

# Change Readiness: Klaar om te wenden?

Als leider ben je waarschijnlijk een groot deel van je tijd bezig met het realiseren van veranderingen in je organisatie. Dat is niet gemakkelijk, omdat mensen én organisaties vaak gericht zijn op stabiliteit. Terwijl wendbaarheid steeds belangrijker is voor het succes van organisaties. In deze whitepaper beschrijven we de zes belangrijkste condities voor change readiness; voor het vermogen om niet alleen eenmalig maar ook structureel goed met verandering om te gaan. Hierbij besteden we vooral veel aandacht aan de rol van leiders. En aan het belang van creativiteit als cultuur-eigenschap en als methode om steeds weer nieuwe oplossingen te vinden voor de uitdagingen waar je als organisatie mee te maken hebt. We introduceren hierbij zelfs een nieuw begrip: creative change leadership. Bij voorbaat onze excuses voor al die Engelse woorden!

2023 © Involve BV

## Hoe change readiness de wind in de zeilen van verandering blaast

Gevestigde organisaties zien we met bewondering (en soms beetje afgunst) kijken naar de flexibiliteit en wendbaarheid van startups en scale-ups. Het lijkt of die laatsten de kansen sneller zien en moeiteloos oppakken. Terwijl grotere organisaties meer moeite hebben om mee te bewegen met ontwikkelingen in de wereld. Maar... ben je als grote gevestigde organisatie per definitie minder wendbaar? Volgens ons niet. We leggen het je graag uit aan de hand van onderstaande metafoor.

*Tanker, speedboot en zeilboot. Wie wint de race?*

*Vaak worden de grotere of complexere organisaties bij verandering vergeleken met tankers die maar moeilijk te wenden zijn. Daar tegenover worden dan de snelle, wendbare, innovatieve organisaties gezet als speedboot. Een duidelijke, tot de verbeelding sprekende metafoor. Maar pas op met deze vergelijking, want een tanker wordt nooit een speedboot en een speedboot kan ook nooit de kracht, massa en stabiliteit van de tanker evenaren. Een betere metafoor wat ons betreft: waan je op een zeilboot. Of je nu op een grote driemaster vaart, of op een klein jacht: het gaat erom dat je steeds je koers en je zeilstand aanpast aan de omstandigheden. Darwin zei al dat in de natuur niet de sterkste of de snelste overwint, maar de meest adaptieve. Dat geldt ook hier. Wie het best reageert op de elementen, die wint.*

Of je als organisatie in staat bent mee te bewegen met de ontwikkelingen hangt niet af van omvang, maar van flexibiliteit. Dat gaat over structuur en besturing, maar ook over cultuur en mensen. Wendbaarheid vraagt om een cultuur waarin mensen verandering omarmen, en het vermogen en de mentaliteit hebben om er een (pro)actieve rol in te spelen. Dat is wat we bedoelen met change readiness. Volgens ons zo'n belangrijk onderwerp dat we er een hele whitepaper aan wijden.

## Waarom is change readiness belangrijker dan ooit?

Het vermogen om te veranderen is geen "nice to have". Het is altijd essentieel geweest voor organisaties. En het is vandaag wellicht nóg urgenter door twee ontwikkelingen die tegelijk plaatsvinden:

1. Het succes van organisaties hangt af van de mate waarin zij anticiperen of reageren op de steeds snellere ontwikkelingen in markt, regelgeving en verwachtingen van klanten, cliënten en burgers. Het gaat daarbij niet alleen om snelheid; door de diversiteit aan verwachtingen en eisen zijn de noodzakelijke veranderingen vaak ook complexer. Dat vraagt om inventiviteit en flexibiliteit.
2. Organisaties hebben een situatie gecreëerd waarin de druk eigenlijk continu te hoog is, voor het realiseren van resultaten én voor gezondheid en welzijn van mensen. Ook dat vraagt om andere manieren van kijken en denken en om creatieve oplossingen.

De beste oplossing zou zijn, om je te onttrekken aan deze ratrace. De meest realistische oplossing is om een organisatieklimaat te creëren waarin mensen weerbaar en veerkrachtig zijn. Waar ze vanuit vertrouwen bedreigingen ombuigen tot kansen. En waar ze de vaardigheden en werkwijzen hebben om steeds weer creatieve oplossingen te vinden.

# Wat verstaan wij onder change readiness?

Iedereen die met organisatieverandering te maken heeft, heeft ook wel een beeld bij het concept 'change readiness'. Wij kiezen voor de functionele definitie uit een artikel in de Harvard Business Review:

---

*“Change readiness is het vermogen om continu verandering te initiëren én erop te reageren op zo’n manier dat er een voordeel ontstaat, risico minimaal is en het dagelijkse werk op niveau doorloopt.”*

---

Deze definitie is geformuleerd vanuit de organisatie. Maar om dit voor elkaar te krijgen en echt continu te kunnen veranderen, heb je de kracht van al je mensen nodig. Hoe meer mensen met verschillende perspectieven vanuit rol, achtergrond, persoonlijkheid, naar de mogelijkheden voor verbetering kijken, hoe meer initiatieven ontstaan en hoe flexibeler en wendbaarder je wordt als organisatie. En hoe meer betrokkenheid er is vanuit de organisatie, hoe beter je in staat bent de veranderingen direct in het dagelijks werk te integreren.

Wij zien change readiness daarom als een combinatie van ‘harde’ en ‘zachte’ factoren. Flexibiliteit in structuur en besturing, mensen die goed om kunnen gaan met verandering en een klimaat waarin het zoeken naar creatieve oplossingen gestimuleerd wordt.

Daarmee zien we change readiness dus vooral als een structurele eigenschap van organisaties. Iets dat je kunt ontwikkelen en moet onderhouden. Natuurlijk is er ook zoets als: klaar zijn voor een concrete verandering die voor de deur staat. Wij helpen opdrachtgevers regelmatig om hun mensen voor te bereiden voor een grote verandering, bijvoorbeeld bij reorganisaties of fusies. Dan gaat

het er vooral om, mensen te helpen omgaan met de directe impact, en met hun eigen rol in de verandering. Maar ook in die ‘acute’ gevallen is het vaak mogelijk om te werken aan de structurele kant van change readiness, zodat de organisatie leert om beter om te gaan met toekomstige veranderingen.

In de volgende paragrafen gaan we in op zes condities die hiervoor van belang zijn:



Figuur 1: Change Readiness Condities – Involve 2023

## 1. Change leadership

In onze benadering speelt leiderschap een centrale rol. Leiders (ook ‘informele’ leiders) zijn in de positie om mensen te helpen begrijpen waar de organisatie zich naartoe beweegt. En om hen te betrekken bij het realiseren van verandering, waardoor ze meer grip en regie ervaren. Leiders spelen een belangrijke rol in de mate waarin mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken, om nieuwe dingen te proberen en om fouten te maken. En leiders kunnen hun mensen stimuleren om zich te blijven ontwikkelen zodat zij goed mee kunnen blijven bewegen in veranderingen. Kortom: leiderschap speelt een essentiële rol voor alle andere condities die van belang zijn voor change readiness.

In de volgende paragrafen over de andere condities zullen we die rol telkens expliciet benoemen. En in het volgende hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

## 2. Verwerkte ervaringen uit het verleden

Als je ooit te maken hebt gehad met verandermoeheid of cynisme van medewerkers met betrekking tot verandering, dan hadden zij waarschijnlijk al veel verandering voor de kiezen gehad en is het vertrouwen in het verandervermogen van de organisatie om wat voor reden dan ook geschaad. Vaak is het effect van historie niet direct zichtbaar, maar blijkt het op de achtergrond een belangrijke rol te spelen in hoe mensen met een actuele verandering omgaan. Daarom is het belangrijk bewust te zijn van de historie én te bedenken hoe de organisatie eerder is omgegaan met verandering.

Welke creatieve oplossingen zijn er bijvoorbeeld gevonden? Wat is daarvan terecht gekomen? In hoeverre zijn mensen in het verleden wel of niet betrokken? Voelen mensen zich gehoord? Zijn mensen geraakt of gekwetst door eerdere veranderingen? Zijn ze iets kwijtgeraakt? Of zijn er helemaal geen ervaringen uit het verleden en verwachten mensen daardoor dat alles altijd bij het oude blijft? Dit soort ervaringen hebben effect op het heden, en vaak is het noodzakelijk om ze eerst te verwerken voor mensen open kunnen staan voor verandering.

**De rol van leiders** is in de eerste plaats om het verleden te erkennen: verandering is meestal geen afwijzing van wat er nu is, het is een volgende stap naar de toekomst die mogelijk is door wat er vandaag is bereikt. Daarnaast is het belangrijk om als leider te onderzoeken wat er in het verleden is gebeurd met een organisatie, een team of individu, zodat je kunt inschatten wat mogelijk nog aandacht moet krijgen.

En om waar nodig in gesprek te gaan met mensen, zodat eventueel 'oud zeer' op tafel komt. Dit vraagt wel om een veilige sfeer, die mensen juist door gebeurtenissen uit het verleden niet altijd ervaren. Denk in dat geval aan de inzet van vertrouwenspersonen, intervisie, coaching of ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de HR organisatie.

### **Building history together - Universiteit:**

*Het MT van een onderdeel van een grote universiteit gaat een vrij radicaal transformatieproces in. Ze merken dat er veel oud zeer is en dat mensen niet echt mee lijken te willen. Om te snappen wat er zich eerder heeft afgespeeld is een belangrijk onderdeel van een MT bijeenkomst het samen op de muur construeren van de eigen geschiedenis. Wat is er eigenlijk allemaal gebeurd de afgelopen jaren? Wat betekende dat voor mensen? Hoe zijn we daarmee omgegaan? En wat deed dat eigenlijk met mij? Het effect van deze oefening was groots. MT leden die er al langer waren, gaven aan dat je simpelweg vergeet wat er allemaal al heeft plaatsgevonden. Nieuwe MT leden ontdekten wat hun mensen al hebben meegemaakt. Het gaf beiden een veel doorleefder gevoel bij waar de huidige transformatie op bouwt.*

## 3. Veiligheid en vertrouwen

Daarmee zijn we meteen bij de derde conditie voor change readiness: veiligheid en vertrouwen. Dit gaat niet alleen om een sfeer waarin pijnpunten uit het verleden bespreekbaar zijn. In bredere zin gaat het erom dat mensen de ruimte en steun voelen om zich uit te spreken en actief te mengen in een veranderproces. Om vragen te stellen en zorgen te uiten. Maar ook: om nieuwe ideeën te opperen, te experimenteren en fouten te maken. Dat laatste is essentieel omdat het concreet realiseren van verandering niet gaat zonder actieve betrokkenheid van de mensen die 'moeten veranderen'.

Veiligheid betekent dat de bovengenoemde zaken feitelijk geen negatieve consequenties hebben, én dat mensen dat ook echt zo voelen. Vertrouwen betekent dat mensen geloven dat de leiding maar ook collega's goed en integer met hen omgaan. Dat er open en eerlijke communicatie is. Dat er geen politieke spelletjes worden gespeeld. Dat er verschillen mogen zijn en dat je wordt gewaardeerd om jouw persoonlijke bijdrage.

Veiligheid en vertrouwen spelen op de lange termijn een belangrijke rol in het creëren van een creatief en oplossingsgericht klimaat. Onder andere doordat er openheid is voor 'creatieve diversiteit'. Er zijn veel verschillende manieren om een creatieve, vernieuwende bijdrage te leveren. De een kan heel goed een gedroomde visie creëren, terwijl de ander duizend-en-een ideeën kan bedenken om die visie tot leven te wekken. Terwijl weer een ander een wild idee kan ombuigen naar een bruikbare oplossing om die daarna te implementeren. Mensen floreren als ze het vertrouwen wordt gegeven dat ze allemaal hun unieke bijdrage kunnen leveren.

**De rol van leiders** is in de eerste plaats om zelf een veilige basis te zijn. Een gezonde balans tussen caring, de veilige haven voor mensen zijn, en daring, ze ook uitdagen om buiten hun comfort zone te treden en nieuwe dingen uit te proberen. Als leider heb je daarnaast de rol om aan een cultuur van veiligheid en vertrouwen te werken in je team of organisatie. Dat wil zeggen dat het een expliciet onderwerp van gesprek is en dat je erop stuur. Tot slot is het van belang dat je de creatieve diversiteit in je team(s) herkent en effectief in weet te zetten om tot nieuwe oplossingen te komen. Ook dat is idealiter deel van de cultuur: een open sfeer waarin mensen met verschillende creatieve voorkeuren elkaar waarderen, complementeren en samen de hele puzzel van creatief, baanbrekend veranderen leggen.

#### 4. Wendbare en weerbare mensen

Wanneer veranderingen een persoonlijke impact hebben op de rollen of banen van mensen, vraagt dat wendbaarheid en weerbaarheid om er goed mee om te kunnen gaan.

Mensen verschillen in hun basishouding op dit gebied. Veerkrachtige mensen zijn vaak nieuwsgierig en proactief. Ze halen plezier uit beweging en vernieuwing en hebben voldoende zelfvertrouwen en eigenwaarde. Dat maakt het gemakkelijker om met verandering om te gaan, want zij weten dat zij wel weer 'op hun pootjes terechtkomen'. Er zijn ook mensen die defensiever en meer afwachtend zijn en zich prettiger voelen bij stabiliteit. Omdat ze weinig ervaring hebben met verandering of omdat ze onzeker zijn over hun kansen. Voor deze laatste groep is het veel lastiger wendend en verwerend tegen onverwachte of ongewenste veranderingen.

Naast (positieve) ervaring met verandering hangen wendbaarheid en weerbaarheid vooral samen met persoonlijke ontwikkeling. Wanneer je blijft leren en ontwikkelen kan je gemakkelijker mee met de ontwikkelingen in je vak en je organisatie. Organisaties die structureel investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid van hun mensen, zijn daardoor beter in staat om te gaan met verandering.

**De rol van leiders** is dan ook om niet alleen op prestaties maar ook op ontwikkeling te sturen. En om hun mensen steeds te blijven stimuleren om aan hun inzetbaarheid te werken. Bij concrete veranderingen is het de rol van leiders om het perspectief te laten zien, mensen mee te nemen en te motiveren om actief mee te bouwen. Dat geeft meer gevoel van 'grip' dan afwachtend zijn over de gevolgen. En tot slot is het belangrijk om aandacht te hebben voor de (emotionele) reacties van mensen op verandering. Collega's die het spannend vinden hebben behoefte aan bevestiging en helderheid, om vanuit zelfvertrouwen stapjes te kunnen zetten.

#### 5. Creatief en oplossingsgericht klimaat

We startten deze paper al met de vraag waarom sommige organisaties moeiteloos meebewegen met veranderingen, of beter nog: verandering initiëren, terwijl andere organisaties met veel pijn en moeite kleine stapjes zetten om in ieder geval bij te blijven. Wellicht de meest onderschatte

conditie hiervoor is het creatieve en oplossingsgerichte klimaat.

Wanneer je een creatief klimaat creëert, creëer je openheid voor het onbekende en meer flexibiliteit om hier mee om te gaan. Onze natuurlijke neiging is terug te grijpen op wat we al weten en kunnen. In een veranderende organisatie levert dit niet altijd de beste oplossingen op. Dus in die situaties helpt het om creatief te denken. De Zweedse professor Ekvall deed jarenlang onderzoek en definieerde tien dimensies van het organisatieklimaat die creativiteit en daarmee verandervermogen versterken.

---

*“Creatief klimaat promoot intrinsieke motivatie, promoot, creatief gedrag.”*

---

#### **Dimensies Creatief Klimaat volgens Ekvall:**

1. *Uitdaging: medewerkers worden uitgedaagd in hun werk.*
2. *Dynamiek/levendigheid: er is afwisseling in de werkzaamheden en sfeer.*
3. *Speelsheid & humor: er wordt ruimte gegeven om plezier (met elkaar) te hebben.*

4. *Vrijheid: er is vrijheid om eigen initiatieven te ontplooiën*
5. *Risico's nemen: men durft stoere nieuwe initiatieven uit te rollen, zonder dat vooraf bekend is wat de uitkomst is.*
6. *Tijd voor ideeën: er is ruimte om mogelijkheden te bedenken en bespreken en frisse suggesties te testen.*
7. *Ideeën support: er is ondersteuning van het management bij ideeontwikkeling.*
8. *Vertrouwen en openheid: er heerst veiligheid om zaken bespreekbaar te maken.*
9. *Debat: er is ruimte voor uitwisseling van meningen.*
10. *Conflict\*: (inter)persoonlijke, en emotionele spanningen zijn voelbaar.*

*\* Het betreft hier met name situaties van onveiligheid die een negatieve correlatie met het creatieve klimaat hebben.*

Een creatief en oplossingsgericht klimaat gaat niet alleen over cultuur, maar ook over procedures en werkwijzen. Niet voor niets vinden we zo'n klimaat vooral bij organisaties die sterk op innovatie gebouwd zijn. Innovatie vraagt veel creativiteit maar is ook een zeer gestructureerd proces. Organisaties die hier goed in zijn, verankeren methodes om tot nieuwe oplossingen te komen in



de manier waarop zij plannen maken en besluiten nemen.

**De rol van leiders** is om bewust aan dit klimaat te werken. Aan de cultuurkant door hier een expliciet onderwerp van gesprek van te maken. Door hier zelf een voorbeeld in te zijn. En door teams te bouwen waarin er ruimte is voor 'creatieve diversiteit' (zie punt 3). Aan de structuurkant door passende methodes te kiezen om creativiteit en innovatie te integreren in de reguliere plannings- en besluitvormingsroutines. En te zorgen dat alle betrokkenen zich deze methodes eigen kunnen maken.

## 6. Wendbare structuur en besturing

In onze visie gaat organisatieverandering altijd over mensen: mensen die morgen iets anders doen dan vandaag. Structuren en besturing zijn vooral: randvoorwaarden. Maar wel hele belangrijke en bepalende randvoorwaarden. Niet voor niets omarmen veel organisaties de werkprincipes van 'agile', waarbij alles erop gericht is om op zeer korte termijn te reageren op ontwikkelingen in de markt, en razendsnel concrete nieuwe features voor klanten op te leveren. Het 'agile playbook' bepaalt tot in de details hoe mensen werken en samenwerken, en mits goed toegepast zorgt dit inderdaad voor wendbaarheid. Maar ook meer traditionele organisaties werken al lang niet meer met jaarplannen maar met 'rolling plannings' waarbij de doelen en focus steeds weer worden aangepast.

**De rol van leiders** is hier minder duidelijk aan te geven; het gaat tenslotte over de hele inrichting van de organisatie en dat is een veel breder vraagstuk. Waar leiders wel het verschil in kunnen maken is: lef. Het aandurven om rigoureuze aanpassingen te maken in structuur en besturing.

## Creative Change Leadership

Zoals gezegd speelt leiderschap een belangrijke rol in organisaties die goed met verandering kunnen omgaan. In dit hoofdstuk werken we deze

gedachte wat verder uit en introduceren we een nieuw begrip: creative change leadership. Het lijkt misschien een pleonasme, omdat creative leadership change al in zich draagt. Echter, bij creative leadership ligt de focus op de ontwikkeling van het creatieve vermogen van de organisatie en de mensen. Zoals eerder gezegd, richten wij ons naast de mensen en het klimaat ook op de flexibiliteit in structuur en besturing. Het is cruciaal om deze als randvoorwaarden mee te nemen om ervoor te zorgen dat verandering wordt verankerd in alle onderdelen van de organisatie met wendbaarheid als gevolg. Om het belang van zowel change als creativiteit te benadrukken, zetten we ze expliciet naast elkaar.

---

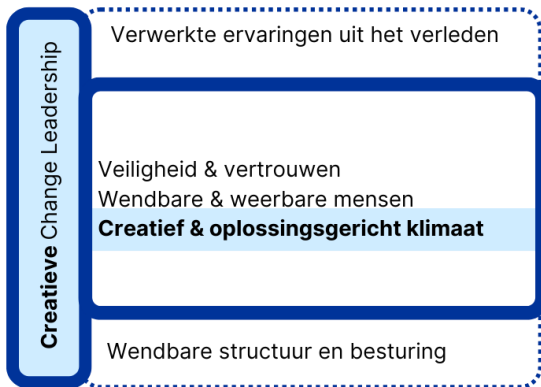
*"Creative leadership is het vermogen om bewust je verbeeldingskracht in te schakelen om een groep richting een nieuw doel te brengen [...]. Het gevolg is dat creatieve leiders een diepe positieve invloed hebben op hun context (werk, omgeving, school, familie) en de individuen in die situatie." - Puccio, Mance & Murdock (2011)*

---

Een change leader faciliteert verandering door te werken aan een heldere gemeenschappelijke richting, en door mensen de ruimte te geven om er invulling aan te geven. Voor echt baanbrekende veranderingen is nog iets meer nodig: creative leadership.

Wanneer je deze twee elementen van leiderschap combineert ontstaat er zoiets als creative change leadership. Een leiderschapsstijl waarmee je aan een organisatie werkt die structureel het vermogen heeft om mee te bewegen met – en in te spelen op- alle ontwikkelingen in de omgeving. Hierin speelt één van de genoemde condities een bijzondere rol: het ontwikkelen van een creatief en oplossingsgericht klimaat. De andere condities gaan vooral over de vraag: hoe ga je zo goed mogelijk om met veranderingen die op je pad

komen? Creatief leiderschap en een creatief en oplossingsgericht klimaat gaan veel meer over het actief nastreven, opzoeken en initiëren van verandering. Het creëren van een organisatie die bloeit door verandering, waar het niet om belemmeringen draait maar om kansen.



Figuur 2: Creative Change Leadership – Involve 2023

### ***Wat maakt jou een creatief leider?***

*Professor Sid Parnes onderscheidt de volgende elementen van creatief leiderschap:*

- 1. Ik geloof in het creatieve potentieel van alle mensen*
- 2. Ik sta open voor ideeën en verschillende zienswijzen*
- 3. Ik ben geneigd vragen te stellen in plaats van te vertellen*
- 4. Ik win informatie in voor ik beslis*
- 5. Ik ben enthousiast, oprecht en intrinsiek gemotiveerd*
- 6. Ik heb gevoel voor humor en speelsheid in me, maar werk wel altijd richting resultaat*
- 7. Ik kan prima leven met ambiguïteit*
- 8. Ik kijk naar het positieve in mensen en ideeën*
- 9. Ik ben betrokken bij anderen*
- 10. Ik neem gecalculeerd risico*
- 11. Ik kan aan de zijlijn blijven staan*





## Creativiteit: hoe werkt het?

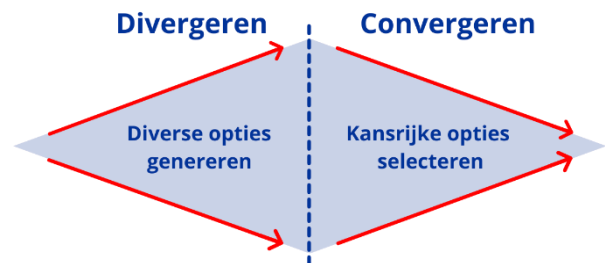
Centraal in deze gedachte zijn de principes van creativiteit (en innovatie) en creatief denken. We zullen ze hieronder wat verder uitwerken, waarbij het goed is om vooraf twee zaken te bedenken:

- Creatief denken kan je leren. Hoe vaker je het doet, hoe beter het lukt. Ons brein moet namelijk nieuwe wegen aanleggen. Hoe vaker je die wegen aanspreekt hoe gemakkelijker het wordt.
- Een creatief proces is een gestructureerd proces, net als de meeste andere manieren om strategieën en plannen te ontwikkelen. De meest voorkomende manier is: analyseren – oplossing bedenken - oplossing ontwerpen – oplossing implementeren. Bij een meer creatief proces doe je hetzelfde, alleen je voegt er meer invalshoeken en opties aan toe, waardoor je ook minder voor de hand liggende oplossingen vindt.

## De creatieve ademhaling

(Let op: dit is een metafoor, geen spirituele oefening). Wanneer je tot bijzondere oplossingen wilt komen, is het zaak om eerst véél oplossingen te bedenken (adem verse zuurstof in: divergeren). Eén optie geeft geen echte keuze. Twee opties forceert je in zwart-wit te denken. Meer opties maximaliseert je kracht en zorgt voor grotere flexibiliteit en vergroot de waarschijnlijkheid dat je bij je einddoel komt.

Wanneer je echt veel verschillende dingen hebt bedacht, kies je uit alle opties de meest kansrijke bijzondere opties waarbij je het verlangen voelt mee aan de slag te gaan (adem uit wat je niet nodig hebt: convergeren). Let wel, dat zijn NIET de praktisch uitvoerbare opties, want die doe je al en dat levert onvoldoende op. Kies de bijzondere opties waar je graag mee aan de slag wilt maar nog niet weet hoe dat moet. Het vergt wat verbeeldingskracht om bijzondere ideeën om te buigen tot bruikbare oplossingen. Maar dat maakt wel dat het oplossingen zijn die echt bijzonder en vernieuwend zijn.



Figuur 3: Creatieve ademhaling



### **Praktijk creatief leiderschap voor MT:**

*Een IT organisatie wilde met zijn MT een visie op hybride werken, flexibiliteit en werkplezier en veiligheid creëren en een strategie bepalen om de visie te realiseren. We gingen aan de slag met de ontwikkeling van creatief leiderschap en het klimaat.*

*Met behulp van creatieve werkvormen, meditatie, alignment van de perspectieven van de verschillende MT leden en praktische actieplannen, creëerden we in een halve dag een gedragen visie.*

*In de maand erna gingen we met elk MT lid individueel op creatief leiderschapsexpeditie. Hierin ontdekte iedereen voor zichzelf waar de belangrijkste ontwikkelpunten zaten met betrekking tot de ontwikkeling van creatief leiderschap en het creatieve klimaat.*

*De expeditie ging in op visie, strategie, mogelijkheden bedenken en ombuigen naar werkbare oplossingen en deze implementeren. Elk MT lid had op zijn eigen moment en thema een duidelijke "aha" en daarmee een sterke intrinsieke drijfveer om aan de slag te gaan met leiderschapsontwikkeling*

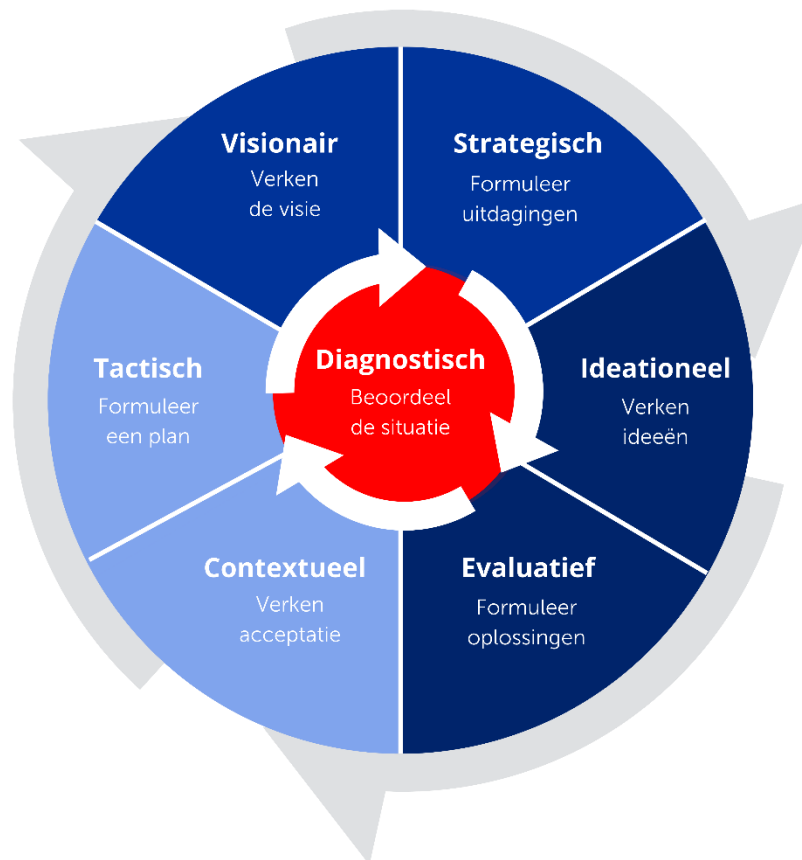
*Ondertussen inventariseerden we ook bij de medewerkers hoe zij vonden dat het was gesteld met het creatieve klimaat en leiderschap. Door de inzichten van de leiders te vergelijken met die van de medewerkers, kozen ze daadkrachtig voor die zaken die de meeste impact maakten. Een perfecte manier om te prioriteren en het behapbaar te maken.*

## Het creatieve proces

In tegenstelling tot wat veel mensen denken, gaat creatief denken niet alleen over ideeën genereren voor de oplossing van een probleem. Creatief probleem oplossen doe je door opties te bedenken en te selecteren (divergeren-convergeren) in alle fasen van verandering:

- het verhelderen van het probleem – de creatie van een gedroomde visie en de strategie om daar te komen;
- de transformatie – ideeën en oplossingen genereren om je strategie te realiseren;
- de implementatie - stakeholder management en de creatie van een actieplan.

Door structureel meer gebruik te maken van de verbeeldingskracht in de organisatie, vind je niet alleen betere oplossingen; er ontstaan ook grotere ambities. En een groter verlangen om deze te realiseren.



Figuur 4: : Het creatieve probleemoplossing model - denkvaardigheden. Puccio, Mance & Murdock (2011)

Je ontwikkelt opties niet alleen door in elke fase te divergeren en te convergeren. Het is minstens zo belangrijk om in elke fase zowel cognitieve als affectieve vaardigheden te gebruiken. Dat wil zeggen: rationeel denken, maar ook ruimte te maken om te voelen, je te laten inspireren, te dromen etc. In het onderstaande schema worden de verschillende stappen in het creatieve proces beschreven, inclusief de benodigde vaardigheden. Op internet zijn voor elke stap vele werkvormen te vinden die je kan inzetten.

Stap	Doel	Denkvaardigheden	Affectieve vaardigheden
Inschatten van de situatie	Relevante data beschrijven en identificeren en volgende processtap bepalen	Diagnostisch Denken	Mindfulness Aandacht besteden aan gedachten, gevoelens en sensaties die relevant zijn voor de huidige situatie
De visie verkennen	Een visie ontwikkelen op een gewenst resultaat	Visionair Denken	Dromen Hoop en verlangens verbeelden
Uitdagingen formuleren	Hiaten identificeren die moeten worden gedicht om het gewenste resultaat te bereiken	Strategisch Denken	De kloof voelen Bewust zijn van wat er op dit moment bestaat en wat nodig is
Ideeën verkennen	Nieuwe ideeën genereren die belangrijke hiaten of uitdagingen aanpakken	Ideel of Ideevormend Denken	Speelsheid Vrij spelen met ideeën
Oplossingen formuleren	Ideeën ombuigen tot bruikbare oplossingen	Evaluatief Denken	Voortijdig besluiten vermijden Verzetten tegen de drift om aan te dringen op een beslissing
Acceptatie verkennen	De kans op succes vergroten door oplossingen te testen	Contextueel Denken	Gevoeligheid voor omgeving Bewust zijn van de fysieke en psychologische omgeving
Een plan formuleren	Een implementatieplan ontwikkelen	Tactisch Denken	Tolerantie voor het nemen van risico's Niet toestaan dat je schrikt of zenuwachtig wordt van mogelijk falen of tegenslag

Er zijn drie affectieve vaardigheden die je helpen in alle fasen van het creatieve proces:

1	<b>Openheid voor nieuwigheden</b>	<b>Ideeën omarmen die op het eerste gezicht bizar en riskant lijken.</b>
2	Tolerantie voor complexiteit	In staat zijn open te blijven en door te zetten zonder overweldigd te worden door grote hoeveelheden informatie, samenhangende en complexe vraagstukken en tegenstrijdige perspectieven.
3	Tolerantie voor ambigüiteit	Om kunnen gaan met onzekerheid en geen overhaaste conclusies trekken.

Figuur 5 Cognitieve en affectieve vaardigheden – Puccio, Mance & Murdock (2011)

## Terug naar change readiness. Waar start ik?

Allereerst is het belangrijk om te melden dat iedereen hiermee kan beginnen. We zeiden al dat creatief leiderschap niet gaat over positie maar over invloed. Als jij leiding wil nemen in change readiness om jezelf, je team en/of de organisatie te verbeteren, kun je van start.

We begonnen onze paper er al mee. Het start met een assessment. Ga eerst voor jezelf na hoe het in jullie organisatie gesteld is met de slimme mix van change leadership elementen. Doe een self-assesment: waar sta jij als creative change leader? En doe een quick scan met mensen uit je team of organisatie.. En bekijk wat in jullie geval helpend en nodig is om change readiness te vergroten. Het is belangrijk om op diverse manieren openheid op dit onderwerp te creëren. Sommige mensen zullen gemakkelijker open antwoorden. Anderen vinden dat spannender. Weer anderen weten niet wat ze weten tot je ze de juiste vragen of andere triggers geeft. En zorg ervoor dat het veilig is voor mensen om te delen. Misschien moet het wel anoniem, of helpt het om buitenstaanders te laten interviewen.

Wanneer je een goed breed beeld hebt van de huidige change readiness, ga je bepalen welke interventies waar en bij wie nodig zijn om de change readiness te vergroten. Misschien is het nodig eerst aan meer veiligheid te werken. Je kunt je mensen trainen in creatief probleem oplossen, met de uitgangspunten zoals hierboven besproken. Je kunt stappen zetten om een creatief klimaat te creëren. Je kunt creatief leiderschap ontwikkelen. Onze belangrijkste tip is: maak het klein en behapbaar en ga gewoon stappen zetten. Met kleine stapjes kom je heel ver. Verder dan wanneer je jezelf en de mensen om je heen uitput door te snel te veel te willen. Bed het in in bestaande overlegmomenten. Deel en interacteer op bestaande communicatiekanalen. En wees eerlijk, open en oprecht. Stel je kwetsbaar op door ook fouten te delen.

Zorg dat jij en andere rolmodellen op verschillende plekken zichtbaar te zijn met hun echte verhalen.

Creëer enthousiasme en plezier. En deel resultaten. Hoe klein ook. Wanneer het leuk is en iets oplevert, willen mensen bijdragen.

Je hebt niet direct iedereen nodig en het hoeft niet meteen goed te gaan of compleet te zijn. Wanneer een aantal enthousiaste mensen starten, maken ze het beter. Zij zorgen dat ze meer mensen meekrijgen die weer mensen meekrijgen. En zo kom je vanzelf een keer bij een tipping point en bevind je je in een organisatie die structureel klaar is voor verandering.

## Tot slot: de kracht van metaforen en verrassing

In het begin van deze whitepaper gaven we de metafoor van de tanker, speedboot en zeilboot. Waarom? Omdat metaforen de verbeeldingskracht van mensen aanzet en mensen maken persoonlijke associaties, waardoor ze emotioneel betrokkener raken met het onderwerp en zich meer met het onderwerp verbinden. Daarnaast verwerken en onthouden we beelden beter dan woorden. Wanneer jij je team mee wil nemen in verandering, is het belangrijk om een beeld te schetsen en mensen te raken. Een paar belangrijke tips bij je keuze voor metaforen. Kies beelden die verrassen.



Dat roept beelden op die je mensen nog niet kennen, of in ieder geval niet in relatie met je inhoudelijke verhaal. Hierdoor staan ze even stil, waarna de nieuwsgierigheid toeslaat en ze de discrepantie proberen op te lossen door vanuit nieuwe perspectieven naar de situatie te kijken. Dus het creëert openheid. Iets wat je zeker wil van je mensen bij verandering. En weet je wat het mooie is? Omdat verrassing onze emoties intensiveert, moeten we dit ventileren en dat doen we door te delen met anderen. Dus hoe fijn is het als je verhaal op deze manier wordt doorverteld en een groter deel van je doelgroep en anderen in je omgeving bereikt! Disclaimer: je begrijpt dat hier ook meteen de keerzijde zit. Kies bewust. Wanneer je negatieve emotie uitlokt met je verrassing, wordt ook deze emotie geïntensiveerd, waardoor het nog harder binnenkomt. Dus bij negatieve veranderingen is het weer verrassing zoveel mogelijk uit te bannen.

## Conclusie

Change Readiness is je roer in onze snel veranderende wereld. Hoe beter je organisatiestructuur, leiders en medewerkers zijn ingesteld op verandering, hoe beter je er mee om kunt gaan. En realiseer je dat het ontwikkelen van wendbare mensen en organisaties tijd en oefening kost. Hoe vaker je bewust de condities voor change readiness toepast in elke kleine verandering waar je voor staat of die je pro-actief wil realiseren, hoe meer het onderdeel wordt van de DNA van je organisatie en je mensen. En je zult gaan merken dat verandering niet alleen makkelijker wordt, er zal uiteindelijk een cultuur ontstaan waarin mensen verandering opzoeken om continu het beste uit zichzelf en de organisatie te halen. Neem de condities uit deze whitepaper bewust mee en pak de starttips er van tijd tot tijd bij. En ga het gewoon doen.



## Auteurs

Anneke Veenendaal-de Kort is senior manager bij Involve. Met een Master in communicatie, begeleidde zij diverse organisaties om medewerkers mee te krijgen in veranderingen. Niet vanuit moeten, maar door ze met de inzet van creatieve concepten zelf de leiding en enthousiasme te geven voor nieuwe mogelijkheden. Om haar creatieve leiderschap over te dragen aan meer mensen en organisaties om ze zelf het vermogen te geven hun creatieve potentieel aan te zetten, specialiseerde ze zich als een van de weinige Nederlanders als Master Creativity and Change Leadership in de Verenigde Staten. Samen met Involve partners Ilse van Ravenstein en Michiel van Delden schreef Anneke dit whitepaper en met de verdere ontwikkeling van de hier beschreven thema's bouwt Involve verder aan ontwerp en begeleiding van veranderprocessen waarbij mensen in beweging komen.

## Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van change, communicatie, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

### Involve

#### *Bezoekadres*

Jan de Bakkerstraat 13-15  
3441 ED Woerden

#### *Postadres*

Albertus Perkstraat 88  
1217 NW Hilversum

T: 024 – 323 77 39

E: [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu)

W: [www.involve.eu](http://www.involve.eu)

*Volg ons ook op sociale media:*

