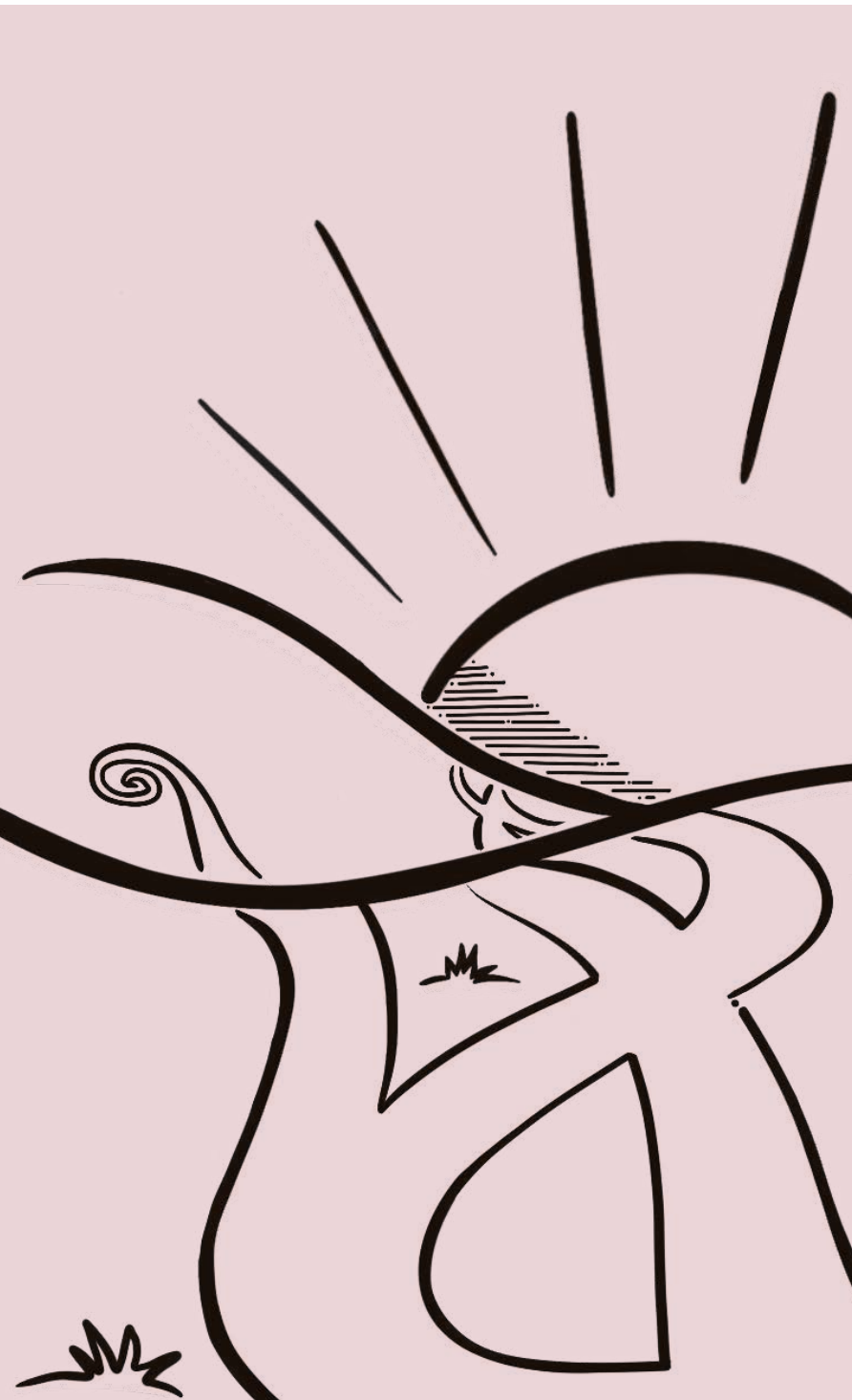


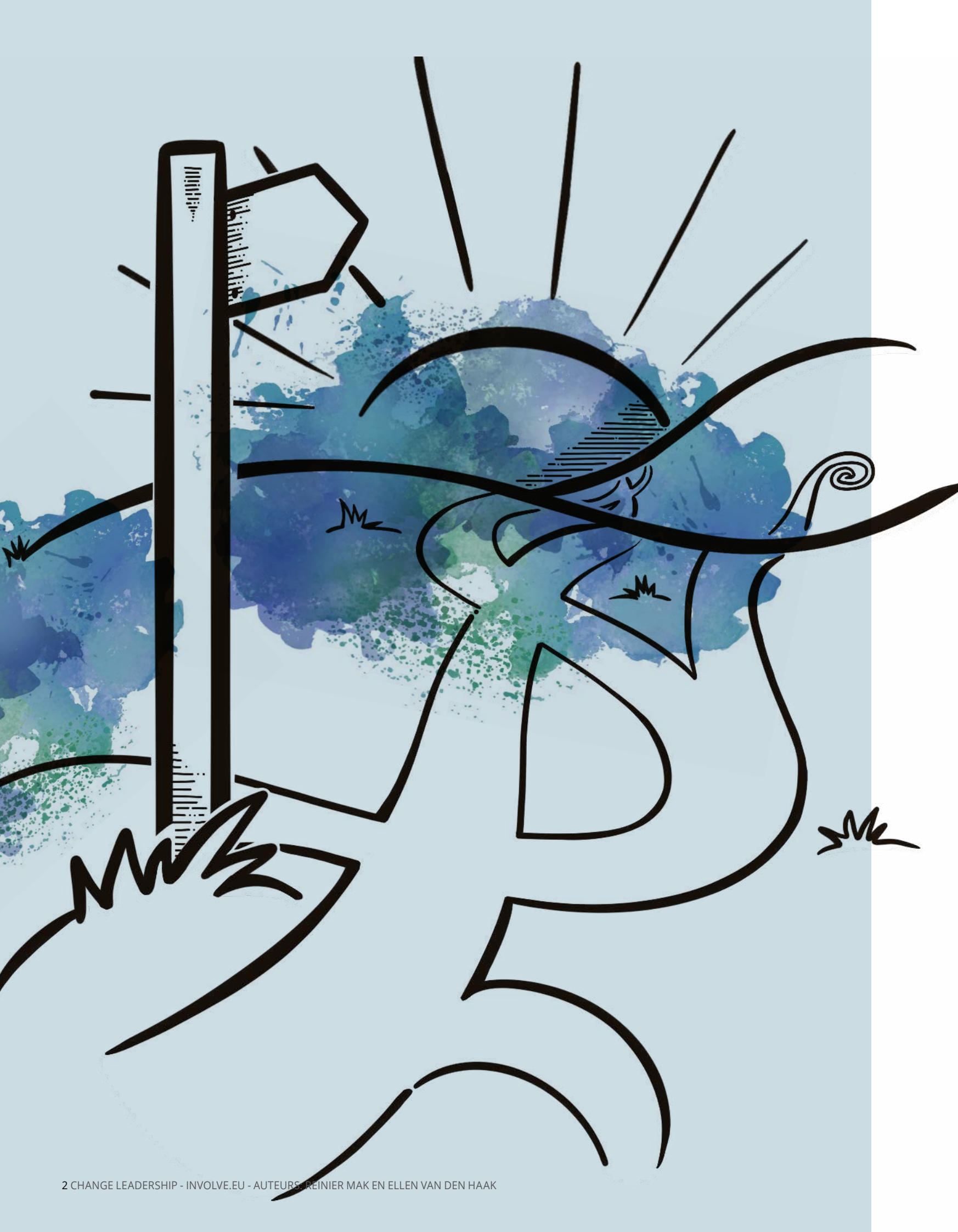
Verandering doen

*Leiding geven aan verandering. Change leadership, zo je wilt.
Een kwestie van de juiste aanpak? Van een goede analyse,
beslissen en dan door? Van een goed stappenplan?*



Meer dan 60 leiders van alle niveaus en divers pluimage deelden hun ervaringen over (change) leiderschap met ons. Zij komen met een heel andere invalshoek voor leiding geven aan verandering dan strakke plannen en veranderen per Excel-sheet. Namelijk met 'de leider als persoon', die met haar/zijn hele 'hebben en houwen' volop in de wind staat. Dat geldt ook voor middenmanagers en teamleiders, die bovendien vaak eerst zelf de verandering nog moeten verwerken om vervolgens hun teams te kunnen meenemen. Die input hebben we geanalyseerd en daarover publiceren we per geclusterd thema. We bundelen het later in boekvorm. De vorige publicaties behelsden de thema's 'Emotioneel ongemak als leider', 'Omgaan met (emotionele) reacties', 'Visie en richting', 'Alignment en samen sturen' en 'Gedeelde visie'. Deze publicatie gaat over 'Verandering doen'. Geschreven vanuit de beleving van de leiders zelf.

Dit is een uitgave van Involve in samenwerking met de deelnemers van het Change Leadership Lab 2022.
Auteurs: Reinier Mak en Ellen van den Haak. **(Eind) Redactie:** Bianca Groot. **Ontwerp:** Sabine van Loon Grafisch Ontwerp. **Illustraties:** Emmy's Creations. Speciale dank aan: deelnemende leiders Change Leadership Lab. *involve.eu ©2023*



Willen, kunnen, durven.

Doen!

Verandering:
gedrag als sleutel

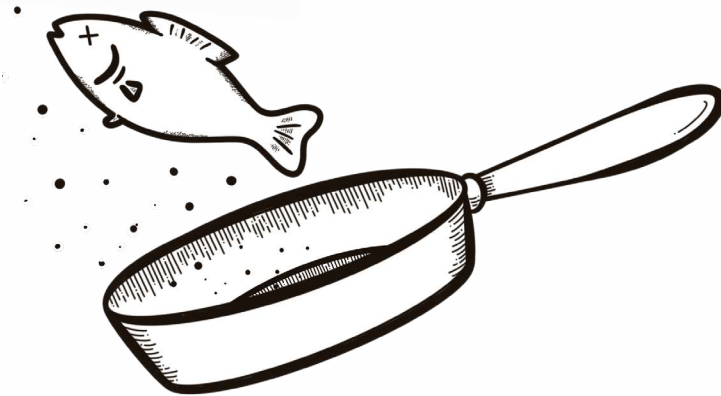
De zestig leiders die wij hebben gesproken, zijn het over één ding eens: als je de slag niet maakt naar de praktijk, dan blijft het bij praten over de verandering en verandert er niets. Je kunt een mooie visie hebben, een heldere richting en zelfs een gemeenschappelijk beeld en inspirerend verhaal. Het gaat erom dit allemaal om te zetten in daden. Mensen moeten daadwerkelijk anders gaan werken dan ze voorheen gewend waren. Vanuit de aanname dat je anderen niet kunt veranderen, zeker niet door alleen maar te informeren over wat er anders moet, is het voor leiders belangrijk om een alternatief beïnvloedingsarsenaal aan te kunnen spreken. Zodat mensen het zelf gaan willen.

“Met zachtheid kijken naar wat is, maar hard zijn op het doorpakken met betrekking tot de maatregelen die nodig zijn.”

Het gaat immers om resultaten

De leiders die wij spraken geven aan dat het bij het leidinggeven aan veranderingen gaat om het behalen van de resultaten. En dat kan alleen als je andere dingen gaat DOEN. Veranderen is immers een werkwoord. Sterker nog, veranderen kan alleen maar in het hier en nu plaatsvinden. Dat is een belangrijke notie om even op te kauwen, zeker in organisaties waar massa's plannen worden geproduceerd.

In de praktijk is het voor mensen in de top een lastige fase. ‘Moet ik sterk blijven sturen? Met het gevaar dat ik te veel in het tactisch/operationele terecht kom?’ Of: ‘De managers moeten het nu echt zelf gaan doen. Met het risico dat ik het te snel loslaat. Gaan ze het dan wel echt doen?’ En ook: ‘Motiveren is prima, maar moet je af en toe niet gewoon hard sturen en maatregelen nemen als mensen niet (willen) doen wat er nodig is?’ Dit soort overwegingen van leiders krijgt een plek in deze publicatie.



Croma-aanpak – je moet er wel even bij blijven

In de jaren tachtig was er een reclame van Croma braadboter met als slogan ‘je moet er wel even bij blijven voor het beste resultaat’. Dat is in verandering ook nodig, zo blijkt uit de reacties van ‘onze’ leiders. Immers, verandering staat of valt bij de mensen die de verandering moeten realiseren. Dan kom je er dus niet met alleen vertellen wat er waarom gaat gebeuren, om vervolgens weer over te

“Het mooiste in leiderschap - als je iets verzint, moet je het zelf óók doen.”

gaan tot de orde van de (lees: jouw) dag. Nee, dan is het van groot belang om het proces te organiseren waarin leidinggevenden en hun teams de verandering concreet maken en omzetten in actie. Uiteindelijk kunnen en moeten teams in veel gevallen zelf het ‘hoe’ van een verandering voor hun werkgebied invullen. Dat kan uiteraard pas wanneer de richting voor iedereen helder is. Concretiseren en mobiliseren is dus het devies.

Eén van de leiders vertelde dat hij actief werkt aan de verbinding met de medewerkers door met iedereen te wandelen. Thema's die aan de orde komen, zijn onder andere in hoeverre het goed is overgekomen wat er moet gebeuren, wat de medewerkers zelf aan de verandering kunnen bijdragen en hoe zij het verschil kunnen maken. Naast de persoonlijke gesprekken, noemen leiders het nut van kwantitatieve en kwalitatieve resultaten vanuit bijvoorbeeld de reguliere werktevredenheidsonderzoeken en diverse HR-gerelateerde cijfers. Deze gaan over onderwerpen als motivatie, inclusie, verzuim, verloop, analyse van exitgesprekken, betrokkenheid bij het werk en de werksfeer.

Mensen betrekken en meenemen in wat er gebeurt is geen eenmalige actie, maar vraagt continu aandacht. “De medezeggenschap en vakbonden hebben hier ook een cruciale rol in. Wij hebben die nog wel eens onvoldoende betrokken,” zo erkende een leider uit ons lab. Iemand anders legde de nadruk op het feit dat je als leider zelf ook onderdeel bent van de verandering. Zij formuleerde het als volgt: “Het mooiste in leiderschap - als je iets verzint, moet je het zelf óók doen.”

Waar zit die doe-knop?

Leuk hoor, gedragsverandering, maar hoe krijg je dat voor elkaar? Wat opvalt is dat de leiders die we spraken twee benaderingen hadden, die ook tot uiting komen in hun taal:

1. Leiders die uitgaan van ‘mensen laten veranderen’, meer van buitenaf.
 2. Leiders die uitgaan van ‘mensen zichzelf laten veranderen’, meer van binnenuit.
- Het hangt daarbij niet alleen af van de voorkeursstijl van de leider, maar ook van de mate van urgentie en omvang van het veranderingsvraagstuk. Het maakt een wezenlijk verschil: gooi je er van alles tegen aan om de verandering te realiseren, of richt jij je meer op de condities, de omgeving waarin mensen zelf anders gaan nadenken en willen veranderen?

Welke benadering je ook kiest, de leiders geven aan dat de manier waarop je als leider zélf handelt idealiter overeenkomt met de leiderschapsstijl die je in de verandering bij de (midden)managers graag wil zien. Ze geven daarnaast aan dat het er vooral om gaat goede richting en kaders mee te geven.

“Veranderen zonder zelf het voorbeeld te geven is oud leiderschap.”

"We zijn een Amerikaanse organisatie en we zeggen dus 'yes and'. Dat zit echt in de cultuur en dat is heel belangrijk. Ieder idee, hoe gek ook, is een goed idee. Love an idea for a minute. Dit helpt wel."

Niet te abstract, want dan weten de mensen aan wie je leiding geeft niet precies wat er van hen wordt verwacht en gaat het alle kanten op. Niet te gedetailleerd, want dan is er geen ruimte meer om zelf de manier te bepalen waarop de doelstellingen worden bereikt. Ze geven ook aan dat vernieuwingen niet mogelijk zijn zonder te pionieren en risico's te nemen. Dat vraagt van de leider om een veilige basis te zijn voor de medewerkers om die risico's ook te durven nemen.

En dat is lang niet altijd vanzelfsprekend. Veel activiteiten in verandertrajecten gaan over het maken van plannen, het praten over de verandering of over de mensen die zouden 'moeten' veranderen. Veranderen is, zoals eerder gezegd, een werkwoord. Het is iets om te doen. Daarom is het belangrijk om zo snel mogelijk te gaan experimenteren, nieuwe werkwijzen uit te proberen, te leren door te doen. Een bekende uitspraak luidt: doen is de beste manier van denken. Vooral in het dagelijks werk, met de mensen die het werk daadwerkelijk doen. En voor leiders geldt: doe wat je zegt, zeg niet wat ze moeten doen.

"In je aanpak zou je veel frequentere en kleinere veranderstappen moeten uitvoeren. Mensen hebben geleerd dat je lang moet nadenken en dan iets doen. Dat is beide goed,

maar als ze elkaar in de weg zitten, gaat het mis. Beetje nadenken, beetje doen. In beweging blijven. Als je een globaal doel hebt, maakt het niet zoveel uit, die beweging gaat dan die kant op. Dat vraagt van de leider om vertrouwen te geven, dat de medewerkers niet op instructies hoeven te wachten, dat we allemaal wat zwabberen en dat het nooit een rechte lijn is."

Leiders benadrukken ook het belang van het zichtbaar maken van de resultaten in de praktijk, van de goede voorbeelden, al zijn het maar kleine successen. Veel handelingen vinden achter de computer plaats en zijn daardoor voor anderen verborgen. Maak het concreet door het vertellen van verhalen, maar ook door het zichtbaar te maken in de werkomgeving aan de muren en in de gangen waar iedereen langsloopt.

Een organisatieverandering wordt vaak als project ontworpen met een soort resultaatverplichting. Dan kan het een voor medewerkers als een verstoring voelen van hun dagelijkse werk. Je moet dus op zoek gaan naar interacties die leiden tot het 'willen proberen'. Je kunt het als baas allemaal blijven vertellen, maar pas in de interacties ontstaat wel of geen veranderend gedrag.

Doe mee met COM-B: een gedragsmodel

We laten in deze publicatie de leiders zelf veel aan het woord. Hier doen we dat ook, maar op een iets andere manier. We clusteren de input van de leiders op het COM-B model van gedrag (o.a. Susan Michie, Maartje M. van Stralen, Robert West; 2011). Dat model geeft op basis van wetenschappelijk onderzoek aan wat de aanjagers zijn van gedragsverandering. We hebben de uitspraken van de leiders gesorteerd naar de elementen van dit model. En dan blijkt er op alle aspecten een mooie oogst te zijn, waarmee we wat meer richting en duiding geven aan de uitspraken.

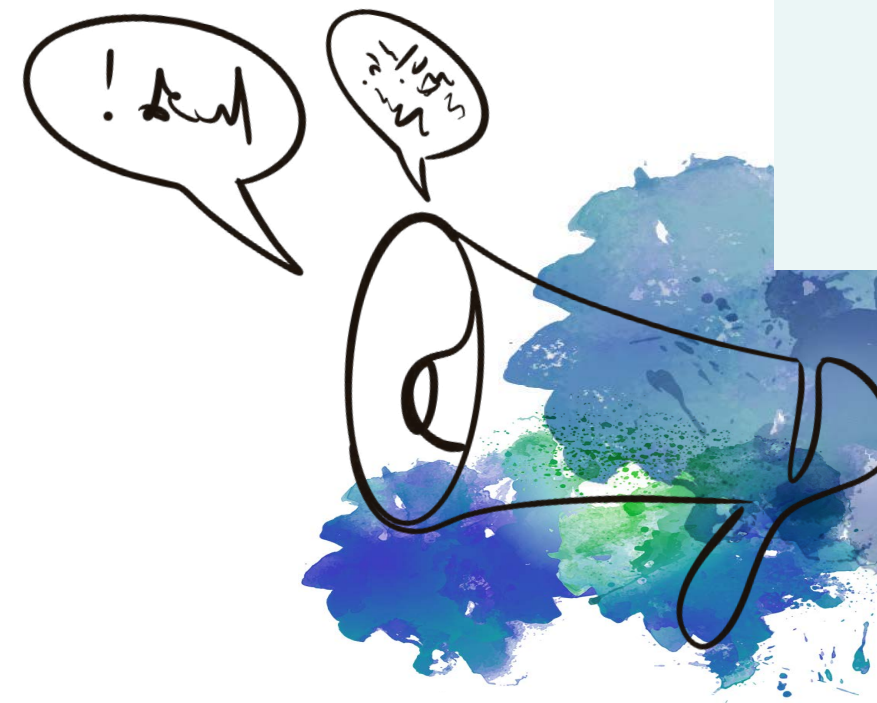
Het COM-B model zegt dat er drie factoren zijn die leiden tot ander gedrag: (bron: verantwoordingsdocument van het boek [De Ladder van Ben Tiggelaar, www.tiggelaar.nl/deladder](http://www.tiggelaar.nl/deladder)):

- **C: Capaciteit:** mensen hebben fysieke en psychologische capaciteiten nodig om bepaald gedrag te kunnen vertonen. Andere woorden: bekwaamheid, kunnen, vaardigheden.

- **O: Omgeving:** de fysieke en sociale omgeving bevorderen of beperken onze gelegenheid om bepaald gedrag te vertonen. Andere woorden: mogelijkheden, kansen gelegenheid, context, situatie.
- **M: Motivatie:** om bepaald gedrag te vertonen moet de innerlijke drang om iets te doen groter zijn dan de motivatie om dit gedrag niet te vertonen of om ander gedrag uit te voeren. Er kan sprake zijn van gecontroleerde motivatie (overtuigingen, bewuste afwegingen en plannen). En er

"Persoonlijk leiderschap is succesvol als je authentiek bent, als je je rug recht houdt"

"En zelf ook veerkracht toont, ook als je eigen functie ter discussie staat. Daar moet je stressbestendig voor zijn, maar je ook realiseren dat je allerlei type mensen voor je hebt, van allerlei functies en levensfasen, culturen, achtergrond. Dat je op al die mensen aansluit. Het goede voorbeeld geven is daarin ook superbelangrijk."



"Implementatie is voor bestuurders misschien minder sexy. Er zit menselijke weerstand op 'nu moet het echt'. Om die reden hebben we - en dat werkt dan weer wel heel goed- verandere kennis en competenties bij specifieke mensen helpen ontwikkelen. Omdat daar koudwatervrees zat: kan ik het wel?"

kan sprake zijn van automatische motivatie (onbewuste verlangens, behoefte en herhaalde denkpatronen). Met andere woorden: willen, intentie.

- **B: Behaviour, gedrag:** acties en reacties van een persoon in relatie tot zijn omgeving. Het is belangrijk om dat gewenste gedrag zo concreet mogelijk te benoemen. Automatisch gedrag wint altijd van bewust gedrag.

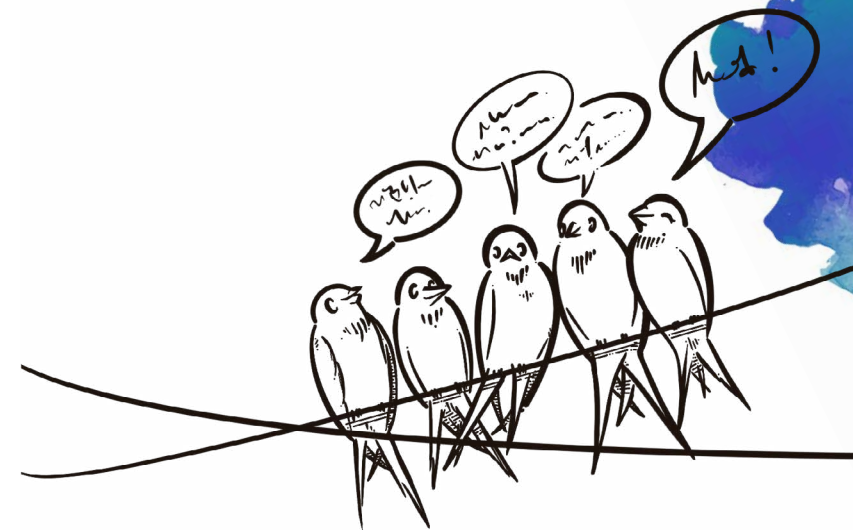
Je hoeft niet aan alles tegelijkertijd te werken. Er is wel een balans nodig in de activiteiten om willen, kunnen en mogen voor elkaar te krij-

gen. Tot zover de context. Nu de leiders weer aan het woord, geclusterd naar de drie factoren die gedragsverandering in gang zetten.

Factor 1: capaciteit, vaardigheden versterken

"Ik werk in een superprofessionele en gedreven organisatie. Mijn werk vraagt dan bescheidenheid en dienstbaarheid en dat begint steeds met de vraag stellen: wat heb je nodig? Van daaruit ontwikkelt zich iets wat elke keer weer anders is."

"We hebben ook triggers ingebouwd. We hebben tweemaal per maand een overleg met de venue managers. Ze runnen ieder een deel van het bedrijf. En van daaruit starten we dingen die op ons pad komen. Soms hele nieuwe initiatieven, soms dingen die in de dagelijkse werkzaamheden anders moeten."



Bij de benadering van mensen kijkt één van de leiders naar hun potentieel. "Als je iemand benadert zoals hij is, blijft hij zo. Als je iemand benadert zoals hij kan worden, dan help je hem op dat pad."

Naast deze individuele benadering gaat het ook om het versterken van het team. Een voorbeeld uit de GGZ met hoogopgeleide professionals: "Als het echt gaat over gedragsverandering in je vak, dan zoek ik dat in intervisie. En we hebben nu de inhoudelijke coördinatoren, een nieuwe rol in het management waarbij mensen met inhoudelijke kennis de bedrijfsvoeringskennis in het management versterken. Die inhoudelijke coördinatoren hebben voor de vakgenoten een voorbeeldfunctie. Dus als er nieuwe dingen in het vak nodig zijn en als zich een echt probleem voordoet, dan ga ik met ze reflecteren. Dan staan ze open om nieuwe dingen te leren."

Leiders geven ook aan waar ze zelf in zouden willen groeien:

- "Bij mijn eerste leiderschapsrol had het geholpen als ik meer over verandermanagement had geweten, waar ik allemaal aan moet denken."
- "Mijn beïnvloedingsstijl zou beter kunnen. Om nog beter mensen te kunnen bewegen

"Ik probeer de nieuwe generatie nadrukkelijk een plek te geven. Door diegenen aan de knoppen te laten staan die er over 10 jaar middenin staan."

"Dus luisteren is goed, maar het maakt ook wel uit naar wie. Het is interessanter om jonge mensen aan het woord te laten. Die oudere mensen die de rit uitzitten tot hun pensioen, en die wel informele leiders zijn, toch vakkundig proberen te negeren."

naar het realiseren van onze ambitie. Ik zou willen groeien in de vaardigheid om nog beter uit te dagen. Om nog scherper de uitdaging te kunnen formuleren."

- "Ik zou wat meer headspace willen hebben om te kunnen nadenken."

Factor 2: omgeving

Het werken aan de binnenkant van mensen in termen van motivatie en vaardigheden is onvoldoende om gewenst gedrag te stimuleren. Hoe je je als leider zelf verhoudt tot anderen, hoe je dat doet, welke kansen je zo voor iedereen creëert en zaken mogelijk maakt, is daarin heel belangrijk. En met aandacht voor het sociale. Wat is de norm? Hoe reageren collega's als ik het nieuwe gedrag

"Ik geef ruimte, zodat mensen die het moeten doen zich de verandering eigen maken, verantwoordelijkheid nemen. En ik schep de voorwaarden om die ook te kunnen pakken. Ik vind wel dat 'belonen' bij succes en 'reprimande geven' als men in de oude groef valt ook nodig is (socialisatie)."

vertoon? Eén van de leiders zegt: "Je moet je dagelijkse werkwijze onder de loep nemen en dan kijken: hoort wat ik zus of zo doe wel bij de verandering die ik beoog? Als ik meer collectieve verantwoordelijkheid wil in het MT, moet ik dan niet stoppen met al die 'bilaterale overleggen' waar ik eigenlijk alle besluiten al heb genomen? Het MT wordt zo een wassen neus. Dat was voor mij wel een confronterend inzicht."

Ook de 'governance' (wie is waarvoor verantwoordelijk) of 'performance management' (wat wordt beloond en op grond waarvan) moet goed doordacht of herzien worden. Als we zeggen dat er meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie moet, dan moet dit consequenties krijgen voor de wijze van besturen, aansturen en beoordelen. Dan moet je ook bereid zijn dit aan te pakken. Zoals in het voorbeeld in het kader waar vanuit een specifieke laag en dus niet vanaf de top zaken worden opgepakt. Daar is bewust voor gekozen in dit geval en dat uit zich in triggers door overleggen. Het kan ook helpen om resultaten, leuke voorbeelden ook fysiek zichtbaar te maken. "Ik geloof dat de computer onze werkzaamheden verstoort. Excelletjes, opzoeken, informatie vinden. Ik probeer op centrale plekken, groot aan de muur te laten zien 'wat zijn je

doelen dit jaar, wat gebeurt er de komende maanden, waar rekening mee houden' – liefst gewoon op een grote overloop waar iedereen langsloopt."

Een andere leider geeft aan dat hij bewust de twee 'hersenhelften' apart belegt en tegelijkertijd goed laat samenwerken. Programmamanagers op de kant van structuren, processen en systemen én change leaders op de menselijke kant en de cultuur. Dat spel moeten leiders dan in goede banen leiden.

"Ik wil altijd zo snel mogelijk identificeren wie aan de voorkant voorop loopt: ik wil de 'coalition of the willing' bij elkaar hebben. Van daaruit kunnen we gezamenlijk ook de onderstroom in de gaten houden." Iemand anders noemt het een 'culture squad', een groepje dat ophaalt wat er speelt en leeft. En die als groep ambassadeurs te gebruiken is.

Leiders geven ook aan dat de omgeving te beïnvloeden is door allerlei dwarsverbanden te creëren waarin mensen samen dingen gaan doen en leren van elkaar. Door de reguliere overlegvormen heen waarin vaak vaste patronen zijn ontstaan.

Wel is er altijd de vraag: krijg je als leider alles te horen om je rol goed te kunnen ver-

vullen? Iemand zei: "Ik wil vooral informatie, maar ook back-up. Dat mijn leidinggevende mij in tijden van verandering altijd steunt. Je mag best tegen mij zeggen dat ik iets fout doe, maar wel steunen naar de vestiging en het team toe. Niets is erger dan een OR-lid dat meer informatie heeft dan ik. Je kunt niet voor de troepen staan en dan aangevuld worden door een ander. Dan neemt mijn team me als hoogste leidinggevende niet serieus. Ik moet minimaal zoveel weten als de mensen in de zaal/ voor wie ik verantwoordelijk ben."

Wat leiders aangeven is dat je zelf ook rugdekking nodig hebt, een veilige basis om op terug te vallen. Bijvoorbeeld in een peer-to-peer reflectie met andere change leaders.

Factor 3: motivatie

Eén van de mogelijkheden om de motivatie aan te wakkeren bespreken we al eerder in dit hoofdstuk. Namelijk het opknippen van de verandering in kleine stapjes, stimuleren dat mensen gaan doen, gaan proberen, gaan experimenteren en de successen vieren. Dan gaan ze ontdekken wat de impact is, wat het concreet inhoudt en kunnen ze drempels over door hun ervaringen.

Daarnaast geven leiders aan dat ze vaak gericht zijn op het stimuleren van een 'growth mindset'. In tegenstelling tot een 'fixed mindset' betekent dat het stellen van vragen vanuit de overtuiging dat iedereen kan leren en ontwikkelen, ook als je van nature vooral beren op de weg ziet. Dat vraagt ook benaderingen om de creativiteit te bevorderen.

We hebben diverse manieren opgehaald waarop leiders proberen de motivatie te bevorderen:

- "Laat ruimte aan de professional voor hoe zij het willen doormaken, laat ze zelf het ontwerp maken. Juist bij te veel sturing krijg je hakken in het zand. Hiervoor houden we regelmatig pizzasessies, dat werkt goed."
- "Als we overleg hebben en het team heeft ideeën, dan nemen we die echt in overweging. We zitten samen in overleg. Als je vraagt, hoe zorg je dat mensen het voelen als 'het is van ons samen', dan moet je ze echt betrekken."
- "Door die schokdempers weg te halen krijg je ook meer beweging. Daar moet je gebruik van maken. Probeer krachten die je tegenkomt te gebruiken in plaats van tegen te houden. Judoën met het krachtenveld. Meebewegen, energie kanaliseren. Dus niet toegeven aan de natuurlijke drang om tegen te duwen, maar proberen



*"Weten is nog geen doen.
Doen is nog geen volhouden."*

mee te bewegen. Die chaos mag echter niet zo'n grote wolk worden dat het nergens meer heen gaat."

- "Je moet de lol er wel in houden met elkaar. Vooral als het zwaar wordt, is het belangrijk het luchtig te houden en de humor erin te houden."

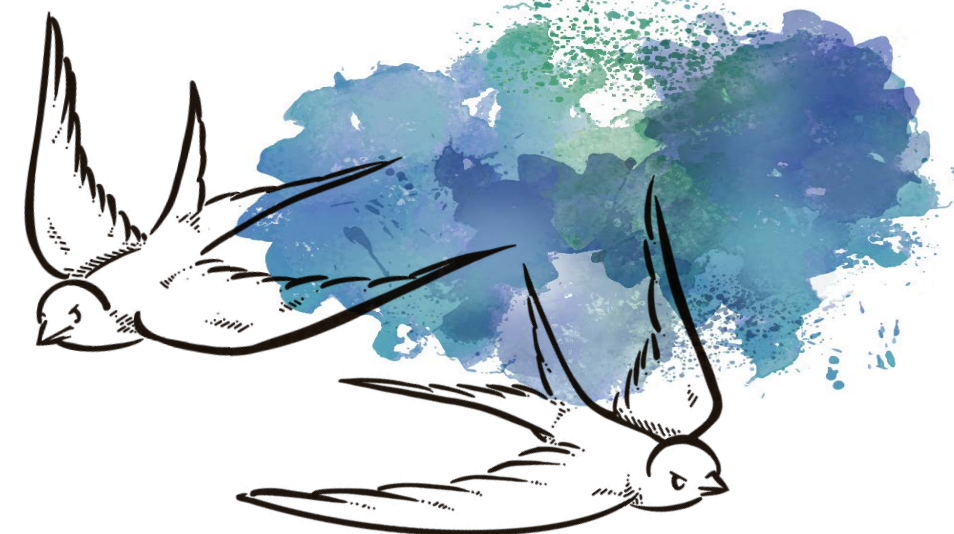
Jij hebt de ultieme verantwoordelijkheid
Soms kan het nodig zijn om het lastige gesprek te voeren. Als mensen niet de competenties bezitten die nodig zijn om de verandering te realiseren. Of als ze echt niet willen en er geen beweging in zit. Dan moet je soms, zoals één van de leiders zei: "Doorzetten en koppen laten rollen en mensen durven af te rekenen op hun resultaat." Of: "Met zachtheid kijken naar wat is, maar hard zijn op doorpakken met maatregelen die nodig zijn." Je moet bereid zijn om te sturen en maatregelen te nemen, om de 'power van je rol' ook te gebruiken. Change leadership betekent dat je de ultieme verantwoordelijkheid neemt.

Soms is er ook positiemacht nodig om patronen te doorbreken. "Ik moest het zelf echt top-down inzetten. Ik geef daarmee een beeld en een verwachting: een kader. De experts zitten in de teams. Zij moeten het werk doen. Ik geef daarin ook een planning, een tijdspanne mee. Ze krijgen van mij de vrijheid - ik geef veel autonomie- om invulling te geven vanuit hun eigen discipline. Maar ik moet als leider faciliterend zijn: ook zorgen dat ik de blockers weghaal. Soms heeft de power van de rol invloed."

Dit alles betekent dat de implementatiefase een cruciale fase is. Na de verandering heb je misschien even een soort relatieve rust, maar de situatie is niet zoals hij daarvoor was. Dus je moet blijven opletten dat je de verandering goed opvolgt en monitort hoe het in de praktijk uitwerkt. Of mensen niet terugveren naar het oude vertrouwde, of dat er alweer nieuwe zaken komen.

"Mensen kunnen best een tijdje omgaan met onduidelijkheid, maar niet te lang."

"Bijna iedere verandering gaat gepaard met afvallers. Het is belangrijk om de mensen die je erbij wilt houden en later nodig hebt extra aandacht geeft, zodat zij niet de afvallers zijn. De andere kant van tijd en ruimte en aandacht: ergens houdt het op. De kunst is om dat te doseren."



Georganiseerde tegenspraak

Hoe meer de verandering in de praktijk wordt gebracht en/of hoe meer weerstand er ontstaat, des te noodzakelijker is het als leider om de verschillende geluiden over hoe het gaat van je direct reports of medewerkers te horen. Dat gaat bepaald niet vanzelf, zeker niet als mensen negatieve ervaringen hebben met eerdere bestuurders of managers. Daarom is het van cruciaal belang om je tegenspraak te organiseren – dwars door mogelijke scepsis heen. Het kan vragen om doorzettingsvermogen en steeds in kleine stapjes opbouwen van vertrouwen, door waar te maken wat je zegt.

"Alleen omdat je de mensen goed kent weet je ook wie de informele influencers zijn. Die haal je niet bij elkaar in zaaltjes, maar die ga je bellen en om raad vragen: hoe zie jij dit, ik worstel hiermee, wat zou ik daarmee kunnen doen? En terugkoppelen of je er wel of niet wat mee doet. Dat vraagt om zorgvuldigheid naar mensen toe. Overigens is het essentieel om daar minstens één persoon, maar het liefst een groepje mensen, bij te hebben als ondersteuners, om het geheugen daarbij te zijn. Mensen die je helpen om de gemaakte beloftes te bewaken."

Diverse leiders geven aan dat het ook van belang is om tegengas te krijgen als het proces op zich goed verloopt. Dan ontstaat het gevaar van luiheid of afnemende alertheid voor de zwakke signalen. Dat kan dan in een latere fase tot problemen leiden.

Een andere leider zei dat hij altijd probeert om feiten en fabels te scheiden om oneigenlijke argumenten te pareren. Het is vooral belangrijk om door te vragen en de tijd te nemen en ruimte te geven om te ontdekken wat de achterliggende zorgen en/of bezwaren zijn.

Concluderend

Concluderend, verandering DOEN is cruciaal. Hier oogst je de resultaten van je strategie of verandertraject. Een verandering is pas geslaagd als de betrokken mensen in de teams iets anders doen dan ze deden. Dat vraagt om een hele concrete vertaling naar de praktijk. Het vraagt soms om ondersteuning om de noodzakelijke vaardigheden te leren. Het vraagt vaak om experimenteren en leren in de dagelijkse praktijk. En het vraagt soms om aanpassingen in de aansturing en andere randvoorwaarden. En al die zaken gebeuren pas wanneer je daar een proces voor inricht, wanneer je het organiseert, en er als leiding voortdurend bewust mee bezig bent. Dat kan projectmatig, maar mooier nog is om het in de normale stuurinstrumenten en momenten op te nemen.

"Erbij blijven voor het beste resultaat."



'Komt een leider bij de consultant'

Deel 1:

Waar vindt jouw verandering plaats: in of náást het werk?

Vaak, te vaak, vinden veranderingen in hoofdzaak naast het werk plaats. In projecten en programma's. Waar (veelal externe) programmamanagers of 'change agents' heel hard werken om 'de verandering' voor te bereiden. Uiteraard vanuit goede bedoelingen om de lijn te ontlasten. Aan het einde ontstaat dan een groot verkoopprobleem; 'de verandering' moet dan de lijn in worden gebracht.

En dan heb je mensen die mee moeten en niet per se van enthousiasme applaudisseren over datgene wat voor hen is bedacht. Daarom kiezen wij er liever voor om al in een vroeg stadium te beginnen met het bouwen aan een heldere en gedragen richting met iedereen die met de verandering te maken krijgt. Om vervolgens zo snel mogelijk naar het punt te werken waar teams zelf bezig zijn om de verandering vorm te geven. Natuurlijk moet je ook aan de randvoor-

waarden werken. Maar dat is vaak geen reden om niet al met kleine en concrete stappen te beginnen.

En, even tussendoor: denken voor een ander, dat is hét recept voor het ontstaan voor een onderstroom.

Uiteindelijk gaat het erom dat mensen in het dagelijks werk iets anders doen dan daarvoor. Tijd voor reflectie op het veranderproces waar jij leiding aangeeft:

- In hoeverre hebben de betrokken teams een helder beeld van de beweging die jullie willen maken? In hoeverre wordt die omarmd?
- Hoe scherp is het gewenste gedrag geformuleerd?
- Wat is de sociale norm rondom deze verandering? Hoe reageren het team, de afdeling, de opinieliders, de beslissers als mensen het gewenste gedrag gaan vertonen?
- In hoeverre is al concreet en duidelijk wat dat betekent voor hun eigen werk en/of gedrag?
- In hoeverre geloven de betrokken collega's dat zij de verandering 'kunnen', dat ze ertoe in staat zijn? En als dat

- nog niet het geval is, krijgen ze adequate ondersteuning om het te leren?
- In hoeverre zijn de medewerkers enthousiast over het gewenste gedrag en willen zij de verandering doormaken?
- In hoeverre is er binnen de teams tijd, ruimte en aandacht om te experimenteren en te leren?
- In hoeverre is de huidige sturing helpend of juist niet helpend om het gewenste gedrag te stimuleren?
- Wat weet je van wat er nu leeft en speelt?
- Hoe ligt de verhouding % naast het werk - % in het dagelijks werk van jouw veranderingspanningen?

een aantal vragen als 'Pokon' voor het brein. 'In' het werk veranderen kun je praktisch aanpakken door gebruik te maken van de momenten die sowieso al plaatsvinden.

Aan de ene kant heb je de regelmatige momenten in het dagelijks werk: dagstarts of stand-ups, weekstarts, "bila's", teamoverleggen, afdelingsoverleggen, relevante projectoverleggen. Dit zijn perfecte momenten om de verandering in alle fasen daarvan te bespreken. 'Waar

staan we? Wat is de volgende mijlpaal? Wat hebben we eventueel nodig?' Daarmee laat je iedereen ervaren dat de verandering echt gebeurt en onderdeel wordt (of liever, is) van het werk. Dan heb je de formele cyclus die elke organisatie kent: budget- en jaarplanrondes, beoordelingscycli, maand- of kwartaalrapportages etc. Daarin bewust aandacht vragen en geven aan de voortgang van verandering verankert die sterker in het werk dat iedereen als gewoon ervaart.

Deel 2:

Judoën met het krachtenveld

In het kader van verandering 'doen' hebben we alle input die de zestig leiders ons hebben gegeven nageplozen op werkwoorden. Als zij het hebben over verandering 'doen', waar hebben ze het dan over? De uitkomst vind je in onderstaand overzicht. Het zijn losse uitspraken, acties en handelingen die bij veranderen horen. Of ze effectief zijn hangt in hoge mate af van jouw context, de cultuur/ historie van jouw organisatie, onderdeel, afdeling of team, het type verandering, jouw eigen leiderschapsstijl, et cetera.

Deze werkwoorden kunnen je helpen voor jezelf te bepalen wat jij ziet als belangrijke acties.

Markeer of noteer:

- Wat is jouw top 5 van favoriet gedrag voor jezelf? En voor anderen?
- Wat is jouw top 5 van gedrag waar je een allergie voor hebt?
- Welk (voorbeeld)gedrag vraagt de verandering van jou?
- Waarmee zou jij je gedragsrepertoire willen en kunnen uitbreiden?
- Wat zou je moeten afleren?

Je kunt ook een collega of andere betrokken leider vragen dit voor jou te laten markeren/noteren. Wat is dan de conclusie?

- Vertalen
- Aansluiten bij wat er gebeurt
- Versimpelen
- Culturen doorbreken
- Faciliteren
- Koppen durven laten rollen
- Enthousiasme overbrengen
- Belonen
- Vragen
- Aanspreken op resultaat
- Geen tunnelvisie creëren
- Reprimandes geven
- Luisteren
- Afrekenen op resultaat
- Blokkades weghalen
- Niet dichttimmeren
- Verantwoordelijkheid nemen
- Impact laten zien
- Analyseren
- Ruimte geven
- Verhaal vertellen
- Impact begrijpen
- Knelpunten bespreken
- Indirect sturen
- Verhaal ophalen
- Steunen
- Patronen doorbreken
- Verantwoordelijkheden helder maken
- Interactie zoeken
- Nadenken
- Doen
- Samen zitten
- Vertaalslag KPI's naar betekenis maken
- Pionieren
- Risico's nemen
- Zorgen begrijpen en voelen
- Judoën met het krachtenveld
- Energie kanaliseren
- Meebewegen
- Feedback geven
- Humor houden
- Aanpassen
- Dromen over toekomstperspectief
- Keuzes geven
- Keuzeproces sturen
- Rug recht houden
- Beloftes bewaken
- Informele influencers raad vragen
- Kritisch tegengeluid organiseren
- Je eigen doen soms in twijfel trekken
- Beslissingen uitleggen
- Extra aandacht geven aan sommigen
- Druk zetten bij stilstaan
- Zacht kijken naar wat er is
- Hard zijn op doorpakken
- Samen plan maken