



Persoonlijk Leiderschap in Transitie

E-book



rijksuniversiteit
groningen

AOG

school of
management
amersfoort / groningen

Voorwoord

Persoonlijk Leiderschap in Transitie is een programma in het portfolio van AOG School of Management waarin het eigen gedrag van de leider centraal staat, om in tijden van transitie een nieuwe weg in te kunnen slaan en beweging te kunnen creëren.

Een transitie in de organisatie, hoe kan die eruit zien? Wat voor vraagstuk zou ik mee kunnen nemen naar het programma? Vragen die we vaker horen in de aanloop naar een besluit om een programma te gaan volgen. Daarom is dit e-book samengesteld uit een aantal artikelen over transitie management met daarin de rol van leiderschap centraal en voorbeeld casussen vanuit organisaties. Ook stellen de programmaleiders zichzelf uitgebreid voor met hun eigen visie op leiderschap in transitieprocessen.

De casussen in de verschillende artikelen gaan over transitie ingezet door politieke beslissingen en is er aandacht voor veranderingen binnen organisaties. Een belangrijke kern, die u zult gaan herkennen in de verschillende casussen, is dat veranderen vraagt om leiderschap van de betrokken eindverantwoordelijken.

De verhalen zijn geanonimiseerd, maar rechtstreeks afkomstig uit de praktijk. Het is een greep uit de mogelijke vraagstukken waarmee u aan de slag kunt in het programma Persoonlijk Leiderschap in Transitie.

Laat u dan ook vooral inspireren en ga eens na hoe uw persoonlijke vraagstuk eruit komt te zien. Waar wilt u mee aan de slag? Waar moet u beweging gaan creëren? Wat vraagt dat van u als leider en welke drempels of muren komt u tegen?

Wij hopen u hiermee een stap verder te kunnen helpen in uw eigen proces van bewustwording en nodigen u van harte uit hierover eens van gedachten te wisselen.

Wenda Stoffel, Studietoelichting

Inhoudsopgave

'Nasty little habits'	4
Duivelse dilemma's van derde orde	7
In gesprek met....	11
Maaïke Arends	12
Michiel Nannen	15
Marco de Witte	18
'The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor'	22
'Een kijkje in de veranderpraktijk van opdrachtgevers'	24
Dans tussen behoud van professionele identiteit en verbinding met de nieuwe maatschappelijke werkelijkheid	25
Keeping up appearances of Het gedoe op tafel?	27
Eerst vertrouwen en dan pas openstellen, is de wereld op z'n kop!	29
De schatplichtigheid van de hoogste in rang!	30
De toegevoegde waarde van de objectieve buitenstaander	31
Niet managers, maar leiders!	35
Nawoord	37
Nieuwsgierig naar het programma Persoonlijk Leiderschap in Transitie?	38

'Nasty little habits'

Zomer 2015 in Amsterdam. Niet verkeerd qua weer. Ik draai een paar weken, wat wij thuis, een zomerrooster noemen; in de ochtend werken en schrijven, in de middag varen op het IJ, de grachten of de Amstel en 's avonds barbecueën met een glaasje wijn. Veel vrienden vinden dat ook leuk! Elk jaar weer een leuke reflectieve en inspirerende periode.

Ook dit jaar is het tijd voor een veranderkundig experiment. Deze zomer kon mijn personal trainer Nynke Clason niet met mij trainen. Afspraken met haar helpen mij het hele jaar door om te doen wat moet gebeuren. Sporten is niet leuk, gewoon aan de bak is haar credo. Dat helpt! Maar met haar zomer-afwezigheid ontstond de vraag; wat nu?

De eerste stap was het eerherstel van een oude gewoonte. Ik heb nieuwe schoenen gekocht en ging om de dag een 'rondje Vondelpark'. De tweede stap, het ontwikkelen van een 'nasty little habit'. Na elke gang naar het toilet een aantal keer opdrukken en dat aantal langzaam opvoeren. Elke keer weer om het nieuwe gedrag in te slijpen. Grappig experiment. De afgelopen weken is het thuis gelukt! Maar ik vrees voor de komende weken. Wat te doen als het gewone werken op (conferentie)locaties weer is begonnen?

Spelregels en handelingspatronen

De inspiratie deze zomer zat naast het ontmoeten van (oude en nieuwe) relaties in het scannen of het van kaft tot kaft lezen van een aantal boeken. Transitie 'management' was een van de thema's. Bij transities gaat het om het fundamenteel veranderen van een systeem, de spelregels en de daarvan afgeleide handelingspatronen en arrangementen tussen burgers, bedrijven en overheid rond (maatschappelijke) behoeften als energie, voedsel, water, onderwijs, zorg, mobiliteit, logeren, muziek, kunst en cultuur. Op het breukvlak van de 20ste en 21ste eeuw is onze samenleving rond verschillende thema's in een systeemcrisis geraakt.

Zoals Jan Rotmans stelt leven we in een verandering van tijdperk. Burgers laten in diverse sectoren zien dat ze in staat zijn om veranderingen in gang te zetten en maatschappelijk relevant te maken. Kijk naar wat consumenten- en patiëntenorganisaties en energiecorporaties te weeg kunnen brengen. Bedrijven moeten aansluiting houden en krijgen bij een veranderende maatschappij. Immers, als zij geen waarde meer creëren, dan verliezen zij hun positie. Veranderingen worden uitgesteld vanwege de desinvesteringen die dat vraagt. Ook het adopteren van nieuwe technologieën en werkrouines blijft lastig. Start-ups geven nieuwe impulsen en ontwikkelen nieuwe business modellen. Lego, AirBnB, Uber, Spotify zijn inmiddels overbekende voorbeelden.

En de overheid? Zij is zelf onderwerp van transitie omdat zij aan legitimiteit lijkt te verliezen. Haar natuurlijke gezagspositie erodeert. Met wetwijzigingen, het veranderen van de bekostigingssystematiek, regels, procedures, subsidies en proeftuinen probeert de overheid in te spelen op de veranderingen. De vraag blijft welke rol zij vervuld in het realiseren van transities. Al eerder heb ik beweerd dat transities vragen om een werkende-weg ontdekkingsaanpak. En die past niet gemakkelijk in de routines van de bureaucratie.

Bovenstroom en onderstroom

In haar goed gedocumenteerde boek 'Wat bezielt ons?' beschrijft Lenette Schuyt wat transitie is en brengt zij de bovenstroom en onderstroom van diverse maatschappelijke sectoren in kaart door te kijken naar de initiatieven van burgers, bedrijven en de overheid. Zij gaat in op wetenschap, zorg, bedrijfsleven, onderwijs, de financiële sector en de overheid zelf. Over de sectoren heen kijkend analyseert zij vervolgens de algemene kenmerken van de onderstroom. Zij brengt het nieuwe organiseren en samenwerken terug tot tien uitgangspunten.

Het in onderlinge samenhang organiseren vanuit de bedoeling (Wouter Hart), autonomie en zelforganisatie, horizontale verbinding en verantwoording en permanente innovatie door co-creatie zijn hiervan de makkelijk herkenbare kern. *'Het nieuwe samenwerken ziet verbinding als een proces, waarin een individu meer mens wordt door samen te werken en een organisatie sterker wordt door allianties. Door netwerken en andere organisatorische vormen van verbinden kunnen we ons organiseren, zonder dat we een organisatie hoeven te hebben. We kunnen taken kiezen die bij ons passen en waarin we geloven. Omdat niemand de volledige controle heeft, wordt iedereen geprikkeld verantwoordelijkheid te nemen'* (p. 387). Een intrigerend beeld.

Naast het in kaart brengen van 'the state of the art' heeft Schuyt gesproken met verschillende leiders in de onderstroom. Hebben we nog leiders nodig en hoe ziet dat leiderschap er dan uit? Haar antwoord is helder en bondig. Leiderschap is van alle tijden. Maar organisaties in de onderstroom zijn organisatie vol leiders. Wie leider is en wie volgt kan op elk moment en per onderwerp wisselen. Joseph Kessels noemt dit 'gespreid leiderschap'.

Leiderschap wordt daarmee een rol en niet meer een persoonskenmerk of een positie. Leiders in de onderstroom leiden vanuit een innerlijke overtuiging. Een visie waarvan zij authentiek overtuigd zijn. Die overtuiging omzetten in acties en concrete vormen kun je niet alleen. Het vraagt volgers en dus is een belangrijke competentie voor leiders het (emotioneel) kunnen verbinden. Tweerichtingsverkeer en het actief zoeken naar samenwerking is daar een gevolg van. Bewust onbekende paden opzoeken en die gedisciplineerd volgen is dan consequent en consistent 'walk the talk'. Dat maakt deze leiders ook onconventioneel. Dwarsdenkers, friskijkers en kantelaars die de moed hebben om oude principes los te laten en onbekende paden in te slaan.

Gedragsverandering

De bovenstaande beelden en thema's herken ik in de ontwikkelingen bij mijn eigen opdrachtgevers. Alhoewel je je kunt afvragen of die thema's allemaal wel zo nieuw zijn. Ging het in leiderschap niet altijd al om visie, inspiratie en in samenwerking resultaten realiseren? Maar juist het in samenhang nieuw organiseren en het bijbehorende leiderschap ontwikkelen is echter een forse uitdaging. Die bovendien telkens lokaal ingekleurd dient te worden. Interessante vraag daarbij is hoe de belangen- en machtsstrijd zich zal ontwikkelen. Moeten we de boven- en onderstroom gescheiden

houden uit angst dat de zuigkracht van de oude systemen de nieuwe initiatieven inkapselen en ontkrachten? Of krijgt de onderstroom daar minder aandacht en impact door en stellen we daar het 'kantelpunt' juist mee uit? In ieder geval, nog heel veel werk aan de winkel!

Uiteindelijk gaat het ook bij transitie om gedragsverandering van individuen, groepen, organisaties en het systeem van arrangementen tussen al deze partijen. Maar gedragsverandering in relaties begint altijd bij onszelf, omdat we niet gaan over de verandering van de ander. Veranderen eindigt op anderen en begint bij jezelf, zoals we allemaal weten. Het vraagt ook om een persoonlijke transitie. En het is een misvatting te denken dat alle partijen tegelijk moeten veranderen. Bedrijven gaan volgens Caudron en Van Peteghem niet failliet omdat al hun klanten weglopen, maar omdat net genoeg klanten overstappen (Digital Transformation, p. 58). Een kleine disruptie kan enorme impact hebben op het hele systeem. Iedereen kan dus het verschil maken. En met behulp van 'nasty little habits' kunnen we allemaal beginnen en het nieuwe gedrag in de al bestaande patronen inslijpen. Een veranderkundige truc die helpt om de focus bij de vernieuwing te houden. Succes!

Marco de Witte

Duivelse dilemma's van derde orde

een column geschreven door Marco de Witte

In 'De Kunst van Veranderen' onderscheiden Jan Jonker en ik drie ordes van veranderen. De eerste orde gaat over het verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie. De running business beter doen, 'doing more with less'. In de tweede orde transformeert de organisatie in haar geheel. Het moet niet alleen beter met minder middelen, het moet echt anders in propositie, strategie, structuur, technologie, medewerkers en de cultuur. Managers spreken dan wel over het kantelen van de organisatie (alsof dat zou kunnen?!) en de verandering reikt tot in alle haarvaten. In de derde orde verlaten we eigenlijk het terrein van organisatieverandering en richten we ons op de organisaties in de keten, netwerken en communities. We noemen dit wel transitie management.

Het thema veiligheid is niet van de politie alleen, maar van alle organisaties in de veiligheidsketen (politie, maatschappelijk werk, woningbouwcoöperaties, de vuilnisophaaldienst, etc.). Gezondheid is niet alleen het terrein van dokters, maar van allerhande organisaties die zich bezighouden met onze gezondheid en de kwaliteit van leven. Hetzelfde geldt voor duurzaamheid, vb. een circulaire economie met grondstoffenrotondes. Dat is niet iets wat je met één organisatie kunt bereiken, maar wat juist tussen organisaties moet worden georganiseerd. Niet losse organisaties veranderen, maar het systeem in verbinding laten 'dansen'.

Recent ontmoette ik adviseurs en transitie managers uit een gemeente en een paar dagen later managers en teamcoördinatoren van een zorginstelling. Beide organisaties werken in projecten, programma's en dies meer zij aan de 3D-decentralisatie in de zorgsector (AWBZ, WMO, Jeugdzorg). Een actueel derde orde vraagstuk. Met passie, enthousiasme, maar ook in grote (angstige) onzekerheid.

Wat allereerst opviel is de niet te stuiten drang om transitievraagstukken te lijf te gaan met de verandertools van de eerste orde. Voor een deel begrijpelijk, vanwege de noodzakelijke bezuinigingen (circa 25%) en reorganisaties. Maar dit eerste orde probleem is onderdeel van een derde orde vraagstuk. Einstein zei het al; 'Je kunt het probleem niet oplossen in het systeem waarin het is ontstaan'. De uitdaging is om de kostenbesparing te realiseren door de integrale processen te veranderen. Niet doordat iedere organisatie zijn eigen bezuinigingen realiseert en reorganisatie vormgeeft. De uitdaging is nu juist om een reorganisatie te verbinden aan een transitie. Om in één veranderproces tegenstrijdige veranderbenaderingen te verbinden: (her)ontwerpen en ontwikkelen tegelijkertijd. Hoezo een dilemma?

Eén van de transitie managers uit de gemeente toonde een slide waarop de toekomstige samenwerking tussen de eerste, tweede en derde lijn werd (her)ontworpen. Terecht met trots. Er was duidelijk tijd en energie in gestoken en het leek een intelligent ontwerp. Op mijn vraag of de andere partijen (zorgverzekeraars, indicatie-instellingen, thuiszorg, ggz-instellingen, scholen, jeugdzorg instanties, mantelzorgers en vrijwilligers) allemaal aan het ontwerp hadden bijgedragen verschoot hij van kleur en antwoordde vanuit de buik, '... dat leek ons niet zo verstandig, want die vinden er allemaal vast iets van?!' Het toont aan hoe moeilijk het is om voorbij de belangen en grenzen van de huidige organisaties te denken. Transitie is niet een individuele, maar een gezamenlijke opgave, waarbij het spel, de spelers en de regels veranderen. 'Get the system in the

room' is wel een goed, maar tegelijkertijd lastig advies. De huidige manier van organiseren en besturen staat haaks op de 3D-decentralisatie. Ook een dilemma!

In de derde orde staan de samenwerkende partijen en organisaties niet onder hetzelfde 'hiërarchische' gezag. Veranderen zonder een duidelijk aanwijsbaar machtscentrum. Partijen moeten 'zonder sterren en strepen' worden verleid en met elkaar worden verbonden om gezamenlijk het systeem in beweging te krijgen. De 3D-decentralisatie maakt de gemeentes verantwoordelijk en wettelijk aansprakelijk voor de zorg. Daartoe komen minder middelen beschikbaar. Onder het motto van de 'participatiesamenleving' komt Rutte zo van een rijksbegrotingstekort af en wordt de Brusselse lat van drie procent makkelijker gehaald. Maar gemeentes kunnen hun nieuwe zorgtaak onmogelijk alleen dragen. Niet zelf uitvoeren, maar het voeren van regie is hun devies. Alle zorgprocessen, al dan niet wijk of gebiedsgericht, opnieuw vormgeven met alle betrokken partijen is de opgave voor de komende tijd. Innoveren, experimenteren, etc.

Zorgwerkers verzekeren mij dat het zeker niet in één keer goed zal gaan. Schrijnende gevallen (een na dagen pas dood aangetroffen bejaarde of een nieuw 'meisje van Nulde') zullen door de media breed worden opgepakt. De gemeenteraden en de tweede kamer gaan in debat, spreken er schande van en roepen om nieuwe regelgeving. Het scenario is bekend; de bureaucratiseringsspiraal van Simon uit de jaren '50 van de vorige eeuw. Mijn voorspelling is dat in de nabije toekomst menig wethouder op de zorgportefeuille zal sneuvelen. Dat krijg je wanneer je wel wettelijk aansprakelijk bent, de zorg niet kunt afdwingen, maar uiteindelijk wel ter verantwoording wordt geroepen als het misgaat. Gemeentes voeren in vertrouwen regie, maar tegelijkertijd neemt hun zucht naar controle toe. Een duivels dilemma. Niemand mag het hun kwalijk nemen, want ik geef het je te doen om deze 'kunst van veranderen' te verstaan.



Mensen als sociale wezens, hebben behoefte aan erkenning (hoor ik er bij), genegenheid (vindt men mij aardig?) en invloed (word ik gelijkwaardig behandeld?)

*“Onze sector maakt een enorme transitie door. Het gaat van ondernemend en ontwikkelend naar beheersmatig en sober. Ik geef leiding aan deze transitie en zal die dus ook zelf, als voorbeeld voor de organisatie, moeten doormaken.
Het veranderen van de organisatie begint bij
het veranderen van jezelf”*

In gesprek met...

Maaïke Arends

Veel van de academische opleidingen bij AOG School of Management benaderen het leiderschap vanuit cognitie en vaardigheden. Bij het nieuwe programma Persoonlijk Leiderschap in Transitie staat de vraag centraal wie je zelf bent en hoe je persoonlijk in elkaar steekt. Voor veel professionals en managers een unieke mogelijkheid om hun leiderschap een nieuwe dimensie te geven.

Sociaal- en organisatie psycholoog Maaïke Arends is een van de programmaleiders. Samen met veranderkundige Marco de Witte en bedrijfseconoom Michiel Nannen draagt zij de leiding over dit nieuwe programma Persoonlijk Leiderschap in Transitie. Aan de hand van drie vragen aan Maaïke Arends laten we u kennismaken met haar gedachtengoed.

Waar komt jouw drive uit voort om je in te zetten voor transformationeel leiderschap?

Ik merkte al vrij vroeg in mijn leven op, dat er in het contact tussen mensen op relatie-niveau allerlei dingen gebeuren die zuiver vanuit het moment zelf bekeken, niet rationeel verklaarbaar waren. Dit fascineerde mij en vragen als 'waarom wordt iemand door deze boodschap zo geraakt' of 'hoe komt het dat iemand onverwacht zo boos kan worden?' kwamen regelmatig bij mij op. Ik observeerde het niet alleen, maar voelde het in mijn eigen relaties ook zelf. Intrigerend vond ik dat. En tegelijkertijd ook bijzonder, want blijkbaar geven wij een ander in die momenten onbewust toch vrij veel 'macht' over onze eigen gemoedstoestand.

Hoewel vooraf niet bedacht, bleek mijn studiekeuze 'sociale en organisatiepsychologie' dan ook erg goed aan te sluiten bij mijn nieuwsgierigheid. Later heb ik vanuit mijn professie vele transitieën mogen begeleiden; persoonlijke, groepsgerichte en organisatieveranderingen. Ik had in mijn studietijd deels antwoorden gekregen op mijn vragen, maar bleef nieuwsgierig en geïntrigeerd. Ik kon emoties en gedragspatronen observeren en cognitief verklaren. Ik kon ook anderen deze inzichten geven en toch bleek de praktijk weerbarstig. Ook al wisten we wat we wilden, kenden we onze gedragspatronen (die mee of tegen werkten aan de gewenste beweging), toch lukte het ons niet altijd om in het moment de juiste keuzes te maken. Verwonderd constateerden we dan achteraf dat het patroon ons over had genomen.

Precies in het moment van transitie, als het bekende, vertrouwde systeem verandert, dienen zich de spanningsvelden tussen mensen aan. Natuurlijke spanningsvelden, die lastig en pijnlijk kunnen zijn. Die er echter ook bij horen en wanneer betrokkenen het echt aan durven gaan, de ingang bieden tot verandering in de gewenste richting. Ik zeg hier bewust 'durven', omdat ik er door de jaren heen van overtuigd ben geraakt dat daar de sleutel ligt. Niet in 'willen' of 'moeten', maar in durven kiezen voor het onbekende. Voor zo transparant mogelijk benoemen van wat je ervaart, wat je voelt, waar je bang voor bent. Niet benoemen buiten het systeem, met vertrouwde personen die geen onderdeel zijn van de verandering. Nee, juist in de spanning van het moment met de betrokkenen zelf. Met alle onzekerheden over

wat dit gaat doen in de relatie en de consequenties die het heeft voor jou persoonlijk. 'Moeten' kan daarbij nodig zijn als start om de urgentie te creëren. 'Willen' kan een krachtige, interne motor zijn. 'Durven' maakt echter dat er echte veranderingen plaatsvinden.

Daar is persoonlijk leiderschap voor nodig en een systeem dat deze beweging stimuleert. In dat systeem heb je leiders nodig die ontvankelijk zijn voor dit soort van 'durven' en die dit laten zien door expliciet 'durven' te waarderen (ook al lijkt dit zich even tegen hen te keren). Die ook zelf het voorbeeld durven geven door onzekerheden te benoemen, omdat ze weten dat deze persoonlijke kwetsbaarheid (en dat is iets anders dan gekwetst zijn) hen krachtig maakt. Transformationeel leiderschap, waarbij je zelf meespeelt in plaats van de buitenstaander blijft die toekijkt en het wel weet. Waarbij het jezelf openstellen, de basis vormt om in contact te treden met de belangrijke ander. Leiderschap waarin kracht en kwetsbaarheid samen komen en mensen de bereidheid voelen zich te laten raken, zodat zij van binnenuit durven te kiezen voor het veranderidee. Dat ik een zinvolle bijdrage mag leveren aan dit ontwikkelproces ten dienste van een gewenste beweging, geeft mij een rijk gevoel.

Welke filosofie ligt ten grondslag aan jouw fysieke en mentale methodiek?

Interessante vraag, omdat ik in mijn overtuigingen op 'leren en ontwikkelen' zelf een behoorlijke transitie heb doorgemaakt. Universitair opgeleid, heb ik lange tijd gedacht dat leiderschap onlosmakelijk verbonden is met kennis vergaren, het vergroten van vaardigheden en capaciteiten. Terugkijkend heb ik echter zelf mijn eigen kracht als transformationeel leider ontdekt door een persoonlijke transitie waar geen ontkomen aan was. Jaren geleden werd ik geconfronteerd met een ernstig, onbekend hersenvirus en werd ik van observant ineens zelf speler. Na een periode van pure overleving (zie de parallel met menig transitie), waarin ik succesvol putte uit fysieke kracht en doorzettingsvermogen, kwam het moment van heropbouw van mijn relaties in de systemen waarin ik daarvoor participeerde. Systemen met allemaal welwillende en zorgzame mensen, die zeer betrokken waren bij mijn situatie maar wel vanuit een ander perspectief.

Ik kreeg alle ruimte maar wilde er gewoon weer bij horen, precies zoals het was. En ja, dat ging natuurlijk niet. Want ik was iemand anders, die niet alles zomaar kon als daarvoor. Thuis was dit geen probleem, want daar was ik mij zelf met alles wat daarbij hoorde. Echter naar de buitenwereld teerde ik op wat ik heel goed kende en mij altijd had geholpen; 'daadkracht, doorzettingsvermogen en er vol voor gaan'. En toch nam mijn onzekerheid toe en voelde ik me geen deel van het geheel. Pas, en dat heeft best een tijd geduurd, toen ik durfde toe te geven dat ik niet krachtig maar kwetsbaar was, bleek dat anderen juist daarop zaten te wachten. De gevoelde afstand, had ik in al mijn onwetendheid, zelf gecreëerd.

Dit inzicht, dat jaren na mijn ziekte kwam, heeft mij geïnspireerd de kracht van het cognitieve (dat hoort toch ook bij mij!) te verbinden met de diepere lagen van het mens zijn. In transitieprocessen helpt het enorm wanneer overtuigingen geconfronteerd mogen worden, mensen zicht blijven houden op wie ze zijn (identiteit) en wat ze willen bijdragen aan het grotere geheel (zingeving). Hier is zelfbewustzijn voor nodig dat ontwikkeld wordt door reflectie, maar nog veel meer door je bewust te zijn wat er lijfelijk met je gebeurt in het moment. Het kunnen ervaren van emoties in je lijf, nog voordat deze gevoeld worden door alle vaste overtuigingen, geeft keuzevrijheid in gedrag.

Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap (zelfbewustzijn, zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid) is daarmee een onlosmakelijk deel van transformationeel leiderschap. De transformationele leider weet zijn persoonlijk leiderschap vervolgens ten dienste te stellen van de gewenste beweging in de specifieke context van het systeem en de systeemomgeving. Leiderschapsontwikkeling gaat dan niet zozeer over het veranderen van jezelf, veel meer gaat het over het durven laten zien wie je eigenlijk al bent, juist in de spanning van de verandering en in de samenwerking met belangrijke anderen.

Hoe verbind je deze methodiek met jouw praktijk als organisatiepsycholoog?

Zoals ik dat ook zelf heb mogen ervaren, triggert transitie onzekerheid en soms zelfs angst. Mensen zijn sociale wezens en willen erkend en gezien worden in een systeem. Zij willen ook invloed op dat systeem hebben vanuit gelijkwaardigheid als mens. Dat botst regelmatig met het feit dat we niet gelijk zijn in datzelfde systeem. Immers ieder van ons heeft zijn eigen formele of informele positie, met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In transitieprocessen is het van belang dat mensen spanningsvelden durven te benoemen en ze in contact durven aan te gaan. Niet om ze op te lossen, wel om ze te verhelderen en ervan te leren ten dienste van het geheel en dus de gewenste beweging.

Hiervoor is vertrouwen nodig. Echter de onzekerheid, die natuurlijkerwijs een rol speelt in veranderen, helpt hierbij niet mee. Daar waar juist open stellen en het aandachtvolle gesprek vanuit gelijkwaardigheid en geloof in goede intenties nodig is, worden stellingname en subgroep vorming gestimuleerd. Immers als je geen vertrouwen meer voelt, voelt het wel als erg risicovol om je open te stellen op de kwetsbare punten. Terwijl precies dit open stellen, begrip geeft en dus weer vertrouwen.

Soms heb je dan even een buitenstaander nodig om te benoemen wat er in de onderstroom speelt. Niet omdat je het zelf niet kunt in rustig vaarwater. Wel omdat je op stormachtige zee toch minder ziet. In mijn werk als organisatiepsycholoog kan ik die extra ogen zijn en de vertaler van dat wat er is. Kan ik gedragspatronen benoemen, die van invloed zijn op de gewenste beweging. Juist omdat ik die patronen zelf niet heb in dit systeem. Mijn persoonlijke transitie is dat ik geleerd heb, dat ik dat het beste kan doen als mens en niet als alwetend buitenstaander. Niet als docent, wel als facilitator in het gesprek over waarheden.

Michiel Nannen

Michiel Nannen is een van de programmaleiders van Persoonlijk Leiderschap in Transitie. Vanuit zijn bedrijfseconomische achtergrond, gecombineerd met de theaterschool, specialiseerde hij zich door leiderschapsonwikkeling te verbinden met de kernkwaliteiten van podium kunstenaars. Aan de hand van drie vragen aan Michiel Nannen laten we u kennismaken met zijn gedachtengoed.

Waar komt jouw drive uit voort om je in te zetten voor transformationeel leiderschap?

Een belangrijke factor is voor mij dat ik niet alleen als begeleider en management adviseur met organisaties in transitieprocessen heb gewerkt, maar ook zelf organisaties heb geleid. In die praktijk is mijn eigen leiderschap ook regelmatig op de proef gesteld en heb ik gemerkt hoe gemakkelijk je in stresssituaties in oude patronen schiet en uit verbinding raakt. Het echt zelf doen als het stormt, is wel even wat anders dan een ander vanuit de luwte adviseren.

Door daarnaast de afgelopen vijftien jaar diverse managementteams en groepen professionals te hebben mogen begeleiden bij transformaties als adviseur en coach, heb ik ervaring opgedaan met de dynamiek van diverse sectoren en de invloed die dit heeft op leiderschap in turbulente omgevingen. Deze gecombineerde kennis en ervaring zet ik al enige jaren in bij leiderschapstrajecten en het geeft me veel voldoening hierin met deelnemers samen op te trekken.

Daarnaast heb ik zelf als persoon een voor mij belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Opgevoed in een ondernemersgezin en in mijn universitaire jaren verder gevormd in het geloof in de kracht van de kennis en ratio, was ik in staat scherp te kijken en goed te analyseren. Maar op de theaterschool leerde ik een hele andere wereld kennen. Hoe authentiek durf je als leider te zijn in het contact, wat mag er zijn en wat houd je (onbewust) verborgen? Welke blokkades weerhouden je van het echt open staan en het mensen kunnen meenemen in de flow? Hoe maak je beelden, gevoelens en fascinaties los bij mensen en hoe ontstaat er vanuit een heel andere bron focus? Hoe kan je remmingen loslaten?

Door de scherpe blik van de management consultant / econoom te koppelen aan de kunst van het authentiek durven zijn in het contact en het kunnen laten stromen in het moment zelf, vond ik een krachtige combinatie die de twee werelden voor mij hebben verbonden. Dat wil ik graag ook anderen laten ervaren, met name als het er echt om gaat in spannende transitie!

Welke filosofie ligt ten grondslag aan jouw fysieke en mentale methodiek?

Ik geloof sterk in de combinatie van verschillende methodieken. Daarom is het ook zo prettig dat ik al jaren samenwerk met Marco de Witte, met zijn veranderkundige achtergrond, en Maaïke Arends, die als sociaal- en organisatiepsycholoog expert is in wat er gebeurt als je als leider de interactie aangaat met je omgeving. Ik combineer

in mijn aanpak diverse aspecten die ik op de theaterschool geleerd heb uit de school van bijvoorbeeld Stanislavski en met name Jerzy Grotowski en combineer deze met onder andere systemisch werk, lichaamswerk en transactionele analyse.

In de basis gaat het in deze aanpak om het aansluiten bij wat er is en van daaruit iemand te verleiden zijn volle vermogen de ruimte te geven. Ook als het spannend wordt. Door in het programma bijvoorbeeld met mensen de fysieke uitputting op te zoeken in groepsverband, kom je vanzelf in aanraking met blokkades uit het verleden die je hebt vastgezet in je lichaam. Het gewaarworden hiervan en de mogelijkheid de vrijheid te ervaren als er een remming wegvalt, geeft sterke ankers voor latere momenten. Zodat je in stresssituaties niet automatisch uit contact gaat of jezelf vastzet als leider, want je hebt al eens eerder ervaren dat er ook een andere route is.

We hebben allemaal maskers ontwikkeld in de loop van ons leven om onszelf te beschermen tegen de soms heftige buitenwereld. Als leider in transformaties wil je je bewust zijn van je eigen masker en in staat zijn ook uit de oude patronen te kunnen stappen, die je het masker opleggen. Het mooie aan de aanvliegroute uit het theater is, dat er veel aandacht is voor het creëren van vertrouwen, en vandaaruit te streven naar een zo groot mogelijke ongeremdheid en het vermogen de verbinding in jezelf en met anderen in de ontmoeting maximaal te ontwikkelen. In dit nieuwe programma van AOG School of Management zullen we deelnemers deze combinatie van ontwikkelmethoden laten ervaren en dit heel praktisch toepasbaar maken. Hierdoor ga je als leider in werksituaties waar het echt spannend wordt bijvoorbeeld meer keuzeruimte ervaren en meer signalen oppikken.

Hoe verbind je deze methodiek met jouw praktijk als bedrijfseconoom?

Door mijn achtergrond in de bedrijfseconomie en mijn ervaring als manager spreek ik de taal van de wereld waar managers in werken. Ik ken de aanpak, de conceptuele modellen, ik kan het financieel economisch onderbouwen. Ik begin ook bijna altijd op inhoud. Eerst een goed gesprek over de strategie, het vertrekpunt van een transitie, en wat er inhoudelijk op de agenda staat. Dat geeft het vertrouwen om vervolgens een stap verder te gaan en de meer onconventionele benadering in te zetten. Om daarmee echt het verschil te maken. Zo versterken mijn beide achtergronden elkaar.

Mijn doel is ook steeds de beide werelden te verbinden, er als het ware steeds tussen te staan en niet volledig onderdeel te worden van het één of het ander. Ik blijf me dan ook op beide terreinen bijscholen. Bedrijfskundig, om zo situaties goed te kunnen inschatten en analyseren en de juiste aanpak op bijvoorbeeld het gebied van verandermanagement te kunnen kiezen. Maar ook op het gebied van theater, systematisch werken en lichaamswerk, om in het contact met de ander het hoofd met het hart te kunnen verbinden. Dat is voor mijn rol als begeleider in dit programma denk ik ook van belang.

Want alle deelnemers aan het programma brengen een transformatie uit de eigen organisatie in, waar ze als leider wat mee willen, maar tot nu toe in vast lopen. Het is dan allereerst zaak om goed te kunnen waarnemen wat er speelt

bij jezelf en in de omgeving en de juiste analyse te doen. Daar heb je belangrijke kennis en ervaring voor nodig, die deelnemers vaak al hebben opgedaan in de praktijk en tijdens andere (academische) opleidingen. We stimuleren dan ook in het programma om die kennis en ervaring zeker goed te gebruiken, met alle middelen die daar bij horen.

Bij het begeleiden daarvan heb ik veel aan mijn bedrijfseconomische achtergrond en mijn ervaring als manager en consultant. Vervolgens gaan we in het programma aan de slag met je persoonlijke leiderschap: waar moet je langs bij jezelf om onder druk de beweging te creëren, hoe blijf je uit je bekende patronen en hoe verleid je je team om tot het uiterste te gaan? Dan kan ik in de begeleiding de combinatie maken met mijn achtergrond in het theater en de kennis en kunde die daar is ontwikkeld. Om uiteindelijk het vermogen van de deelnemer om scherp te blijven denken, in contact te blijven met het gevoel en het lichamelijke gewaarworden niet uit te schakelen te vergroten in situaties van spanning en onzekerheid én mooie resultaten te boeken in de transitie in zijn of haar organisatie.

Marco de Witte

Hoe functioneer jij in jouw professionele omgeving? En hoe til je dat niveau naar een hogere vorm van authentiek leiderschap? Met een ruimer geschakeerde persoonlijke dynamiek, een breder palet aan handelingsrepertoire en een meer evenwichtige performance. Hoe wordt je kortom bewust bekwaam op het vlak van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap?

Marco de Witte, kerndocent van de leergang Verandermanagement bij AOG School of Management en consultant bij HGRV, verzamelde een hoogwaardig team om zich heen en ontwikkelde met hen een uniek programma, waarbij de traditionele academische benadering is samengebracht met een systemische methodiek die het potentieel in de dagelijkse praktijk tot volle wasdom brengt. Aan de hand van drie vragen laten we u kennismaken met zijn gedachtengoed.

Vanwaar jouw eigen drive om in te zetten op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap?

Zelf heb ik de ervaring dat, waar het lastig wordt in mijn (advies)werk, mijn eigen gedragsrotondes regelmatig in de weg zitten. Vooral met dominante opdrachtgevers heb ik het lastig. Dat heeft alles te maken met het nest waaruit ik kom en de patronen die ik heb ontwikkeld in verschillende werkcontexten. Je zou kunnen zeggen dat het werk een thema wakker kuste dat ik al langer ken uit mijn familiebanden, opleiding en diverse werkcontexten. Het heeft mij veel gebracht om daar meer inzicht in te krijgen. Privé, maar ook juist in mijn werk.

Jaren geleden leerde ik Michiel Nannen (bedrijfseconoom en acteur) en Maaïke Arends (sociaal psychologe) kennen. Een fantastisch duo om mee samen te werken. Geïnspireerd door onze vakdisciplines en ervaringen, ontmoeten wij elkaar in de dagelijkse praktijk, precies daar waar het schuurt. Wij hebben ervaren dat daar waar waarheden botsen, creëren begint.

Niet dat dat altijd lekker voelt, daar kunnen we best eerlijk over zijn. Echter door samen in te stappen, tegenstellingen toe te laten en te verkennen leer je werken met spanningsvelden en diverse paradigma's en wordt het ineens heel veel leuker. Dit leidde voor ons tot een mooie persoonlijke ontwikkeling en vormde tevens de uitdaging om ons pad naast dat van anderen te leggen. Een academisch programma is daarvoor een prachtig dialoog- en ontwikkelplatform.

Welke filosofie ligt ten grondslag aan jullie ambitie met dit programma?

'Niet het doceren van de waarheid, maar het faciliteren van het ontdekken van waarheden leidt tot zelfsturing, verbinding en excellentie.'

In onze visie worden invalshoeken uit de bedrijfskunde, veranderkunde, psychologie en de wereld van de kunsten gecombineerd tot een heel eigen praktijk en werkwijze. Daarbij versterken de academische blik en praktijkervaring

elkaar, zodat er lenigheid ontstaat in de afwisseling tussen abstraheren en concretiseren. Leiderschap is mensen verbinden aan een idee! Leiderschap gaat niet alleen over de persoon van de leider, maar ook over de interactie met anderen en in de (werk)context gezamenlijk resultaten weten te behalen.

Leiderschap in spannende, complexe verandertrajecten vraagt een groot zelfinzicht in de patronen waar je in schiet als je onder druk komt te staan. Patronen die al sinds je kindertijd zijn ingeslepen en die als een 'automatische piloot' het roer overnemen als de stress toeneemt. Met als gevolg dat je als het ware rondjes blijft lopen op dezelfde rotonde (bijvoorbeeld die van 'krachtig de leiding nemen') en het niet lukt de afslag te nemen (zodat 'kracht' en 'kwetsbaarheid' er weer beide mogen zijn).

Veel programma's rond leiderschap zijn nogal cognitief. We praten er graag over. Op basis van hedendaagse neurologische inzichten weten we echter dat het vooral onze emoties zijn die ons in beweging zetten. Vandaar dat wij een programma ontwikkelen dat uitgaat van het eerst lichamelijk en emotioneel ervaren en daarna pas cognitief reflecteren. Dit alles onder het motto 'It is easier to act yourself in new ways of thinking, than think yourself in new ways of action'. Met deze benadering bieden we meer inzicht in je eigen gedragsrotondes. Waar ze vandaan komen, wanneer ze wel en niet functioneel zijn, hoe je ze kunt beïnvloeden. Ons uitgangspunt is niet dat die gedragingen vervolgens moeten verdwijnen, maar eerder dat er extra gedragsrepertoire moet worden ontwikkeld. Er moet niets weg, er moet iets bij!

In dit programma ontwikkel je nieuw gedragsrepertoire als leider voor de momenten dat de spanning toeneemt. Je ontdekt je 'rotondes', je experimenteert met het nemen van nieuwe afslagen en je oefent ermee in de dynamiek van spanning en onzekerheid. Steeds op het niveau van denken, voelen en lichamelijke gewaarwording.

Hoe brengen jullie de doorbraak in de beoogde transitie tot stand?

Dat doen we allereerst door middel van High Impact learning. Dynamieken en patronen in samenwerking zichtbaar maken. Niet veranderen, maar vergroten van inzicht, keuzevrijheid en sturing. Daarbij werken we met een effectieve leergroep. Daarbinnen stimuleren we de persoonlijke ontwikkeling door zelfonthulling en feedback en koppelen die aan het leveren van een concrete bijdragen aan de organisatieontwikkeling. We kiezen voor een waarderende benadering. De deelnemers spreken we aan op hun eigen kracht en we dagen ze vandaaruit uit zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van zichzelf en de omgeving.

Daarnaast vormt co-creatie een belangrijk element. Samen met de betrokkenen brengen we ambities en vraagstukken in kaart. We creëren daartoe een passende leeromgeving en benutten ieders kracht om het ontwikkelproces vorm te geven. De overlap tussen de leeromgeving en de werkomgeving is groot, waardoor er in de praktijk een effectieve doorbraak tot stand komt.



Transformationeel leiderschap betekent ook intellectueel stimuleren. Het vermogen mensen uit te dagen, bewust van problemen, andere denkwijzen en creativiteit in oplossingen en benaderingen.

“In de organisatie staat een meervoudig veranderproces op stapel. Ik wil er bij mezelf uithalen wat er in zit. Hoe kan ik mijn eigen rol daarin versterken om beweging te creëren? Hoe kan ik mijn eigen kracht inzetten in het transitieproces? Wat heb ik daar voor nodig? Ik zoek een programma waarin ik antwoord vind op deze vragen”

'The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor'

een column geschreven door Marco de Witte

Zomer. In Amsterdam wisselen warme en zonnige periode zich af met hoosbuien. Maar terwijl ik kon zwemmen in de straat genieten anderen weer van de zon en het mooie weer verderop. It is the location stupid! Tijdens de rustiger zomermaanden is er meer tijd voor het opdoen van nieuwe inspiratie (veel lezen!) en bezinning. Waar ga ik mij de komende zes maanden mee bezighouden? Veranderkundig weet ik immers dat lange termijn doelen mij niet zo snel daadwerkelijk in beweging zetten. En rond de kerst is er trouwens vanzelf weer een natuurlijke periode van bezinning. ☺

Eén ding komt al heel snel op mij af, nl. het verandervent Maak Het Mee dat binnenkort plaatsvindt. Daarin kan ik mij verliezen in één van mijn lievelingsthema's; ratio en emotie en hun rol in veranderprocessen. Samen met andere 'meemakers' werken we al maanden aan de vormgeving van dit tweedaagse event. Onder het motto 'It is easier to act yourself into new ways of thinking, than think yourself into new ways of action! Het wordt een uitdagend event vol ervaringen en reflectie.

Maar er is nog een ander thema dat mij steeds meer bezighoudt: het persoonlijk leiderschap van de veranderaar. In het midden van het vier-ballenmodel staat de wie-vraag centraal. Mijn vak vind ik helemaal fascinerend als het ik! van de veranderaar (immers ook één van de spelers) centraal mag staan. Organisatieverandering is in mijn visie uiteindelijk gedragsverandering en gedrag toont zich in relaties. En zoals we allemaal met ouders, broers en zussen, echtgenotes, schoonmoeders en kinderen hebben uitgevonden; ik ga niet over het gedrag van de ander! Hoe meer ik het probeer, hoe minder impact ik heb. Ook al ben je de baas, manager, leidinggevende of hotemetoot, in organisaties werkt het niet anders. Jij bepaalt uiteindelijk niet of de ander in de verandering meegaat, hij of zij mag niet willen. Hoe banaal ook: het woord veranderen eindigt op anderen. Het enige wat ik kan doen is mijzelf anders gaan gedragen. Als ik dat weet vol te houden nodig ik op die manier de ander uit om ook de relatie te herdefiniëren en (eventueel) (mee) te veranderen. Uiteindelijk komt zo, relatie voor relatie, de organisatieverandering tot stand.

Jezelf anders gaan gedragen? Dat blijkt zo eenvoudig niet. Als je de comfortzone ziet als een rotonde waar je patroonmatig en onbewust feilloos de weg weet, dan is veranderen het zoeken naar de juiste afslag. Voordat je weer het zoveelste rondje op de rotonde draait en dus krijgt wat je al had. Veranderkundig bekend is het vinden van de afslag moeilijker als de werkdruk hoog is en/of de stress door je lijf giert. Ook in hiërarchische relaties blijkt de onbewuste 'overdracht' sterk. Voordat je het weet deal je met de baas, zoals je de dat thuis bij je vader of moeder hebt geleerd. Taaksysteem (werk) en systeem van herkomst (gezin) vallen dan ineens samen. Als veranderaars zijn we net mensen, dus het geldt ook voor ons.

Het gedrag van de veranderaar kan het veranderproces blokkeren. Soms begrijpen we de ratio achter het veranderidee als geen ander, voelen we ook emotioneel veel urgentie, maar lukt het ons toch niet onze (gedrags)rotondes te verlaten.

Dan loont het een analyse te maken waarin we rationeel, emotioneel en fysiek nagaan wat de verandering van onszelf vraagt.

Wat moet ik in mijn gedrag continueren of juist direct mee stoppen? Waar zit ik de casus in de weg? Waarom doe ik dat?

Wat roept het gedrag van de ander bij mij op? Heb ik dat al eerder (vb. van jongs af aan) ervaren? Hoe ga ik op dat punt ontwikkelen en er voor zorgen dat ik dat gedrag werkelijk ga vertonen? Hoe doe ik dat ook in stressvolle situaties?

In een programma gericht op het persoonlijk leiderschap van de veranderaar zijn er drie lagen van inzicht relevant. Allereerst natuurlijk inzicht in onze persoonlijke 'in-wikkelingen'. Dat is wat in de meeste bijeenkomsten rond persoonlijk leiderschap, vaak al te plat, alleen centraal staat. Hoe zit ik in elkaar, wat is mijn talent, identiteit en innerlijke overtuigingen en vooral wat zijn mijn bewuste en onbewuste patronen die mijn gedragsrotonde, al dan niet in stress, vormen? Het helpt om ons bewust te worden van ons onbewust zijn, waardoor we ons eigen gedrag beter leren begrijpen. En het is gelijk gekoppeld aan de tweede laag van inzicht; wat is het effect van mijn patronen op die van de ander en welke dynamiek roept dat in die relaties op? Net als ik draait de ander rondjes op zijn of haar rotonde: samen, maar ook in grotere verbanden als teams, afdelingen en andere sociale systemen. En vanwege de diversiteit aan anderen is dus veel variëteit in de dynamiek het vanzelfsprekende gevolg. Tenslotte is er een laag van inzicht hoe de relatie- en/of groepsdynamiek invloed heeft op het verloop van het veranderproces en de resultaten die wel of niet in de casus worden gehaald. Veel veranderingen zitten niet vast op de bovenstroom (strategie, structuur en technologie), maar eerder op de dynamiek in de onderstroom (de gedragspatronen van individuele medewerkers en managers en hun collectieve gedragsrepertoire). De wijze waarop we contact maken en ons verbinden aan de onderstroom en ons aandeel daarin erkennen is cruciaal. Want 'the success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor'. Uiteindelijk is het doel binnen en tussen organisaties vorm en leiding te geven aan succesvol veranderen.

De komende maanden ga ik mezelf (gedeeltelijk) opnieuw uitvinden. Het toeval wil dat ik zowel zelf een (vervolg)programma rond het persoonlijk begeleiden van organisatieverandering ga volgen, als dat ik een programma rond persoonlijk leiderschap met als thema's echtheid, verbinding en resultaatgerichtheid in transitieprocessen ga begeleiden. Samen met twee keien van collega's, dat dan weer wel. Ook beter voor de deelnemers. Een mooie (toevallige?) samenloop van omstandigheden. Maar nu eerst een weekje zeezeilen ...

'The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor' is een quote van Bill O'Brien (CEO Hanover Insurance).

Een kijkje in de veranderpraktijk van opdrachtgevers

Dans tussen behoud van professionele identiteit en verbinding met de nieuwe maatschappelijke werkelijkheid

Recent presenteerde minister Bussemaker haar toekomstplannen voor de kunst- en cultuursector. De focus van de minister is om kunstenaars en instellingen in staat te stellen 'om te gaan met de verandering in de beleving en productie van cultuur in Nederland. Door kwaliteit voorop te stellen, door innovatie en profilering aan te moedigen en door samenwerking te stimuleren.' Mooie woorden die doen terugdenken aan de ingrijpende maatregelen die Halbe Zijlstra vier jaar geleden nam om de kunstensector ondernemender en minder subsidieafhankelijk te maken.

Hij zette daarmee een transitieproces in de kunsten in gang, dat de hele keten raakte en waar ik (Michiel Nannen) in de praktijk van de podiumkunsten in Amsterdam nauw bij betrokken was. Wat gebeurt er als het bestaansrecht van een hele sector plotseling ter discussie komt te staan doordat de levensader plotseling flink wordt afgeknepen? Wat betekent dat voor het leiderschap van de belangrijkste spelers in de keten, zoals de grote gezelschappen, de kleine zelfstandigen, de ontwikkellaboratoria voor nieuw talent en de theaters? Zijn er lessen te leren voor de verander slag die de nieuwe minister de komende jaren wil inzetten?

Betekenisontwikkeling in de keten

Als interim zakelijk directeur van één van de grote hedendaagse dansgezelschappen in de tijd van de grote bezuinigingen op de kunstensubsidies was me één ding in ieder geval glashelder: zonder samenwerking in de keten en zonder in te spelen op de stevig veranderde maatschappelijke beleving van de kunsten was het gezelschap ten dode opgeschreven. Snelle actie was vereist.

Dat betekende per direct het aangaan en intensiveren van een groot aantal relaties met belangrijke spelers in de keten en in de maatschappij. Mijn primaire taak in het proces was met name het faciliteren van betekenisontwikkeling in de keten: het organiseren van een permanente dynamiek van leerprocessen en ontdekkingen. De ingewikkelde rol die gespeeld moest worden was die van een regisseur van een gemeenschappelijke dans zonder iets te kunnen afdwingen of forceren vanuit een formele machtspositie.

Het ontstaan van een coalitie van ketenpartners was immers totaal afhankelijk van de vrijwillige bereidheid van ieder van de partners om in te stappen. Het willen afdwingen met gebruik van machtsmiddelen zou alleen maar tot verwijdering leiden gezien de sterk ontwikkelde eigen (artistieke) identiteit van ieder van de partners. Tegelijkertijd was er groot besef van urgentie en bijbehorende stress: iedereen wist dat daadwerkelijk verbinden tussen aanbod en vraag, tussen kunst en bedrijfsleven, tussen kunst en wetenschap, tussen diverse kunstdisciplines onderling en tussen spelers in de keten van dansontwikkeling, dansproductie en dansvertoning, de enige manier was om daadwerkelijke vernieuwing tot stand te brengen en in aanmerking te komen voor stabiele financiering.

De inzet van een aantal elementen waarvan we weten dat ze dienend zijn aan transitieprocessen in netwerken van organisaties, hebben in dit proces zeker geholpen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het activeren van actorschap (wat een wel haast oneindig aantal gesprekken en groepsbijeenkomsten betekende met alle mogelijke spelers in het proces, klein en groot); voortdurende focus op verbinding (hoe groot de verschillen in belangen soms ook waren); het werken op basis van tijdelijke constructies / platforms (zoals een Amsterdams ketenpartnership tussen het klassiek ballet, het hedendaagse gezelschap, de schouwburg en de huizen voor nieuw talent); voortbouwen op het goede van het verleden (zoals het eren van de grote artistieke reputatie van de betrokken spelers); co-creatie van mogelijkheden voor een gewenste toekomst (zoals samen met de spelers invulling geven aan de organisatievormen en vormen van invloed op de samenwerking in de toekomst); vanuit idealen terug redeneren naar een actieplan voor het heden (en daarmee recht doen aan het behoud van de professionele identiteit van elk van de spelers maar ook sturen op de aansluiting op de realiteit van vandaag); het faciliteren van een voortdurende dialoog waarin de verschillende betekenissen die aan de werkelijkheid worden toegeschreven ruimte krijgen en onderzocht worden; en het creëren van gedeelde ervaringen tijdens de trektocht die verbindend werken (zoals de feestelijke presentatie van een gezamenlijke film waarin alle partners en hun onderlinge verbondenheid werden voorgesteld).

Omgaan met eigen angst

Het was een proces waar de spelers aanvankelijk zeer argwanend en terughoudend in zaten en het vertrouwen in elkaar laag was. In de diverse ontmoetingen liepen de emoties dan ook vaak hoog op. Bovendien werd er op verschillende schaakborden tegelijk gespeeld. Enkele belangrijke spelers haakten af, omdat ze dachten het alleen of elders beter te zullen redden. Als transitieregisseur is het dan steeds zaak met geduld en focus te blijven concentreren op de eerst volgende stap die het proces weer op gang kan brengen. Vertrouwend op het aanwezige leiderschap en de onomkeerbaarheid van het op gang gebrachte proces.

Een transitieproces met een onbekende uitkomst zoals deze, vraagt echter persoonlijk ook veel van de leiders in het proces. Denk bijvoorbeeld aan het omgaan met de eigen angst voor verlies van identiteit, angst voor het onbekende, (soms onbewuste) vooringenomenheid over andere personen en werelden, omgaan met ego-gedrag en angst voor verlies van positie, en het herhaaldelijk terugvallen in oude patronen. Door de zekerheid bij iedereen dat niet bewegen geen optie was, maar ook doordat de belangrijke spelers lef en doorzettingsvermogen toonden, werd er elke keer toch weer een reden gevonden om een volgende stap te zetten, hoe klein soms ook. Dit heeft uiteindelijk tot prachtige resultaten geleid die voorheen ondenkbaar waren in de sector. Ondernemend (internationaal) samenwerken, innovatieve vormen om aanbod en vraag op elkaar aan te laten sluiten, solide financiering en hernieuwde verbinding met maatschappelijke ontwikkelingen zijn succesvol gerealiseerd en nog steeds in beweging.

Inmiddels zijn we bijna drie jaar verder en komt de nieuwe minister met de volgende impuls voor de sector. Dit is van groot belang, want het geeft nieuwe voeding aan het transitieproces, dat door de afgenomen urgentie de laatste paar jaar minder snel is gegaan. Ik zie dan ook uit naar een nieuwe sprong voorwaarts voor de kunsten het komende jaar!

Keeping up appearances of Het gedoe op tafel?

Als organisatie met een belangrijke publieke functie is het, om goed te kunnen functioneren, van cruciaal belang dat de direct maatschappelijk betrokkenen (zoals bestuurders en burgers) vertrouwen hebben in jouw organisatie. Enige tijd geleden werkte ik (Michiel Nannen) met een opdrachtgever die heel goed weet wat dit betekent. In de bestuurlijke en politieke omgeving gold de organisatie als een voorbeeld voor hoe je in korte tijd diverse afzonderlijke organisaties integreert tot een efficiënt en effectief draaiend groter geheel.

Er was tijdig nagedacht over de structuur van de nieuwe, geïntegreerde organisatie en de bijpassende ondersteunende systemen. Vanuit de leiding van de 'oude' organisaties waren op zorgvuldige wijze mensen geselecteerd die het nieuwe Management Team gingen vormen en ook de nieuwe laag van middle management had men binnen afzienbare tijd ingevuld. Een meerjarenplan was met behulp van externen opgesteld en de focus voor de nieuwe organisatie was dan ook vanaf het begin duidelijk. Vanuit de nieuwe communicatie afdeling werden mooi vorm gegeven, positieve berichten de wereld in gestuurd over de voortvarende en enthousiaste wijze waarop de organisatie haar taken uitvoert. Een voorbeeld uit het boekje! Of toch niet?

De laag van structuur en systemen

Helaas bleek het bij nader inzien na enige tijd allemaal wat minder rooskleurig. Deze complexe transitie van vele afzonderlijke organisaties naar één geïntegreerde organisatie werd aangepakt als een -zoals wij vakidioten dat noemen - eerste orde verandering: een verbeterproces op de laag van structuur en systemen, dat planmatig op het niveau van inhoud en procedures wordt 'uitgerold'.

Op de korte termijn leverde dit snelle resultaten op, zeker ook omdat de organisatie zeer betrokken, loyale medewerkers heeft, die met hart en ziel geloven in de taken die ze moeten uitvoeren en zich relatief gemakkelijk schikten in de nieuwe hiërarchische ordening van de geïntegreerde organisatie.

Maar binnen een jaar begon het op vele fronten te wringen: er ontstond onenigheid in het management team (wie is er hier het belangrijkste?), samenwerking tussen afdelingen kwam niet op gang (eigen afdeling eerst!), de externe dienstverlening begon te haperen (onvriendelijke behandeling van klanten en afnemende bereidheid om mee te denken buiten het eigen takenpakket) en de eerder zo betrokken medewerkers herkenden zichzelf niet meer in het grotere geheel ('procedures zijn hier belangrijker dan de daadwerkelijke bedoeling van deze organisatie!').

De natuurlijke reactie van het leidinggevend kader was verklaarbaar vanuit het succes in het verleden en de snel toenemende druk: zoveel mogelijk alles sussen en met de mantel der liefde bedekken, want gedoe kost tijd en die tijd was er niet. Vanuit urgentie en korte termijn denken, een terechte observatie. Het blikveld van de lange termijn gaf echter een ander zicht op de werkelijkheid. Vanuit dat perspectief was er ook de erkenning dat er op het niveau van

menselijke relaties, verbinding en cultuur een stap nodig was om de nieuwe organisatie echt tot stand te brengen. Maar dan wel graag zonder gedoe!

Wegstappen uit de dagelijkse hectiek

Op dit punt stond de organisatie op het moment dat er aan de bel werd getrokken, er moest iets veranderen. Door de toegenomen onrust en druk op het management waren veel kernspelers letterlijk 'fysiek verstart' en zag je een groot aantal mensen terugvallen in oude patronen, veelal gebaseerd op hiërarchische macht en procedurele beheersdrang. Het 'in de hand houden' was belangrijker geworden dan het zo goed mogelijk de kerntaken uitvoeren.

Van groot belang is dan ook geweest om bewust te vertragen: pas vanuit een zekere mentale en fysieke ontspanning ontstaat er immers weer ruimte voor het aangaan van verbinding, vanuit een combinatie van ratio en gevoel. Om dit te bereiken was het wegstappen uit de dagelijkse hectiek in eerste instantie broodnodig. Het werkelijk loskomen van die hectiek bleek op zich al een proces van maanden: de dagelijkse druk gaf een belangrijk houvast in deze onzekere tijd en er was (soms onbewust) veel angst om dit los te laten en de dieper liggende relationele en culturele vraagstukken echt aan te gaan.

Ruimte voor twijfels, problemen en stress

We zijn tegelijkertijd met kernspelers in alle onderdelen van de organisatie op zoek gegaan naar ruimte om op een andere manier naar leiderschap en veranderen te kijken en de bijpassende bekwaamheden te ontwikkelen. Zonder het verleden af te keuren zijn we gaan werken aan verbreding van het mentale model. Dat betekende ruimte voor én 'ontwerpen', maar ook 'ontwikkelen'. Leiderschap op basis van duidelijkheid in de hiërarchie, maar ook de lead nemen op basis van expertise en ervaring in specifieke situaties. Mogen vertrouwen op oude gedragspatronen, maar ook samen ontdekken en leren welke andere patronen passend zijn in de nieuwe organisatie. En misschien wel het belangrijkste; er is niks mis met 'keeping up appearances' waar dat bestuurlijk handig is, maar 'gedoe komt er toch', dus ruimte voor twijfels, problemen, stress en ander 'gedoe' binnen de organisatie is essentieel.

Na een intensieve, langdurige periode van werken met de nieuwe insteek ontstond er op allerlei plekken verbinding en samenwerking dwars door hiërarchie, voormalige afzonderlijke organisaties en oude ingeslepen patronen heen. Maar het was een weerbarstig proces dat veel focus, vastberadenheid en uithoudingsvermogen van iedereen heeft gevergd, zeker op de momenten dat de prestatiedruk toenam. Een kwestie van lange adem...!

Eerst vertrouwen en dan pas openstellen, is de wereld op z'n kop!

Binnen een managementteam worden tegenstellingen en natuurlijke spanningsvelden niet benoemd en bedekt met een waas van kunstmatige harmonie. Conflicten worden gezien als verstoorders van de zorgvuldig gecreëerde orde in het systeem. Daar waar een sluimerend conflict toch de oppervlakte weet te bereiken, wordt deze zeer adequaat teruggeduwd naar de onderstroom door een goede grap te maken en dan met z'n allen hard de spanning weg te lachen. De resultaten van het managementteam zijn jaren gemiddeld succesvol geweest. Als er een besluit genomen moest worden waarin de verschillende belangen niet verenigbaar leken, werd er opgeschakeld in de lijn en nam de directeur het besluit.

Door een aantal wisselingen in de MT-posities is de status quo verstoord. Onbewust heeft het systeem geprobeerd met de beschikbare patronen van sussen, humor en opschakelen de orde te herstellen. Echter nu wilde het toeval dat de directeur zelf door een andere opgave niet meer dagelijks op kantoor bereikbaar is. Ondertussen zijn spanningen opgelopen en vrezende betrokkenen dat dit binnenkort tot een uitbarsting zal komen. Een vooruitzicht dat dit team, met een grote behoefte aan harmonie, op zijn zachts gezegd niet erg ziet zitten.

Openstellen biedt ruimte voor begrip

In een eerste bijeenkomst blijken er vaste overtuigingen te zijn over wat conflicten zijn ('lastig', 'bedreigend', 'schadelijk', 'respectloos'). Daarbij voelen de betrokkenen zich niet veilig genoeg om te bespreken wat hen dwars zit ('ik moet eerst het volledige vertrouwen hebben, voordat ik me kan openstellen'). Gedragen conclusie is wel dat het managementteam als systeem op deze manier niet alleen vastgelopen is, maar ook muurvast zit. De noodzaak tot het creëren van beweging wordt door iedereen gezien, zeker ook omdat zich in de lagen onder het MT al dezelfde symptomen beginnen te openbaren.

Om beweging te creëren verkennen we als eerste de mythe van vertrouwen (eerst vertrouwen, dan pas openstellen). Door net een stapje verder te gaan in het jezelf openstellen, blijkt ineens begrip te ontstaan voor elkaar. Dit gedeelde begrip krijgt voor elkaar wat in maanden niet is gelukt. Betrokkenen kunnen vanuit het begrip ('o, dus zo werkt dat bij jou') ineens mildheid toelaten en de ander accepteren voor wat hij is. De schatkist van vertrouwen krijgt een behoorlijke donatie op die dag.

De schatplichtigheid van de hoogste in rang!

Hoe een leider de confrontatie met zichzelf aangaat en daarmee de noodzakelijke, eerste stap zet naar beweging in een ogenschijnlijk, vastgeroest systeem.

Een directeur van een middelgrote onderneming merkt dat de veranderingen in de context van zijn organisatie echt ander gedrag vragen van de medewerkers. Vraagstukken worden dusdanig complex dat de organisatie enkel mee kan, als de medewerkers in staat zijn multidisciplinair samen te werken. Er is een scherpe analyse gemaakt van de gewenste en bestaande cultuur inclusief de te ontwikkelen gedragscompetenties. Iedereen weet ook waar de belangrijkste ontwikkelopgave zit en toch merkt hij dat hij de hele dag bezig is om mensen scherp te stellen op de afgesproken ontwikkeling.

Dat scherpstellen had in het begin behoorlijk effect, maar hij merkt dat hij steeds harder moet ingrijpen om hetzelfde effect te krijgen. Geen pretje, want hij voelt ook wel dat mensen meer afstand van hem nemen. Deze laatste opmerking nuanceert hij direct, door toe te voegen dat hij dit zelf wel kan dragen. Immers waarom zou het spreekwoord 'het is eenzaam aan de top' niet ook voor hem gelden. Het belangrijkste vindt hij echter dat het de samenwerking niet ten goede komt en dat het hem niet lukt een proces in te richten dat de gewenste ontwikkelopgave ondersteunt. Mensen trekken zich terug op eilandjes, schuwen de goede en scherpe discussie met hem, dan wel gaan zelf allerlei zaken beslissen die naar de markt toe het verkeerde beeld geven.

Hoe ongewenste gedragspatronen worden versterkt

Hij uit de behoefte om eens vrij te kunnen klankborden over hoe hij zijn mensen nu het beste kan motiveren in de gewenste richting van eigen verantwoordelijkheid, proactief handelen en vernieuwend bezig zijn. Met een scherp oog voor de klant en vanuit een multidisciplinair perspectief. Verbaasd is hij over de vraag hoe hij zelf het gedragspatroon dat hij observeert bij zijn mensen in stand houdt. Zijn eerste respons is dat hij echt niet anders kan. Zijn mensen zijn blijkbaar niet in staat om vanuit overzicht de juiste keuzes te maken. Daarbij beschikken ze blijkbaar ook niet over voldoende zelfvertrouwen om een zinvolle, scherpe discussie te voeren.

Interessanter wordt het wanneer hij er achter komt dat zijn gedrag (ingegeven door zijn percepties over hoe het blijkbaar werkt) precies dát aanzet bij mensen wat hij eigenlijk niet wil. Door steeds maar scherp te stellen introduceert hij gedachten en gevoelens van 'dan doe je het toch lekker zelf', 'ik kijk wel uit om hier nog wat te zeggen', 'het is toch nooit goed genoeg'. In gedrag uit dit zich in niets doen, passiviteit of het wegregelen achter de schermen. Toen hij oprechte interesse ging tonen in wat er speelde bij zijn mensen en zijn eigen angst overwon om zich daarin kwetsbaar op te stellen ('wat doet mijn gedrag met jou') en te willen luisteren, was hij verwonderd over de inzichten die zijn mensen hem konden geven. Inzichten niet alleen op persoonlijk vlak, maar zeker ook op het vlak van business proposities.

De toegevoegde waarde van de objectieve buitenstaander

Als gevolg van een gewenste professionaliseringsslag koos onze opdrachtgever voor een spannende klus; de herbenoeming van 60 medewerkers op twee cruciale posities in de organisatie. Aanleiding voor de herinrichting van de organisatie waren sterk dwingende omgevingsfactoren, waardoor met minder budget dezelfde kwalitatief hoogwaardige dienstverlening geleverd moest worden.

Als u enigszins thuis bent in veranderingen (en wie is dat niet!), dan kent u ook de sociaal-psychologische processen die daarmee op gang komen. Wij mensen houden eigenlijk niet zo van 'opgelegde' verandering en ons brein al helemaal niet. Zelfs als we de gewenste beweging rationeel goed snappen, reageren we in spannende situaties met gedrag dat objectief gezien niet direct een positieve bijdrage levert aan het gewenste doel. Veel vaker nog blokkeren we ongewenst precies datgene waarvan we rationeel weten dat het onontkoombaar is en zelfs noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie.

Als externe veranderaar is het niet zo moeilijk de natuurlijke gedragspatronen in een organisatiesysteem te observeren wanneer het systeem te maken krijgt met een stevige veranderopgave. Een advies 'op afstand' is vanuit deze analyse goed te geven. Overigens worden deze adviezen zelfs zeer gewaardeerd en geven ze een systeem dat wil leren en ontwikkelen de mogelijkheid om blinde vlekken op te sporen.

Op het moment dat het organisatiesysteem echter 'in de kramp schiet', zoals het geval was bij onze opdrachtgever, blijft een dergelijk gegeven advies precies dat wat het is; een advies op afstand dat met veel geknik en instemming wordt aangehoord om vervolgens, na vertrek van de adviseur, in de la te belanden. Goed voor het ego van de veranderaar, minder goed voor de wens en de noodzaak van de organisatie om te veranderen.

Verschillend perspectief

Een 'systeem in kramp' vraagt dus iets anders van een veranderaar dan een 'lerend systeem' en dit onderscheid wordt bij het verstrekken van de opgave vaak niet eenduidig gemaakt. In ons geval was de gestelde vraag van de opdrachtgever om het herbenoemingsproces professioneel te ondersteunen door bij alle medewerkers in korte tijd een competentieonderzoek af te nemen. Doel van het onderzoek, zo werd gesteld, was een objectief advies te krijgen over aanwezige competenties, aandachtpunten en leerdoelen gerelateerd aan de nieuwe functies.

Interessante vraag, waarbij wij er na enig onderzoek achter kwamen dat deze vraag heel verschillend begrepen werd door de betrokkenen. In gesprek met directie bleek het eigenlijke doel niet de competentieanalyse te zijn. Het eigenlijke doel was het vergroten van het zelflerend vermogen van een cruciale laag in de organisatie met het assessment als middel. Verplaatst u zich nu eens in de positie van de medewerkers die het assessment zouden doen (of, zoals zij het zelf noemden 'moesten ondergaan'). Uw organisatie moet bezuinigen en met minder mensen dezelfde kwaliteit blijven

leveren. Meerdere malen is gecommuniceerd dat u hiervoor nodig bent en dat de nieuwe werkelijkheid het maximale gaat vragen van u en uw competenties. In de organisatie van de toekomst is geen plek meer voor middelmatigheid en het is voorbij met het 'pamperen van de medewerkers'. Daarbij heeft u de afgelopen twee jaar toegekeken hoe er gesneden werd in andere delen van de organisatie.

Hoe zou u de aankondiging van het ontwikkelassessment vertalen voor uzelf? Zou u in staat zijn om het direct te zien als een kans, als een mogelijkheid voor ontwikkeling? Of zou u toch enige onzekerheid voelen en angst uw baan te verliezen? Misschien zou u deze veranderinterventie zelfs wel zien als een verkapte vorm om ook van u af te komen? Als ik mij echt verplaats in de situatie van de betrokken medewerker en eerlijk ben naar mijzelf, ken ik mijn eigen respons wel. Op zijn minst zou ik met behoorlijke argwaan en protest het proces instappen... Zie hier mijn 'weerstand tegen veranderen'...

Transparant en ontwikkelgericht

Waren wij vol enthousiasme aan de slag gegaan zonder verder onderzoek naar de diepere laag, dan hadden we een professioneel ontwikkelassessment ingericht waarbij we vanuit de beste intenties de plank volledig mis hadden geslagen. Vanuit assessment-perspectief hadden we immers te doen met een relatief simpele opgave, die professioneel het best uitgevoerd kon worden via vaste routines die het 'objectief meten' bevorderen. Door echter ook te kijken vanuit de blik van de veranderaar, diende zich een kans aan om echt iets te betekenen voor de organisatie en de gewenste verandering.

Voorafgaand aan het assessment werden gesprekken ingericht tussen betrokkenen in de organisatie. Deze gesprekken werden procesmatig begeleid, waardoor percepties over en weer geuit en verkend konden worden. Het ontwikkelassessment werd vervolgens ingericht met gevalideerde instrumenten die een objectieve meting op de competenties konden waarborgen. Daarnaast werden individuele ontwikkelgesprekken ingepland, waarin echt gewerkt werd met de uitkomsten van het assessment. Leidinggevenden werden betrokken en leerden transparant en ontwikkelingsgericht te sturen.

Door echte aandacht te hebben voor het individu, durfden mensen te praten vanuit hun behoeften ("wat wil ik wel") en verdween de natuurlijke en begrijpelijke weerstand meer naar de achtergrond. Medewerkers voelden zich serieus genomen en voelden de intentie van de organisatie: geen beoordeling (waar natuurlijk veel weerstand tegen was!), maar samen leren en ontwikkelen ten dienste van een professionele organisatie die staat voor haar klanten.



Ordering: er is een natuurlijke, onuitgesproken hiërarchische orde die groei en vooruitgang in een systeem mogelijk maakt.

“Als teamleider speelt je eigen persoonlijkheid en leiderschap mee in elke interventie die je doet.

Binnen onze branche spelen op dit moment grote veranderingen. Daarnaast gaat onze organisatie een fusie aan, waardoor we in een dubbele transitie belanden. Dit vergt een grote mate van leiderschap. Wat zijn de valkuilen bij deze transities en hoe kan ik mijn leiderschap inzetten zodat relatie, kwaliteit en borging ten goede komen aan alle medewerkers?”

Niet managers, maar leiders!

een column geschreven door Marco de Witte

De zoektocht naar de heilige graal in de veranderkunde is enorm versneld door Mr. Change Globally, John P. Kotter. Zijn 'Why transformation efforts fail?' is een bron van inspiratie tot op de dag van vandaag. Reeds in de jaren '90 van de vorige eeuw sprak hij over het tekort van verandermanagement. Hij stelde in zijn bestseller 'Leading Change' (vrij overtuigend ☺) dat een veranderproces geen managers, maar leiders nodig heeft. Een inzicht dat door velen wordt gedeeld, maar in de praktijk veelal wordt veronachtzaamd.

Van Jos Kessels heb ik twee definities van leiderschap geleerd die altijd bij mij zullen blijven. De eerste is dat wanneer niemand meer precies weet wat de richting is 'leiders de ruimte met betekenis bezetten'. Toen Theo van Gogh 4 november 2004 op brute wijze werd vermoord stonden de toenmalige burgemeester van Amsterdam (Job Cohen) en de minister van Vreemdelingenzaken (Rita Verdonk) de volgende dag op De Dam en bezette 'de ruimte' met betekenis. Zij riepen op tot kabaal en niet stilte!

De tweede definitie ligt in het verlengde van de eerste; leiders verbinden mensen aan een (verander)idee. Leiders definiëren hoe de toekomst eruit zou kunnen zien, brengen medewerkers op een lijn met deze visie en inspireren tot de realisatie daarvan ondanks de onvermijdelijke obstakels. Voorbeeldgedrag dat het veranderidee in gedrag toont en belichaamt is daarbij het meest overtuigende instrument van de leider. 'Laat mij ervaren en ik zal er naar handelen (vrij naar Confucius).

Naast het inhoudelijke inspirerende idee ontdekken we steeds meer het belang van het proces waarin 'de emotionele betekenis' voor de betrokken medewerkers en managers wordt verkend. Mensen doen namelijk niet wat ze denken, maar wat ze voelen! Intervenieren op de onderstroom is het werk van een leider die het gesprek over de vraag wat de verandering voor de betrokkene betekent op gang brengt. Rouw, verlies, winst en plezier?! In verbinding met de betrokken medewerkers en managers echt ruimte maken, waarin zowel het ja als nee tegen de verandering er mag zijn, is niet iedereen gegeven. Angst van de leider, pijn, weinig tijd, ruimte en energie hebben maar al te vaak tot gevolg dat vooral de rationele analyse de boventoon voert.

Toch is het intervenieren op de emotionele onderstroom cruciaal. Natuurlijk verkennen we in dialoog eerst of het veranderidee door ieder wordt begrepen. Immers, de Rotterdamse definitie van communicatie is de kunst zo zorgvuldig langs elkaar heen te lullen! Elk begrip wordt polyvocaal gehoord en dus is het de moeite waard om al die betekenissen te laten klinken en te verkennen of we op één lijn zitten. Heel veel strategische slagwoorden (lokaal ondernemerschap, burger in beeld, customer excellence, coöperatieve klantbediening, etc.) fluiten als losse flodders over de hoofden van hen die moeten veranderen!

Met een meer eenduidig beeld als resultaat is de volgende vraag welke kennis, ervaringen en attitudes voor de gedroomde bestemming noodzakelijk zijn. Hebben we de competenties aan boord om te doen wat we hebben beloofd? Na jarenlang ander gedrag te hebben vertoond is 'aangeleerde hulpeloosheid' ontstaan. Daarom is het niet vanzelfsprekend dat de

noodzakelijke competenties beschikbaar zijn om de gedroomde bestemming te realiseren. Noch voor de medewerkers, noch voor de managers.

Als het niet aan het begrijpen of het kunnen ligt, richt de derde stap zich op het willen. Het is niet vanzelfsprekend dat het veranderidee door iedereen inhoudelijk en emotioneel wordt omarmd. Aangezien ook de leider niet over de verandering van de ander gaat is niet-willen toegestaan. Maar het is 'not for free!' Niet-willen is, als het erop aan komt, een weg naar buiten, buiten het veranderproces of buiten de organisatie. Uiteindelijk is veranderen digitaal, je stapt wel in of niet!

Ik vind het ronduit teleurstellend wanneer ik in veranderprocessen een tekort aan leiderschap ontmoet. 'I know', ook uit eigen ervaring, leiderschap is niet eenvoudig. Lastig of niet, het op gang brengen van de inhoudelijke en emotionele dialoog is een taak voor de leider van de verandering. Dat legitimeert juist zijn positie (en salaris!). Bij het begrijpen gaat het om het goede (geduldige) gesprek voeren. Bij het kunnen gaat het om het ontwikkelen van noodzakelijke competenties en bij het niet-willen ons verdiepen in de vraag waar dat vandaan komt en verkennen wat de ander nodig heeft om alsnog in te stappen.

Maar al te vaak wordt er voor gekozen om het niet-willen te laten zitten. Dan gaan de leiders het niet echt aan en ontstaat een proces van wat Thijs Homan ooit 'organisatie-rot' noemde. 'Als je niet mee verandert, is het blijkbaar ook goed?!' Funest juist ook voor degene die wel veel energie in het veranderproces steken. Waarom zouden zij dat in vredesnaam nog doen? Soms laten we het niet alleen zitten, maar gaat het nog verder. Dan organiseren wij om de mensen die het niet begrijpen, kunnen of willen heen. Organisatorische bypasses die het rottingsproces voeden. Het effect is uiteindelijk dat het veranderproces slechts met grote schokken van reorganisatie kan worden gerealiseerd. Eigenlijk een brevet van onvermogen voor het zittende management.

Het motto 'wat je aandacht geeft groeit' betekent dat leiders natuurlijk niet alleen aandacht moeten besteden aan de medewerkers en managers die niet-willen. Maar het niet-willen niet aan de orde stellen is funest voor de verandering en de geloofwaardigheid van het (eigen) leiderschap.

Nawoord

Als ervaren leider weet u waarschijnlijk als geen ander, waar u persoonlijk tegenaan loopt wanneer het complex of spannend wordt. U herkent de patronen waar u telkens weer in terecht komt. En u weet ook waar u beweging in de organisatie wilt creëren. Waar transities vastlopen en uw handelingsrepertoire niet het gewenste effect oplevert. AOG School of Management heeft specifiek met het oog op de uitdagingen die daaraan voor u verbonden zijn, het programma Persoonlijk Leiderschap in Transitie ontwikkeld.

Voor u als senior manager of -professional vormt dit programma een unieke mogelijkheid uw leiderschap een nieuwe dimensie te geven. Scherp denken, in contact blijven met uw gevoel, ook bij ingewikkelde processen, vraagt groot zelfinzicht. Uw identiteit, patronen en overtuigingen vormen de basis voor gedrag in het contact met anderen.

Gedrag en resultaat

Door de diepgang te zoeken en echt te ervaren wat gedrag met u en uw belanghebbenden doet, ontwikkelt u een breder scala aan gedragsmogelijkheden. U ontdekt hoe u als leider echtheid, verbinding en resultaat kunt combineren. Ook in ingewikkelde situaties die vol zitten met ogenschijnlijk onverenigbare tegenstellingen.

Situaties waarbij sprake is van complexe spanningsvelden van belangen, ratio, emotie, inhoud en betekenisgeving. Daarmee krijgt u een verdiept inzicht in uw eigen patronen. En u ontdekt de relatie tussen deze patronen en het soort leiderschap om binnen uw omgeving de gewenste veranderingen te realiseren.

Transformationeel leiderschap

Hoe draagt u bij of doet u afbreuk aan de transitie door uw eigen struikelblokken? Waar moet u langs om zelf in beweging te komen? Weet u de analyse te maken, een visie te ontwikkelen? Deze vragen plaatsen we in het kader van transformationeel leiderschap.

Verken uw eigen casuïstiek, leidt de beweging in en experimenteer. Het programma doceert geen waarheden, maar faciliteert de deelnemers bij het ontdekken van de 'eigen' werkelijkheid. U ontwikkelt een optimale cocktail van zelfsturing, verbinding en excellentie. En daarmee wordt een hogere graad als regisseur van uzelf bereikbaar.

Zelfreflectie en sturing

Het programma is opgezet volgens een proces van ervaren, reflecteren en conceptualiseren. Vanuit uw individuele situatie kijken we naar uw team, de organisatie en naar uw complete omgeving. Als deelnemer bent u bereid vanuit zelfreflectie, zelfbewustzijn en zelfsturing uw eigen groei consequent ter hand te nemen en het transitieproces binnen uw organisatie (mede) vorm te geven.

Nieuwsgierig naar het programma Persoonlijk Leiderschap in Transities?



Heeft dit e-book uw nieuwsgierigheid naar het programma [Persoonlijk Leiderschap in Transities](#) aangewakkerd?

Neem dan contact op met **Wenda Stoffel**. Wenda Stoffel is als studieadviseur verbonden aan het programma.

Voor vragen of persoonlijk advies staat zij u graag te woord. U bereikt haar telefonisch via 088 556 10 25 of

via stoffel@aog.nl



AOG school of
management
amersfoort / groningen

Op zoek naar meer inspiratie? Volg ons via:



www.aog.nl/aogblog



AOG School of Management (Universities)



@aogopleidingen



AOG School of Management

Postadres: Postbus 7080, 9701 JB Groningen | Bezoekadres: Radesingel 50, 9711 EK Groningen
Studieadviseurs: 088 556 10 00 | E-mail: info@aog.nl | www.aog.nl



rijksuniversiteit
groningen