

Onconventioneel en onverwacht eenvoudig

Anders leiden en anders veranderen

“Je merkt dat er iets aan het veranderen is”. “Er is aandacht. Je ziet meer contact tussen mensen”. “Ik voel meer ontspanning en plezier. Meer echtheid”. “Er hangen spreuken aan de muur en de nieuwe kleuren maken het gebouw vrolijker”. “We lachen meer”. Een aantal reacties van medewerkers op de vraag of er met de komst van het nieuwe strategische beleid in de organisatie iets veranderd is.

Wat doet u om te zorgen dat u uw organisatiedoelen bereikt?

Wat merken medewerkers op de werkvloer van de veranderingen die u wilt doorvoeren?

Het doel van dit artikel is om u op zijn minst in verwarring te brengen. U tevergeefs te laten zoeken naar een lijstje waarin staat hoe het moet, maar bij voorkeur te verleiden om morgen op een net even andere wijze leiding te geven en te ontdekken dat het zowel onconventioneel als onverwacht eenvoudig is.



Een accountantskantoor en een zorglocatie

Schimmel van Steinvoren, een goed lopend accountantskantoor wil zich sterker profileren en met een nieuw imago de markt op.

Rustoord en Het Anker, twee locaties van de WoonZorgcentra Haaglanden, staan middenin de marktwerking van de zorg. Ze willen een heldere strategie ontwikkelen met een onderscheidend profiel.

Rationeel leiding geven

Rationeel weten managers het prima aan te geven. Ze vertellen. Ze laten medewerkers met wie ze omgaan ook regelmatig iets lezen. Ze schrijven. Concrete cijfers op papier spreken immers voor zich en heldere woorden in plannen en presentaties laten duidelijk de doelen van de organisatie zien. Deze wijze van leiding geven bevat een belangrijke aanname: medewerkers functioneren vanuit de woorden die ze horen en lezen. Maar is dat wel zo? Klopt de aanname? Het feit dat managers na enkele maanden praten en schrijven regelmatig verzuchten dat het resultaat toch niet zo groot is als ze wensten, maakt de zoektocht naar anders leiden en anders veranderen interessant.

“Het moet een voet zakken.”



In de kerk zeiden ze het vroeger zo:

“Mien jong, het mut een voet zakken...”

De oude boodschap is dat woorden en kennis in het hoofd zitten. Een voet lager zit het hart. Dat is de plek waar je voelt en ervaart. Waar de drijfveren van mensen zitten. Dat zit een voet dieper.

Ontwikkelen, veranderen doen medewerkers niet omdat u het zegt of schrijft. Het is een leuk opstapje, het kan nieuwsgierig maken. Een verandering komt onder de huid als mensen iets ervaren en van binnenuit zich bewust worden dat er echt iets verandert.

Wat leidt tot bewustwording? Wat zet medewerkers net even op het verkeerde been? Op welke manier verleidt u een team tot een verrassend inzicht? Wat haalt een afdeling uit de comfortzone?

Rustoord en Het Anker

Een strategietraject met de vraag:

Wat maakt locaties in de zorg onderscheidend als zij één van de vele zijn?

In een bijeenkomst 'Zorg en Zintuigen' associeert een voor de gelegenheid samengesteld managementteam op geuren – azijn, citroen, jenever, koffie etc. – en op voelen – een steen, knuffel, trui, schuurspons etc. – en ook op daadwerkelijk proeven, horen en zien. Ze stoeien met vragen zoals: Welke kleur heeft de zorg in Rustoord? Welke geuren passen bij Het Anker? Hoe ruikt de nieuwe strategie? Wat zijn de klanken die passen bij onze kernwaarden? Van lieverlee krijgen strategie en organisatieprofiel woorden gecombineerd met beelden, geuren en geluid.

De kleur van Rustoord is lichtgroen, het voelt vertrouwd en de muziek is licht klassiek. Bij Het Anker drinken mensen cappuccino of een wit biertje, voelt het zacht aan met een ruwe kant en ruikt het fris en helder. De directeur reflecteert: *"Deze aanpak zorgt dat je op een totaal andere manier met elkaar tot een toch wat onverwacht resultaat komt, wat wel gedragen wordt en waar een positieve impuls van uitgaat"*.

Het geheel aan ervaringen in het totale traject waarbij dit plan tot stand komt, zorgt voor een andere manier van denken bij het management. Enthousiast laten zij de implementatie van het beleid gepaard gaan met een vertaalslag van de strategieën in de variëteit van communicatie - een vrolijk zelf gekozen beeldmerk, een pakkende slogan, een nieuwsbrief in de nieuwe organisatiekleuren. Met als effect dat op hun beurt de facilitaire dienst lavendel in de schoonmaakmachines doet, de activiteitencommissie de ideeën van medewerkers aan de waslijn hangt en er in de gemeenschappelijke zaal een wensenboek ligt naast het beleidsplan. Een medewerker schrijft: *"Als wij niet veranderen, verandert er voor de klant ook niets"*.

Sensitief leiding geven



Mensen nemen waar met hun zintuigen. Ze horen wat u zegt en ruiken uw intentie. U 'ademt' wat u zegt, of juist niet zegt. Medewerkers lezen de woorden van het MT, voelen tegelijkertijd hun stoel, ervaren hun werkplek en merken in de dag die volgt of de aandacht van hun manager congruent is aan de woorden op papier.

Informatie die we krijgen door onze zintuigen doen iets met ons bewustzijn en zijn daardoor moeilijker te negeren dan veranderingen die buiten onszelf om gaan. Weet u nog hoe het rook in de huiskamer van uw ouders? Hoe uw voetstappen klonken in de hal van de lagere school?

Vandaar dat 'zintuiglijke prikkels ankers maken voor het geheugen en het denken van mensen beïnvloeden *.'

Iedere ontwikkeling, iedere verandering nodigt uit om een bijpassend appèl op zintuigen te creëren. Om woorden te onderstrepen. Om een verandering onder de huid teweeg te brengen. Een manager vertelt: *"Werken vanuit zintuigen geeft meer ingangen om dingen aan te pakken. Kleine verschillen geven in de beleving groot effect"*. De vraag is: Welke boodschap ontvangen uw medewerkers in wat zij zien binnen de organisatie? Wat proeven zij en wat zou u willen dat ze proeven gegeven de doelen die u wilt bereiken? Wat is de geur en de kleur van de verandering waar u op stuurt?

Op het eerste gezicht wat vreemde vragen als u voornamelijk leiding geeft vanuit uw ratio. Toch ligt het dichterbij dan u wellicht denkt. Sensitief leiding geven is niet onbereikbaar, eerder onverwacht eenvoudig.

Het vraagt om bewust - zijn, als mens bewust aanwezig zijn. Het vraagt van managers om echtheid, gecombineerd met speelsheid en het lef om waar nodig zo nu en dan onconventioneel buiten de gevestigde organisatieorde te willen treden. Het vraagt binnen een organisatie om veiligheid en openheid.

Stel: u liet zich niet leiden door de gevestigde bedrijfscultuur – die u zelf mede hebt ontwikkeld – en u wilt een afdeling vertellen dat de komende verandering positieve resultaten voor het werk heeft en het werkplezier bevordert, wat zou u kunnen doen om ze te laten ervaren wat u bedoelt?



"We kunnen niet meer terug."



Gebruik van verstand én zintuigen impliceert contact met mensen. In contacten, in de inter-actie tussen mensen komen woorden tot leven. Beleid krijgt een knipoog, strategie een kleur.

Investeren in inter-acties is investeren in organisatiedoelen. Interacties vertalen wat managers vertellen.

In contacten kunt u mensen zien, ruiken, aanraken. Iemand horen lachen, zien fronsen, voelen draaien, verlegen zien kijken.

Zintuigen spelen een grote rol in ieder contact dat u heeft. Sensitief leiding geven vraagt managers die waarnemen,

hun eigen zintuigen gebruiken en mensen bejegenen als mensen met zintuigen.

Als u 'anders leiding geeft' gaat u een stap verder dan "Walk your talk". "Leer én leven", zoals ze in diezelfde kerk zeiden. Zeggen en zijn. De bron en de vaardigheden liggen onder uw eigen huid: "Be your talk".

"We kunnen na vandaag niet meer terug, aldus de droge constatering van een manager na een brede bijeenkomst in het kader van het nieuwe beleid. En dat klopt. Weet dus waar u aan begint als u het anders doet.

Wat kiest u?

De uitdaging in het werken met verstand en zintuigen is om regelmatig op een andere manier leiding te geven. Als u doet wat uw hart u ingeeft bij een vastgelopen conflict, wat zou een onconventionele ingreep kunnen zijn die voor beweging zorgt? Als u merkt dat het MT, moe van de veranderingen, aarzelt om het nieuwe beleid uit te voeren, wat biedt hen eenvoudigweg de nodige comfort? Als alle computers uitvallen, telefoons onbruikbaar zijn en u wilt desondanks in de organisatie bekend maken dat die middag de minister onverwacht op werkbezoek komt, wat doet u?

Noodzakelijke automatiseringen, prestatieafspraken, concurrentiedruk laten zich schijnbaar rationeel managen. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan diepgang, is er aandacht voor gepassioneerd en dienend leiderschap en worden managers zich bewust van het belang van contact met zichzelf en contact met medewerkers.

Schimmel van Steinvoren

Een gewenst imago vanuit een opgebouwde identiteit.

Drie succesvolle vennoten in de accountancy maken de move: ze willen eerst zonder en later juist in contact met hun medewerkers de identiteit en het imago van hun kantoor bepalen.

In een workshop waar iedereen is, gaat het over drijfveren, kernwaarden en commitment. Mensen staan stil bij hun persoonlijke waarden en bedenken welke van die waarden voor hen passen bij de identiteit van de organisatie. In een 'voorwerpenronde' laat iedereen zien wat hij belangrijk vindt in het werk. Een vennoot vertelt aan de hand van een beeldje dat hij samenwerken en dynamiek hoog heeft en 'dansend wil vooruitgaan'. Er zijn beelden, geluiden, vennoten die praten over gevoel. Er is openheid om te delen wat drijft, dwars zit en enthousiast maakt.

Het is een gretige, open groep mensen die hart voor het werk hebben. De colbertjasjes gaan uit en de input van de middag zorgt voor een helder profiel en bij het kantoor passende kernwaarden. Zowel in een voor- als nagesprek met de partners komen de visie en effecten van anders leiding geven aan de orde.

Een aantal maanden na dit traject vertellen de vennoten welke invloed het heeft gehad:

- ☺ *Juist omdat we de kernwaarden samen hebben bepaald, is het nu mogelijk om elkaar er op aan te spreken. Het aanspreken gebeurt ook met een kwinkslag, want doordat het gedragen wordt, heeft aanspreken als vanzelf een positieve lading.*
- ☺ *Waar we goed in zijn, vinden we zelf heel gewoon. Door onze bijzondere kwaliteiten te noemen, wordt het makkelijker ze te versterken en aan klanten onze toegevoegde waarde duidelijk te kunnen maken, zowel direct als indirect.*
- ☺ *Tijdens werkoverleg wordt gebrainstormd: Waar blijkt onze identiteit uit? Hoe kun je het verder inbedden in de standaard werkprocessen? We weten zeker dat het levend houden van onze*

kernwaarden een stuk gemakkelijker is, dan wanneer wij ze zelf zouden hebben verzonnen en vervolgens zouden hebben opgelegd.

☺ *De nog meer gedreven en positieve houding heeft uiteraard effect op onze relatie met klanten.*

Contacten zijn kanalen voor groei en het halen van resultaten.

Rationeel én sensitief leiding geven past bij managers die zich realiseren dat ze met medewerkers voor goud gaan en niet voor eigen eer. Zij verbinden hoofd, hart en handen.

Ze managen met contacten, leggen dwarsverbanden op allerlei plekken waar de energie kan gaan stromen. Zodat medewerkers zich onder de huid bewust worden dat er echt iets verandert.

Op die manier creëert u intrinsieke motivatie.

Als u naast uw verstand ook uw zintuigen gebruikt in allerlei contactmogelijkheden met mensen zakt het een voet...

Bea Annot-Mekelenkamp MCM
De Adviseursgroep



* artikel "Door Connecting en Sharing veranderen"
Jansen, Kohlmann, Sibbes & Timmerman