

*Be In Charge*



# ROADMAP NAAR EEN WENDBARE ORGANISATIE

Krachtig, soepel, veranderingsbereid

# INDEX

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                                | <b>3</b>  |
| <b>Parameters die je route beïnvloeden</b>      | <b>5</b>  |
| ▶ Vertrouwen en psychologische veiligheid       | 6         |
| ▶ Controleren of beheersen                      | 7         |
| ▶ “We moeten werken aan onze cultuur”           | 9         |
| ▶ Communicatie                                  | 9         |
| ▶ Weerstand bij verandering                     | 10        |
| ▶ ADKAR                                         | 11        |
| <b>Fases in de roadmap</b>                      | <b>13</b> |
| ▶ Openhartige zelfevaluatie introduceren        | 14        |
| ▶ Vastberaden processen aanpassen               | 15        |
| ▶ Richting helder benoemen                      | 15        |
| ▶ Ondubbelzinnige verantwoordelijkheden bepalen | 16        |
| ▶ Een inspirerende omgeving creëren             | 17        |
| ▶ Ons durven tonen (Transparantie)              | 18        |
| ▶ Meesterschap vergroten                        | 18        |
| ▶ Benoemen wat ons drijft                       | 19        |
| ▶ De trotse ploeg uitbreiden                    | 19        |
| <b>Conclusie</b>                                | <b>21</b> |

De snelheid aan welke onze markt evolueert is voor teams en organisaties een uitdaging. De complexiteit is groot en zal nooit meer kleiner worden. Een wet uit de natuurkunde zegt namelijk dat complexiteit van systemen ofwel vergroot ofwel constant blijft. Het kan dus nog even blijven zoals het nu is, maar het gaat nooit meer eenvoudiger worden, wel complexer. De vraag is dus niet of dit zal gebeuren, maar wel wanneer dit zal gebeuren. Ik wil je niet ontmoedigen wanneer je organisatie momenteel al pittige uitdagingen heeft, maar het gaat er niet gemakkelijker op worden. Enkele voorbeelden zijn het vinden en houden van de juiste mensen, (internationale) concurrentie, kwaliteits- en veiligheidseisen, wetgeving, automatisering, M&A trajecten, AI, etcetera.

Hierdoor wordt veel gevraagd van een leider. Nog niet zo lang geleden leefden we in een tijdperk van experts. De beste professional binnen het domein werd de leidinggevende en daar werden geen vragen over gesteld. Medewerkers plooiden zich naar de wensen van de baas want anders was je je job kwijt en het was niet evident om een andere job te vinden. Vandaag moet je geen specialist meer zijn, maar wel een overzicht hebben van wat binnen jouw domein speelt en waar dan mogelijke raakvlakken en ontwikkelpunten zijn van de organisatie. Hierbij moet je vanzelfsprekend met andere teams rekening houden want alleen kan je niet veel meer. Als leider moet je dus visionair zijn, kunnen implementeren, je team én je organisatie meekrijgen en ondertussen zowel resultaat- en mens- en toekomstgericht werken. En dat is dan enkel wat er in je job van jou gevraagd wordt. In veel gevallen is er ook thuis nog een gezin dat aandacht vraagt.

Maar je bent een leider en ondernemer, dus je ziet dat problemen ook opportuniteiten zijn. Met dit e-book wil ik een aantal pistes aanbieden om die opportuniteiten binnen je organisatie te ontwikkelen vanuit een pragmatische insteek. Het e-book heeft niet de pretentie om volledig te zijn, wel om mijn lessons learned te delen met betrekking tot wat in de praktijk werkt. Dit verschilt wel eens wat je in managementboeken leest of in cursussen leert.

Ik nodig je hierbij uit om naar uitdagingen in je organisatie te kijken vanop iets meer afstand. Als je meer afstand neemt, dan kan het zijn dat je ziet dat problemen nooit op zich staan, dat er altijd een grotere context is waarin zaken zich tonen. Vaak zijn dit symptomen die gevolgen zijn van eenzelfde verstoring. Met het inzicht dat er een grotere context is, wil ik je zo concreet mogelijke handvaten geven om aan de slag te gaan.

## *Problemen staan nooit alleen, het zijn symptomen van eenzelfde verstoring*

Om een organisatie of team te runnen moet je in actie komen. Brandjes blussen is essentieel en kleine verbeteringen realiseren is fundamenteel, maar het moet ook allemaal samenkomen, zodat je over enkele jaren niet opnieuw dezelfde brandjes aan het blussen bent als vandaag. Hoe je dat doeltreffend doet, is niet door een reorganisatie door te voeren van een team of de gehele organisatie.

Je doet het door je organisatie veranderingsbereid te maken en van de nodige veranderingsvaardigheden te voorzien. Dit is net weer iets anders dan wat er tegenwoordig onder agile of wendbaar wordt begrepen, maar de nuance is cruciaal om zaken in de praktijk te veranderen.

Als je organisatie op elk moment in de tijd klaar is om veranderingen te omarmen door veranderingsbereid te zijn en de nodige veranderingsvaardigheden te bezitten, dan heb je geen reorganisaties nodig die gewoonlijk veel meer energie en geld kosten dan gedacht. Met dit e-book wil ik je inspireren om jouw organisatie ook veranderingsbereid te maken.

## Wie ben ik?

Ik ben wat ze noemen een laatbloeier en wellicht een self-made-man. Rond mijn 30e begon mijn loopbaan opnieuw (of echt). Met het bouwen van software kon ik mensen helpen om hun job gemakkelijker te maken. Programmeren was leuk, maar samen doelen realiseren was nog veel leuker. In deze wereld leerde ik de concepten van agile werken.

Een paar jaar later werd ik eigenaar van het bedrijf en werd mijn doel het helpen groeien van mijn medewerkers en klanten. In één van de opleidingen die ik daarvoor volgde, maakte ik kennis met groepsdynamica. In combinatie met de coaching skills die ik al ontwikkeld had, onthulde dit een nieuwe passie.

Managen ging toen vanuit de buik, maar er miste iets. Structuur en processen deden me huiveren tot ik modellen van zelfsturing ontdekte waarbij deze de juiste plaats kregen. Zodra ik hiermee in aanraking kwam, heb ik dit ook aan mijn team voorgesteld wat met enthousiasme onthaald werd.

Als ondernemer en bedrijfsleider leerde ik natuurlijk ook dat er harde resultaten moeten behaald worden. Een bedrijf runnen doe je met een combinatie van hoofd, hart en buik, met het hoofd in de wolken en de botten in de modder. Dat laatste is blijkbaar wat mij typeert. Of dat is toch wat mijn klanten als feedback geven: dat ik de opgedane kennis uit cursussen op een heel pragmatische manier in de praktijk (over)breng.

Want dat is wat ik nu doe, na de verkoop van mijn softwarebedrijf: ondernemers en leiders en hun teams helpen om tot een betere samenwerking en dus betere resultaten te komen. Ik toon hen hoe ze bewuster in hun organisatie kunnen gaan staan en ik bied daarbij ondersteuning om samen de juiste trajecten op te zetten en deze te realiseren.

# PARAMETERS DIE JE ROUTE BEÏNVLOEDEN



INLEIDING

PARAMETERS DIE JE  
ROUTE BEÏNVLOEDEN

FASES IN DE ROADMAP

CONCLUSIE

Buiten mijn werk en soms ook tijdens het werk, ga ik graag wandelen. Daarom heb ik voor de rode draad van dit e-book ook voor de metafoor van een roadmap, een wandelkaart gekozen. Deze route is er natuurlijk niet een die je terug bij je bestemming brengt. Dat is leuk als je enkel van de wandeling (het proces) wilt genieten maar wellicht is er ook een doel dat je wilt bereiken. Dat doel kan ook wel veranderen wanneer je het pad bewandelt.

Deze roadmap is daarom ook geen gps-software die exact moet weten waar je bent en exact moet weten waar je naartoe gaat, zodat hij op basis daarvan kan berekenen welke de snelste of kortste weg is. Zo eenvoudig werken organisaties helaas niet.

Het is onmogelijk een voorspelbaar plan te maken van de route die je moet volgen, al was het maar omdat je onmogelijk een gedetailleerd beeld kunt maken van wat je eindbestemming dan zou zijn. Je hebt natuurlijk een idee maar je weet nu al dat je dat beeld of die bestemming zult bijstellen in de loop van de tocht.

Daarbij loopt verandering over een lange tijd en zijn er dus veel invloeden van binnen en van buiten die maken dat je de route zult moeten bijstellen. Denk maar aan de economische en (geo)politieke realiteit maar ook het leven van elke medewerker en elke stakeholder van je organisatie.

Je kunt de roadmap mogelijk wel zien als een oude stafkaart, weet je nog, zo'n kaart die je na 1 keer openvouwen nooit meer netjes terug dicht kreeg. Een kaart waarop je verschillende wegen en herkenningspunten ziet. Met zo'n kaart in de hand moest je continu kijken waar je was, de vergelijking maken tussen wat je zelf kon waarnemen en waar die plek op de wegenkaart was. De plan – do – check – act had je toen nog volledig zelf in handen, terwijl deze vandaag de dag door een GPS overgenomen is. Daarbij zijn er behalve de herkenningspunten op de stafkaart nog enkele omstandigheden die invloed hebben op je traject. Denk aan weersomstandigheden, rusttijden of de status van je uitrusting. Dit zijn zeer pertinente parameters die je niet kunt negeren zonder je reis in gevaar te brengen.

## Vertrouwen en psychologische veiligheid

We gaan er binnen organisaties in principe vanuit dat er vertrouwen is en dat mensen er zich veilig voelen. Als je aan een organisatie denkt, zijn dit thema's waar je niet bij stil staat. Het is pas wanneer het niet meer botert tussen collega's dat er over psychologische veiligheid nagedacht wordt. Of daar zou dan toch de nodige aandacht aan moeten worden besteed.

De oorzaak van wantrouwen tussen medewerkers wordt vaak in eerste instantie op het menselijke vlak gezocht, los van de professionele context. Wat ik echter vaak zie in de praktijk is dat medewerkers het vertrouwen in elkaar verliezen, omdat ze niet doen wat ze van elkaar verwachten en omdat ze niet op elkaar kunnen rekenen.

Het is niet altijd gemakkelijk afspraken concreet te maken en het te benoemen als ze niet nagekomen worden, maar zonder concrete afspraken ontstaat op korte of langere termijn heel vaak een vertrouwensbreuk. Ook als de betrokkenen oorspronkelijk een goeie klik hadden. Rollen en verantwoordelijkheden duidelijk maken en handhaven is de eerste stap naar vertrouwen binnen elke organisatie. Dit is veel efficiënter dan teambuilding activiteiten of communicatietrainingen voorzien om het vertrouwen en veiligheid (terug) te krijgen.

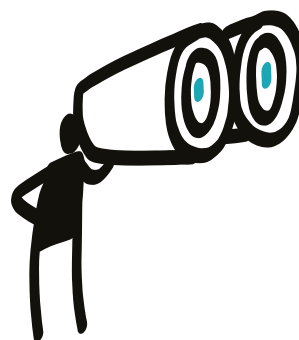
In een organisatie waar een cultuur van vertrouwen centraal staat, spelen collega's geen politieke spelletjes om posities te verdedigen of om het ego te beschermen. Ze durven zichzelf volledig tonen, ook met hun beperkingen, omdat ze weten dat hier geen misbruik



van gemaakt zal worden maar dat ze geholpen zullen worden door hun collega's. Dit zorgt voor een grotere veranderingsbereidheid wanneer nieuwe uitdagingen zich tonen.

## Controleren of beheersen

Er is de laatste 10 jaar veel kritiek op de top-down aanpak die lang in organisaties heerste en er vaak nog is. De tegenbeweging van top-down machts-uitvoering, het bottom-up laten sturen en dus de zelfsturende of zelforganiserende teams, is interessant en er zijn het laatste decenium heel interessante boeken over geschreven. **Helaas biedt dit zelden de oplossing.** Operationele medewerkers hebben een boel kennis en inzichten maar hebben niet de skills om een organisatie te runnen, ook niet met de ondersteuning van de juiste tools en frameworks.



Als er verandering nodig is in de organisatie, dan werkt het beter wanneer deze zowel top-down als bottom-up geïntegreerd wordt. Wanneer deze twee dynamieken op elkaar afgestemd worden, vullen ze elkaar aan en versterken ze elkaar.

Wanneer we hier spreken over top-down, dan gaat het over elke relatie van leidinggevend met rechtstreekse medewerkers. Voor de leiders is het belangrijk het beklijvende verhaal systematisch te vertellen over de verandering en over de meerwaarde voor de organisatie. Daarbij maken ze ook duidelijk dat een status-quo geen alternatief is. Deze leiders maken de visie en de strategie van de organisatie duidelijk. Ze vertellen wat er gaat gebeuren, zodat iedereen de genomen acties begrijpt en geven zelf het goede voorbeeld. Het is dus zowel "walk the talk" als "talk the walk".

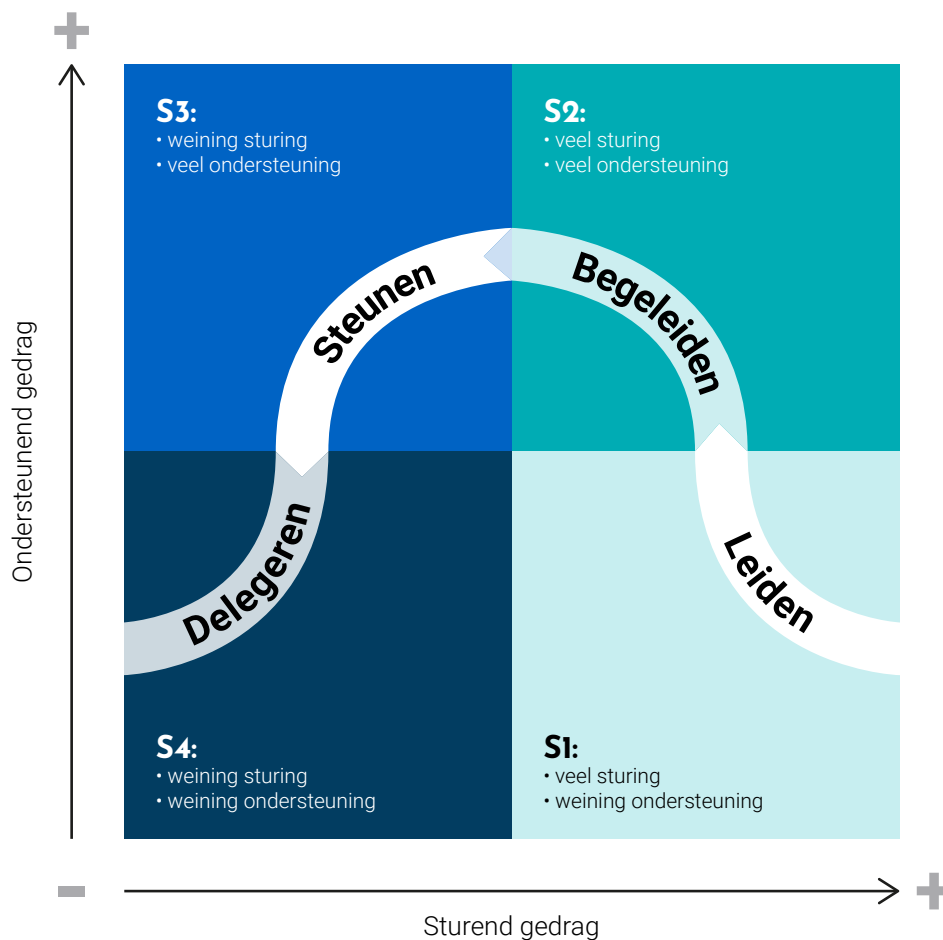
Daarnaast is er ook een bottom-up beweging nodig. Dat betekent dat de visie en strategie die de leiders hebben voorgehouden, ook effectief gedragen worden in de organisatie. Dat kan enkel wanneer de uitvoerende medewerkers gehoord worden, wanneer hun bezorgdheden werden meegenomen in de besluitvorming. In een ideale situatie gebeurt dit organisch maar meestal merk ik dat het initieel gefaciliteerd dient te worden. Waar het om gaat is dat lijnverantwoordelijkheden de bezorgdheden en behoeften oppikken, deze verder naar boven in de organisatie communiceren en ook duiding geven over de reden waarom welke aanpak al dan niet het gewenste effect zal hebben.

Kortom, wanneer leiders afstemmen met de mensen "op de vloer" om zeker te zijn dat hun visie effectief haalbaar is of welke acties er nog aan het leiderschap gevraagd worden (budgetten of mensen beschikbaar stellen, competenties ontwikkelen,...) om de visie te realiseren, is de kans op slagen het grootst.

De magie gebeurt waar leiders en mensen op de vloer elkaar begrijpen en met een gelijke intentie de nodige acties nemen om de organisatie naar een volgend niveau te laten evolueren. Dit zal vaker voorkomen wanneer de doelen duidelijk zijn, wanneer deze mogelijk zelf samen worden bepaald en wanneer er kan overlegd worden over de manier waarop deze doelen bereikt worden.

Wanneer dit gebeurt, zal de behoefte van leiders om controle te houden stapsgewijs verminderen en zullen medewerkers zich niet meer beperken tot het uitvoeren van hun functieomschrijving maar ze zullen in overleg doen wat nodig is om de gewenste resultaten te realiseren.

Leiders evolueren dus van "in control" naar "in charge". Ze blijven meester van hun afdeling maar ze hebben minder behoefte aan controle over hoe nu exact elk tussenresultaat gerealiseerd wordt. Dit zorgt voor meer ademruimte, minder stress en meer werkplezier voor alle betrokkenen. Dit maakt een team of organisatie veel wendbaarder.



Ik verwijs hierbij ook graag naar het model van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. (figuur 1.) Daar begin je rechts onder in een situatie waar bijvoorbeeld een nieuwe onervaren medewerker gezegd wordt wat hij moet doen en hoe hij het moet doen. De leider geeft dus veel sturing en weinig ondersteuning (S1). Als diezelfde medewerker groeit in zijn takenpakket, zal een goeie leidinggevende voor nieuwe taken nog steeds veel sturing geven maar voor reeds gekende taken meer vrijheid én meer ondersteuning geven (S2). Als die medewerker nog verder groeit en alle taken vrij goed beheerst, zal een leider nog weinig moeten sturen maar vooral ondersteuning moeten bieden (S3). Iemand die volledige taakvolwassenheid bereikt heeft en dus autonoom kan werken, heeft zelfs geen begeleiding meer nodig. Aan een dergelijke medewerker kan je delegeren (S4). Als deze curve doorlopen wordt, groeit de relatie en het vertrouwen tussen beiden. Dit zorgt voor meer veranderingsbereidheid en wendbaarheid.

De fout die ik in de praktijk heel vaak zie voorkomen, is dat leiders van de eerste stap rechts onder (S1, leiden), onmiddellijk overschakelen naar delegeren, links onder (S4) en vergeten ondersteuning te geven die medewerkers nodig hebben om een taak volledig zelfstandig te leren opnemen. Meestal is dat uit goede wil en het niet willen micro-managen. Het gevolg hiervan is frustratie zowel bij leidinggevende als bij de medewerker en het gevolg is gewoonlijk dat het vertrouwen daalt en er effectief aan micro-management wordt gedaan door de leider. Het is duidelijk dat dit de wendbaarheid en veranderingsbereidheid niet ten goede komt.

## “We moeten werken aan onze cultuur”

Eén van de meest gehoorde uitspraken op elke bijeenkomst binnen en buiten organisaties is dat er de cultuur verbeterd dient te worden. Vaak worden er dan bepaalde modellen bijgehaald of wellbeing initiatieven zoals een fitnessruimte of strikdienst geopperd.

Elke organisatie heeft een specifieke cultuur. Een bedrijfscultuur is iets dat je nooit onmiddellijk helemaal kunt vastpakken. Het staat niet beschreven, het wordt niet uitgesproken maar je kunt het onmogelijk negeren.

Wat ik merk dat gewoonlijk over het hoofd gezien wordt, is dat een cultuur ontstaat wanneer een groep gedurende langere tijd **gelijkaardig gedrag vertoont**. Dat zit in de manier van met elkaar omgaan, in de niet uitgesproken prioriteiten, in de manier waarop er naar klanten of leveranciers gekeken wordt, in de manier waarop met nieuwkomers omgegaan wordt, in de manier waarop vergaderingen verlopen, beslissingen genomen worden, etcetera.

Cultuur is als een gas: zuurstofrijk in het beste geval, toxisch in het ergste geval. Maar je ziet het niet en je moet er een tijdje in vertoeven om de impact ervan te ervaren en die impact kan heel groot zijn. Als je te lang in een toxische omgeving verblijft, word je ofwel zelf toxisch, zodat je kunt overleven, ofwel vertrek je hopelijk nog voordat je gezondheid het laat afweten.

Als je dus weet dat cultuur ontstaat door gelijkaardig gedrag over langere tijd, begrijp je dat het niet helpt om de ramen open te zetten en een nieuwe wind te laten waaien. Zodra de ramen terug toe zijn, vult de omgeving zich opnieuw met hetzelfde gas. Je kunt dus niet werken aan “de cultuur”. **De clue is te focussen op het gedrag**. Het goede nieuws is dat gedrag wel te beïnvloeden is en dat de cultuur relatief vanzelfsprekend verandert als gevolg.

### Communicatie

De rol van communicatie in organisaties kan moeilijk onderschat worden. Iedereen heeft er de mond van vol, maar weinigen slagen er in dat goed te doen. Ik beperk me hier tot wat ik heb gezien dat de meest belangrijke aspecten zijn bij het communiceren rond verandering.

Ten eerste heb ik ervaren dat er drie onderdelen cruciaal zijn: zeg, zeg, zeg. Het gaat er om bij elke stap te zeggen:

1. wat er gaat gebeuren
2. wat er aan het gebeuren is
3. wat er gebeurd is

En daarbij moet telkens opnieuw worden uitgelegd waarom deze stap gezet wordt, wat de voordelen zijn, wat de bezorgdheden of mogelijke gevaren zijn, hoe daarmee rekening gehouden werd en hoe de betreffende acties passen in het grotere plaatje.

Het is onvoldoende om 1, 2 of 3 keer dezelfde boodschap te brengen. Zeer impactvolle veranderingen moeten, zelfs als ze tot het verleden behoren, nog opnieuw benoemd worden. Het is voor de medewerkers altijd belangrijk om aan hun geschiedenis herinnerd te worden.

Ten tweede is het zinvol om te kijken naar de verschillende “communicatiesystemen” binnen de organisatie.

We spreken hierbij over officiële en officieuze systemen, die doorheen de volledige organisatie bestaan. Beide systemen hebben hun belang en hun waarde in de communicatie. Vriendjespolitiek is daar een goed voorbeeld van maar ook onderstaande situatie:



*Tijdens de Daily Stand-up (een korte dagelijkse stand van zaken) met het team zal veel besproken worden. Daarvoor is dat moment ook bedoeld. De gesprekken die daarvoor of daarna in kleine groepjes aan de koffiemachine plaatsvinden, zijn echter zeker even belangrijk. Zolang de gesprekken in de kleine groepjes de andere gesprekken voeden, blijft alles stromen. Als je merkt dat beslissingen echter in de kleine groepjes genomen worden of dat er verborgen agenda's zijn, dan is het officiële systeem sterker geworden dan het officiële en dan loopt het fout.*

Tenslotte zijn er in communicatie steeds 2 actoren: een zender en een ontvanger. Zenden is uitermate belangrijk en is ook waar eerst aan gedacht wordt bij communicatie. Maar hoe zit het met ontvangen? En wie is de zender en wie de ontvanger? In elke doeltreffende communicatie wisselt de rol van zender en ontvanger ook. Weet jij als zender dat de ontvanger de boodschap niet enkel gehoord heeft maar ook effectief begrepen heeft en hoe hij er dan echt over denkt en mee om zal gaan? En kan jij als leider ook in de positie van de ontvanger gaan staan? Kan je horen en begrijpen welke boodschap de mensen op de vloer zenden? Hebben ze de ruimte of een platform om gehoord te worden?

Een organisatie die veranderingsbereid is, kan zeer goed luisteren en is zeer sterk geworden in het oppikken van allerhande signalen. Bewustzijn over de impact van communicatie is hierbij een belangrijke voorwaarde.

### Weerstand bij verandering

Vaak vinden we mensen die weerstand vertonen lastig. Of zelfs saboteurs. Als mensen weerstand tonen, is het echter altijd omdat ze daar een goede reden voor hebben. Ze zien dat een nieuwe situatie of andere verwachtingen hen bedreigt en hen dus een gevoel van onveiligheid geeft. Heel vaak zien ze ook de gevaren voor de organisatie. Ze komen van een gekende situatie die haar meerwaarde doorheen de tijd heeft bewezen, en er wordt hen gevraagd een nieuwe situatie te omarmen, terwijl ze niet overtuigd zijn dat deze beter zal zijn.



De eerste stap is natuurlijk luisteren naar de bezwaren en uitleggen waarom verandering nodig is. Maar enkel uitleggen waarom verandering nodig is, is onvoldoende. Mensen veranderen enkel als ze willen veranderen, als ze gemotiveerd zijn om te veranderen. Die motivatie kan langs twee wegen komen: de spreekwoordelijke wortel en stok of de positieve en negatieve motivatie. De wortel of positieve motivatie wordt vandaag de dag meestal verkozen, omdat mensen op een dieper niveau worden aangesproken en van daaruit ook anderen kunnen meetrekken in het traject. Ze begrijpen dat het resultaat beter zal zijn en willen zich inspannen om hieraan bij te dragen. Het is ook de manier die in alle managementboeken vandaag naar voor geschoven wordt en dit is zeker terecht. Positief motiveren, de intrinsieke motivatie vinden bij medewerkers, heeft op lange termijn de grootste succesratio in onze hedendaagse Westerse maatschappij.

Maar niet iedereen wordt getriggerd door positieve motivatie. Sommige mensen houden zeer lang vast aan hun gekende manier van werken en aan hun vaste overtuigingen; ook al is heel de organisatie al mee in een nieuwe richting aan het evolueren, dan nog blijven ze zich verzetten. Wanneer je er als leider alles aan gedaan hebt en je merkt desondanks dat er nog een zeer klein aantal mensen is dat zich schrap blijft zetten, is het hanteren van de spreekwoordelijke stok soms nodig. Het belang van de organisatie is groter dan het belang van het individu. Je kunt dus duidelijk stellen dat ook deze mensen mee moeten, ofwel moeten ze de organisatie verlaten. Dit is hard, maar soms nodig. Vaak is een duidelijke boodschap ook datgene dat die mensen nodig hebben om uiteindelijk de omslag te maken.

Hou er rekening mee dat het niet nemen van een noodzakelijke beslissing net zoveel impact op de cultuur van de organisatie heeft als het wel nemen van een beslissing. Het verschil is dat het niet nemen van een beslissing ervoor zorgt dat je mogelijk een toxische impact op de cultuur krijgt, en deze impact valt moeilijk te beheersen.

Afscheid nemen van mensen is natuurlijk iets wat veel zichtbaarheid heeft en een zeer korte lijn naar het hart van je bedrijfscultuur heeft. Maar dat betekent dus niet dat je het willens nillens moet vermijden. Een krachtig signaal kan ook leiderschap tonen, rust brengen in een team en dus een positieve impact hebben op de bedrijfscultuur. Zeker als het afscheid op een respectvolle manier gebeurt. Of met een andere metafoor: een goeie leider moet dus weten, wanneer hij het zwaard moet hanteren.

Of het nu gaat om positieve of negatieve motivatie, het verhaal moet altijd verteld worden. Hierbij heeft het woord van de hoogstgeplaatste de meeste impact. Natuurlijk is niet iedereen een geboren storyteller. Daarom kan een externe consultant helpen om de juiste knoppen te vinden om aan te draaien en dus het verhaal zo te helpen vertellen dat het een positieve impact heeft.

## ADKAR

Tenslotte is een interessant acroniem om bij verandering in gedachten te houden ADKAR, wat staat voor: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Dit model stelt dat deze stappen voor elke verandering dienen doorlopen te worden **om van een nieuwe manier van werken de manier van werken te maken.**



Er zit zeker een logische volgorde in de letters van dit acroniem maar dat betekent niet dat veranderingen uitsluitend volgens deze volgorde verlopen. De dagdagelijkse werking van een team of organisatie is gewoonlijk minder gestructureerd en logisch dan we zouden willen en de fases verlopen over verschillende afdelingen en zelfs tussen verschillende mensen volgens een verschillende snelheid. Meer dan eens moet er zelfs een stap of meerdere stappen teruggezet worden.

Mijn pragmatische aanpak van dit uitgewerkte ADKAR framework is om in elke verandering, of bij elke weerstand, de betrokkenen te bevragen in welke fase van verandering zij zitten. Daarvoor hoeven zij het acroniem of de methodologie niet te kennen maar ik kan op die manier wel heel snel aangeven welk soort interventie nodig is om de persoon of het team weer in beweging te krijgen. Dat dit soms één stap naar voor en twee stappen terug betekent, is een realiteit waar je bij verandering mee te leven hebt. Daarom ook het belang van communicatie.

Gelukkig is het wel zo dat hoe meer aandacht er aan elke fase besteed wordt, des te minder chaotisch het proces verloopt. Maar veranderen gaat zo snel als het kan gaan: als je te snel gaat, zal je een deel van het werk opnieuw moeten doen. Ik raad je dus aan om goed af te stemmen op de realiteit, zodat je geen stappen moet terugzetten. Als je zaken negeert, krijg je uiteindelijk altijd de rekening gepresenteerd. Wat op zich natuurlijk ook een strategie kan zijn om zaken in beweging te krijgen. De spanning zal daardoor groter worden en met het vergroten van de spanning kan de bereidheid om in actie te komen ook groter worden.

Geen rekening houden met bepaalde zaken kan ook een strategie zijn om iets in beweging te krijgen.

Twee veel voorkomende fouten die in veranderingstrajecten gemaakt worden en die gemakkelijk zichtbaar worden in dit acroniem zijn:

- ▶ Veronderstellen dat een verandering (hetzij individueel, hetzij in teamverband) er komt door mensen naar een training te sturen. Er moet echter eerst Awareness en Desire zijn alvorens Knowledge de gewenste waarde kan hebben.
- ▶ Vergeten dat nieuwe gewoonten moeten verankerd worden in de organisatie (Reinforcement). Daarom is de laatste stap in de onderstaande roadmap het verankeren van de nieuwe manier van werken in de organisatie. Dit gebeurt in samenspraak met het management en soms ook met de HR-afdeling.

Aangezien de 6 parameters (vertrouwen, beheersen, communicatie, cultuur/gedrag, weerstand en ADKAR) zo belangrijk zijn, zijn ze mee ingebed in de roadmap.

# FASES IN DE ROADMAP

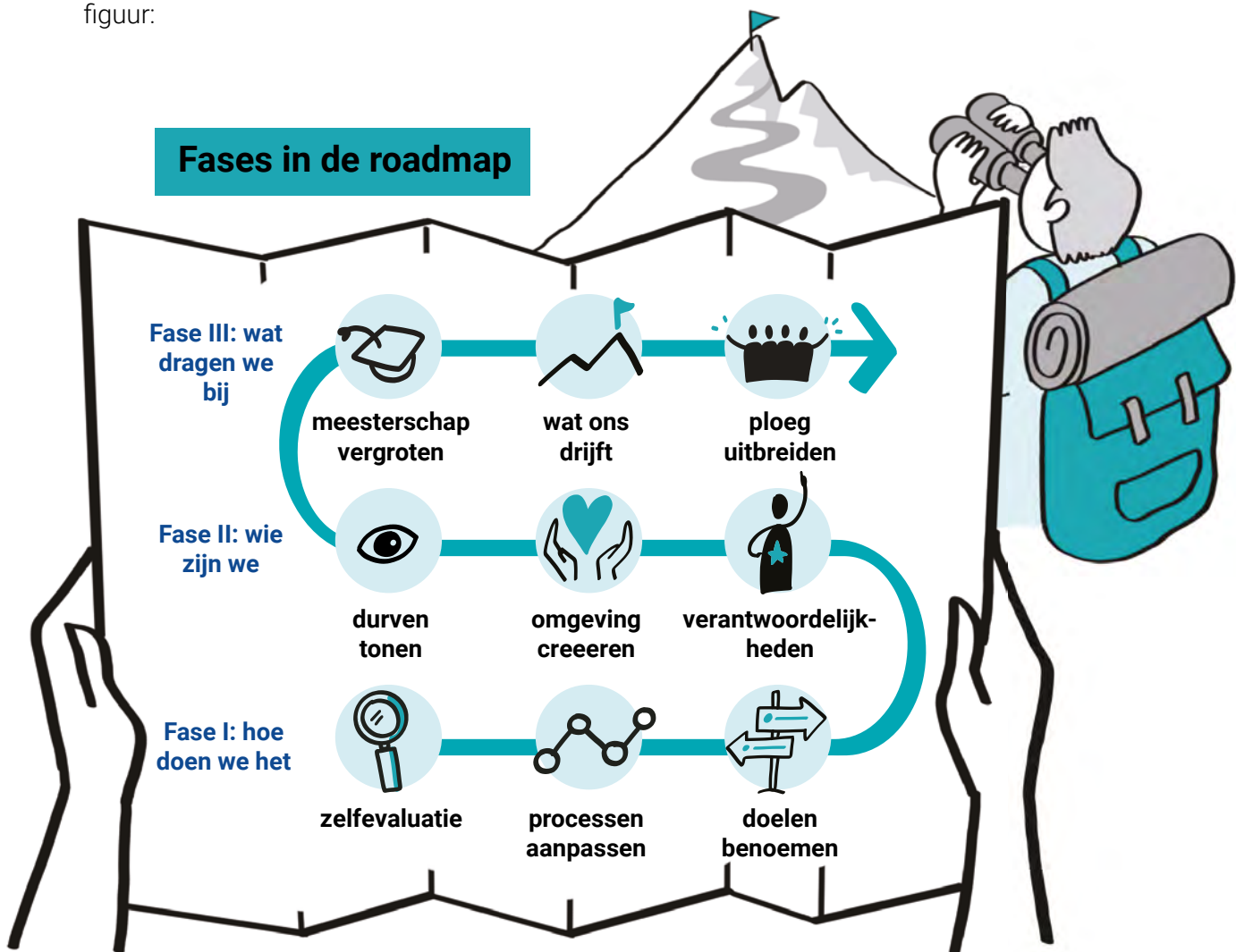
Vanuit mijn ervaring als ondernemer en consultant vind ik het belangrijk om verandering zowel pragmatisch aan te pakken en op korte termijn resultaat te realiseren alsook tegelijkertijd de organisatie veranderingsbereid te maken, zodat op langere termijn mijn diensten niet nodig blijven.

Uiteraard is dit document te kort om alomvattend te zijn maar ik wil hier wel op enkele valkuilen wijzen die ik zie in organisaties, en ik reik kapstokken aan om vooruit te geraken.

Zoals we hierboven gezien hebben, zijn er een heleboel factoren die het volledige veranderingstraject zullen beïnvloeden. Weerstand tegen verandering of motivatie voor verandering zorgen ervoor dat je al dan niet van start kunt gaan. Ben je je bewust van het verschil tussen controleren en beheersen? En hoe beïnvloedt dat wie de verschillende stappen zal uitvoeren? Zonder een gevoel van psychologische veiligheid zal iedereen akkoord gaan maar gebeurt er niets; en tenslotte werk je aan cultuur en structuur samen of om beurten en wat is de manier waarop je communiceert over het volledige traject?

Dat bewustzijn zal ons helpen om effectief een duurzame verandering door te voeren in een team of organisatie. Gedurende het volledige traject dat beschreven wordt in de roadmap hieronder, zullen deze punten verder worden belicht. Zie het als het fundament waarop de roadmap gebouwd is. Brokkelt er een stuk van het fundament af, dan zal je merken dat het moeilijker wordt om de betreffende stap in de roadmap te realiseren.

De roadmap is een logische flow van 9 stappen maar is op zich ook ingedeeld in 3 fasen. Zie figuur:



In tegenstelling tot wat vaak gedaan wordt beginnen we niet met het abstracte, zeer ambitieuze doel van de organisatie. Veel mensen haken erop af en laat het nu net de bedoeling zijn om iedereen zo snel mogelijk mee te hebben. Het is veel doeltreffender om zo snel mogelijk tot concrete acties over te gaan en zo snel meerwaarde van de verandering te bewijzen. **De eerste fase gaat dus over hoe we het doen.**

### **De II<sup>e</sup> fase gaat over wie we zijn en wie we moeten zijn om onze doelen te realiseren.**

Omdat we in de eerste fase al een boel praktische uitdagingen hebben aangepakt, kunnen we nu gemakkelijker op een iets abstracter maar tegelijkertijd op lange termijn impactvoller niveau gaan werken.

**De III<sup>e</sup> fase gaat over onze zingeving en hoe we die versterken.** Pas als we dat goed vast hebben en natuurlijk in combinatie met de vorige fases, zijn we zeker dat de organisatie in een onzekere toekomst steeds succesvol zal zijn.

De doorlooptijd voor het opzetten van de processen in fase 3 zal korter zijn dan fase 2 en veel korter dan fase 1. Dat is het mooie aan deze roadmap. Eerst worden de dringende belangrijke zaken aangepakt en later pas de belangrijke zaken die minder dringend zijn. Dat betekent ook dat het begin moeilijk is, maar dat heb je waarschijnlijk zelf al ervaren, anders was je dit e-book niet aan het lezen.

## **Openhartige zelfevaluatie introduceren**

Wanneer we niet de beoogde resultaten halen, is de eerste reflex om harder ons best te doen, dat is logisch en een goed idee, maar als het niet werkt dan is meer van hetzelfde doen zelden een oplossing.

Een evenmin doeltreffende oplossing is meer tijd besteden aan overleg. Overleg zonder een doelgerichte, oplossingsgerichte aanpak brengt eerder meer frustraties dan verbetering teweeg.

Daarnaast wordt er niet zelden een schuldige gezocht. Gelukkig zie je dit steeds minder want het is in de praktijk eerder uitzonderlijk dat de schuld bij één persoon ligt. Mensen doen immers datgene waartoe de organisatie hen aanzet en datgene wat de structuur mogelijk maakt. De zwartepiet doorspelen zal dus zelden leiden tot het oplossen van systematische inefficiënties in teams.

Een laatste valkuil is dat er oplossingen gezocht worden, maar dat het probleem nog niet helemaal duidelijk is. Je herkent waarschijnlijk dat je een probleem situeert en dat de oplossingen je rond de oren vliegen. Helaas houden al die oplossingen weinig rekening met de complexe context of met alles wat al geprobeerd werd en kan je er dus weinig mee aanvangen. Goedbedoeld, dat zeker, maar je blijft met een gevoel achter van niet begrepen worden.

In de waan van de dag is gewoonlijk **te veel focus op wat we doen en te weinig op hoe we hiertoe geraken**. Dat maakt dat er niet efficiënt gewerkt wordt en er kostbare tijd verloren wordt.

Daarom nodig ik mijn klanten in deze eerste stap van de roadmap uit om te gaan kijken of de manier van werken nog helpt om de beste resultaten te behalen. Het zorgt er dus onder andere voor dat iedereen opnieuw weet waarom de dingen gedaan worden zoals ze gedaan worden. Dat betekent dat je een onderscheid maakt tussen operations (het werk doen) en governance (de manier waarop het werk gedaan wordt). Dit geeft vaak al voldoende psychologische veiligheid om openhartig de bestaande manier van werken te evalueren en te verbeteren.

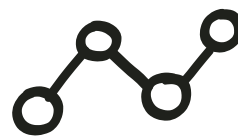
Door deze manier van openhartige zelfevaluaties in teams te introduceren zet je al een belangrijke stap om de organisatie meer veranderingsbereid te maken en zich dus klaar te maken voor een onzekere toekomst.



Je kunt dit zelf doen, maar vaak wordt beroep gedaan op externe hulp die niet gehinderd is door operationeel werk om de focus te houden.

## Vastberaden processen aanpassen

Om een situatie te veranderen is de toevoeging van processen en procedures de meest gemaakte en zeer logische reflex, maar die brengt toch vaak niet de verwachte resultaten. Integendeel. Wat dan wel te doen?



Wat voor velen contra-intuïtief aanvoelt maar voor de betrokkenen als een verademing wordt ervaren, is dat er net als in een moestuin eerst gewied wordt in bedrijfsprocessen alvorens iets nieuws te zaaien. De planten of processen die met waardevolle energie gaan lopen en niets toevoegen, haal je eerst weg. Soms vergroot dit de pijn en dat maakt dan ook duidelijk wat die pijn exact is en wat er nodig is om deze weg te nemen en zo de waardevolle gewassen of processen de nodige impact te laten hebben.

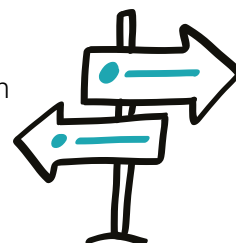
**In een moestuin moet je ook eerst wieden en dan planten.**

*In één van mijn teams volgden we zo een tijd een strakke methodologie met als doel het werk gemakkelijk te kunnen inplannen en oplevering te voorspellen. Tijdens een van de periodieke evaluatiemomenten werd deze methodologie in vraag gesteld. We vroegen ons af wat er zou gebeuren als we in plaats van deze methodologie eerder met een eenvoudig todo lijstje zouden werken. Het experiment sloeg goed aan. Er was minder tijd nodig voor het plannen van het werk en oplevering was niet minder voorspelbaar. We hadden inderdaad wel iets minder controle over het proces maar het ownership van de teamleden was gegroeid en daardoor was de conclusie dat het zo doeltreffender en leuker werken was.*

Naast het afslanken van bedrijfsprocessen verwijs ik ook naar hoofdstuk 3.4.: verantwoordelijkheden bepalen. Daar gaat het onder meer over de grijze zone in verantwoordelijkheden wanneer mensen samenwerken. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking tussen verkoper en uitvoerder of tussen productie en logistiek. Elke afdeling heeft een verantwoordelijkheid over een bepaald deel van de dienst of van het product en draagt samen met de andere betrokkenen de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Het aanpassen van bedrijfsprocessen heeft rechtstreeks impact op die verantwoordelijkheden. Hoe duidelijker dit is, hoe gemakkelijker de betrokkenen met verandering kunnen omgaan.

## Richting helder benoemen

Verandering zorgt gewoonlijk voor ongerustheid, spanningen en frustraties. Er kunnen speculaties en roddels ontstaan en die komen de productiviteit en samenwerking van een organisatie nooit ten goede. De oorzaak hiervan is dat mensen of afdelingen onderling vaak verschillende beelden hebben van de toekomstige uitdagingen en doelstellingen van de organisatie.



Als je de neuzen in dezelfde richting wilt krijgen, dan moet je heel duidelijk zijn over wat die richting is. Hierbij spreken we over concrete doelstellingen die de organisatie wil realiseren. Bijvoorbeeld 10% omzetsijging of een nieuw buitenlands filiaal openen.

Voor alle duidelijkheid: het gaat hier niet over de bestaansredenen van de organisatie, de missie of de purpose, dit wordt in stap 7 besproken. Ik ga hiermee in tegen wat er in management boeken wordt beschreven. Daarin wordt aangeraden om eerst te werken aan deze zaken vooraleer er een verandertraject wordt gestart. In de praktijk merk ik echter dat dit niet de beste manier is.

Wat wel belangrijk is bij het benoemen van de richting van de organisatie, is de verklaring *waarom* die richting gekozen wordt. Dat kan bijvoorbeeld zijn, omdat er grote investeringen gedaan moeten worden om competitief te blijven in de sector. Vanzelfsprekend moet dit

een positief verhaal zijn waar medewerkers zich kunnen bij aansluiten en dit dient te worden verteld op de verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie. Daarbij is het van belang de taal aan te passen aan het doelpubliek.

Metrieken, KPI's of Key Performance Indicators, zijn handige tools om de evolutie in de gekozen richting te evalueren. Het is zeer uitdagend om tot een waardevolle set KPI's te komen. Wat ik in de praktijk als valkuil zie, is niet leren uit de metrieken en ze daarom overboord gooien. Soms voelt een team aan dat het goed bezig is, hoewel metrieken iets anders aantonen, of dat het niet goed bezig is, terwijl de KPI's zonder probleem behaald worden. Dat hoort bij het leertraject.

Deze stap in de roadmap is de proef op de som van de vorige twee stappen. Wanneer de zelfevaluatie haar werk doet en we processen konden bijsturen om de gewenste resultaten te bereiken, dan wordt het veel eenvoudiger om de juiste indicatoren op te stellen om in de juiste richting te (blijven) gaan.

Duidelijke communicatie over wat succes betekent voor de organisatie is dus essentieel. Als daarbij melding wordt gemaakt van welke doelen bereikt zijn en welke nog niet, geeft dat voor iedereen rust en focus.

### Ondubbelzinnige verantwoordelijkheden bepalen

Wanneer er een gebrek aan vertrouwen tussen mensen is, dan denken we vaak dat het tussen de mensen niet klikt. Dat hun karakters botsen of ze anders in het leven staan.

Wat ik heb gemerkt is dat het echter veel eenvoudiger is: het gaat er meestal over dat ze niet doen wat ze van elkaar verwachten. Dat ze, voor hun eigen logische redenen, de verantwoordelijkheden die de ander bij hen veronderstelt, niet nakomen.

In grotere teams en bij thuiswerk komt dit natuurlijk vaker voor dan in heel kleine organisaties. Hoe minder rechtstreeks contact er is, des te groter de grijze zone tussen verantwoordelijkheden.

In grotere organisaties en door management consultants wordt al eens een poging gedaan om een RACI-matrix op te stellen om dit probleem op te lossen. Dat is een overzicht van rollen en verantwoordelijkheden gecombineerd met de mensen die hiervoor Responsible, Accountable, Consulted en Informed zijn of moeten worden. Het is een tijdrovende oefening voor alle betrokkenen en het resultaat is meestal achterhaald voor het definitief is afgerond. Ik raad daarom aan het veel pragmatischer aan te pakken.

Als afspraken zeer concreet gemaakt worden en het toch nog fout loopt, dan moeten collega's elkaar hierover durven aanspreken voor het te ver gaat. Door ondubbelzinnig verantwoordelijkheden te bepalen hoef je nooit meer te gaan zoeken waar er ergens iets fout loopt en daardoor zal er veel minder vaak iets fout lopen. Door elkaar te vinden in de concrete afspraken zal je merken dat er stelselmatig minder concrete afspraken nodig zijn en dat collega's elkaar meer zullen aanvullen. Je zou de metafoor van een ploegsport kunnen gebruiken. Elke speler heeft een rol maar het is het geheel dat het resultaat maakt. Ook een verdediger mag naar het doel schieten en een aanvaller zal mee komen verdedigen, zolang ze hun eigen prioriteiten maar goed in het oog houden.

Een grotere duidelijkheid over verantwoordelijkheden en gezamenlijk engagement om doelen te realiseren, resulteert in een grotere veranderbereidheid van de organisatie.



## Een inspirerende omgeving creëren

Als het om het creëren van een inspirerende omgeving gaat, dan wordt er vaak gedacht aan team events en faciliteiten zoals een hippe bar of ping pong tafel. Er zijn echter belangrijkere ingrediënten namelijk: samenhang, job engagement en employer engagement.



Medewerkers en ook leiders zijn vaak meer geëngageerd voor hun taakomschrijving (of erger nog om een aantal werkuren te presteren) dan voor de resultaten die het team wil behalen. Teams waarin dit vaak voorkomt, verliezen hun bezieling: iedereen gaat voor zichzelf werken en teamwork wordt een vage herinnering aan die tijd of aan dat project, toen men nog samen aan de kar trok. De magie van destijds is helemaal verdwenen en de resultaten die je dus mag verwachten, zullen navenant zijn. Het team is in het beste geval een groep geworden.

Om die sfeer van samenhang terug op te roepen worden er regelmatig team events georganiseerd. Die zijn waardevol, maar op zichzelf kunnen ze van een groep niet opnieuw een team maken. Natuurlijk is het tof en belangrijk om samen plezier te maken maar om van een groep een team te maken is er veel meer nodig dan een bowlingbaan of een pingpong tafel.

Als men mij vraagt een teambuilding te organiseren dan zoek ik hoe de onderdelen van het team, de mensen dus, met elkaar verbonden kunnen worden. Dat doe je door mensen dichter bij elkaar te brengen. Door ze elkaar beter te leren kennen, het persoonlijker te maken dus en dat met alle respect voor ieders grenzen. De opzet erachter is dat ze een diepere verbinding ontdekken voor de thema's die hen persoonlijk aanspreken en die tegelijkertijd in lijn zijn met de doelstellingen en de missie van de organisatie.

Zelfs met formidabele teambuildings en samenhang ben je niet verzekerd van een inspirerende omgeving. Een aanzienlijk aantal medewerkers vindt de inhoud van het werk minstens zo belangrijk als de collega's, soms zelfs belangrijker. Er is dus een groot verschil tussen job engagement en employer engagement. Beiden verdienen aandacht in jouw inspirerende omgeving.

### **Je hebt van je medewerker zowel job engagement als employer engagement nodig.**

Typisch in consulting bedrijven zie je hoge job engagement bij de medewerkers. Ze doen hun job voor hun klant met grote passie en toewijding. Hun engagement naar het uitvoeren van hun job is groot. Dat wil je als werkgever natuurlijk ook want dat maakt dat je klant tevreden is. Maar hoe is het met het engagement van je medewerker naar zijn werkgever. Een werkgever die hij maar om de zoveel tijd ziet en waar de belangrijkste meerwaarde het ontvangen van een loon is. Wat heb je als werkgever aan die mensen te bieden opdat ze niet voor een andere werkgever zouden kiezen waar ze een paar Euro's meer verdienen.

Andersom is net zo problematisch. Wat heb je aan een medewerker die een wandelend reclamepaneel is, die alles voor zijn werkgever wilt doen maar niet geeft om de job die hij doet. Enthousiaste mensen die slechte resultaten neerzetten zijn wellicht nog kwalijker dan goeie mensen die vertrekken.

Door een inspirerende omgeving te creëren maak je een verschil voor je medewerkers, dat ook rechtstreeks omgezet wordt op je klanten. Je krijgt als organisatie een x-factor. Inspirerende bedrijven zijn bedrijven waarvoor medewerkers en klanten heel bewust voor kiezen.

## Ons durven tonen (Transparantie)

Een CEO die op het jaarlijks personeelsfeest of de jaarlijkse sportdag met een goed nieuws show komt aandragen, zal op dat moment gewaardeerd worden voor zijn beklijvende toespraak, maar respect en engagement zal hij hiermee niet verdienen.



Een wenselijk verhaal vertellen is een valkuil waar veel organisaties in trappen. Dat wenselijke verhaal is daarom niet uit de lucht gegrepen. Het is het verhaal waar de leiders zelf ook in (willen) geloven en dit is wat ze willen realiseren. Wat verteld wordt, zijn ook zelden leugens of halve waarheden.

Vaak is er echter een keerzijde aan het verhaal. Het is niet altijd gemakkelijk om de minder populaire kant te belichten. Misschien zijn er mensen verantwoordelijk die vanuit loyaliteit niet aangeduid mogen worden. Misschien zijn er aspecten waar de organisatie toch niet helemaal haar waarden naleeft of handelt zoals de klanten van haar verwachten. En vraagt men zich af of de werknemers wel matuur genoeg zijn om met de harde werkelijkheid om te gaan.

Er zijn heel veel redenen om een betere versie van jezelf te laten zien. De werkelijkheid toont zich natuurlijk eerder vroeger dan later en dan wordt het verwarrend. Of het nu een intern verhaal is of een extern, marketing of commercieel verhaal, het vertrouwen zal over de ganse lijn onder druk komen te staan en de impact op verloop van klanten of medewerkers is een logisch gevolg.

Helemaal eerlijk zijn is ook niet gemakkelijk, het vraagt moed, vastberadenheid en een sterke overtuiging om te zeggen dat je als organisatie het juiste aan het doen bent, ook al klinkt het niet gezellig. Door jezelf helemaal te tonen hoe je bent, krijg je ook moeilijke vragen maar je zult je nooit achter excuses of uitvluchten moeten verschuilen, omdat het toch anders bleek te zijn. Dit zorgt voor kracht en veranderingsbereidheid bij de betrokkenen.

Een omslag van volledig afgesloten naar alles transparant gaat ook niet van vandaag op morgen en is misschien zelfs niet wenselijk. Het vraagt een inspanning om medewerkers en klanten de maturiteit te helpen ontwikkelen om met deze transparantie om te gaan. De kans is dat je mensen anders eerder afstoot dan inspireert.

In plaats van de vraag te stellen: "Waarom moeten de mensen dit weten?" stel ik dus liever de vraag: "Is er een goede reden waarom we deze informatie niet zouden delen?"

## Meesterschap vergroten

Meesterschap gaat over het diepgaand verwerven van kennis en vaardigheden. Dit geeft een individu vervulling en draagt bij tot het veranderingsvaardig zijn.

De meeste organisaties zijn zich bewust van het belang om hun medewerkers de nodige opleidingen te bieden. Zeker bij starters of bij nieuwe processen of technologieën gaat er terecht veel aandacht naar opleidingen. De krappe arbeidsmarkt zit daar zeker voor wat tussen.

Opleiding wordt echter vaak te eng bekeken. Er bestaan verschillende manieren om medewerkers en leiders in een nieuwe manier van werken of met een nieuwe technologie mee te krijgen. Het organiseren van opleidingen is daar slechts één van. Daarbij moet je rekening houden met wat in deel één van dit e-book aangehaald wordt, namelijk ADKAR. Opleidingen komen daar pas bij de K van Knowledge. Zonder eerst Awareness en Desire te creëren heeft het weinig zin om aan Knowledge te werken.

Je loopt dan immers het risico dat een opleiding niet op het juiste moment komt of niet het juiste fundament heeft om in te verankeren en dan is ze een maat voor niets. Medewerkers zijn waarschijnlijk blij dat ze weer eens een dagje niet hebben moeten werken en misschien broodjes en lekkere koffie hebben gekregen maar evengoed zijn ze teleurgesteld, omdat ze niet aan de slag kunnen met wat ze geleerd hebben.



**CFO tegen CHRO: Moeten we wel opleiding geven? Wat als ze daarna toch weggaan?**

**CHRO tegen CFO: Wat als we geen opleiding geven en ze blijven?**

Het is dus zaak om het meesterschap van de medewerker en leider op de juiste manier en op het juiste moment te brengen. Dat kan je doen door te vertrekken van periodieke individuele groeigesprekken. Zo heb je een goed beeld van de behoefte van de medewerker en kan een ontwikkelingsplan op maat gemaakt worden. Daarnaast is er het 70:20:10 leermodel, dat zegt dat je 70% leert door te werken en hierop te reflecteren, 20 % door coaching en mentoring en 10% door opleidingen te volgen. De uitdaging ligt in de goede omkadering van het reflecteren en de coaching en mentoring. Hiervoor verwijs ik ook terug naar het model van situationeel leiderschap in het hoofdstuk "Controleren of beheersen".

**Mensen die zich als meester ervaren binnen hun domein, zullen intrinsiek meer gemotiveerd zijn en zijn vaak trots en dankbaar, omdat ze dat meesterschap hebben kunnen ontwikkelen.**

### Benoemen wat ons drijft

De literatuur en het online materiaal dat je vertelt dat je moet beginnen met het definiëren van missie, visie, purpose en/of waarden kan heelder archieven vullen. Dat is ook begrijpelijk want op een heel abstract, filosofisch niveau, is de richting die de organisatie uitgaat niet altijd even duidelijk en het is al helemaal moeilijk om waarden te verzinnen en deze door te zetten tot effectief gedrag op de werkvloer. Wanneer die oefening gedaan wordt blijft het resultaat vaak bij een mooie slagzin op de website of in het beste geval aan de muur aan het onthaal. Maar als je medewerkers vraagt waar de organisatie voor staat, dan krijg je een ander verhaal of enkel "We hebben daar ooit eens een oefening rond gedaan maar wat was dat nu weer."

Een missie of waarden traject moet zich beperken tot zichtbaar te maken wat al aanwezig is.

In de praktijk is er echter altijd op een of andere manier een missie en purpose impliciet aanwezig in een organisatie en worden er beslissingen genomen op basis van de doorleefde waarden en cultuur. Het enige wat ontbreekt is dat een uniforme taal om deze te benoemen. Met andere woorden, het is er al en hoeft niet uitgevonden te worden.

Dit is de reden waarom in deze roadmap, het benoemen wat ons drijft pas stap 7 is. Eerst moeten dringende en belangrijke zaken aangepakt worden in de werking van de organisatie. Daarna is er ruimte voor het meer filosofische.

Doeltreffender is dus om te vragen en te observeren wat er in de praktijk leeft. Dat maakt dat we niets moeten bedenken om dan met veel moeite, overtuiging en goede communicatie te implementeren.

Het gaat er dus enkel om naar de juiste woorden te zoeken om te benoemen wat voor iedereen zichtbaar is en het dan actief uitdragen in de organisatie.

Dit is er dus al en daar hebben organisaties mij of andere begeleiders niet voor nodig. Vaak wel om hen te begeleiden dit naar de oppervlakte te krijgen.

### De trotse ploeg uitbreiden

Mensen komen en gaan in organisaties. In domeinen waar een grote schaarste aan medewerkers is — en dat zijn er bijzonder veel, wanneer je kijkt naar de eindeloze lijst van knelpuntberoepen —, is het dweilen met de kraan open. Retentie-management en recrutering zijn disciplines geworden. Vraag je eens af hoe dat klinkt in de oren van een ondernemer een paar decennia geleden, toen er bijna gevochten werd voor een job. Vandaag de dag worden hier gigantische budgetten in



geïnvesteed. Een gevaar is dat de slinger daardoor de andere kant uit gaat en dat sommige kandidaten of medewerkers een stukje realiteitszin verliezen.

Groeien is de ambitie van de meeste bedrijven en als het niet lukt, is de reden vaak dat men geen mensen vindt. Dan worden er recruiters ingeschakeld en die hebben geen gemakkelijke job. Ik vraag me zelfs soms af of het job tekort niet opgelost zou zijn als die recruiters de functies zouden opnemen waar ze mensen voor zoeken. Omdat aanwervingen vaak uitbesteed worden en een “number’s game” is, is een aanwervingstraject voor een kandidaat minder en minder een aangename ervaring.

Mede hierdoor wordt er weinig gekeken naar wat er echt nodig is. Wat is er nodig voor het bedrijf om op korte termijn haar doelstellingen te realiseren en op langere termijn haar missie te realiseren. Maar niet minder: wat is er nodig voor de medewerker? En ook hier niet enkel: wat is er nodig om iemand te kunnen aanwerven, maar wat is er nodig om iemand te houden?

Als de vorige stappen in het stappenplan echter goed doorlopen zijn, zullen medewerkers en kandidaten dit merken bij hun interactie met de organisatie. Ze zullen merken dat “het klopt” en dat de organisatie congruent en authentiek is. Medewerkers blijven, omdat ze geëngageerd zijn voor hun job én geïnspireerd worden door hun werkgever. Ze krijgen de rust, structuur, vrijheid en uitdaging die ze nodig hebben, ze weten exact wat ze kunnen verwachten en zijn gemotiveerd om de doelstellingen te behalen die ze in grote mate samen met de organisatie hebben kunnen bepalen. De juiste kandidaten zullen zich aangetrokken voelen tot de organisatie, omdat die een sterke identiteit uitstraalt waarmee ze zich kunnen identificeren. Ze komen omdat het marktconforme loonpakket gecombineerd wordt met een inspirerende missie en visie en met een daadkrachtige en mensvriendelijke manier om deze te realiseren.

# CONCLUSIE

Deze roadmap geeft je handvaten om interne en externe veranderingen te verwelkomen in je organisatie. De verschillende stappen zorgen ervoor dat je niet één verandering doorvoert, maar dat je organisatie soepel met verschillende veranderingen tegelijk kan omgaan doordat de medewerkers veranderingsbereid en veranderingsvaardig geworden zijn. Dat impliceert dat het geen stappenplan is dat je uitvoert en waarmee je doel bereikt is. Je doelen of je missie zullen wijzigen en je zult ze mogelijk nooit helemaal bereiken, maar je organisatie zal wendbaarder zijn en zich automatisch aanpassen aan de veranderende doelstellingen. Deze nieuwe manier van werken is dé manier van werken geworden, de cultuur en de structuur van de organisatie hebben zich aangepast en zijn zowel robuust als wendbaar geworden.

**Je organisatie is hiermee klaar om succesvol te blijven in de onzekere toekomst** die ons allemaal te wachten staat.

Zoals ik in het begin heb vermeld, was het niet mijn intentie om alle aspecten van de roadmap tot in de kleinste details uit te leggen. Daarvoor is er een veel lijviger boek nodig. Wat mijn intentie wel was, om je vanuit mijn ervaring een aantal zaken te tonen die wat haaks staan op wat er in de management literatuur staat, maar zich wel in de dagelijkse praktijk voordoen.

Ik hoop dat het je, net zoals mijn klanten, heeft geïnspireerd om links en rechts, zaken (anders) aan te pakken.

Wat ik ook in de praktijk merk, is dat het zeer waardevol is om een externe facilitator in te schakelen om mee de richting te geven en deze te bewaken. En om de aandacht voor het veranderingstraject niet te laten verzwakken. Dit zijn enkele voordelen van het werken met een externe facilitator:



- ▶ Faciliteren en verandering brengen in een organisatie is een vak. Het is iets anders dan een organisatie opstarten of uitbouwen. Het vraagt een stevige kennis van zowel bedrijfsvoering als menswetenschappen.
- ▶ Een externe facilitator hoeft zich niet vrij te maken van een operationele taak. Hij kan zich volledig toeleveren op de verandering die hij samen met de teams gaat realiseren.
- ▶ Een facilitator heeft maar één verantwoordelijkheid tegenover een interne collega die een veranderingstraject “erbij” zou moeten nemen en daardoor verschillende petten op heeft: die van de facilitator en die van zijn operationele functie. Daardoor is het risico dat hij niet neutraal kan zijn in bepaalde situaties.

- ▶ Een facilitator heeft een transparante agenda en een duidelijk mandaat dat beperkt is in de tijd. Dat is nodig, zodat iedereen binnen de organisatie hem zonder voorbehoud kan vertrouwen.
- ▶ Vreemde ogen dwingen. De woorden van iemand die iets verder af staat hebben vaak meer impact. Dat weten alle ouders, maar het geldt ook voor de invloed die een externe consultant kan hebben.
- ▶ Een externe facilitator ziet dingen die iedereen als normaal beschouwd maar die niet altijd bijdragen aan de gewenste doelstellingen. Hij kijkt van buiten naar binnen en ziet dus andere dingen dan iemand die van binnen naar binnen kijkt. Net zoals een vis niet weet dat hij in het water leeft.

Als je behoefte hebt aan zo'n externe facilitator en mijn "botten in de modder" aanpak en "hard voor resultaten, groot hart voor mensen" motto bevalt je, dan kan je me bereiken via:

- ▶ Telefoon: +32 498 25 69 38
- ▶ E-mail: [jan.rauter@beincharge.be](mailto:jan.rauter@beincharge.be)