

Duurzame veranderingen vragen om kracht en het vermogen te verbinden.

Het is niet gemakkelijk om vandaag de dag succes te hebben en vooruit te komen. De wereld is complex, verandert snel en is daardoor moeilijk te doorgronden. Hoe kies je in zo'n speelveld je positie? Hoe ga je om met de lastige vragen waarvoor we staan? Hoe bereiden we onze organisaties en medewerkers eigenlijk voor op de toekomst?

Bij Schouten & Nelissen helpen wij al 30 jaar individuen en hun organisaties bij het vinden van antwoorden op deze vragen. We richten ons op het creëren van veranderingen die er toe doen en die beklijven. Dit noemen we duurzame veranderingen. Hiervan hebben we geleerd dat het creëren van zulke veranderingen vraagt om twee competenties die op het eerste gezicht moeilijk lijken te combineren:

- 1) **Kracht:** Het vermogen om een team het maximale uit zich zelf te laten halen en de gestelde doelen te bereiken. Omdat dit vooral gaat over analyseren, het bepalen van je koers, het aanbrengen van structuur en het sturen op resultaat noemen we dit binnen Schouten & Nelissen ook wel de 'harde' kant van ons vakgebied;
- 2) **Verbinden:** Het vermogen om individuen met elkaar maar ook met de gestelde doelen te verbinden. Dit gaat veel meer over de psychologie van het samen werken in teams en het hebben van empathie voor wat er bij een ander leeft. Vandaar dat we dit binnen onze organisatie ook wel de 'zachte' kant noemen.

Traditioneel gezien speelt 'kracht' de belangrijkste rol bij het bepalen van de koers van een organisatie. De top bezit de kennis en vertelt ons wat de juiste koers is voor de toekomst. Daarbij is het adagium dat je de juiste koers ontdekt door vooral goed te analyseren. Helaas zien we ook dat deze aanpak leidt tot korte termijn denken en het onderschatten of zelfs niet zien van elementaire risico's. Daarnaast wordt het alleen inzetten van 'kracht' als duwend ervaren en leidt daardoor tot weerstand bij diegenen van wie wordt verwacht dat ze de strategie gaan uitvoeren.

Het alleen inzetten van het vermogen om te verbinden, leidt tot organisaties die niet vooruit komen. Ze repareren de problemen van vandaag en reageren niet of nauwelijks op veranderingen in hun omgeving. Hierdoor zetten ze zich zelf op termijn buitenspel.

Succesvolle organisaties slagen erin een combinatie te vinden van kracht en het vermogen te verbinden. Zij hanteren een lerende aanpak waarbij verschillende niveaus bij het bepalen van de strategische koers worden betrokken. Hierbij wordt uiteraard een goede interne en externe analyse gemaakt. Echter, wat deze organisaties echt onderscheidt, is dat ze erin slagen doelen te formuleren die inspireren en waaraan medewerkers zich willen verbinden.

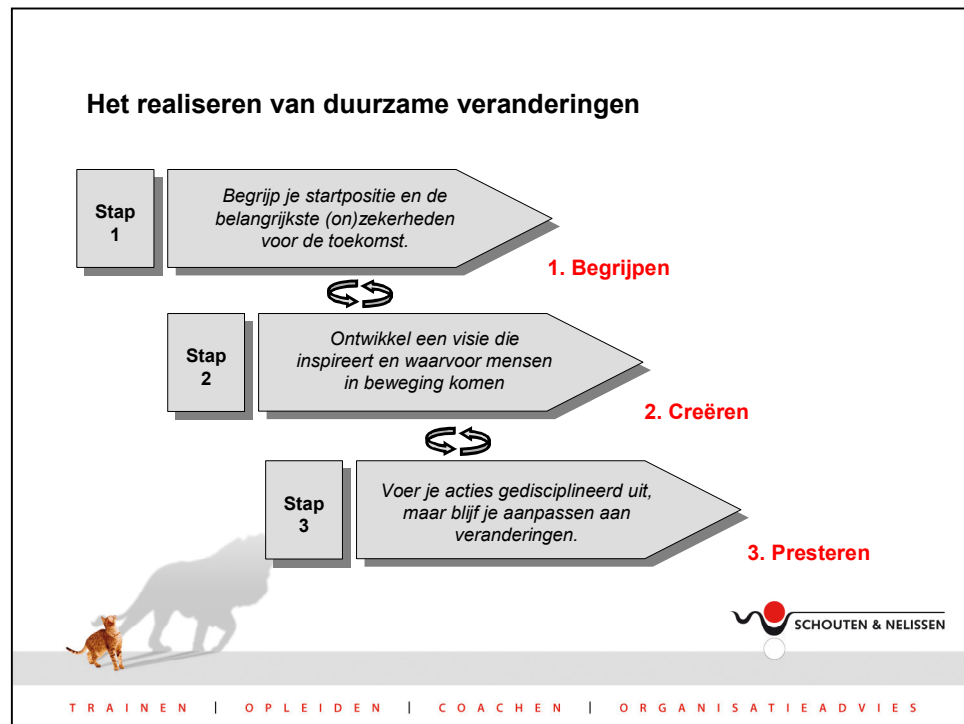
Ervaar zelf het verschil tussen de traditionele – en de lerende aanpak:

- 1) Stel je zelf voor dat iemand je naar de overkant van de straat duwt. Wat voor gevoel roept dit bij je op?
- 2) Nu begeleidt deze persoon je naar de overkant door zachtvaardig je hand te pakken en samen op te trekken. Hoe ervaar je dit?
- 3) De persoon staat al aan de overkant. Hij / zij vraagt je om naar de overkant te lopen. Hoe voel je je nu?

We weten dat gedeelde doelen alleen ontstaan als medewerkers in de gelegenheid zijn om echt invloed uit te oefenen op de strategische koers. De basis hiervoor is een interactief proces waarbij het (top) management de kaders stelt en actief vraagt om input van medewerkers. Iedere bijdrage wordt serieus genomen en heeft invloed op de uiteindelijke keuzes die worden gemaakt. Hierdoor verbetert de onderlinge samenwerking en verbinden medewerkers zich met de team- en organisatie-doelen.

De lerende aanpak leidt tot een strategie die past bij de mogelijkheden van de organisatie, medewerkers inspireert en een antwoord heeft op de uitdagingen waarvoor we staan. We richten ons op de uitdagingen van morgen en niet op de problemen van vandaag. Dat klinkt mooi, maar hoe breng je het in de praktijk?

Drie stappen leggen binnen onze projecten de basis voor het realiseren van duurzame veranderingen. Het volgende figuur geeft deze drie stappen weer:



Stap 1: Begrijp je startpositie en de belangrijkste (on)zekerheden voor de toekomst

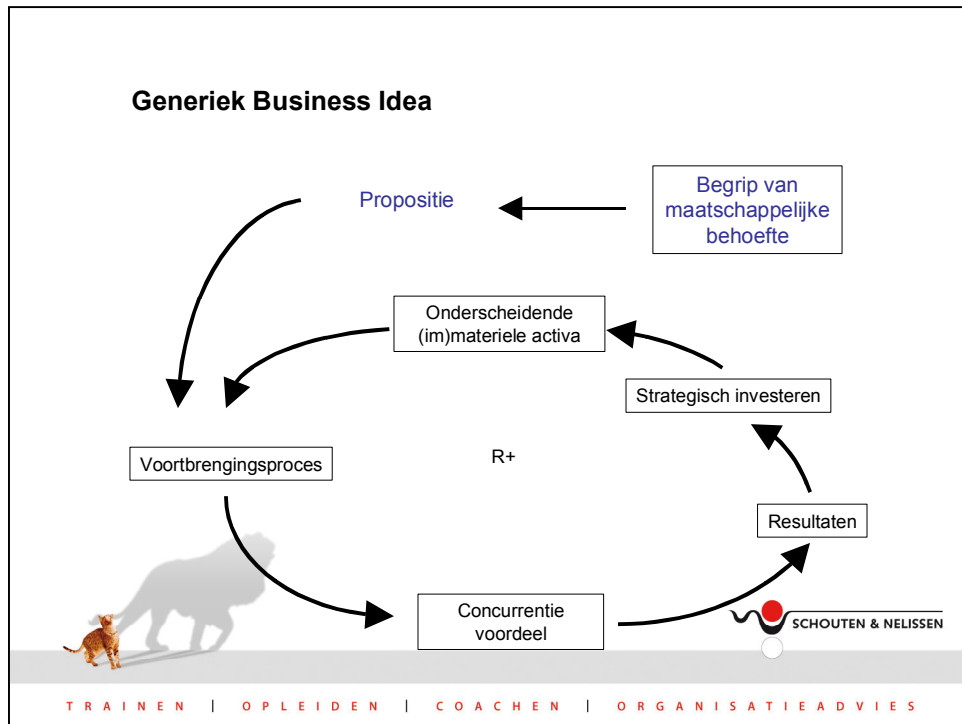
De start van elke duurzame verandering begint met het goed begrijpen van de belangrijkste vragen waar de organisatie voor staat. Waar maken we ons zorgen over? Het stellen van de juiste vragen is niet gemakkelijk. Regelmatig merken wij bij onze klanten dat het antwoord al in de vraag is geformuleerd.

Zo spraken wij recent een directeur van een middelgrote organisatie die zich afvroeg wat hij moest doen om top sales talenten aan te kunnen trekken. Na doorvragen kwamen we erachter dat de omzet terugliep, kosten flink waren gestegen en hij zich zorgen maakte over de continuïteit van zijn organisatie. Het mag duidelijk zijn dat als je vanuit dat perspectief gaat kijken er andere antwoorden ontstaan. Meestal vragen we onze klanten in deze fase ook een aantal interviews af te nemen met voor hen belangrijke stakeholders of organisaties die zij als een voorbeeld zien. Deze interviews leiden tot een nog beter begrip van wat de belangrijkste uitdagingen zijn voor de toekomst.

Vervolgens maken we samen met de klant een analyse van hoe de klant waarde creëert voor haar omgeving. We stellen de klant daarbij een aantal vragen:

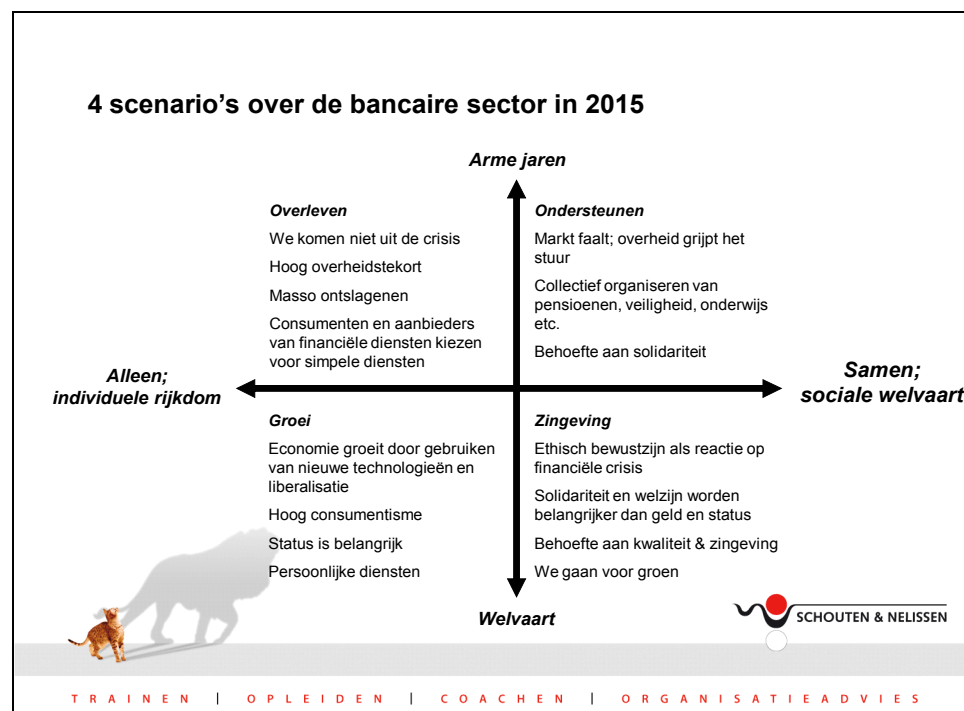
- Wat is de maatschappelijke behoefte?
- Wat biedt de organisatie aan (propositie)?
- Wat zijn de kernwaarden van de organisatie (missie)?
- Wat is het concurrentievoordeel?
- Welke competenties / vaste assets liggen ten grondslag aan dit concurrentievoordeel?
- Welke investeringen worden gemaakt in deze competenties / vaste assets?

De antwoorden op deze vragen visualiseren we in een systeemmodel, ook wel 'business idea genoemd'. Het volgende figuur is een weergave van een generiek business idea.



Als we een goed beeld hebben van waar de organisatie vandaag staat, maken we de sprong naar de externe omgeving. Omdat de wereld zo complex is en voorspellingen ons daardoor alleen schijnzekerheden bieden, ontwikkelen we samen met onze klanten verschillende scenario's.

Onderstaand figuur geeft vier scenario's weer die wij recent met een klant uit de bancaire sector hebben gemaakt over de wereld in 2015:



Scenario's zijn verhalen over hoe de wereld van morgen eruit kan zien. De eigen organisatie maakt dan ook geen onderdeel uit van een scenario. Deze verhalen over de toekomst helpen bij het herkennen van veranderingen in onze omgeving en het oprekken van onze mentale modellen. En als je veranderingen eerder herkent dan je concurrenten of andere afdelingen, kun je ook sneller reageren en voordeel behalen.

Alle scenario's dienen even plausibel, relevant en verrassend voor de organisatie te zijn om te kunnen helpen bij de totstandkoming van een duurzame verandering. Scenario's zijn dus geen wensbeelden of voorspellingen. Omdat de toekomst niet te voorspellen is, werken we altijd met meerdere, maar maximaal vier scenario's. De praktijk leert dat het gebruiken van meer dan vier scenario's zijn doel voorbijstreeft, er ligt gewoon te veel informatie op tafel.

De scenario's worden in verschillende stappen gebouwd. Hieraan doen gemiddeld 12 personen mee, die ook de opdracht krijgen hun collega's bij het proces te betrekken. Dit kan door het geven van presentaties maar vooral door het vragen om input. Zo wordt er al in een vroeg stadium gewerkt aan het creëren van draagvlak voor nieuwe ideeën en strategieën. Hierdoor ontstaat ook draagvlak voor nieuwe doelen.

Verder komen teams door het gezamenlijk ontwikkelen van een aantal scenario's dichter bij elkaar. Er ontstaat een gedeelde taal en de deelnemers tonen veel meer begrip voor afwijkende meningen of standpunten.

Het team stelt zich per scenario de vraag: "Wat doen we als....?" Zo worden de bouwstenen geïdentificeerd van een aanpak die in alle scenario's leidt tot een positieve uitkomst en de organisatie voorbereidt op de wereld van morgen. We kijken dus van 'buiten naar binnen'.

Begrijpen begint met goed luisteren. Goed luisteren betekent dat je zonder vooroordelen luistert naar wat de ander te vertellen heeft. Vraag door en ben bereid je eigen standpunten los te laten. Alleen zo ontstaat er ruimte voor nieuwe oplossingen en ideeën en halen teams het maximale uit zichzelf.

Stap 2: Ontwikkel een visie die inspireert en waarvoor mensen in beweging komen.

Zonder een concreet doel voor ogen te hebben, zijn we stuurloos en laten we ons meesleuren door elke golf die over ons heen komt. We repareren het verleden. Duurzame veranderingen zijn concrete oplossingen voor de problemen van morgen. Dit vraagt om het hebben van een geloofwaardige en haalbare visie waarvoor mensen in beweging willen komen.

Zonder kracht geen visie. Kracht is nodig om los te laten waar je vandaan komt om zo ruimte te creëren voor nieuwe oplossingen. Alleen door kracht kun je de innerlijke ambities van mensen raken en zo de energie creëren die nodig is om duurzame veranderingen te creëren. Zonder deze energie komt er niks van de grond en ontstaat er niks nieuws.

Gebruik verschillende perspectieven bij het ontwikkelen van een visie:

1. "Wanneer heb ik goed gewerkt?"
2. "Wanneer hebben jullie goed gewerkt?"
3. Wanneer hebben wij goed gewerkt?"

Om te komen tot een visie kijken we van 'binnen naar buiten'. We proberen erachter te komen wat de leiders van een organisatie drijft, wat willen ze eigenlijk nalaten aan hun omgeving en de mensen die hen opvolgen? Met dezelfde vraag gaan we vervolgens de organisatie in: "Wanneer is het voor jullie een succes?". De verschillende antwoorden

vormen de basis voor de uiteindelijke visie.

Belangrijk aandachtspunt is wel dat medewerkers de tijd en de ruimte krijgen om zich de visie eigen te maken. Dit betekent dat leiders ruimte open laten aan medewerkers om aanvullingen te doen en de visie aan te passen zodat de visie ook echt door iedereen wordt gedeeld en er draagvlak is voor de geformuleerde acties.

Van een goede visie weet je wanneer je hem hebt gerealiseerd, zo concreet is het. Het ontwikkelen van een 'business idea van de toekomst' kan daarbij helpen. Het dwingt je heel scherp te kijken naar de waarde die je in de toekomst wil leveren en wat je als organisatie in huis moet hebben om dat ook in de praktijk te brengen.

Duurzame veranderingen vragen om een concreet doel. Zonder een concreet doel voor ogen te hebben, zijn we stuurloos en laten we ons meesleuren door elke golf die over ons heen komt. We repareren het verleden. Duurzame veranderingen zijn concrete oplossingen voor de problemen van morgen. Ze inspireren en brengen een organisatie in beweging.

Stap 3: Voer je acties gedisciplineerd uit, maar blijf je aanpassen aan veranderingen

Het succesvol ingang zetten van een duurzame verandering vraagt zoals eerder beschreven om kracht om steeds een stap verder te gaan en inspirerende doelen te formuleren.

Daarnaast is het noodzakelijk om te verbinden. Duurzaam veranderen lukt je immers niet alleen. Dat doe je als een team.

Richt je bij het uitvoeren van je doelen op de noodzaak ("Wat wil je bereiken?") en op de eerste stappen. Durf te experimenteren en kijk wat er gebeurt. Hierbij is het belangrijk dat het team continue blijft kijken naar eventuele veranderingen in de omgeving of de eigen organisatie zodat daarop tijdig kan worden ingespeeld.

Het succes van deze fase hangt in grote mate af of we erin slagen te doen, zonder dat we blijven hangen in het denken en het analyseren. Blijf dus niet zoeken naar meer informatie, maar durf je eerste stappen te zetten. Een belangrijke voorwaarde om te kunnen experimenteren, is dat teamleden zich verbonden voelen met de gestelde doelen en elkaar vertrouwen.

Nadat de eerste stappen zijn gezet en er zicht is op wat de resultaten daarvan zijn, is het verstandig om een moment van reflectie in te bouwen. Vraag jezelf af of de gestelde doelen worden bereikt: "Zijn we op de goede weg?". Wat werkt, en wat werkt dus niet? Dit vraagt om een objectieve blik, input van buitenstaanders helpt dan ook daarbij.

Het team verwerkt deze input en bouwt verder aan het realiseren van de oplossingen voor de uitdagingen van morgen. Daarbij is eigenlijk maar één vraag belangrijk: "Wat is onze eerst volgende stap?"

Elke verandering begint met een eerste stap. Het creëren van duurzame veranderingen gaat met veel onzekerheid gepaard. Je weet waar je naar toe wilt maar het pad daarnaar toe is eigenlijk per definitie onduidelijk.

De voormalig partijleider van de Chinese communistische partij Deng Xiaoping verwoordde dit uitstekend toen hij sprak over de transitie van China naar een sociale markt economie: "We steken de rivier over door te zoeken naar stenen waar we onze voet op kunnen zetten".

Zeven principes helpen bij realiseren duurzame veranderingen.

Het realiseren van duurzame veranderingen vraagt om nieuwe vormen van leiderschap. Op de eerste plaats verwacht dit van leiders de competentie een balans te vinden tussen de kracht om nieuwe doelen te formuleren en het vermogen te verbinden.

Leiders die alleen de kracht hebben om nieuwe doelen te formuleren maar er niet in slagen te verbinden, worden gezien als dominant en roepen weerstand op. Leiders die alleen het vermogen hebben om te verbinden maar er niet in slagen een team vooruit te helpen, blijven waar ze zijn. Ze repareren het verleden maar slagen er niet in de sprong naar de toekomst te maken.

Duurzame verandering ontstaat alleen door de combinatie van kracht en het vermogen te verbinden. Zeven principes helpen ons daarbij:

1. Creëer een gedeeld begrip van de startpositie van de organisatie en de noodzaak om te veranderen. Bouw voort op het goede dat er al is;
2. Geef lange termijn denken een plek in de besluitvorming zonder de korte termijn resultaten uit het oog te verliezen. Tip: Organiseer aparte bijeenkomsten voor het bespreken van issues die vragen om een lange termijn benadering;
3. Bouw aan een inspirerende en gemeenschappelijke toekomst. Betrek anderen bij je denken en doen en laat ruimte over voor nieuwe en onverwachte initiatieven;
4. Neem je verantwoordelijkheid. Verbind economische waarden en succes met menselijke en natuurlijke waarden. Kijk daarbij over de grenzen van je eigen organisatie heen;
5. Geef vertrouwen. Stuur op heldere en duidelijk meetbare doelen en geef medewerkers het vertrouwen zelf te bepalen hoe ze de gestelde doelen kunnen realiseren;
6. Durf te experimenteren. Blijf niet hangen in het denken en maken van plannen;
7. Ben bescheiden en vier de successen van de hele organisatie.

Het pad naar duurzame verandering zullen we zelf moeten vinden. Daarvoor bestaat geen landkaart. Het pad zal ongetwijfeld hobbelig zijn en veel valkuilen bevatten. Ook kunnen we het pad alleen samen bewandelen. Kracht en het vermogen om te verbinden helpen daarbij opnieuw en opnieuw bij het zetten van de eerst volgende stap.

Camiel Gielkens
Senior Adviseur Schouten & Nelissen
Juni 2010