

Management  
*Essay*  
Prijs



# Managementjaar 2005

*Visies op actuele thema's*





# Natuurlijk veranderen

*Doorlopend zoeken naar het nieuwe dat in de kern al aanwezig is*

Albert Nieuwenhuis

## Samenvatting

Veranderingsprocessen mislukken als het accent komt te liggen op het eindresultaat, waarbij mensen topdown gedwongen worden te veranderen. Veranderingsprocessen slagen wel als de ontwikkeling van natuurlijk gedrag centraal staat.

Aan de hand van een praktijksituatie wordt in dit essay duidelijk gemaakt welk gedrag mensen vertonen in een topdown benadering en wat de oorzaken zijn van dit gedrag.

Vervolgens wordt de omslag gemaakt naar het ontwikkelen van natuurlijk gedrag gebaseerd op een aantal gestaltprincipes. Deze principes worden vertaald in een veranderingsmodel voor organisaties waarbij uitgangspunten vanuit de veranderkunde en organisatiekunde worden geïntegreerd tot één geheel. Tot slot wordt het model omgezet in een praktisch werkmodel, ingevuld met praktijkvoorbeelden.

## Inleiding

De inzet van deze bijdrage is de stelling: het ontwikkelen van natuurlijk gedrag leidt automatisch tot het realiseren van organisatiedoelen. Veranderingsprocessen verlopen vaak moeizaam of mislukken, omdat ze onnatuurlijk verlopen. Dit komt naar mijn idee door de focus op het eindresultaat (zie het voorbeeld hieronder). Mensen worden gedwongen te veranderen omwille van dat resultaat. Een natuurlijk veranderingsproces richt zich primair niet op het resultaat, maar op natuurlijk gedrag. Natuurlijk gedrag zou ik willen definiëren als: voortdurend zoeken naar de kwaliteiten in jezelf en in de organisatie. Deze kwaliteiten zijn in ieder mens aanwezig, alleen hebben we nog lang niet alle mogelijkheden ontdekt, laat staan dat we er gebruik van maken.

In de meeste organisaties is echter sprake van onnatuurlijk gedrag. Besproken zal worden wat de oorzaken hiervan zijn en hoe je dit kunt ombuigen naar natuurlijk gedrag. Als dit lukt, dan komt het beoogde resultaat vanzelf.

Een voorbeeld van een gesprek tussen manager en medewerkers over de toekomst van de organisatie:

*Manager: Om een gezonde organisatie te blijven, moeten wij het anders gaan doen de komende jaren. We moeten klantgericht, efficiënter en commerciëler gaan werken.*

*Medewerker: Wat betekent dat voor ons?*

*Manager: Dat betekent dat je meer productieve uren moet gaan draaien, werkprocedures moeten eenvoudiger en korter. Klanten moeten sneller en beter worden bediend. Je moet beter opletten bij klanten waar hun behoeften liggen, zodat je meer kunt verkopen.*

*Medew. 2: Maar, doen wij ons werk niet goed dan?*

*Manager: Jullie doen je werk prima, maar we moeten ons aanpassen aan de klanteneisen van deze tijd en dat betekent dat het anders moet.*

*Medew. 3: Toch heb ik het gevoel dat wij ons werk niet goed doen. Maar wat moeten wij dan anders doen?*

*Manager: Zoals ik net al zei: meer uren draaien die door de klant worden betaald, je werkprocedures verbeteren en beter bij de klant rondkijken of er nog meer te verdienen valt door cross-selling.*

*Medew. 4: Wat is dat nou weer voor een moeilijk woord: 'krosselling'?*

*Manager: Dat betekent in jullie geval letten op mogelijk meerwerk.*

*Medew. 5: Wij zijn technenuten, geen verkopers. Ik ben aangenomen om machines te repareren en te onderhouden. Van verkopen heb ik geen verstand, daarvoor moet je bij een andere afdeling zijn.*

*Manager: Je hoeft ook niet te verkopen, maar je moet wel goed opletten en signalen doorgeven aan verkoop.*

*Medew. 6: Hoe kunnen we nou in vredesnaam klantgerichter en efficiënter werken als we niet eens fatsoenlijke douches hebben en voldoende modern materiaal?*

*Manager: Dat valt best wel mee, want...*

In dit voorbeeld wordt een gesprek gevoerd zoals het regelmatig in de praktijk gaat tussen management en uitvoerenden. Op zich een normaal gesprek volgens het principe van de overtuigingsstrategie, maar vaak niet effectief. Managers geven regelmatig aan dat ze het verhaal al tien keer hebben uitgelegd en dat er niets is veranderd. Medewerkers daarentegen geven vaak aan dat hun weer iets van 'boven' wordt opgelegd en dat ze daar geen zin in hebben.

In het voorbeeld komen een aantal weerstandselementen naar voren:

1. duidelijkheid over wat het voor 'mij' betekent op eigen functieniveau;
2. het gevoel hebben dat ze slecht functioneren;
3. elk woord/elke uitspraak van de manager proberen te weerleggen/onderuit te halen;
4. een appèl doen op de manager om te investeren in materiaal en vooral persoonlijk werkcomfort van de medewerkers.

Wat medewerkers belangrijk vinden is duidelijkheid op concreet functieniveau. Het doorvragen ten aanzien van allerlei concrete werksituaties is hiervan een duidelijk signaal. Hier gaat het vaak fout, omdat de manager niet voldoende in staat is de doorvertaling te maken naar detailniveau. Logisch, want de manager weet ook niet precies hoe het in de nieuwe situatie precies gaat verlopen. De conclusie van medewerkers is dan ook stevast dat de manager niets begrijpt van het 'eigenlijke' werk. Dit is precies de conclusie waar ze op uit zijn, want dan kunnen ze in de weerstand blijven zitten. Het is met andere woorden op voorhand al onmogelijk voor de manager om hier de slag te 'winnen'.

Als mensen het gevoel hebben dat ze slecht functioneren (punt 2) in de ogen van hun managers, dan zal alles worden aangewend om in verzet te gaan. Ze worden toch niet serieus genomen en gewaardeerd, dus waarom dan meewerken aan iets nieuws? Een ander opvallend punt in het weerstandsgedrag is punt 4. Dit wordt door managers wel eens cynisch het 'spiegeltjes-en-kraaltjesspel' genoemd. Geef ze wat hiervan en je krijgt ze mee. Voor medewerkers is dit een test: is onze baas bereid naar ons te luisteren en hier daadwerkelijk iets mee te doen? Zo niet, dan blijven we in verzet.

Uiteindelijk zal het erop uitdraaien dat mensen gewoon mee moeten in het nieuwe stramien en dat ze in hun functioneringsgesprekken hierop worden afgerekend. Op zich niets mis mee, maar acceptatie, motivatie en aansluiting bij de medewerkers is niet aanwezig. Het beoogde veranderingsproces zal dan ook mislukken.

Het bovenstaande weerstandsgedrag druist volledig in tegen het natuurlijke gedrag van de mens. Peter Senge (1995) zegt hierover dat mensen (kinderen) van nature zijn toegerust

met een onverzadigbare drang tot verkennen en experimenteren. Mensen worden geboren met intrinsieke motivatie, zelfrespect, waardigheid, nieuwsgierigheid en plezier in leren. Hoe is het dan in vredesnaam mogelijk dat mensen in organisaties zo weinig van hun kwaliteiten laten zien? Als je mensen vraagt naar wat ze in hun vrije tijd doen bevestigen ze de stelling van Senge met fantastische voorbeelden van hun diverse kwaliteiten. Als deze kwaliteiten aangeboord zouden worden in het werk, dan zou de gemiddelde organisatie er heel wat anders voorstaan en waren moeizame veranderingsprocessen niet nodig.

## Oorzaken van onnatuurlijk gedrag

Weerstand op zich is natuurlijk gedrag, alleen wanneer weerstand een structureel karakter krijgt is er iets onnatuurlijks aan de hand. In de praktijk kom ik dit laatste vaak tegen in de vorm van 'we moeten zonnodig weer veranderen' en dergelijk soort uitspraken. Blijkbaar is er onderweg iets 'mis' gegaan, waardoor mensen hun oorspronkelijk natuurlijke gedrag langzaam maar zeker inruilen voor onnatuurlijk gedrag. Er zijn een aantal samenhangende oorzaken te noemen die cruciaal zijn voor dit gedrag.

### Verschillende talen spreken

De laag met de macht legt de laag zonder macht op wat er moet gebeuren. De laag zonder macht verzet zich. Het is de onmacht van de manager die niet de taal spreekt van de werkvloer, maar ook de werkvloer die niet de taal spreekt van het management. Ze begrijpen elkaar niet, dus vallen ze terug in hun vertrouwde rolpatroon van enerzijds macht en anderzijds verzet. Ze graven zich als het ware in en komen niet meer van hun plaats, omdat er geen verbinding is tussen beide posities.

Het management spreekt de 'wat-taal': doelen, kwaliteit, kwantiteit, minder uren, meer productiviteit, efficiënter en veiliger. Deze taal is gericht op het eindresultaat en niet gericht op het proces dat leidt tot dat eindresultaat. Uitvoerenden daarentegen spreken de hoe-taal: Hoe moet ik dat doen? Hoe zit dit in elkaar? Het wat- en hoe-denken levert grote communicatiestoornissen op. Beide partijen begrijpen elkaar niet, omdat ze zich niet in elkaars taal en situatie verdiepen en hier ligt juist de sleutel die leidt tot begrip en uiteindelijk resultaat.

*Conclusie 1: wederzijds begrip leidt tot natuurlijk gedrag.*

### Controle versus ontwikkeling

Helaas zijn de belangrijkste instellingen in onze samenleving eerder op controle dan op leren gericht. De aansturing van het management is meestal gebaseerd op het MBO-principe (management by objectives). MBO is een productgerichte benadering waarin gestuurd wordt op het resultaat. Alleen sturen op resultaat (wat) leidt tot een stijl van leidinggeven die gericht is op controle van het resultaat met twee mogelijke uitkomsten: straffen of belonen. Een procesgerichte benadering richt zich meer op het systeem van voortbrenging. Dit laatste wil zeggen dat medewerkers gestimuleerd worden mee te denken en te beslissen over verbeteringen. Door hier continu mee bezig te zijn ontstaat automatisch een goed resultaat en dat wordt behaald door gemotiveerde medewerkers. Deze benadering leidt tot een stijl van leidinggeven die meer gericht is op ontwikkeling, leren en innovatie.

*Conclusie 2: een procesgerichte stijl van leidinggeven leidt tot natuurlijk gedrag.*

## Het moeten

Mensen worden beloond voor wat ze voor anderen doen. Ironisch genoeg leidt deze gerichtheid op door anderen geformuleerde doelstellingen juist vaak tot middelmatige prestaties. De oorzaak is het moeten, het wordt hun opgelegd. Je moet scoren, presteren, je zo en zo gedragen, deadlines halen. Als je de doelen haalt word je beloond, als je ze niet haalt word je gestraft. Mensen worden gedwongen tot dingen die ze niet kunnen of willen. Deze manier van werken leidt onder andere tot het volgende gedrag en resultaten:

- Er heerst een angstcultuur: mensen durven hun mening niet te uiten of mogen dat niet.
- Mensen voelen zich niet verantwoordelijk: een van 9.00 - 17.00 uur mentaliteit.
- Creativiteit en capaciteiten van mensen worden nauwelijks aangesproken: uit onderzoek blijkt dat maar 40% van het vermogen van mensen wordt gebruikt in organisaties.

De grote uitdaging is proberen aansluiting te vinden bij wat mensen wel kunnen en willen en van daaruit de organisatiedoelen realiseren. Competentiemanagement is een aardige poging in deze richting, maar zal nog meer in de breedte ontwikkeld moeten worden om alle hier besproken factoren op te lossen.

*Conclusie 3: zelf doelen formuleren (op eigen functieniveau) leidt tot natuurlijk gedrag.*

## Angst

Degene met macht is bang de macht te verliezen en degene zonder macht is bang om gestraft te worden. Het besproken MBO-principe leidt tot een angstcultuur: succes is beloning, falen is straf. In een dergelijke cultuur zijn mensen bang om te falen, ze hebben dus faalangst.

In een angstcultuur durft niemand zijn nek uit te steken, terwijl dit juist nodig is om tot innovatie, leren en ontwikkeling te komen. Opheffing van faalangst is een cruciale factor voor een succesvolle onderneming. Bewustwording van dit mechanisme en vervolgens de wijze waarop managers hier sturing aan geven is bepalend voor het uiteindelijke succes. Hiervoor is een stijl van leidinggeven nodig die zich richt op openheid en evenwaardigheid. Lao Tsu gaf ooit eens het volgende aan: "Een groot leider is hij van wie de mensen zeggen: 'we hebben het zelf gedaan'." Hoe meer zelfinzicht mensen hebben, des te meer creativiteit, innovatie en resultaat ze boeken. Zelfinzicht begint bij het waarnemen en ervaren van het eigen concrete gedrag. Feedback op gedrag is hierbij de sleutel om angstreductie te realiseren. Aangezien reflectie voor veel mensen niet iets vanzelfsprekends is, valt hier nog veel te halen op alle niveau's van een organisatie

*Conclusie 4: bewustzijn van het angstmechanisme leidt tot natuurlijk gedrag.*

## Het ontwikkelen van natuurlijk gedrag

Deming (1987) gaf al aan dat 85% van de fouten systeemfouten zijn en slechts 15% van de fouten wordt door de mensen zelf veroorzaakt. Het management is primair verantwoordelijk voor het functioneren van dit systeem. Ineffectief management beschadigt mensen en leidt tot onnatuurlijk gedrag. Voorgaande beschrijvingen geven aan waarom dit het geval is. De genoemde stellingen geven richting aan oplossingen ten aanzien van natuurlijk gedrag. We gaan hier dieper in op de vraag hoe je dat zou kunnen doen.

## Gestaltpsychologie

Echt leren of veranderen gebeurt primair niet door het denken, maar door het doen, het ervaren. Weerstand komt bijvoorbeeld voort uit het denken, dat wil zeggen gebeurtenissen/ervaringen die vanuit het verleden omhoog komen of denken waarin angstbeelden of gedachten ontstaan ten aanzien van de toekomst. Dus weerstand reduceren met behulp van overtuigen werkt niet, want argumenten komen voort uit het denken en zijn naar anderen toe ook gericht op datzelfde denken. Op deze wijze bestrijd je vuur met vuur, wat het probleem in beginsel alleen maar groter maakt in plaats van kleiner. Doen is echter een activiteit in het hier en nu, en levert geen weerstand op, alleen maar ervaring. Je ziet in veranderingsprocessen ook altijd dat de aanvankelijke weerstand verdwijnt wanneer mensen iets gestalte gaan geven, omdat zich nieuwe mogelijkheden en zekerheden aandienen die houvast en vertrouwen geven. Deze nieuwe mogelijkheden en zekerheden zijn van tevoren niet te bedenken, want ervaring valt niet te bedenken, alleen maar te ervaren.

Het gestalte geven van iets brengt ons automatisch bij de gestaltpsychologie. Door eigen ervaringen met de gestaltpsychologie ben ik in de loop der jaren bijna onbewust principes hiervan gaan toepassen in veranderingsprocessen in organisaties. Maar wat is dan gestaltpsychologie? Het lastige van gestaltpsychologen is dat ze een hekel aan getheoretiseer hebben, omdat dit haaks staat op hun uitgangspunten. Een uitspraak van Fritz Perls(3)<sup>1</sup>, de grondlegger van de gestaltpsychologie illustreert dit heel duidelijk. Perls begon een lezing eens met de woorden: "Ik zal het nu over de gestaltpsychologie hebben zoals ik er vandaag over denk." Toch zijn er in de literatuur wel degelijk uitgangspunten te vinden. De gestaltpsychologie is een reactie op de psychoanalyse. De gestaltpsychologie legt het accent op het hoe en de psychoanalyse op het waarom. Anders gezegd: het doen als reactie op het denken.

'Gestalt' is een Duits woord en het betekent zo iets als het vormen van een georganiseerd, betekenisvol geheel. Men ziet een huis en niet een aantal stenen en ramen: het geheel is meer dan de afzonderlijke delen. Fritz Perls ziet veel persoonlijkheden waar het 'geheel' aan ontbreekt, alsof ze versplinterd zijn in losse delen. Hij stelt dat mensen vaak maar van een deel van zichzelf bewust zijn, en niet van het geheel. Bijvoorbeeld: een vrouw weet misschien niet, of wil het niet erkennen, dat ze vaak als haar moeder handelt. Een man weet misschien niet, of wil het niet erkennen, dat hij soms als een baby wil huilen.

Gestalttherapie wil de persoon helpen alle delen tot één geheel te verenigen. Integratie van de verschillende delen helpt iemand bij dit proces van afhankelijkheid naar zelfstandigheid. Een autoritair persoon zonder innerlijke zekerheid helpen tot een echte persoonlijkheid te worden. Het hebben van innerlijke zekerheid betekent het kunnen staan op eigen benen. Hij hoeft dan niet langer op zekerheden van buitenaf te steunen om zichzelf staande te houden, zoals zijn echtgenote, academische titel, functie, bankrekening en dergelijke. Hij ontdekt dan dat hij de capaciteiten die hij nodig heeft, al in zich heeft en dat hij daarop kan rekenen. Kortom: dat we worden wie we zijn. Fritz Perls heeft dit principe samengevat in wat hij noemt het 'gestaltgebed':

*Ik doe wat ik moet doen en jij doet wat jij moet doen,  
Ik ben niet in de wereld om aan jouw verwachtingen te voldoen  
En jij bent niet in de wereld voor de mijne.  
Jij bent jij en ik ben ik  
En als we elkaar bij toeval ontmoeten is dat goed  
En als dat niet gebeurt ... dan is er niets aan te doen.*

---

<sup>1</sup> Internetsite gestalt en Markveld: gestaltpsychologie

Zoals gezegd gaat het om het hoe en niet om het waarom. Laten zien of ervaren hoe je iets doet leidt tot meer begrip en inzicht dan het antwoord op de vraag waarom het gedaan wordt. Deze vraag leidt meestal alleen tot slimme verklaringen en overbodige discussies.

### **Drie veelgebruikte basisprincipes**

#### *1. Hier en nu*

Praten over of analyseren van problemen uit het verleden brengt weinig verandering teweeg. De focus ligt bij gestalttherapie op wat je in het hier en nu doet, denkt en voelt. De beschrijvende manier van waarnemen in het hier en nu, zonder interpretatie ('ik voel me onrustig', 'trillende handen', 'droge mond' en dergelijke), opent de mogelijkheid om uit oude denkpatronen te blijven en met een frisse blik naar de nieuwe situatie te kijken.

#### *2. Bewustzijn*

Het is de bedoeling dat men zich zoveel mogelijk bewust wordt van wat men ervaart ('ik voel', 'ik merk', 'ik ben me er bewust van'), zodat er duidelijke gestalten naar voren komen. Dit betekent dat de behoeften naar voren komen en dat is een eerste vereiste voor het goed functioneren van een organisme. Je moet weten welke behoeften je hebt, voordat ze bevredigd kunnen worden.

Dit kan in het dagelijks leven geoefend worden door dagelijkse handelingen langzaam en bewust te doen, bijvoorbeeld afwassen: voel het water langs de handen gaan, voel de structuur van de borden, van de glazen, enzovoort. Een ander voorbeeld is heel goed proeven wat je eet: eet langzaam, kauw goed. Meestal zal het voedsel beter gaan smaken. Een antivoorbeeld is snel willen afwassen, omdat je over 10 minuten een vergadering hebt. Dit leidt regelmatig tot het laten vallen van dingen en/of iets vergeten. Een tweede antivoorbeeld is altijd uitvoeren wat anderen van je verlangen. Je doet dan iets zonder het zelf te ervaren. Dit patroon van iets doen omdat het (snel) moet of hoort leidt tot vervreemding van je eigen gevoelens en behoeften. Bewustzijn van wat je ervaart brengt je hier weer naar terug. Een resultaat van deze wijze van doen is onthaasting en relativering.

#### *3. Verantwoordelijkheid*

De meeste mensen willen graag iemand of iets verantwoordelijk stellen voor hun problemen. Vooral ouders en de maatschappij zijn geliefde boosdoeners. Als je mensen hoort praten (inclusief jezelf) valt het op dat heel vaak in termen van 'jij', 'jullie', 'zij' of 'ik kan er niets aan doen' wordt gepraat. De machteloosheid en vaak ook kwaadheid druipen ervan af. Het is de bedoeling dat mensen zich verantwoordelijk leren voelen voor hun eigen gedrag en gevoelens. Door te leren praten, denken en voelen in termen van 'ik kan', 'ik vind', 'ik wil' of 'ik wil niet' neem je zelf de verantwoordelijkheid.

## **Ontwikkeling natuurlijk gedrag in organisaties**

### **Veranderkunde**

Een organisatie kun je ook beschouwen als een gestalt: een geheel oftewel systeem. Vanuit deze gedachtegang kun je de basisprincipes vertalen naar een verandering ten aanzien van organisaties.

### *Hier en nu*

Zoals ook in het inleidende voorbeeld naar voren kwam, is veranderen gericht op de toekomst. Alle energie in die toekomst stoppen werkt meestal averechts. Focussen op het hier en nu echter niet. In de praktijk heb ik ervaren dat de meest effectieve veranderingen plaatsvinden op basis van zaken die mensen dagelijks ervaren in hun werksituatie. Vraag mensen wat ze graag anders willen, geef ze de gelegenheid om hier gestalte aan te geven en het begin van een veranderingsproces is ontstaan. Als dit dan ook nog samengaat met directe feedback op concreet werkgedrag is aan een belangrijke randvoorwaarde voldaan. Feedback op wat concreet in het hier en nu gebeurt leidt tot 'gevoelde kennis'. Persoonlijk heb ik nog nooit ervaren dat verbeteringen die mensen willen aanbrengen niet passen in de te realiseren doelen van de organisatie, dus al te veel accent op toekomstgerichte doelen (van bovenaf opgelegd) is zonde van de tijd.

### *Bewustzijn*

Een organisatie bestaat primair uit mensen. Deze mensen laten zich vaak leiden door ervaringen, associaties en de daarbij behorende gevoelens en hebben zich gevormd tot een vast gedragspatroon. In een nieuwe situatie wordt altijd nieuw gedrag verlangd en werkt het oude gedragspatroon niet meer afdoende. Wanneer, zoals in het voorbeeld, deze nieuwe situatie topdown wordt bepaald op basis van het denken richting toekomst, dan worden de oude gedragspatronen aangesproken, terwijl het juist veel effectiever is direct de nieuwe gedragspatronen te gaan aanspreken. Dit betekent in feite: 'wat wil jij anders?' en niet: 'wat wil ik anders bij jou?', want 'wat wil jij anders?' leidt automatisch tot de vraag 'hoe doe je het nu?' en bij deze vraag ligt de weg open naar bewustwording van eigen gedragspatronen. Een voorbeeld. Als mijn baas me vertelt dat ik iets af moet hebben voor een bepaalde tijd dan doe ik dat altijd, ook al erger ik me daar aan. Het patroon hierbij is: ik heb geleerd dat ik moet doen wat de hiërarchie van mij verlangt. Dit patroon leidt tot passief gedrag, geen initiatief, geen grenzen stellen en dergelijke, terwijl de organisatie juist het tegenovergestelde vraagt. In dit kleine voorbeeld wordt direct duidelijk dat de wijze van aansturing door het management cruciaal is om het gewenste gedrag te realiseren. Bewustwording van dit mechanisme en de daarbij behorende gedragspatronen van managers en medewerkers is stap 1 in de richting van een 'echte' verandering.

Deze gedragspatronen zijn vaak al ontwikkeld in de kindertijd door de ervaringen met autoriteitsfiguren. Hoe organiseer ik dat gedrag? Om bij het voorbeeld te blijven, in in gesprek met mijn baas organiseer ik mezelf als volgt: ik hang achterover, luister, knik, praat zachtjes, kijk naar de grond en geef korte antwoorden op vragen. Eindeloze analyses en praten over dit gedrag helpt niet, concrete feedback op de genoemde organisatie wel. Dit leidt vaak tot desorganisatie, want het bekende en vertrouwde staat ter discussie en wat komt daar voor terug? Het is naar mijn overtuiging de kunst om deze desorganisatie te sturen in haalbare veranderingen, dat wil zeggen stap voor stap. Niet alles in één keer, maar bijvoorbeeld beginnen met het regelmatig aankijken van je baas. Als dit goed gaat, probeer je de volgende keer eens voorzichtig met een tegenargument te komen, enzovoort. Zicht krijgen op de organisatie van je eigen gedragspatroon is een voorwaarde om diezelfde organisatie te kunnen beïnvloeden. Door deze organisatie te beïnvloeden ontstaan er nieuwe ervaringen, gevoelens en associaties en heel belangrijk: de angst wordt steeds kleiner.

### *Verantwoordelijkheid*

In een hiërarchische verhouding spelen de begrippen macht en onmacht een grote rol. Eric Berne (1978)<sup>2</sup> ontwikkelde de transactionele analyse om de communicatie tussen mensen te

---

<sup>2</sup> Eric Berne: Mens erger je niet



analyseren. Met behulp van de drie egoposities ouder, volwassene en kind is het vrij eenvoudig te analyseren vanuit welke positie iemand primair communiceert. Jarenlange praktijkervaring met dit model levert het volgende beeld op: de manager communiceert vaak vanuit de ouderpositie (= macht) en de medewerker vanuit de kind positie (= onmacht). Door te werken aan bewustwording van dit diepgewortelde patroon is het in veel gevallen mogelijk dit patroon te doorbreken. Het resultaat van dit proces is vaak dat managers meer verantwoordelijkheid neer durven te leggen bij de medewerkers en dat medewerkers meer verantwoordelijkheid (durven) te nemen. Op deze wijze ontstaat een meer volwassen communicatiepatroon tussen management en uitvoering.

## Organisatiekunde

Over organisatiekunde is heel veel geschreven. Ik wil me beperken tot de uitgangspunten die in de praktijk worden gehanteerd. Een belangrijk streven hierbij is dat deze uitgangspunten eenvoudig zijn, zodat ze op elk niveau uit te leggen zijn en daarmee hanteerbaar worden voor de gehele organisatie. Om een klantgerichte kwaliteitsorganisatie te realiseren zal voldaan moeten worden aan de criteria die aan een dergelijke organisatie verbonden zijn. Uit de literatuur en ervaring heb ik een zestal criteria geformuleerd in prioriteitsvolgorde en deze verder geconcretiseerd. In tabel 1 worden deze criteria en de daaraan gekoppelde activiteiten van de organisatie neergezet.

Tabel 1 Criteria kwaliteitsorganisatie

Criteria kwaliteitsorganisatie	Organisatieactiviteiten
1. Duidelijke doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie, strategie en beleid formuleren</li> <li>• Vertaling naar afdelingsniveau</li> </ul>
2. Heldere structuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organogram met heldere TBV's</li> <li>• Functiebeschrijvingen</li> <li>• Beoordelingssysteem</li> </ul>
3. Effectieve stijl van leidinggeven	Onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelen omzetten in geaccepteerde en meetbare Activiteiten (met team)</li> <li>• Sturen op concrete resultaten</li> <li>• Coachen op motivatie</li> <li>• Ziekteverzuimbeleid toepassen</li> <li>• Functioneringsgesprekken</li> <li>• Werkoverleg</li> </ul>
4. Taakbekwame medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakinhoudelijke opleidingen</li> <li>• Competentieontwikkeling</li> </ul>
5. Goede samenwerking en communicatie	Verbeterideeën bespreken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Methode/procedures</li> <li>• Middelen/materiaal</li> <li>• Mensen/samenwerking</li> <li>• Machines</li> </ul> Cultuuraspecten ontwikkelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afspraak = afspraak</li> <li>• Open communicatie/fouten maken mag</li> <li>• Terugkoppeling/feedback</li> <li>• Initiatief nemen/proactief</li> </ul>
6. Klantgericht handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantgericht gedrag</li> <li>• Kosten/batenbewustzijn</li> <li>• Klachtenafhandeling</li> </ul>

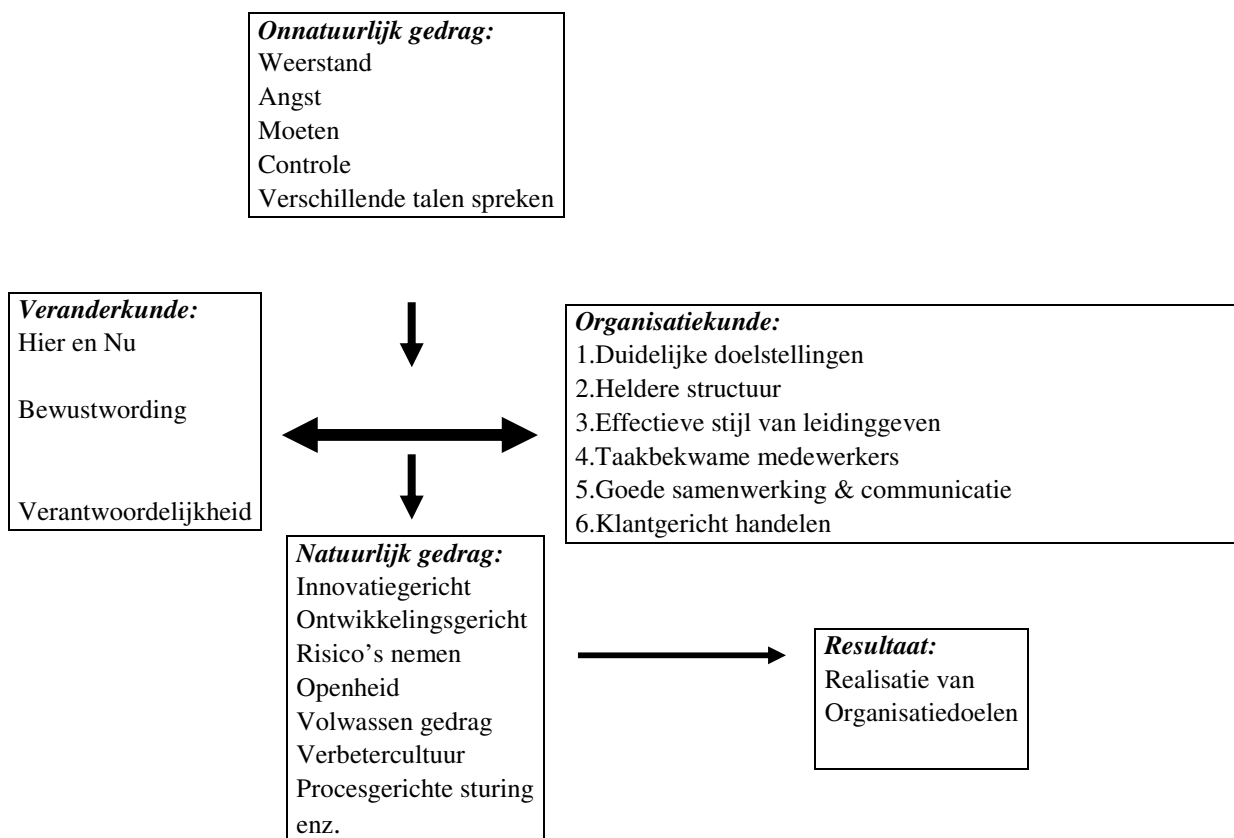
## Integratie veranderkunde en organisatiekunde

Het lijkt nu misschien alsof deze aanpak weloverwogen en goed gefundeerd ontwikkeld is. Niets is minder waar. In de praktijk van alledag kom je allerlei actuele problemen tegen waar een oplossing voor gezocht moet worden. In de loop der jaren merk je dat schijnbaar losse delen bij elkaar passen en dat je deze kunt vormen tot één geheel: een gestalt. De integratie van de gestelde uitgangspunten van de veranderkunde en organisatiekunde levert een gestalt op. Wat houdt de integratie van veranderkunde en organisatiekunde in?

- Het organisatiekundemodel biedt een helder kader voor elk niveau in de organisatie. Als mensen op hun eigen functieniveau verbeterpunten gaan inventariseren en deze invullen in het model dan geeft hun dat houvast en zekerheid: een belangrijk aspect bij veranderingen.
- De verbeterpunten zelf zorgen voor motivatie, betrokkenheid en dergelijke, omdat het van de betrokkenen zelf komt: de basis voor natuurlijk gedrag.
- Bij het behandelen en de implementatie van de verbeterpunten worden de principes van de veranderkunde toegepast: hier en nu, bewustwording en verantwoordelijkheid.

De stelling van deze bijdrage is tevens het doel: het ontwikkelen van natuurlijk gedrag leidt automatisch tot het realiseren van organisatiedoelen. Onnatuurlijk gedrag kan omgezet worden in natuurlijk gedrag door de uitgangspunten van de veranderkunde te integreren met die van de organisatiekunde. Dit proces leidt tot natuurlijk gedrag en natuurlijk gedrag leidt tot realisatie van organisatiedoelen. In figuur 1 wordt dit proces schematisch weergegeven.

Figuur 1 Van onnatuurlijk gedrag naar natuurlijk gedrag



## Vertaalslag naar de praktijk: methodiek

De afgelopen jaren is deze visie in de praktijk getoetst en uitgebouwd tot een methode die effectief blijkt te zijn, maar ook elke dag weer voor verbetering vatbaar is. Problemen van alledag nemen we als uitgangspunt voor verandering en we behandelen deze in functioneel teamverband. Vervolgens wordt gewerkt aan de implementatie met behulp van coaching. Dit principe kan op elk niveau worden toegepast: organisatie, afdeling, team en individueel niveau. De beste resultaten worden behaald wanneer alle niveaus erbij betrokken zijn.

De methode bestaat uit drie fasen:

- Fase 1: Knelpunteninventarisatie met team en leiding.
- Fase 2: Teambuilding waarin knelpunten behandeld worden.
- Fase 3: Praktijkcoaching in de stijl van leidinggeven.

### Knelpunteninventarisatie met team en leiding (fase 1)

Een productieorganisatie had als probleem dat het niet voldoende tegemoet kon komen aan de wensen van de klanten. Het managementteam constateerde dit, maar ging het middenkader niet vertellen wat ze wel en niet moesten gaan doen. Het middenkader werd gevraagd na te denken over het oplossen van dit probleem. Dit principe gold voor alle afdelingen. We nemen de productieafdeling als voorbeeld.

In eerste instantie werden alle knelpunten geïnventariseerd en geplaatst in het schema 'criteria kwaliteitsorganisatie' (zie tabel 2). Op deze wijze konden de vele knelpunten worden gestructureerd en tevens bepaalde deze structuur de prioriteitsvolgorde voor het te ontwikkelen plan: dit gaf houvast en zekerheid.

*Tabel 2 Kenmerken klantgerichte kwaliteitsorganisatie gekoppeld aan actuele knelpunten als basis voor verbeterplan*

<b>Criteria kwaliteitsorganisatie</b>	<b>Enkele voorbeelden van knelpunten</b>
1. Duidelijke doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigen doelen beter formuleren</li></ul>
2. Heldere structuur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werken aan structuren niet aan symptomen</li><li>• Inzetbaarheid op basis van beleid en structuur in plaats van ad hoc</li><li>• Aanspreken op TBV's, mits deze eerst duidelijk zijn</li><li>• Functieomschrijving te gedetailleerd en niet up-to-date</li><li>• Leidinggevendenzitten te veel in de uitvoering</li><li>• Geen uniforme werkwijze tussen de teams</li><li>• Flexibele inzet niet mogelijk</li></ul>
3. Effectieve stijl van leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"><li>• Omschakelen van inhoudsgericht naar organisatiegericht leidinggeven</li><li>• Geen uniforme stijl van leidinggeven</li><li>• Medewerkers brengen te weinig vanuit zichzelf in (bijvoorbeeld werkoverleg)</li><li>• Mensen niet aanspreken op ongewenst gedrag</li><li>• Te veel wij/zij denken/eilandvorming/onvoldoende respect</li><li>• Leidinggevendenzitten te weinig voorbeeldgedrag</li></ul>



4. Taakbekwame medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig kennis/vaardigheid bij groot aantal medewerkers</li> <li>• Gesprekstechnieken leiding moet beter</li> <li>• Sommige functies te weinig met eigen taak bezig: <u>geen</u> kennistoename</li> <li>• Melden van storingen: <u>meer</u> verdiepen in het probleem</li> </ul>
5. Goede samenwerking en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatieoverdracht en communicatie tussen leiding moet beter</li> <li>• Verbeterplannen blijven liggen: demotiverend voor medewerkers</li> <li>• Leiding meer als één geheel naar buiten treden: op één lijn zitten</li> <li>• Heldere/open/eerlijke communicatie tussen leiding en naar medewerkers</li> <li>• Onduidelijke verwachtingen/afspraken met ondersteunende afdelingen</li> <li>• Klant-/leveranciersverhouding met andere afdelingen ontaard in machtsstrijd</li> <li>• Overlegvormen moeten efficiënter en beter</li> </ul>
6. Klantgericht handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer oriëntatie op kwaliteit en kwaliteitsbewustzijn</li> <li>• Meer kostenbewust op alle fronten</li> <li>• Ondersteunende afdelingen onvoldoende betrokken</li> <li>• Te veel gericht op productie draaien in plaats van kwaliteit</li> </ul>

### **Teambuilding waarin knelpunten worden behandeld (fase 2)**

In het teambuildingsproces werden de belangrijkste knelpunten besproken. Alle knelpunten zijn actueel en vanuit het hier en nu kwam het team tot een groot aantal toekomstgerichte doelen. Deze doelen zorgden niet voor angst, weerstand en moet-gevoelens, omdat ze de doelen vanuit hun eigen ervaring en overtuiging konden formuleren. De door hen geformuleerde doelen en verbeterpunten pasten allemaal in de algemene bedrijfsdoelstellingen.

Na de inventarisatie van de knelpunten werden deze per cluster behandeld. De belangrijkste uitkomst van deze fase was een zorgvuldig uitgewerkt plan waarin de criteria 1, 2, 3 en 4 (zie tabel 2) zijn geformuleerd. Dit leverde de volgende resultaten op:

- concreet en meetbaar omschreven doelstellingen;
- nieuwe functieomschrijvingen voor minder functies dan voorheen het geval was;
- naast taken ook competenties per functie bepaald;
- op basis van functieomschrijving formatieplan bepaald;
- implementatieplan: hoe het geheel te implementeren en bespreken met behulp van de medewerkers;
- cultuuromslag door andere stijl van leidinggeven;
- gewenste stijl van leidinggeven geformuleerd en tekortkomingen per leidinggevende geformuleerd als basis voor training en coaching.

Met name het implementatieplan richting medewerkers is cruciaal in dit proces. Ook hier dreigt weer heel snel het topdowndenken de overhand te krijgen. Met de medewerkers werd in een later stadium hetzelfde proces doorlopen: welke knelpunten ervaren jullie? Hoe is dit op te lossen? Functieomschrijvingen, competenties en opleidingsplan werden hieraan gekoppeld. De grote lijn van het plan op 'middenkader' niveau werd direct aan de

medewerkers gepresenteerd, waarbij de medewerkers ook direct werden betrokken bij de invulling van de nieuwe functies op hun eigen functieniveau. De weerstand was minimaal, vanwege het direct concreet gaan werken aan hun eigen toekomst.

### **Praktijkcoaching in de stijl van leidinggeven (fase 3)**

De eerste twee fasen zijn praat- en planfasen en deze laatste fase is de daadwerkelijke doe-fase. Met name in deze fase worden de gestaltprincipes van bewustzijn, hier en nu en verantwoordelijkheid gehanteerd.

De leidinggevendenden in het praktijkvoorbeeld kregen in eerste instantie een cursus waarin de door henzelf geformuleerde leerbehoeften centraal stonden (zie ook tabel 2, fase 1).

Vervolgens werd het geleerde vanuit de cursus vertaald naar de praktijk met behulp van individuele coaching.

Het doel van coachen is het internaliseren van een nieuw gedragspatroon dat past bij de gecoachte. Het accent ligt niet op resultaten, maar op het gedrag dat hiertoe leidt. Gedrag is primair iets wat je 'doet' en niet wat je zegt te doen. Er zit een groot verschil tussen voorgenomen ofwel gepland gedrag en daadwerkelijk gedrag. Trainen, plannen maken, plannen bespreken en dergelijke zegt niet zoveel over het doe-gedrag. Daarom is naar mijn idee feedback en reflectie op niet geconstateerd gedrag niet effectief. Het uitvoeren van een plan is 'doen'. Het observeren en feedback geven tijdens of direct na het 'doen' zet mensen aan tot reflectie en verandering. Om dit uitgangspunt te realiseren moet de coach het 'doen' zoveel mogelijk kunnen waarnemen, bij voorkeur in het hier en nu. Bijvoorbeeld door bij een werkoverleg aanwezig te zijn, maar ook door op de werkvloer te zijn om gedrag te observeren.

### **Coachingsvormen: een voorbeeld**

Er zijn verschillende coachingsvormen te gebruiken. Er wordt hier één voorbeeld besproken, dat is overgenomen uit *Leren in Ontwikkeling* (Nieuwenhuis en Boven, 2004):<sup>3</sup>

#### *Competentieontwikkeling*

Tijdens de cursus was bij de persoon in dit voorbeeld helder geworden dat hij wilde werken aan het meer grip krijgen op het aansturen van zijn team en daarin overtuigender wilde handelen. In het coachingstraject werden deze punten verder uitgediept door acties als werkoverleg voeren, tijdschrijven en dergelijke. Door deze praktijkacties ontstond een duidelijker beeld van zijn gedragspatroon. Hij vertoonde het volgende gedrag: geen prioriteiten stellen, geen grenzen stellen, toezeggingen doen die hij niet nakwam, met veel verschillende dingen beginnen zonder iets af te maken, niet delegeren, onduidelijk of indirect taalgebruik en mensen niet duidelijk aanspreken. Kortom: een gedragspatroon van ad hoc leiderschap gericht op de uitvoering, waarbij afspraken niet voldoende werden nagekomen. Dit gedrag leidde tot ontevredenheid bij medewerkers en leiding, omdat ze niet wisten wat ze aan hem hadden.

Zijn blinde vlek was dat hij niet begreep welke aspecten van zijn gedrag leidden tot ontevredenheid. Deze blinde vlek in zijn gedragspatroon diende eerst door hem (h)erkend te worden, anders zou er niets veranderen. Het hanteren van de 360°-feedbackmethode zorgde voor een doorbraak: hij werd vanuit verschillende invalshoeken unaniem geconfronteerd met dezelfde feedback. Dit had een zodanige impact dat, zoals hij het zelf zei, 'het kwartje viel'. Vanaf dat moment kon hij voor het eerst de verbinding leggen tussen

---

<sup>3</sup> Nieuwenhuis en Boven: Coaching als brug tussen theorie en praktijk

de praktijksituatie (onder andere ontevreden medewerkers) en het eigen gedrag en hadden gerichte acties zeer snel effect. (H)erkenning van zijn eigen gedragspatroon gevolgd door gerichte nieuwe praktijkervaringen zorgden uiteindelijk voor internalisatie van een nieuw gedragspatroon.

De persoon in dit voorbeeld is gemotiveerd zichzelf te verbeteren. Gezocht wordt naar zijn natuurlijke kwaliteiten. Het blijkt dat zijn blinde vlek een belemmering is om zijn potentiële vermogen te vergroten. Bewustwording van zijn gedragspatroon leverde uiteindelijk opheffing van zijn blinde vlek op en was daarmee de sleutel naar verdere groei.

Dit proces naar natuurlijke groei leverde bij bijna alle leidinggevenden resultaat op: ze leerden zichzelf en hun mogelijkheden beter kennen en kregen zichtbaar plezier in het gebruikmaken van die nieuwe mogelijkheden. Dit vertaalde zich in verschillende resultaten. Een aantal voorbeelden van resultaten:

- De communicatie met de 'hogere echelons' is een belangrijk meetcriterium voor de mate van zelfstandig functioneren. Deze echelons geven heel duidelijk aan dat de teamleiders zelfstandiger zijn geworden: ze lossen veel meer problemen zelf op, ze zijn assertiever geworden, meer zelfbewust en geven sneller en makkelijker hun eigen mening. De wijze van omgaan met bovenstaand punt van de productieleiding is cruciaal bij het genoemde resultaat: ook zij hebben een leerproces doorgemaakt in voorbeeldgedrag en sturen op zelfstandigheid. Ze zijn uitnodigend en stimulerend ten aanzien van het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid en spreken hun teamleiders aan op gedrag en resultaat.
- Een zeer concreet resultaat is de afname van het ziekteverzuim.
- Teamleiders geven zelf aan dat het leidinggeven eenvoudiger is geworden door het aanbrengen van meer structuur, beleid en betere vaardigheden. Het voorgaande heeft namelijk als consequentie dat het vertrouwen in de teamleider en daardoor de mate van acceptatie groeit.
- Vooral de medewerkers geven aan dat er meer aandacht is voor hen als groep, maar ook voor het individu: er worden vragen gesteld, er wordt geluisterd en er wordt iets gedaan met wat de medewerkers aangeven.

## Tot slot

In de loop der jaren heb ik als consultant verschillende ervaringen opgedaan met veranderingsprocessen in organisaties. De optelsom van alle positieve en negatieve ervaringen hebben zich in mij ontwikkeld tot een visie die nodig eens moest worden vastgelegd, al was het alleen maar voor de broodnodige reflectie.

Een aantal zaken is mij hierdoor duidelijk geworden: veranderen is bijzonder moeilijk en eigenlijk ook weer heel eenvoudig. Veranderen is moeilijk als het wordt opgelegd en eenvoudig als je de sleutel tot je eigen schatkamer kunt vinden. In organisatieveranderingen is het de kunst en de uitdaging mensen te ondersteunen in het helpen vinden van hun eigen sleutel. Deze sleutel kan gevonden worden met een aantal principes:

- de praktijk van alledag, zoals mensen zichzelf en de organisatie ervaren als uitgangspunt en intrinsieke motivator;
- de drie basisprincipes vanuit de gestaltpsychologie;
- het model 'criteria kwaliteitsorganisatie' als kader;
- directe coaching in de praktijk.



Natuurlijk veranderen is doorlopend zoeken naar het nieuwe, dat in de kern al aanwezig is. Dit uitgangspunt geldt ook zeker voor de verdere ontwikkeling van de beschreven visie en methode.

## Literatuur

1. Senge, P. (1995). Lerende organisaties bouwen. Schoonhoven: Academic Service
2. Stichting Mans(1987). Management en Arbeid Nieuwe Stijl: Kluwer Boek Promotions
3. Internetsites: Gestaltpsychologie en Markveldt, R. (1977). Trainingen voor persoonlijke groei: gestalttherapie. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker
4. Berne, E. (1978). Mens erger je niet. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
5. Nieuwenhuis, A. en Boven J.(2004). Coaching als brug tussen theorie en praktijk. Leren in Ontwikkeling, nr. 5.

### Over de auteur

Drs. Albert Nieuwenhuis(1958), pedagoog, is sinds 1997 werkzaam als zelfstandig organisatieontwikkelaar onder de naam Nieuwenhuis Advies en Training ([www.nieuwadvis.nl](http://www.nieuwadvis.nl)).

Voorheen was hij werkzaam als docent cursusontwikkeling (RUU), trainer bij een trainingsbureau en consultant bij NOAG (voorheen stichting MANS).

De grootste drijfveer in zijn werk is de daadwerkelijke implementatie van nieuw gedrag in organisaties. Op basis van jarenlange praktijkervaring heeft hij een visie en methode ontwikkeld die effectief blijkt te zijn.



## Managementjaar 2005

De Management Essay Prijs wordt jaarlijks uitgereikt en is een gezamenlijk initiatief van drie partijen die de ontwikkeling van managementliteratuur stimuleren:

- Academic Service, uitgeverij van managementboeken
- Managementboek.nl, de in managementliteratuur gespecialiseerde internetboekhandel
- De Baak, opleidingscentrum van VNO-NCW

De prijs heeft tot doel de ontwikkeling van het denken en publiceren over managementonderwerpen te stimuleren. De onderwerpen die in de essays aan de orde komen, hebben betrekking op de actuele situatie in het Nederlandse taalgebied. De nadruk ligt op ontwikkelingen in theorie, casuïstiek en toekomstige toepassingen, alsmede op analyses van belangwekkende onderwerpen in het afgelopen jaar.

De bijdragen zijn beoordeeld door een jury bestaande uit opinieleiders vanuit het Nederlandse bedrijfsleven en specialisten in de verschillende vakgebieden, onder voorzitterschap van prof. drs. Wessel Ganzevoort.

*Managementjaar 2005* bevat de vijftien door de jury genomineerde essays, waaruit de winnaar van de Management Essay Prijs is gekozen. Het jaarboek biedt daarmee een overzicht van nieuwe ideeën en trends op verschillende vakgebieden.

Voor meer informatie kijk op [www.managementessayprijs.nl](http://www.managementessayprijs.nl)

ISBN 90 5261 485 7

NUR 801



9 789052 614854

[www.academicsservice.nl](http://www.academicsservice.nl)