

Visie op leiderschap:

“vergroten van de veranderingsbekwaamheid van organisaties”

Interview met Danielle Roex (Human Quality Management) en Richard Jongenotter (Bright & Company | HR Strategy)

In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Dat heeft de economische crisis eens te meer duidelijk gemaakt. Bijna 70% van de Nederlandse bedrijven zegt ernstig tot zeer ernstig geraakt te zijn door de recessie. Voor veel bedrijven betekende dit onvermijdelijk te moeten snijden in het personeelsbestand en/of het afstoten van verliesgevende bedrijfsonderdelen. Gelukkig horen we inmiddels weer meer positieve geluiden. Het moment nu voor veel organisaties om een nieuw perspectief te creëren in een nieuwe werkelijkheid. Dat proces vraagt om krachtig leiderschap!

Human Quality Management (HQM) is al meer dan 25 jaar zeer succesvol in haar aanbod van trainingen en coaching op de Nederlandse markt. In het aanbod van HQM staat het vergroten van de persoonlijke impact van professionals en managers in een organisatiecontext centraal. Het succes van de bestaande trainingen van HQM - en daarmee van het onderliggende gedachtegoed - en de erkenning van de specifieke opgaven die organisaties hebben op het gebied van leiderschapsontwikkeling, maakten dat Danielle Roex op het idee kwam om een training te ontwikkelen specifiek voor de doelgroep van leidinggevendenden. Twee jaar lang heeft zij intensief gewerkt aan het ontwikkelen van de nieuwe training “Van Macht naar Kracht”. Graag laten we u door middel van dit artikel nader kennis maken met de gedeelde visie van Bright & Company en HQM op leiderschapsontwikkeling en daarmee met de training “Van Macht naar Kracht”.



*Danielle Roex is directeur van het opleidingsbureau **Human Quality Management (HQM)**. In haar werk en denken staat de mens centraal. Ontwikkeling van de mens, ontdekking en ontplooiing van zijn talenten in de zoektocht naar het optimaliseren van gewenst resultaat binnen een organisatorisch verband, vormen het uitgangspunt en tevens het doel. Veel van haar cursisten zijn leidinggevendenden die door middel van de HQM trainingen en coaching meer impact en effectiviteit ontwikkelden in de sturende functie die zij hebben binnen organisaties.*



*Richard Jongenotter is als managing partner verbonden aan strategisch adviesbureau **Bright & Company | HR Strategy**. In de rol van organisatieadviseur en/of verandermanager ondersteunt hij organisaties bij het succesvol doorvoeren van veranderingen. Bij de organisatietransformatie trajecten die Richard Jongenotter begeleidt, gaan een rationele benadering en relationele benadering hand in hand. Richard Jongenotter is als trainer al vele jaren verbonden aan HQM en heeft het gedachtegoed geïntegreerd in het advieswerk van Bright & Company. HQM en Bright & Company werken op deze manier nauw samen in vraagstukken rond organisatieverandering en leiderschapsontwikkeling.*

Visie op leiderschap

Dat het tempo waarin veranderingen zich voordoen toeneemt, zal niemand meer ontkennen. Is het niet van buitenaf dan is het wel van binnenuit dat er een constante stroom van ontwikkelingen is waar organisaties en daarmee managers en medewerkers effectief mee moeten omgaan.

Roex: “Meer dan ooit wordt beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van organisaties. Als je dit vertaalt naar wat dit dan vraagt van leidinggevendenden, dan is maar één antwoord mogelijk: ‘Het vergroten van de eigen veranderingsbekwaamheid en die van de medewerkers’. Veranderingsbekwaamheid zou dus een kerncompetentie moeten zijn van effectief leiderschap.” Dit impliceert enerzijds dat een leidinggevende in staat moet zijn om een treffende visie te formuleren op de ontwikkeling die het bedrijf idealiter zou moeten doormaken. Anderzijds vraagt het van een leidinggevende om de medewerkers vanuit een intrinsieke motivatie mee te laten bewegen in de voor hem/haar gewenste richting. Dus aan de ene kant moeten mensen zich identificeren met de doelstellingen van het bedrijf en aan de andere kant moeten ze kunnen werken vanuit hun eigen innerlijke motivatie. Deze schijnbare tegenstelling moet zijn synthese vinden in een ‘optimum fit’. Eenvoudig is dit allerminst, maar wel het enige dat echt werkt wanneer men wil dat de leidinggevende echt ook ten volle verantwoordelijkheid kan nemen voor wat hij doet en niet doet. Jongenotter: “Te vaak gaan managers voorbij aan wat door medewerkers als werkelijk belangrijk en wenselijk wordt ervaren. Het gevolg is een disconnectie tussen de doelstellingen van het management en de drijfveren van de medewerkers. Met als grootste risico dat de beoogde verandering niet wordt gerealiseerd. Feitelijk blijft alles bij het oude.”

“Veranderingsbekwaamheid is een kerncompetentie geworden van effectief leiderschap.”



Waarom verandering realiseren niet eenvoudig is

Roex en Jongenotter horen regelmatig van leidinggevendenden hoe lastig men het vindt om een verandering succesvol te realiseren. Ook zij zelf ondervinden aan den lijve dat veranderen een delicaat proces is. Hoe komt dit? Meerdere redenen zijn aan te wijzen:

* **Doorbreken van besluiteloosheid, duidelijkheid scheppen**

In Nederland is het poldermodel in de cultuur ingebakken wat onze veerkracht kan ondermijnen. Jongenotter: “Vanuit het democratische idee om gezamenlijke consensus te bereiken, zie ik in bedrijven dat soms oeverloos kan worden vergaderd. Dit kan op haar beurt leiden tot besluiteloosheid en niet op durven treden als het fout gaat.” Roex: “We kunnen het ons echter niet meer permitteren om eindeloos te blijven converseren. Een niet noodzakelijk snelle maar zeker wel effectieve besluitvorming is nodig om te kunnen inspelen op de dynamiek van vandaag.” Als leidinggevendenden kleur bekennen en daar ook consequenties aan durven te verbinden, zal de logheid - als ongewenst uitvloeisel van het poldermodel - worden doorbroken.

* **Formuleren van een persoonlijke visie**

Een andere worsteling van leidinggevendenden die Roex en Jongenotter regelmatig horen, ligt in het verenigen van de bedrijfsvisie met de eigen visie. Dit eigen maken van de bedrijfsvisie en bepalen hoe je jezelf verhoudt tot die visie is essentieel om medewerkers te overtuigen en te inspireren om in de voorgestelde beweging mee te gaan. Pas dan kan je geloofwaardig de dialoog aangaan met de medewerkers en daadwerkelijk omgaan met weerstanden die met veranderingen gepaard gaan. Roex: “Durf de visie te laten bevragen door de medewerkers, laat hen hun bezwaren uiten, laat hen zoeken naar wat wel past, durf de confrontatie aan te gaan met de echte moeilijkheden die zich voordoen om de verandering aan te gaan.” Jongenotter: “Teveel managers erkennen niet openlijk dat ze de ingezette verandering feitelijk niet zien zitten. Het gevolg hiervan is dat de visie die zij moeten uitdragen niet strookt met de eigen visie, waardoor het zijn geloofwaardigheid en overtuiging mist.” De visie van de organisatie als leidinggevendende eigen kunnen maken is dan ook essentieel.

* **Heldere communicatie**

Veranderingsbekwaamheid betekent ook transparantie in de communicatie. Iets wat geen vanzelfsprekendheid is in organisaties. Roex: “Mensen zijn van nature geneigd om de goede vrede te bewaren en spreken zich niet altijd uit over moeilijke zaken. De consequentie van deze neiging om harmonie als vaandel voorop te dragen, is dat een organisatie gedreven wordt door de daarmee samengaande opvattingen en gewoonten. Bijvoorbeeld vanuit de opvatting: ‘wie zwijgt stemt toe’, gaat men er gemakkelijk vanuit dat als er geen weerstand geuit wordt op een vergadering, dat dit wil zeggen dat iedereen het eens is met het voorstel. Vaak durven mensen hun visie niet te uiten, omdat ze bijvoorbeeld onvoldoende ad hoc argumenten hebben om hun beweringen te staven. Beleg dus liever een informatieronde en later een bespreking.

Baken ook af waarover kan worden onderhandeld en waarover niet. Ook dat is transparantie.” Jongenotter: “Ik zie soms letterlijk bedrijven waarbinnen zowel managers als medewerkers gestopt zijn met zich openlijk uit te spreken.

Transparantie betekent actief doorvragen, confronterende vragen durven stellen en check of de dialoog. 'Is dit nu wat je zegt?'. In organisaties wordt soms 'ja' gezegd en 'nee' bedoeld of zelfs 'nee' gedaan. Dit creëert een schijnwerkelijkheid die funest is voor de effectiviteit van de organisatie." Het realiseren van een transparante dialoog vereist zorgvuldigheid en evenwichtigheid.

* **Risico op polariseren**

Nog een reden is het risico op polariseren. Het denken in goed of fout. Roex: "De manier om met verschillende zienswijzen om te gaan is niet de deur dicht te gooien, maar juist in gesprek te blijven en te erkennen dat er andere zienswijzen zijn. Om vervolgens gezamenlijk op zoek te gaan naar de optimum fit, een win-win situatie waar de belangen, behoeften en waarden van beide partijen worden behartigd. Een conclusie kan zijn dat deze optimum fit niet gevonden wordt. Krachtig en effectief is dan om het gemeenschappelijk akkoord stop te zetten en te komen tot een nieuwe formulering waarover wel akkoord gevonden is".

* **Visie in actie**

De vertaalslag van visie naar actie 'an sich' wordt als een moeilijke opgave beleefd. De ervaring leert dat veel plannen stokken bij de implementatie. Jongenotter: "De crux zit in het operationaliseren van de visie. Het devies luidt: 'maak het concreet, maak een vertaalslag, maak het klein'. Voor iedere medewerker in ieder afzonderlijk bedrijfs onderdeel moet duidelijk zijn wat hij/zij nu concreet anders gaat doen. Zonder een gedegen operationalisatie blijft de vernieuwing louter een ambitie in de vorm van een abstract idee zonder praktische uitvoering."

Al met al is het niet verwonderlijk dat maar weinig pogingen van organisatieverandering slagen. De complexiteit van een veranderproces is groot. Reden te meer om te kijken hoe we onszelf beter kunnen equiperen als architect en regisseur van verandering, denken Roex en Jongenotter.

“Teveel managers erkennen niet openlijk dat ze de ingezette verandering feitelijk niet zien zitten. Het gevolg hiervan is dat de visie die zij moeten uitdragen niet strookt met de eigen visie, waardoor het zijn geloofwaardigheid en overtuiging mist.”



Van Macht naar kracht

Vanaf september 2014 start een nieuwe training gefaciliteerd door HQM onder de titel 'Van Macht naar Kracht'. Deze training is toegesneden op de doelgroep van leidinggevend en heeft als doel om hun doelgerichtheid, daadkracht, flexibiliteit en kundigheid in de communicatie te vergroten, ten einde effectief veranderingsbekwamer te zijn. Roex: "We helpen cursisten bij de ontwikkeling van hun persoonlijke visie en de effectiviteit waarmee zij leiding kunnen geven aan verschillende persoonlijkheden, zodanig dat medewerkers vanuit eigen kracht en motivatie meebewegen. Daarbij vertrekken ze telkens van hoe ze zelf in elkaar zitten, denken, voelen, handelen en zoeken we naar een manier om deze eigenheid te vertalen in een optimale aanpak en effectief gedrag."

De naam 'Van Macht naar Kracht' komt voort uit de observatie dat leidinggevend in deze tijd geen beroep meer kunnen doen op positie of status om zaken voor elkaar te krijgen. Roex: "Daar waar je vroeger kon leunen op status en standing, heb je nu als leidinggevende ook het lef en de persoonlijke kracht nodig om tegenover zowel de directeur als de medewerker een open dialoog te realiseren, die nodig is om te kunnen garanderen dat het woord gelijk is aan de daad. Dus dat op het niveau van 'het woord' een afspraak wordt gemaakt dat 'inderdaad' wordt nageleefd." Jongenotter: "Een machtssysteem creëert bovendien slechts volgers. Dus al zou het nog gelegitimeerd worden, dan haal je met het uitoefenen van macht niet het optimale uit je medewerkers. Het gaat erom dat je de perceptie van medewerkers op tafel krijgt, dat je bewust bent dat de ene medewerker anders in de wedstrijd zit dan de ander en dus ook andere behoeften heeft om goed te kunnen presteren. Als een leidinggevende een transparante dialoog weet te realiseren, heeft hij de mogelijkheid om krachtig in te spelen op ieders behoeften en innerlijke drijfveren met als resultaat dat medewerkers proactief en zelfsturend gedrag laten zien. Zo wordt een team meer dan de som der delen."

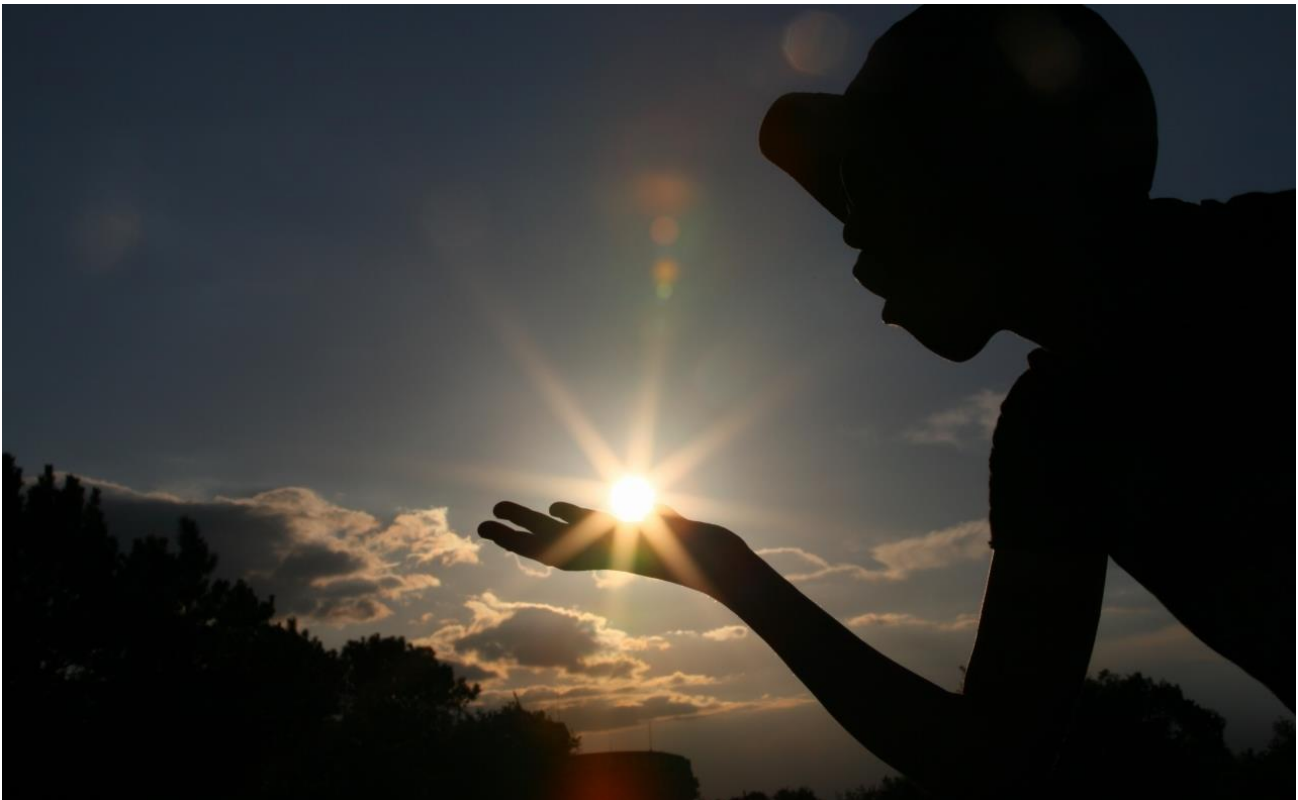
“Daar waar je vroeger kon leunen op status en standing, heb je nu het lef en de persoonlijke kracht nodig om een open dialoog te realiseren die nodig is om te kunnen garanderen dat het woord gelijk is aan de daad.”

Een onorthodoxe aanpak

Op de vraag naar de trainingsaanpak, valt op dat de HQM werkwijze alles behalve alledaags is. Zo is de training primair gericht op de persoon achter de leidinggevende. Inspiratie voor de aanpak is gehaald uit de filosofie van Jung die een splitsing maakt tussen 'Ego' (status, standing, geld) en 'Zelf' (je binnenste ik). Roex: "In de cursus 'Van Macht naar Kracht' streven we ernaar om het 'ego' en 'zelf' te verbinden, zodanig dat wat je doet op je werk ook past bij wie je bent. Dit maakt jou als leidinggevende namelijk veel krachtiger." Jongenotter: "We werken aan het fundament, aan de ruggengraat, namelijk 'worden wie je bent'. Door alle complexiteit en verwachtingspatronen van deze tijd is dit helaas geen vanzelfsprekendheid meer. Noodzakelijk is het vanuit mijn overtuiging echter wel. Hoe meer je trouw blijft aan jezelf, hoe consistent en krachtiger je immers zult zijn als leidinggevende in relatie tot anderen."

"We werken aan het fundament, aan de ruggengraat, namelijk 'worden wie je bent'."

Bewustzijn is belangrijk om te worden wie je bent, aldus Roex en Jongenotter. Om dit te bereiken, wordt in de training ruimschoots stil gestaan bij de persoonlijke geschiedenis en cultuur van de cursisten. Zo wordt een autobiografie opdracht gebruikt ten einde patronen te ontdekken in persoonlijke opvattingen en gewoonten. Cursisten ervaren dit als een zeer krachtig instrument om het bewustzijn aan te wakkeren.



Opvallend is verder dat bij deze training, in contrast tot veel andere persoonlijke effectiviteitstrainingen, geen stereotypen in de zin van 'hoe je als leidinggevende zou moeten zijn of niet mogen zijn' worden gebruikt. Wel wordt gebruik gemaakt van het zogenaamd Contextueel Procesmanagement Model. Dit denkraam geeft de dynamiek weer van de interactie tussen mensen en de relaties tussen gewenst resultaat en de geschiedenis en cultuur van een individu of organisatie. Je leert hiermee hoe daden 'effectief' zijn, met name 'effect hebben' op resultaten en op mensen.

De training 'van Macht naar Kracht' werkt niet toe naar perfectie, een ultiem doel dat voor iedereen hetzelfde is. Gekeken wordt juist naar de persoonlijke subjectiviteit die voor iedere leidinggevende anders is. Roex: "We faciliteren een proces waarin jij zicht krijgt op de context waarin je werkt, waardoor jij de relevante vragen durft te stellen die jij nodig hebt om te kijken waar je staat, en durft rekening te houden met jouw eigen subjectiviteit. Een leidinggevende komt nu en dan in situaties terecht waarin hij aarzelt, twijfelt, niet goed weet wat hij wel en niet moet doen." Roex verwijst hiermee naar die situaties waarbij men nog al eens het label 'incompetent' zou gebruiken. HQM leert aan de cursist hoe hij zichzelf 'au serieux' kan nemen door de elementen van die aarzeling scherp te krijgen en daarbij de vraag te stellen of hij inderdaad met deze elementen voldoende rekening heeft gehouden. In dit geval is het belangrijk dat hij geen premature beslissingen neemt en dat hij de conclusie uit deze overwegingen meeneemt in zijn uiteindelijke besluitvorming.

“We faciliteren een proces waarin je zicht krijgt op de context waarin je werkt, waardoor je de relevante vragen durft te stellen die jij nodig hebt om te kijken waar staat, en durft rekening te houden met je eigen subjectiviteit.”

Trots op gisteren, zin in morgen

Terugkijkend op ruim 25 jaar HQM concludeert Danielle Roex dat zij de grootste waardering haalt uit de ontwikkeling die ze mensen heeft zien doormaken mede dankzij haar trainings- en coaching interventies. “Het is mooi om te zien dat je mensen kunt helpen bij de groei in hun functie. Een frequent terugkomende cursiste die ooit binnen kwam als trainee en het inmiddels heeft geschopt tot financieel directeur, is daar een prachtig voorbeeld van. Maar ook de knopen die mensen doorhakken naar aanleiding van de uitkomsten van de training vind ik betekenisvol. Cursisten die bijvoorbeeld door de training inzicht hebben gekregen in zichzelf en krachtig besluiten het roer om te gooien, omdat ze tot de conclusie zijn gekomen dat hetgeen ze destijds deden niet past bij hen als persoon. Dan besef ik weer wat een mooi vak ik heb.”

Richard Jongenotter beaamt de impact van de HQM trainingen in de rol die hij heeft als trainer bij HQM. Hij vult daarnaast aan wat de impact kan zijn van die veranderingsbekwaamheid binnen organisaties. “De energie en het élan die loskomen wanneer beweging in een organisatie tot stand komt, is fantastisch om te zien en om te ervaren. Een mooi voorbeeld vind ik een bedrijf dat in alle teneur werd overgenomen door een andere bedrijf, maar door zich krachtig en veranderingsbekwaam op te stellen haar identiteit en visie heeft kunnen behouden en hierin vertrouwen heeft gewonnen bij het moederbedrijf en de omgeving. Dan toon je veerkracht.”

Het staat buiten kijf dat Roex en Jongenotter op missie zijn. De inspirerende boodschap die beiden in hun trainings- en advieservaringen verweven, is: “Visie in actie: stel je proactief op voor die zaken die er voor jou toe doen. Kies bewust en handel daar vervolgens consistent naar.”

*“Het is mooi om te zien dat je mensen kunt helpen bij de groei in hun functie.
Dan besef ik weer wat een mooi vak ik heb.”*



Meer weten?

Als u uw impact als leidinggevende wilt vergroten, als u meer zicht wilt in wat wel en niet werkt, als u wilt leren omgaan met verschillende responses (bijvoorbeeld weerstand) en verschillende persoonlijkheden, of als u wilt leren hoe u uw bedrijf of uw team in beweging kunt zetten, dan is de nieuwe training 'Van Macht naar Kracht' van harte aan te bevelen. De brochure van de training 'Van Macht naar Kracht' kunt u [hier downloaden](#).

Mocht u met uw organisatie een doorbraak willen realiseren en kunt u ondersteuning gebruiken om uw mensen in de juiste richting mee te laten bewegen - intrinsiek gemotiveerd en met de juiste 'capabilities' - dan bent u bij Bright & Company aan het juiste adres. Voor meer informatie kunt u de webpagina van Organisation Transformation raadplegen (klik [hier](#) om de webpagina te openen) of direct contact opnemen met Richard Jongenotter (richard.jongenotter@brightcompany.nl).

Informatie over het algemene trainingsaanbod en adviesaanbod van HQM en Bright & Company kunt u vinden op de websites door te klikken op de 'lees meer' buttons onderaan deze pagina.

HUMAN QUALITY MANAGEMENT



> LEES MEER

Bright & Company | HR Strategy



UW STRATEGIE WAARMAKEN
ORGANISATION
TRANSFORMATION

> LEES MEER