

Bezieling en ondernemerschap in cadans

Hoe bereik je een cadans in bezieling en ondernemerschap binnen een organisatie? Hoe bereik je dat medewerkers ook buiten hun eigen domein leren denken en samen naar een organisatiedoel toe werken? Hoe bereik je dat de bezieling van de leiding, het middenkader en de professionals binnen een organisatie elkaar versterken? Hoe kunnen bezieling en bedrijfsmatig denken gecombineerd worden en tot een opwaartse spiraal leiden?

Zomaar een voorbeeld

Een middelgrote organisatie bedient haar markt via relatief zelfstandige vakgroepen. De directie is ervan overtuigd dat er grote schaalvoordelen haalbaar zijn door het harmoniseren van werkprocessen en producten. Zij laat hiervoor een nieuwe centrale softwareapplicatie ontwikkelen.

Er blijkt echter een subtiele en hardnekkige weerstand te bestaan in de organisatie. Elke vakgroep vecht vooral om het eigene en specifieke te behouden in de toekomstige softwareapplicatie. Er ontstaat een kleinste gemene veelvoud in plaats van een grootste gemene deler. De directie lost dit op door een eliteteam te formeren. Na een uitvoerige en complexe analyse ontwerpt dit eliteteam inderdaad de beoogde harmonisatie. De centrale softwareapplicatie kan toch worden ontwikkeld. Missie alsnog geslaagd?

Bij implementeren blijkt opnieuw weerstand. De vakgroepen klagen dat de bereikte harmonisatie voor hun specifieke situatie slecht voldoet en, nog erger, hen ernstig hindert om de afgesproken productie te leveren aan de heilige klant. Het blijkt dat het eliteteam nauwelijks draagvlak heeft geschapen in de organisatie. De directie wordt voor het blok gezet en de centrale applicatie, de harmonisatie en het eliteteam dreigen te sneuvelen.

Vanwaar eigenlijk zo'n weerstand tegen harmoniseren en schaalvoordelen?

Een vakspecialist heeft een heel eigen kijk op zijn organisatie. Hij ontleent zijn identiteit en eigenwaarde aan zijn eigen specialisme en professionele autonomie. Hij leeft juist van en voor de uitzonderingen. Dit alles geeft hem een hele reeks rotsvaste overtuigingen, die leiden tot weerstand tegen uniformering en stroomlijning.

Conclusie

Door processen als harmonisatie en uniformering voelen vakspecialisten zich vaak aangetast in hun gevoel van eigenwaarde, bestaansrecht en identiteit. Zij voelen zich gedwongen mee te gaan, terwijl dat in strijd is met hun behoefte aan autonomie en erkenning van hun vakkennis. Vaak kunnen zij dit zelf moeilijk onder woorden brengen en daarom uiten zij zich indirect via inhoudelijke bezwaren op taakniveau. En dat maakt het veranderproces troebel, gecompliceerd en stroperig, met het risico op budget- en tijdsoverschrijding en zelfs op mislukking.

Van weerstand naar samenwerking

Hoe doorbreek je die weerstand? Dat vraagt om een omslag in houding en gedrag. Die omslag wordt in onze aanpak in gang gezet door de drijfveren van de leiding, het middenkader en de professionals te harmoniseren. Dit proces is erop gericht om:

- elkaar te erkennen en waarderen
- tot minder 'ik' en meer 'samen' te komen
- een grotere inspanning en toewijding voor het gemeenschappelijke doel te bereiken

Het woord *drijfveren* zegt het al: zij drijven ons in ons handelen en gedrag. En toch zijn ze maar al te vaak onuitgesproken. "Dat weet iedereen toch wel?" is dan de onuitgesproken gedachte. Maar dat blijkt nu juist vaak niet het geval te zijn. Met als gevolg dat er vooral vanuit eilanden wordt gedacht en gehandeld.

Door te ontdekken wat de drijfveren van organisatie en individu zijn, ontstaat er een heel andere communicatie en ook een andere dynamiek. Mensen ontdekken veel van elkaar en raken wezenlijk in elkaar geïnteresseerd. Ze krijgen meer begrip voor elkaars handelen, ze hebben meer voor elkaar over, zijn meer bereid mee te denken en staan meer achter de organisatie. Geven en ontvangen komen meer in balans. Een balans die leidt tot een cadans.

Onze werkwijze

Het hierboven omschreven proces combineren we met een bedrijfskundige aanpak. Kenmerkend voor onze werkwijze is dan ook een cadans in leiderschap en ondernemerschap:

Bezieling	Ondernemerschap
<ul style="list-style-type: none">• inzicht in de eigen drijfveren	<ul style="list-style-type: none">• bedrijfskundige inzichten
<ul style="list-style-type: none">• verbinding maken tussen drijfveren van de leiding en de eigen drijfveren	<ul style="list-style-type: none">• leren om vanuit eigen drijfveren bedrijfskundig en integraal te denken
<ul style="list-style-type: none">• bijdragen aan de drijfveren van de organisatie vanuit eigen passie	<ul style="list-style-type: none">• bijdragen aan de missie van de organisatie: klantgericht, concurrentiebewust, efficiëntie, kwaliteit=fitness for use.
<ul style="list-style-type: none">• minder ik-denken, meer samen en verantwoordelijkheid willen nemen	<ul style="list-style-type: none">• minder ik-prestatie, meer teamprestatie

Door de cadans in deze twee benaderingen te versterken, ontstaat de opwaartse spiraal. Medewerkers worden erkend in hun drijfveren en er wordt tevens aanspraak gemaakt op hun vermogen om bedrijfseconomisch te denken en bij te dragen. De cadans in deze tweeledige aanpak leidt tot een toenemende intrinsieke motivatie.

Backcasting - terugredeneren vanuit een gewenste toekomst

Backcasting is een methodiek om op een onorthodoxe wijze creatieve ideeën te laten ontstaan en out-of-the-box te denken. De ontstane ideeën worden getoetst op haalbaarheid en aan een kritische toets onderworpen. Aan de basis ervan ligt het motto

'If you can dream it, you can do it

In een zorgvuldige procesbegeleiding zorgen wij ervoor dat iedereen in de groep zich vrij en veilig genoeg voelt om te dromen. Daar hoort waardering voor het verleden en het heden bij. De impliciete boodschap die hieraan ten grondslag ligt is dat alles wat er is bereikt, bij kan dragen aan de toekomst.

Mensen zijn gewend om vanuit het heden te denken en dat triggert vooral het denken in belemmeringen. Het dromen over een ideale situatie in de toekomst stimuleert om kansen en mogelijkheden te zien en draagt bij aan het doorbreken van ingesleten patronen.

Backcasting brengt een onverwachte dynamiek teweeg en leidt tot verrassende ideeën.

Bovendien brengt het een onderlinge verbondenheid en daarmee een stevig draagvlak voor de gewenste verandering.

Fase I – de dromer

Creatief, grenzeloos en ambitieus dromen en fantaseren.
Out-of-the-box denken, mogelijkheden verkennen, het denkbare boven het haalbare.

Om het gemeenschappelijke doel helder te krijgen, starten we met dromen. Opdracht is om de huidige situatie eens even helemaal los te laten. De kernvraag is: 'Stel je voor dat we onze ideale situatie hebben gerealiseerd: wat zie je dan?'

De deelnemers associëren in de toekomst. De gewenste situatie komt helder voor de geest te staan en wordt met alle zintuigen ervaren. Er is haast geen weg meer terug: als je het eenmaal ziet, wil je aan de slag om de plannen daadwerkelijk te gaan realiseren.

Fase II – de realist

De ideeën van de dromer worden in deze ronde vertaald naar concrete plannen, vooral op basis van intuïtie en gevoel.

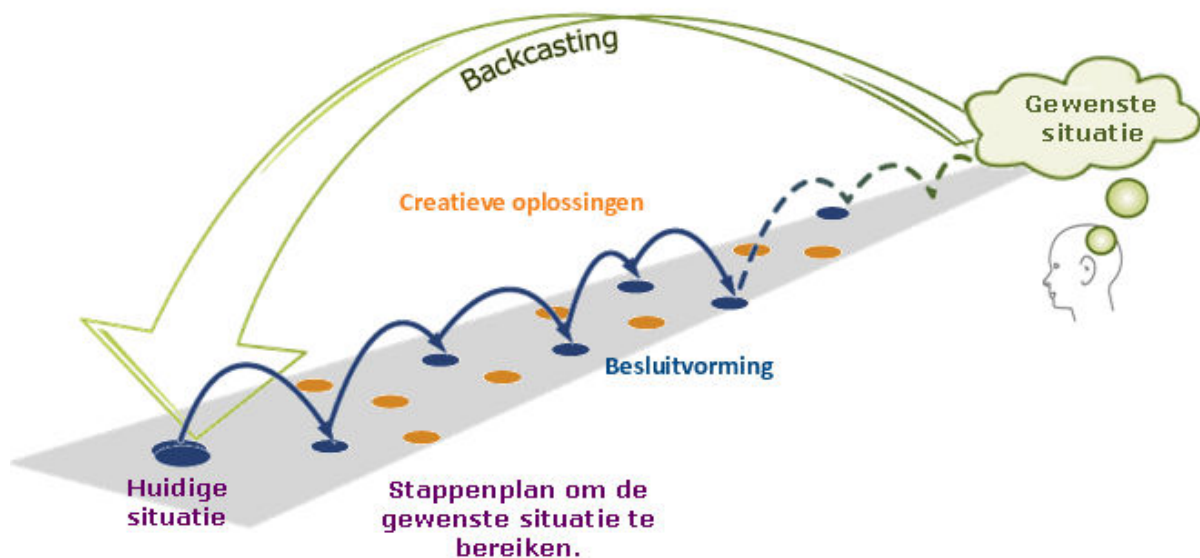
In de realistische fase wordt vanuit het einddoel toegewerkt naar de benodigde stappen om de gewenste situatie te bereiken. Hier komt aan de orde wat wel of niet realistisch en haalbaar is.

Fase III – de criticus

Het plan wordt in deze ronde kritisch geëvalueerd. Dit is de 'Ja,maar'-ronde'

De uitkomst van 'de realist' wordt vervolgens van alle kanten kritisch benaderd. Zo ontstaat een mix van 'Met het hoofd in de wolken en de voeten op de grond.'

Het hele proces is in onderstaande afbeelding grafisch weergegeven.



If you can dream it, you can do it

Afbeelding ontleend aan The Natural Step

Backcasting heeft een aantal belangrijke voordelen:

- het maakt veel creativiteit en out-of-the box denken los
- het doorbreekt ingesleten patronen
- het creëert draagvlak binnen de organisatie
- het resultaat is voortgekomen uit 'het hoofd in de wolken en de voeten op de grond'

Persoonlijk leiderschap en de Logische niveaus van Bateson

Als eenmaal de gewenste situatie helder is, komt de volgende vraag aan de orde: hoe verleiden we middenkader en vakspecialisten om bij te dragen aan het veranderingsproces? Hierin vormen de *Logische niveaus van Bateson* een uitstekend hulpmiddel. Wij zetten het in om de passie van mensen en organisatie harmonieus op elkaar af te stemmen. De volgende afbeelding maakt dit proces inzichtelijk.



Mensen raken intrinsiek gemotiveerd om hun houding en gedrag aan te passen als de drijfveren van de organisatie aansluiten bij hun eigen identiteit en drijfveren.

De logische niveaus bieden een heldere structuur. Vanuit de gemeenschappelijke drijfveren werken we toe naar een rolverdeling. Zo kan iedere manager en iedere professional gaan bijdragen aan het bereiken van het gestelde doel.

Nu komt het erop aan om de rol van de organisatie en die van ieder individueel optimaal op elkaar af te stemmen. Professionals worden zo erkend in hun identiteit en vakkennis en in hun bijdrage aan de organisatie als totaal. Ze leren om situaties behalve vanuit zichzelf ook vanuit de organisatie en vanuit de klant te bekijken.

In de loop van het proces komen ook de andere niveaus aan bod door ontdekkingen te doen op het niveau van overtuigingen, vaardigheden, gedrag en omgeving. Het middenkader doorloopt hetzelfde proces, evenals de leiding. Alles in het kader van het realiseren van het gestelde organisatiedoel.

Het resultaat is:

- dat er vanuit een intrinsieke motivatie constructief wordt bijgedragen aan het realiseren van de gestelde doelen
- dat leiding, middenkader en professionals elkaar steeds beter leren kennen en waarderen
- dat er in de loop van het proces steeds meer 'samen' ontstaat en steeds minder eilanddenken
- dat belemmerende patronen worden doorbroken en vervangen door ondersteunende patronen
- dat er een nieuw gevoel van veiligheid en saamhorigheid ontstaat

Ondernemerschap en bedrijfskundig willen denken

De leiding denkt bedrijfskundig om haar organisatie als geheel (beter) te laten presteren. Het gaat om een delicate balans tussen klantbehoefte, vraagprijs, kostprijs, winstmarge, efficiëntie, stroomlijning, concurrentie, kwaliteit, marktpositie, planningscyclus, planmatig werken, managen, korte termijn, lange termijn, integrale aanpak enz.

Dit bedrijfskundig denken is cruciaal voor een moderne duurzame organisatie. Het integreren van deze manier van denken, lukt pas als elke sleutelfiguur dit denken adopteert bovenop zijn (vak)specialisme als een waardevolle uitbreiding van zijn bijdrage aan zijn team en zijn organisatie.

Regiegroep

De complexiteit van de veranderprocessen die wij begeleiden vraagt om maatwerk. En dat niet alleen. In onze ogen is naast de praktijkervaring die wij inbrengen, de inbreng vanuit de organisatie van groot belang voor het slagen van een project. Om die reden stellen wij altijd voor om een regiegroep te vormen.

De regiegroep staat garant voor:

- het verbinden van de grote lijnen met de dagelijkse praktijk
- het bewaken van condities voor een goed verloop van het veranderproces

Het hele proces is gericht op een cadans in de passie van mens en bedrijf. Een cadans tussen bezieling en ondernemerschap. De regiegroep brengt deze cadans in beweging. Zodra de cadans op een natuurlijke wijze is geborgd, schuiven wij geleidelijk op naar de achtergrond, omdat de organisatie deze nu zelf in stand kan houden.

Benieuwd naar de mogelijkheden binenn uw organisatie?

Als onze visie u aanspreekt, wisselen wij graag met u van gedachten over het in cadans brengen van bezieling en ondernemerschap binnen uw organisatie.

Marten Roorda, Voorzitter Raad van Bestuur / CEO van Cito beveelt onze methodiek van harte aan:

"Door de drijfveren van een organisatie en haar medewerkers in balans te brengen biedt Proxima een bijzonder concept om weerstanden weg te nemen bij noodzakelijke veranderingen. Het hanteren van gemeenschappelijke doelen met waardering voor ieders rol en professie is een aanpak die ik van harte kan aanbevelen."

If you can dream it, you can do it