



WHITEPAPER
“COACH MEER MANAGE MINDER”

Auteurs
Max Tiel en Steven van den Heuvel

Uitgave
September 2020

LEIDERSCHAP IS MEESTERSCHAP

Als organisatie of als team veranderen kan diverse problemen veroorzaken. Veranderingen zoals het implementeren van een nieuwe werkwijze zoals Agile of Lean of het aangaan van nieuwe samenwerkingen buiten de organisatie worden vaak geremd door onbegrip of weerstand.

Eén van de oorzaken van deze problemen is een gebrek aan adequaat leiderschap. Hoe zorg je ervoor dat jouw leiderschapsstijl aansluit bij de beoogde veranderingen in de organisatie? In dit artikel worden praktische hulpmiddelen benoemd die kunnen bijdragen aan een goede leiderschapsstijl binnen verandertrajecten.

1. **Zorg voor een dynamisch veranderverhaal**
2. **Creëer ambassadeurs**
3. **Wees een voorbeeld, zet de eerste stap**
4. **Wees zichtbaar in je team**

1. ZORG VOOR EEN DYNAMISCH VERANDERVERHAAL

Met name in de eerste fasen van een verandering kan het lastig zijn om als leider draagvlak te creëren bij je team. Om goed van start te gaan is het van belang dat het doel van de verandering voor alle betrokkenen duidelijk is.

Tevens is het van belang dat het doel in lijn ligt met de doelen van de organisatie. Dat is tenslotte het doel waar je gezamenlijk met je team aan werkt. Gebruik deze doelen als leidraad voor de beoogde verandering en verhelder daarmee het veranderproces.

Het veranderverhaal speelt hierbij een belangrijke rol. Zorg er voor dat er voldoende tijd en aandacht wordt besteed aan een goed en eenduidig verhaal richting alle betrokkenen. Zeker als de verandering top-down gedreven wordt kan een onduidelijk veranderverhaal zorgen voor onvoldoende draagvlak voor de beoogde verandering.

Veel voorkomende oorzaken voor weerstand tegen de beoogde verandering zijn te weinig uitleg, onvoldoende aandacht voor de mening/houding van de betrokkenen, te weinig ondersteuning tijdens de implementatie van de verandering of onvoldoende herhaling/uitleg van de doelen en middelen.

Om correcte en bruikbare ondersteuning te geven en om een voorbeeld te zijn voor de rest van de organisatie is het van belang dat managers als volledig begrijpen wat de beoogde verandering inhoudt, hoe het in zijn werk gaat en wat de uiteindelijke voordelen zijn op korte maar ook op lange termijn. De manager heeft een voorbeeldfunctie en moet in staat zijn om het team mee te nemen in de verandering. Het verhaal persoonlijk maken, aangeven wat de stappen zijn om de vastgestelde doelen te behalen en wat er wordt verwacht van de medewerkers, zijn hierbij van belang. Hierdoor zien en begrijpen de medewerkers de noodzaak van de verandering en lezen ze hoe ze hier een waardevolle bijdrage aan kunnen leveren.

Storytelling en de kracht van de herhaling

Een veranderverhaal bevat niet alleen het doel van de beoogde verandering maar ook de weg die de organisatie moet afleggen om dat doel te bereiken. Dit verhaal is flexibel, omdat je tijdens het verandertraject vrijwel altijd tegen onvoorziene situaties aanloopt. Er is veel oefening en ervaring nodig om een team of hele organisatie ervan te overtuigen dat de verandering noodzakelijk is en een positieve uitkomst oplevert.

Een krachtig verhaal maakt het verschil tussen een energie-boost of een energie-drain, wel of geen motivatie en wel of geen medewerking. De kracht van de boodschap zit in de herhaling, op allerlei momenten, op verschillende manieren, met als rode draad de vragen: waar staan we, waar willen we naartoe en hoe gaan we dit bereiken? Omdat de antwoorden op deze vragen doorgaans wijzigen in de loop van het proces is het van belang dat je het verhaal in de loop van het verandertraject laat meebewegen.

Een agile aanpak is gewenst, waarbij je het veranderverhaal regelmatig evalueert en bijstelt aan de hand van de huidige situatie. Laat geen moment voorbijgaan om dit te herhalen en te bespreken binnen de organisatie. Blijf elkaar uitdagen en inspireren. Zorg ervoor dat je een logboek bijhoudt met eerdere versies van je veranderverhaal. Dit levert aan het einde van het proces een overzicht op van de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt en kan helpen bij het positief afsluiten van het verandertraject.

2. CREËER AMBASSADEURS

De betrokkenen bij een verandertraject zijn doorgaans grofweg te onderscheiden in drie groepen: de ambassadeurs, de onverschilligen en de vermijders. In de ideale situatie zijn alle betrokkenen ambassadeurs voor de verandering, wat betekent dat ze zich actief inzetten om de verandering tot een succes te maken. Door te achterhalen welke personen een leidende rol aannemen in het verandertraject ontstaat er een mogelijkheid om deze leiders te faciliteren en te belonen als zij positief leiderschap en ambassadeurschap tonen. Wanneer deze ambassadeurs worden beloond kan dit helpen om ervoor te zorgen dat de rest van de betrokkenen hen volgt in hun ambassadeursgedrag waardoor de groep ambassadeurs wordt vergroot.

Faciliteer ambassadeurs

Binnen elk team zijn er een aantal mensen die de verandering en/of de nieuwe manier van werken omarmen. Enkelen van hen zullen zelfs een actieve bijdrage leveren om de verandering tot een goed einde te brengen. Zij tonen ambassadeurschap en leveren zo een bijdrage aan een duurzame en succesvolle verandering. De ambassadeur is een (informele) leider en hoeft niet per definitie de manager te zijn. Wel is het een invloedrijk figuur of iemand die een voorbeeldfunctie vervult ten opzichte van andere betrokkenen bij de verandering. Het loont om deze ambassadeurs goed te faciliteren in hun leiderschapsrol, bijvoorbeeld door hen meer verantwoordelijkheid te geven. Door hun vaardigheden en enthousiasme helpen ze andere leiders of managers en teams dezelfde stap te maken. De leidende coalitie breidt hierdoor uit en het ambassadeurschap wordt een gemeengoed binnen de organisatie.

Beloon leiderschap

De sterkste manier van verankering van het ambassadeurschap wordt gecreëerd door gewenst gedrag te belonen. Het is van belang om het ambassadeurschap als maatstaf te integreren in het beloningsmodel en de doorgroeimogelijkheden van de organisatie. Dit hoeft zich niet per definitie te beperken tot de verandering waar de organisatie zich in bevindt. Het kan ook bijdragen aan veranderingen of innovaties in de toekomst. Dit begint al met het aannameproces en het selecteren van nieuwe medewerkers met de gewenste kennis, ervaring en motivatie. Nieuwe medewerkers brengen inspiratie en een nieuwe kijk op de organisatie. Maak daarnaast concrete, persoonlijke afspraken over beloningen die niet te ver in de toekomst liggen. Zo kan je medewerkers die ambassadeurschap tonen optimaal belonen. Door leiderschapskenmerken toe te voegen als onderdeel van de doorgroeimogelijkheden, neemt het aantal leiders op strategische posities toe.

3. WEES EEN VOORBEELD, ZET DE EERSTE STAP

Om ervoor te zorgen dat het team de juiste verandering doormaakt, is het belangrijk dat de manager eerst het eigen gedrag analyseert en de eerste stap richting verandering zet. Als het origineel niet goed is, zal de kopie ook niet goed zijn. Een goed rolmodel is van belang. Ook voor de manager kan het helpen om op zoek te gaan naar een goed voorbeeld om deze vervolgens weer toe te passen in de eigen organisatie.

Vergelijkend warenonderzoek

Voorafgaand aan de verandering is het soms lastig om voor te stellen dat de verandering het beoogde resultaat zal leveren op de lange termijn. Impact maken kost doorgaans tijd en vergt een lange adem. Om een goed beeld te vormen over het verloop van het proces kan het helpen om een bezoek te brengen aan een organisatie die een vergelijkbare verandering doormaakt of deze al succesvol heeft doorlopen. Mogelijk is deze organisatie in staat inzichten en waardevolle adviezen te geven die kunnen leiden tot doorbraken in de eigen organisatie.

Stap op een andere etage uit de lift

Het kan lonen om bij een ander team op een andere locatie binnen de eigen organisatie te gaan kijken om te zien hoe zij omgaan met het veranderproces. Het is voor beide partijen van toegevoerde waarde om de teams te vergelijken en hierop te reflecteren. **Tip:** Kondig je bezoek aan en spreek af dat iedereen welkom is – ook externe partijen – mits alle aanwezigen feedback geven. Als dit op de juiste wijze wordt gefaciliteerd kan er een situatie ontstaan waarbij je gezamenlijk, als een soort denktank, tot nieuwe werkwijzen of interventies komt die de verandering positief kunnen beïnvloeden.

Coachkoppels buiten de hiërarchie

Een coachrelatie is niet altijd vanzelfsprekend voor managers. De hiërarchie binnen een organisatie leidt soms tot oordelen, in plaats van ruimte voor het tonen van onzekerheden en het stellen van ontwikkelvragen. Door een startende manager of ambassadeur te koppelen aan een ervaren manager kunnen onder de leiders in de organisatie waardevolle coachrelaties ontstaan.

Beloon de succesvolle manager als deze een andere manager begeleidt. Daarnaast is een beetje 'peer pressure' nuttig om ervoor te zorgen dat beide managers de verandering hoog op de agenda houden en gemotiveerd blijven om ermee aan de slag te gaan. Dus geen vrijblijvendheid voor beiden.

4. WEES ZICHTBAAR IN JE TEAM

Kennis van processen, knelpunten, interventies en initiatieven om te verbeteren zijn van belang voor (informele) leiders binnen een veranderproces. Zorg ervoor dat het voor de medewerkers duidelijk is dat deze kennis aanwezig is en deel deze kennis met hen. Om ervoor te zorgen dat zij meewerken in de verandering is het belangrijk dat ze participeren en dat je als leider beschikbaar bent om hen hierin te begeleiden.

Veeg je agenda leeg en bezoek de werkvloer

Het stereotype van de manager met een overvolle agenda en te weinig tijd is helaas nog alom aanwezig in veel organisaties. Een verandertraject vraagt om een andere indeling van de agenda van leiders of managers. Een belangrijke vuistregel om een zichtbare en inspirerende leider te zijn is, dat er structureel 30-50 procent van de tijd van de manager op de werkvloer besteed moet worden. Dit is erg veel dus probeer hier een creatieve vorm in te vinden.

Zichtbaarheid kan ook worden ervaren als je op de werkvloer doorwerkt aan de dagelijkse operatie, in plaats van dat je dit in je eigen werkkamer doet.

Aanwezigheid op de werkvloer is krachtig. Het toont betrokkenheid bij de medewerkers, biedt ruimte voor voorbeeldgedrag en om direct te coachen en kennis op te doen over het proces. Te vaak is een manager onbekend met de problemen die er spelen in een proces en moet deze beslissen over zaken die uit de tweede hand komen. Los dit op door te ervaren welke taken een medewerker op de werkvloer uitvoert, waar hij/zij tegen aanloopt en door te participeren in werksessies. Ook het bezoeken van dag starts, coaching gesprekken en participatie in workshops, aangaan van klantgesprekken en informele gesprekken met medewerkers dragen hier aan bij. Dit zorgt ervoor dat knopen direct worden doorgemaakt en waar nodig acties bij het management worden neergelegd.

Aandacht voor inzet en prestaties

Een manager dient aandacht te besteden aan gedrag dat het veranderproces bevordert, zoals nieuwe initiatieven en goed presterende medewerkers. Het is van belang dat de manager eerst aandacht besteed aan de inzet en successen en pas daarna aan medewerkers die minder goed presteren of hulp en aansporing nodig hebben. Streef naar constructieve afspraken op de korte termijn en volg deze op. Spoor medewerkers die minder goed presteren aan om te leren van hun collega's.

Coaching in plaats van instructie

Coaching vergt in eerste instantie veel tijd maar levert uiteindelijk meer op dan het instrueren van medewerkers. Het leidt tot medewerkers die zelfstandig werken en hun mogelijkheden volop gebruiken, die gaan zelf aan de slag in plaats van wachten op goedkeuring.

Door het stellen van coachende vragen wordt een goed beeld verkregen van de lopende initiatieven en worden betrokkenen aangezet om op de juiste wijze te leren en oplossingen te creëren. Naast individuele coaching is er de mogelijkheid om vragen te stellen tijdens dag- en weekstarts, om grote ideeën om te zetten in kleine en realiseerbare verbeteringen.



CONCLUSIE

Dit artikel biedt pragmatische handvatten om leiderschap te verbeteren binnen een veranderende organisatie. Het delen van de opgedane inzichten biedt de mogelijkheid om managers te inspireren en opnieuw te kijken naar de leiders in de organisatie en hun eigen leiderschapskwaliteiten. Het einde van een verandertraject betekent niet het einde van verbeteren. Kleine veranderingen in leiderschap maken een groot verschil. De essentie is: 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt.' Beloof wat je waar kunt maken, en pak deze zaken in een hoog tempo op. Communiceer over successen én over tegenvallers. Het zal het vertrouwen in het management en de openheid ten goede komen. Zo werk je stap voor stap aan de nieuwe manier van werken en wordt het leiderschap langzamerhand meesterschap.

Noten 1. A.C. Daniels, *Bringing out the best in people*, McGrawHill, 2000. 2. J.P. Kotter, 'Leading Change; Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review*, January 2007. 3. M. Rother, *Toyota Kata*, McGraw-Hill, 2009, p. 192. 4. D. van Dun & C. Wilderom, 'Lean Leiderschap voor (nog) betere teamprestaties', *Management Executive*, januari/februari 2016, p. 12-15.

Dit artikel is eerder verschenen in het vakblad 'Management Executive'. Het artikel is heruitgebracht door Max Tiel en Steven van den Heuvel. Beiden zijn werkzaam bij Conclusion Implementation. Bij de heruitgave van dit artikel is de context van het artikel aangepast, zodat het breder toepasbaar is dan enkel bij Lean en Agile transformaties.



Steven van den Heuvel
Business Consultant
06-22746979



Max Tiel
Business Consultant
06 - 30567842

CONTACT

Steven van den Heuvel – svdheuvel@conclusion.nl
Max Tiel – max.tiel@conclusion.nl