

9

NIETS IS BLIJVEND BEHALVE VERanDERing

NEGEN VERANDERISSUES

AAN HET BEGIN VAN DEZE NIEUWE EEUW GROEIT HET BESEF
DAT OM TE KOMEN TOT VERANDERINGEN BIJ MENSEN,
EXTERNE MOTIVATIE HAND IN HAND MOET GAAN
MET BETROKKENHEID EN INTRINSIEKE MOTIVATIE.

HEIJNEN

Be aware of the potential stressful effects of your promises,
It will save you a great deal of time and energy.

RICHARD CARLSON
Don't sweat the small stuff

Je bent op weg een persoonlijk ondernemer te worden. Het boek is bijna uit en ligt voor het grijpen. Dus dan is het vooral een kwestie van doen en af en toe even teruglezen. Het persoonlijk ondernemerschap heb je tussen nu en drie maanden wel onder de knie... Toch?

Wellicht is de grootste uitdaging om niet te veel te beloven. Voordat je het weet zit je weer vol met stress en tijdsdruk om je beloftes na te komen. Je kunt jezelf beter afvragen of de belofte wel reëel is, of je niet teveel beloftes maakt en of anderen zitten te wachten op deze beloftes. Het heeft alles te maken met het managen van verwachtingen. Veranderingen in gedrag en houding, het leren luisteren naar je gevoel en het communiceren vanuit je gevoel hebben tijd en aandacht nodig.

Het vraagt om een lange adem met stappen vooruit en stappen achteruit. Dit is een natuurlijk onderdeel van het proces van veranderen. Het ergste wat je kan gebeuren, is dat je niet alleen beloftes maakt maar gewoonweg gaat liegen, gaat overdrijven, de waarheid verdraait, dat geeft niet alleen stress maar ook een terecht gevoel van mateloos onbehagen om onder je beloftes uit te komen.

*Laat de volmaaktheid los;
in alles zit een barst.
Zo komt het licht naar binnen.*

ONBEKEND

De rationele tegenhanger van het maken van beloftes is het afgeven van een planning, het maken van afspraken. Daar geldt precies hetzelfde voor. Je plant activiteiten, maakt afspraken waar je eigenlijk van weet dat ze niet realistisch zijn en stelt alles in het werk om ze toch na te komen of je laat ze maar zitten in de hoop dat het niet gezien wordt. Stress en tijdsdruk zijn het gevolg. Je bent echter niet anders gewend. Het maken van irreële beloften en plannings vindt zijn oorsprong in de angst om het niet goed te doen, de angst om fouten te maken, de angst om achter te blijven, de angst om niet mee te tellen en de angst voor de 'veronderstelde' consequenties. In combinatie met de belangenfuk tussen leidinggevend en medewerkers slurpt het alle energie op. Vanuit deze startpositie is PO een onmogelijke 'missie' en strand je waarschijnlijk al bij R-stap één. Je bent gewoonweg niet in staat om de regenboog te zien, je bent gesloten.

VERANDEREN

De periode rond de eeuwwisseling van de 19e naar de 20e eeuw werd gekenmerkt door misschien wel de grootste veranderingen in de geschiedenis. Die veranderingen vonden plaats zonder dat er sprake was van formele veranderprocessen. De eerste aanzetten ontstonden bij de organisatieontwerpen die ingevoerd werden door de mechanisering en industrialisering. Mensen werkten volgens de nieuwe ontwerpen en deden wat hun werd opgedragen volgens de instructies uit deze ontwerpen. Deze manier van omgaan met veranderingen ging tot ver in de 20e eeuw door. Change management deed zijn intrede vanuit de innovaties in organisatiestructuren die plaatsvonden in de Verenigde Staten en Japan. Inzichten uit o.a. de Amerikaanse managementliteratuur zoals organisatiestructuren, strategy planning, marketingmixen, empowerment, just in time management, proces redesign, quality circles, zelfsturende teams, total quality management, ISO9000, etc, vormen het fundament onder de ontwikkelingen binnen verandermanagement. De snelheid, de complexiteit, de informatievoorziening en de diversiteit in klantbehoefte namen een grote vlucht en veranderden daarmee ook de manier van organiseren. De nadruk lag en ligt eigenlijk nog steeds op de veranderingen vanuit organisatie elementen zoals: strategie, structuur, systemen, processen, leiderschap en cultuur. Meer en meer wordt duidelijk dat het veranderen vanuit organisatieperspectief niet leidt tot blijvende verandering in gedrag en houding van mensen. Aan het begin van deze nieuwe eeuw groeit het besef dat om te komen tot veranderingen bij mensen, externe motivatie hand in hand moet gaan met betrokkenheid en intrinsieke motivatie. Met dit gegeven neemt de behoefte toe om emotie en gevoel toe te laten op de werkplek. Veranderen wordt bewegen en bewegen wordt beleven.

Neem de tijd om te lachen, het is de muziek van je hart.

Bij het implementeren van persoonlijk ondernemerschap is veranderen niet langer het exclusieve terrein van leidinggevend en eigenaren. Dit rechtvaardigt de vraag waar het initiatief ligt. Als je tot hier gekomen bent, is deze vraag niet meer zo lastig te beantwoorden. Het initiatief ligt bij jou. Jij bent degene die het initiatief neemt en dat kan al beginnen door morgen met een lach naar je werk te gaan. Het initiatief, de beslissing, om over te gaan tot het daadwerkelijk implementeren van het concept Persoonlijk Ondernemerschap op je werk, ligt bij de eigenaren en leidinggevend: 'op de oude voet verder' of 'aan de slag met Persoonlijk Ondernemerschap'. Dit hoofdstuk gaat over de veranderkundige issues die horen bij het implementeren van het concept persoonlijk ondernemerschap binnen je organisatie.

De implementatie van PO is opgebouwd uit de volgende issues gericht op persoonlijk ondernemerschap. Deze vormen de veranderkundige constructie van PO:

- 1 De veranderingmissie: het beste en het mooiste uit jezelf en anderen halen
- 2 De veranderthema's: organisatie, team- en persoonlijke thema's
- 3 De veranderstrategie: tien R-stappen, begeleidend kernteam
- 4 De veranderaanpak: Samen Lerend Op Weg (SLOW)
- 5 De verandercapaciteit: bereidheid, noodzaak, vermogen, weerbaarheid, gevoel
- 6 De veranderfasering: kennismaken, introduceren, inventariseren, construeren, ondernemen en circuleren
- 7 De veranderstijl: transparant, rolgericht en respectvol
- 8 De verandertools: surveys, werkboek, training en workshops, HR instrumenten
- 9 Het veranderpad: timing, planning en gewenningstijd.

STOTEN

Er is één brandende vraag die me na de conclusies en aanbevelingen bezighoudt. **WAAROM STOOT MEN ZICH STEEDS WEER AAN DEZELFDE STEEN?** Het is dezelfde vraag die Wissema zich 18 jaar geleden ook stelde in zijn onderzoek 'Angst voor veranderen, een mythe?'.
[Note september 2009: leidinggevend en eigenaren voelen niet dat ze zich stoten: geen AUW, geen WAUW]

Als we echter constateren dat een aantal van onze conclusies bedrijfskundig gezien een open deur is, dan roept dat de vraag op waarom 'oude' gezichtspunten uit de bedrijfskunde niet tot het management zijn doorgedrongen. Het komt nog heel vaak voor dat de manager niet weet dat hij zich 'stoot'. Veranderingsmanagement wordt als managementvaardigheid nog steeds onderschat, ondanks dat er veel over wordt gesproken en veel in wordt onderwezen. De kennis en ervaring over de open deuren is vaak niet voldoende aanwezig en als deze kennis wel aanwezig is, is het nog geen sleutelvaardigheid. Door onervarenheid (jongere managers) routine, gewoonte, inertie, stijl, capaciteit, etc. is de manager niet in staat om bedrijfskundige signalen op te pakken, laat staan de juiste besluiten te nemen of voor een adequate uitvoering te zorgen. In veel gevallen is het de manager die zijn eigen tekortkomingen moet veranderen. Dit is bedreigend en confronterend, maar vooral erg moeilijk.

Uit: afstudeerscriptie BS Universiteit Nijmegen,
Task Force Financieringsbedrijf, Hans Heijnen, maart 1996

1 ISSUE ÉÉN: DE VERANDERMISIE

De veranderkundige missie is afgeleid van de organisatie missie. Waarom bestaan wij als organisatie en waarom werk ik bij deze organisatie? Het is die ene zin die je kunt dromen, die je meteen kunt oplepelen als ernaar gevraagd wordt. Wat is jullie missie?

.....

Gelukt? Ga je door of ga je terug? Een bekende communicatie organisatie, heeft een hele krachtige missie: 'Taken you forward'. Het is alleen zo jammer dat bijna niemand van de 40.000 medewerkers de missie kent als je er direct naar vraagt.

[van horen zeggen]

De veranderkundige missie geeft in één zin antwoord op de vraag waarom en hoe de organisatie overgaat tot het implementeren van persoonlijk ondernemerschap en waarom jij persoonlijk ondernemerschap voor jezelf gaat vormgeven. Het is onderdeel van R-stap één 'de regenboog zien'. Populairder gezegd, is het ook wel het verandermotto.

Een voorbeeld? 'Het begint bij mij!'

2 ISSUE TWEE: DE VERANDERTHEMA'S

De thema's geven antwoord op de vraag wat je gaat veranderen: Wat speelt er bij jezelf? Waar loop je tegenaan in je gedrag, je houding? Wat speelt er in je privésituatie?, bij je familie, bij je vrienden, etc. Voor je organisatie geldt hetzelfde: wat er speelt in je organisatie, in je team. Waar loop je tegen aan in de structuur, de cultuur? Wat speelt er in de omgeving van de organisatie? Bij klanten, bij businesspartners, bij concurrenten, etc.

Eén van de marktleiders in de toeleveringsindustrie had een heel duidelijk verandertema: het invoeren van strategisch accountmanagement binnen de verkooporganisatie. Helaas werd dit verandertema niet gekoppeld aan de persoonlijke thema's van de verkopers. Het leidde tot een moeizaam proces waarbij de verkopers terugvielen in hun oude gedrag en houding ondanks de nieuwe structuur. 'Who is to blame?'

Door jouw rode draad te verbinden met de persoonlijke en organisatie thema's, is het mogelijk om beter zicht te krijgen op de effecten, de uitdagingen, de valkuilen en niet in de laatste plaats de effectiviteit van je inspanningen. De kans om te komen tot een succesvolle implementatie neemt door deze integrale, mensgerichte benadering toe.

3 ISSUE DRIE: DE VERANDERSTRATEGIE

Deze strategie is erop gericht om vanuit je natuurlijke PO rol zelf in beweging te komen. Als leidinggevende en eigenaar faciliteer jij je mensen door aan de slag te gaan met de 10 R-stappen.

Vanuit de missie en de gekozen thema's maak je een eerste vertaalslag naar de betekenis van persoonlijk ondernemerschap. Je maakt voor jezelf, aan de hand van de kritieke succesfactoren, een eerste inschatting wat de 10 R-stappen voor jou betekenen. Als leidinggevende of eigenaar breng je daarnaast je organisatie of je team in beeld aan de hand van de organisatie elementen uit de 10 R-stappen. Dit vindt plaats in persoonlijke gesprekken met de begeleiders van het implementatieproces.

Het hangt van de grootte van je organisatie af wie van jullie hiermee aan de slag gaan. Het formeren van het eerste kernteam of bronteam is de eerste strategische actie. Dit team bestaat uit maximaal tien personen bij middelgrote en grote organisaties. De teamleden worden gekozen en gevraagd op basis van de uitkomsten van een assessment en de beoordeling van de opdrachtgever en begeleiders, waarin het belangrijkste criterium is de mate waarin het teamlid constructief is. Het tweede criterium is de balans in ondernemersrollen binnen het kernteam. Het kernteam kent dan ook geen hiërarchische insteek. Het team bestaat uit leidinggevend en medewerkers uit alle lagen van de organisatie of de afdelingen die starten met PO. De kernteamleden geven de opgedane inzichten en kennis door. De veranderstrategie is dan ook gebaseerd op het 'train de trainer' concept.

Hoe constructief je ook bezig bent, als je gehoopt had lid te worden van het kernteam of als je leidinggevende je deze indruk heeft gegeven en je wordt niet gevraagd, dan ben je teleurgesteld. Dat is heel begrijpelijk. Dit wordt nog versterkt als je leidinggevende bent en je medewerker wordt wel gevraagd en jij als leidinggevende niet. Het is zaak hier alert op te zijn en er op een positieve manier mee om te gaan. Hoe? Als kernteam door duidelijk te zijn over de criteria en de gemaakte keuzen. Jijzelf door je teleurstelling niet te verbergen maar te verwerken. Teleurstelling is het destructieve gevoel bij R-stap 4. Blijft deze teleurstelling? Ga terug naar het destructieve gevoel bij R-stap 3. Het destructieve gevoel bij R-stap 3 is frustratie. Je kunt dit bespreekbaar maken, als je dit niet doet ga dan terug naar stap R-stap 2. Het gevoel van wantrouwen. Het wordt nu zaak om aan de bel te trekken. Als je meer dan drie stappen achteruit moet zetten ga dan in gesprek met je leidinggevende of iemand die je vertrouwt. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zeker in destructieve organisaties kan dit een hele tijd onopgemerkt blijven.

Als je wel het gesprek aangaat met leden van het kernteam zul je merken dat je zelf aan de slag kunt gaan met de 10 R-stappen om jouw persoonlijk ondernemerschap vorm te geven. Je kunt elke dag 'het verschil maken'.

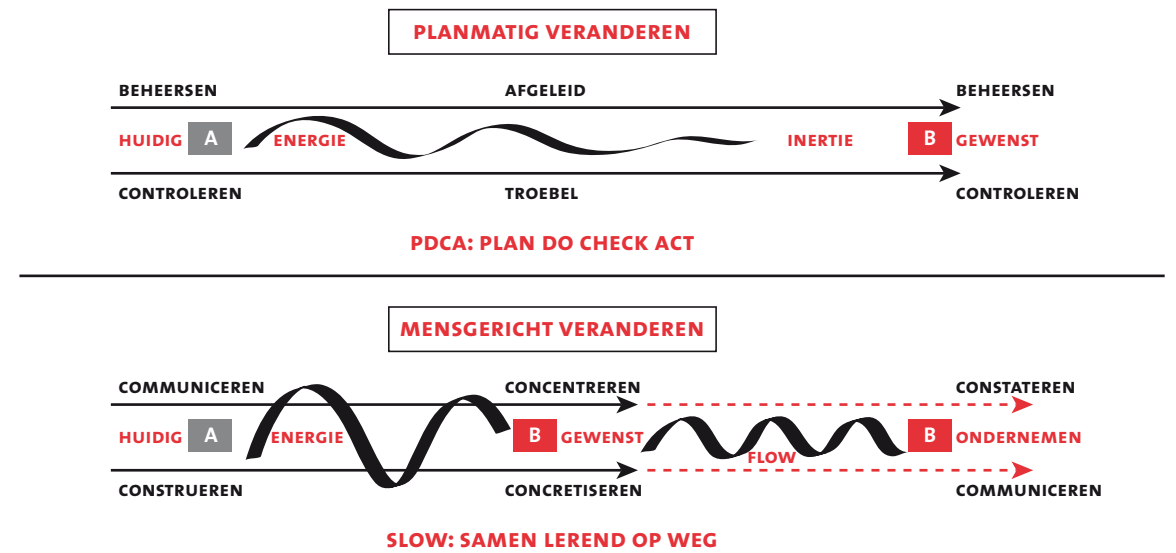
De zegsman van het eerste kernteam is altijd de hoogst leidinggevende of de eigenaar, daar ligt de eindverantwoordelijkheid. Dit staat los van de rol(len) die de voorzitter binnen het team vervult, daarin is de zegsman gelijkwaardig aan de overige teamleden. Hier mag geen enkele onduidelijkheid over bestaan. Verder is de structuur zo plat als een dubbeltje. Bij volgende kernteams kunnen afhankelijk van de thema's andere teamleden gekozen worden als zegsman. Dit betekent dat het risico van de eigenaar vertaald is naar een (indicatief) budget voor het kernteam met de voorzitter als budgetverantwoordelijke. Bij volgende kernteams kunnen leden deelnemen van buiten je organisatie: klanten, businesspartners, etc. In het tweede kernteam zitten altijd minimaal twee leden van het eerste kernteam. Deze leden nemen de rol van de begeleiders over.

4 ISSUE VIER: DE VERANDERAANPAK

BETER EEN STAPJE TERUG DOEN DAN BLIJVEN RENNEN TOT JE ERBIJ NEERVALT.

Een integrale, verbindende mensgerichte veranderaanpak gericht op 'mindfulness' past bij PO. Met ruimte en rust om goed na te denken over waar je staat en voor welke uitdagingen je staat en welke valkuilen je tegenkomt. Om gericht aan de hand van de gekozen thema's persoonlijk ondernemerschap te implementeren en vorm te geven. Daarbij past de introductie van een andere, gedurfde aanpak, de SLOW aanpak: Samen Lerend Op Weg. Vanuit elkaars eigenheid aan de slag, met plezier, met een lach en een traan, lerend, lachend en luisterend. Een aanpak om tijd te maken, tijd anders in te delen, te letten op je gezondheid, je werkritme en je werktempo. Maar ook elkaar de ruimte geven om echt constructief van en met elkaar te leren vanuit intrinsieke betrokkenheid, vanuit het hart bezig te zijn. Vanuit het geloof in jezelf en anderen en door vanuit de 'natuurlijke' PO rollen te denken en te werken. Het is 'slow change', gericht op creativiteit en duurzaamheid. De basis van dit alles is 'de gevoelige snaar' raken, AUW betekent ga terug, WAUW betekent ga door. De basisingrediënten van de SLOW aanpak zijn de vijf uitdagingen en valkuilen, de 5C's: communiceer, construeer, concentreer, concretiseer en constateer.

Dit in tegenstelling tot de traditionele aanpak bij het omgaan met veranderingsprocessen die gericht is op planning, beheersing en controle. Het volgende schema is illustratief.



Schema 26: De veranderaanpak bij Persoonlijk Ondernemerschap.

De PDCA (plan, do, check, act) cyclus wordt vaak gekozen als sturingsmechanisme bij veranderingsprocessen en bij performance management. PDCA vertroebelt echter omdat zaken door elkaar heen gaan lopen, projecten en trajecten volgen elkaar in hoog tempo op. Veranderinstrumenten en tools worden hap snap ingezet en maken geen integraal onderdeel uit van de gemaakte keuzes. Er treedt verandermoeheid (inertie) op en het gedrag en de houding vallen terug en de gewenste situatie wordt niet bereikt. PDCA word PDCA (plan do check plan) of PDCC (plan do check, check). De 'denkangst' neemt het over beginnend met: 'Zie je wel, ik wist het wel'. Het ego voelt zich daar lekker bij. Denkangst of je bedreigd voelen, hoort bij het gedrag van R-stap 2. Ga terug naar R-stap 1 en stel voor jezelf vast wat je echt belangrijk vindt. Praat met een vriend.

Het kernteam is de spil van de implementatie van PO. Zij geven het goede voorbeeld. Deze wellicht voor velen onbehaaglijke SLOW aanpak van veranderen heeft echter een positief en duurzaam effect. Er is maar een kleine groep nodig om invloed te hebben op de sfeer en het gevoel van mensen in de gehele groep! Het heeft een constructieve olievlekwerking.

EGOSPINSEL

Ik ben steeds beter in staat mijn gedachten te herkennen en soms zelfs 'over te schakelen'. Ik merk wie er aan het denken slaat. Dit geeft heel veel rust in mijn hoofd. Het stopt 'het malen'. Het stopt het steeds maar zoeken naar verklaringen en excuses. Het maakt mijn zelfreflectie veel eenvoudiger en nog mooier. Het maakt plaats voor mindfulness, het aanwezig zijn in het 'hier en nu', het voelen in het 'hier en nu', het aandacht hebben in het 'hier en nu'. Ik voel protest opkomen. En huplakee daar is ie weer!

"Wat SLOW, langzaam, lui zul je bedoelen. Ik wil FAST, snel vooruit, resultaat, het water staat me aan de lippen! Er is geen tijd voor SLOW!"

"Nee, ego, vriend, hier kun je niet meer omheen" en ik besluit voor mezelf dan ook hier niet meer aan mee te doen. Ik laat me niet meer intimideren door jou. Ik staak de strijd. Niet uit angst maar uit liefde, uit liefde voor mezelf. Om constructief bezig te zijn, om te zijn wie ik ben, om meer en blijvend ruimte te maken voor ik. Ik identificeer me niet langer met jou, mijn ego. Ik ben meer dan alleen mijn gedachten. Wij zijn ik. Ik ben vrij om mijn keuzes te maken.

5

ISSUE VIJF: VERANDERCAPACITEIT

De basisingrediënten van verandercapaciteit zijn: **VERANDERBEREIDHEID, VERANDERNOOD-
ZAAK, VERANDERVERMOGEN, VERANDERWEERBAARHEID EN VERANDERGEVOEL**. Het zijn deze ingrediënten die je inzicht geven in het mogelijke verloop van het implementatie- en vormgevingsproces.

De mate waarin je bereid bent om te veranderen, om in beweging te komen, haakt direct in op de drie constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijk leiderschap: Sta je open? Ben je bereid? Ben je duidelijk? Staan je waarden centraal? Ga je de dialoog aan? Maak je keuzes? Voel je een verlangen? Voel je vertrouwen en voel je passie? Vanuit het organisatie perspectief: Is de missie leidend? Is er waardevol leiderschap? Is de aanleiding duidelijk? De antwoorden op deze vragen geven je inzicht in de mate waarin je bereid bent om vanuit jezelf in beweging te komen. Nee?, ga terug naar stap 10; Ja?, ga door naar stap 4.

De verandernoodzaak haakt direct in op de twee constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijke zeggenschap: Accepteer je dat het is zoals het is? Laat je los om ruimte te maken? Geef jij je eigen grenzen aan? Neem je initiatief? Voel jij je opgelucht? Voel jij je veilig? Vanuit het organisatie perspectief: Is er focus aangebracht? Is er commitment gegeven in woord en daad?

Nee?, ga terug naar stap 3; Ja?, ga door naar stap 6.

Het verandervermogen haakt direct in op de twee constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijk vakmanschap: Maak je een goede analyse? Ben je competent? Stel je doelen? Ben je in staat te handelen? Voel jij je verantwoordelijk? Voel je energie? Vanuit het organisatie perspectief: Is er voldoende kwaliteit? Is er voldoende informatie en communicatie?

Nee?, ga terug naar stap 5; Ja?, ga door naar stap 8.

De veranderweerbaarheid haakt direct in op de drie constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijk beterschap: Ben ik open? Ben ik respectvol? Ben ik gedisciplineerd? Ben ik in staat te spiegelen? Ben ik in staat waardering te geven? Ben ik in staat te blijven bewegen? Voel ik voldoening? Voel ik verbinding? Voel ik me betrokken? Vanuit het organisatie perspectief: Wordt er passend beloond? Is er begrip en afstemming? Is er constructief voorbeeldgedrag? Nee?, ga terug naar stap 7; Ja?, ga door naar stap 1. De PO cirkel is rond.

Het verandergevoel is het meest onderschatte en onbekende element bij het vaststellen van de verandercapaciteit. Het haakt direct aan bij de fundamenteën van Persoonlijk Ondernemerschap: is je gevoelige snaar geraakt? Geloof jij in jezelf? Ben je intrinsiek c.q. inhoudelijk betrokken? Voel jij je gezien? Vanuit het organisatie perspectief is er de vraag: vindt er een systeemkanteling plaats? Het is bij het verandergevoel geen kwestie van 'ga door' of 'ga terug', maar van AUW of WAUW. Ga voor jezelf na waar de AUW of WAUW vandaan komt. Sta er bij stil en praat erover. Het gaat daarnaast om de keuze tussen 'interne' of 'externe' begeleiding. Uitgangspunt is dat jij en je organisatie zelf aan de slag gaan. Toch zijn er meer dan voldoende redenen om bij het implementeren en vormgeven van PO externe begeleiding te vragen.

Hier geven we een aantal overwegingen om te kiezen voor externe begeleiding:

- Te weinig capaciteit om alles zelf te doen (de winkel moet openblijven gedurende de verbouwing)
- Samenstelling van het management (ervaring, achtergrond)
- De kennis en ervaring om alle vraagstukken zelf op te lossen ontbreekt
- Bedrijfsblindheid (te weinig afstand, te veel emotionele betrokkenheid)
- Te weinig verandercapaciteit in de eigen organisatie
- Vreemde ogen dwingen (het spreken over 'persoonlijke dingen' wordt gelegitimeerd door de betrokkenheid van een buitenstaander)
- Het concept en de aanpak zijn nieuw en onbekend
- De stap van destructief naar constructief is moeilijk zelf te zetten (je aan je eigen haren uit de modder trekken gaat niet)
- Kantelen vraagt om stutten

Help! I need somebody
Help! Not just anybody
Help! You know I need someone
Help!

When I was younger so much younger than today
I never needed anybody's help in any way
And now these days are gone
I'm not so self assured
Now I find I've changed my mind
I've opened up the doors

Help me if you can I'm feeling down
And I do appreciate you being 'round
Help me get my feet back on the ground
Won't you please, please help me?

And now my life has changed in oh so many ways
My independence seems to vanish in the haze
But every now and then I feel so insecure
I know that I just need you
Like I've never done before

Help me if you can I'm feeling down
And I do appreciate you being 'round
Help me get my feet back on the ground
Won't you please, please help me?

When I was younger so much younger than today
I never needed anybody's help in anyway
And now these days are gone
I'm not so self assured
Now I find I've changed my mind
I've opened up the doors

Help me if you can I'm feeling down
And I do appreciate you being 'round

BEATLES
Help

WAAR
JE OOK
GAAT
DAAR
BEN JE

KABAT-ZINN

Er is bij het kiezen tussen intern en extern nog iets anders aan de hand. Bij destructieve gedachten ben je bang om 'ontdekt' te worden. Je bent bang dat je de schuld krijgt van de 'fouten' uit het verleden. Je verwacht je kwetsbaar opstellen met je eigen zwakheid, ingegeven door je ego. Als leidinggevende is dat nare gevoel vaak nog sterker aanwezig. Als leidinggevende vind je helemaal dat je geen fouten kunt maken, je vindt van jezelf dat je perfect moet zijn. Als je wel fouten maakt, voel jij je zo verantwoordelijk dat jij jezelf geen ruimte geeft om hiervan te leren, laat staan je erbij te laten ondersteunen. En dan is de cirkel rond. Je hebt je geïdentificeerd met je ego en de gevangenisdeur blijft op slot. Het ligt niet voor de hand dat je in die gevallen externe ondersteuning vraagt. Je ego heeft zijn/haar slag geslagen en het gevoel van wantrouwen voedt je denken. Als je het al aandurft, los je het in eigen kringen op door het benoemen van een interne projectmanager die je kunt controleren en beheersen. De uitkomsten laten zich dan vaak raden.

Je wilt van A naar B komen, van de huidige situatie bij jezelf en je organisatie naar de gewenste situatie bij jezelf en je organisatie. Bij het bepalen van de verandercapaciteit hou je rekening met de antwoorden op de vragen, de ja's en nee's en de opstand van je gevoel: de AUW's en WAUW's. Het geeft inzicht in hoe de R-stappen te faseren en de SLOW aanpak vorm te geven. Hiermee transformeert het concept van persoonlijk ondernemerschap naar een concept voor verandermanagement en omgekeerd.

6 ISSUE ZES: VERANDERFASERING

DE PARADOX VAN 'HET BEGINT BIJ MIJ' IS DE ANGST DAT HET BIJ MIJ BEGINT

Je hebt inzicht in je verandermissie, je thema's, je strategie en aanpak. Je hebt inzicht in de relatie tussen de verandercapaciteit en PO. De implementatie is cyclisch en iteratief; Ga door, ga terug, AUW en WAUW, samen lerend op weg. Daardoor is de implementatie minder afgebakend en meer voorspelbaar dan bij een planmatige implementatie. Na elke fase kan besloten worden van koers te veranderen, terug te gaan of door te gaan. Het hangt af van de dynamiek, voortschrijdende inzichten en bijzondere omstandigheden. De tijdspanne en de doorlooptijd hangen nauw samen met de 'sense of urgency' en de specifieke situatie en omstandigheden binnen je organisatie en heel praktisch van het beschikbare budget. De zes fases in activiteit en inspanning worden hierna beschreven.

● FASE 1: KENNISMAKEN

Je maakt als leidinggevende of eigenaar kennis met het concept van PO, via een brochure, via dit boek, via een gesprek, via het (inter)net(werk) of via een training of workshop die jij of mensen binnen de organisatie hebben gevolgd. Je krijgt een eerste indruk, een eerste gevoel of dit concept je kan helpen bij de uitdagingen waar jij en je organisatie voor staan. Als het je aanspreekt is de eerste activiteit het inrichten van onafhankelijke begeleiding en het geven van een eerste opdracht, intern of extern. Als je kiest voor interne begeleiding is het wenselijk dat de interne begeleider(s) deelnemen aan de PO training die gericht is op het vormgeven van PO voor jezelf en het implementeren van PO binnen je organisatie. Het programma van deze training kent in grote lijnen dezelfde opzet als de fasering van het veranderproces en heeft het karakter van het concept 'train de trainer' met dit verschil dat niet de leidinggevendenden de 'trainer' zijn, maar de leden van het kernteam. Ze begeleiden de implementatie vanuit hun PO rollen.

Als begeleider(s) ga je in gesprek met de hoogste leidinggevende of met de eigenaar. In grotere organisaties vindt dit gesprek bij voorkeur plaats met de HR en communicatie manager erbij. Je komt tot een eerste afbakening; wat is precies de doelstelling? Hierna volgt een bijeenkomst met leidinggevendenden. Bij een kleine organisatie zijn ook de medewerkers erbij. In deze bijeenkomst wordt het PO concept toegelicht en besproken. Het geeft het eerste inzicht in de betekenis en waarde die het heeft voor jou en je organisatie. What's in it for me? Hoe past het concept binnen de bestaande activiteiten die plaatsvinden? Hoe lang duurt het traject? Wat is het tijdsbeslag? enzovoort. Natuurlijk is er ook ruimte voor tegenwerpingen, weerstanden, gevoelens en ideeën. De begeleiders gaan met de leidinggevendenden in gesprek over de keuze van de potentiële leden van het eerste kernteam. Deze potentiële leden worden uitgenodigd deel te nemen aan de assessment inclusief een 360 graden feedback. De definitieve samenstelling van het kernteam vindt daarna plaats.

● FASE 2: INTRODUCEREN

INTRODUCEREN IS COMMUNICEREN

Ter voorbereiding op de introductiefase breng je als lid van het kernteam je eerste ideeën, persoonlijke thema's en team thema's in. De mate van uitwerking ervan bepaal je zelf. Introduceren is communiceren. De keuze om met PO aan de slag te gaan is gemaakt. De twee belangrijkste activiteiten zijn het zo duidelijk mogelijk informeren van de mensen in de organisatie en het samenstellen van het kernteam. Deze fase is gericht op een hernieuwde introductie met jezelf, je ego, je 'zijn' en je lichaam in relatie tot het concept PO.

Deze retroductie leidt tot een keuze van je voorkeurs PO rollen binnen het kernteam. De introductiefase staat in het teken van een eerste verkenning naar de antwoorden op drie centrale vragen:

Wat weerhoudt je ervan op je werk het beste en mooiste uit jezelf en anderen te halen?
Hoe kun je dat op je werk doen?
Wat levert het je op het werk op?

● FASE 3: INVENTARISEREN

Deze fase staat in het teken van het in kaart brengen van de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie. Als de missie en strategische thema's nog niet duidelijk zijn, is dit de eerste activiteit die plaatsvindt. Bij het in beeld brengen van de huidige situatie maak je gebruik van diagnose tools, individuele gesprekken, bestaande informatie, documenten en observaties. Afhankelijk van de grootte van je organisatie worden medewerkers van buiten het kernteam betrokken bij de inventarisatie. Dit verhoogt het commitment en voorkomt dat er een kloof ontstaat voordat je goed en wel gestart bent. Medewerkers van andere teams worden (creatief) geïnformeerd en krijgen de gelegenheid via verschillende communicatiekanalen informatie te brengen en te halen. De eerste beelden over de gewenste situatie en de kloof tussen huidig en gewenst, worden uitgewisseld.

De begeleider(s) ondersteunen in deze fase de kernteamleden individueel en waar nodig zijn ze vanuit hun PO rol en specifieke competenties 'hands on' betrokken bij onderdelen van de inventarisatie.

● FASE 4: CONSTRUEREN

Het fundament onder PO en het veranderproces is de constructie. De constructie wordt gebouwd op de huidige situatie en de gewenste situatie. Bij het construeren vorm je een beeld van de gewenste situatie op de vier dimensies van persoonlijk ondernemerschap in relatie tot de gekozen thema's. Je construeert een beeld van het veranderpad: welke weg kies je? Dit aan de hand van de kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie, rekening houdend met de verandercapaciteit van de organisatie en de medewerkers.

De kernteamleden vertalen deze beelden naar een gedetailleerd ontwerp van de gewenste situatie voor zichzelf, het team en de organisatie, zowel vanuit het PO perspectief als vanuit het veranderperspectief.

● FASE 5: STAPPEN ONDERNEMEN

Vanuit de PO rollen gaat het kernteam met de daadwerkelijke implementatie aan de slag. Dit is de eigenlijke aftrap, naar analogie van een sportwedstrijd. Het trainingskamp zit erop, de wedstrijd gaat beginnen. Prettige wedstrijd!

Dat er vele mogen volgen en lever de prestatie die je wilt leveren.

Maar wees reëel... je hoeft niet alle wedstrijden te winnen om kampioen te worden!

● FASE 6: CIRCULEREN

Door zelf in beweging te komen, inspireer je ook anderen om in beweging te komen. In beweging blijven staat voor de wil om door te gaan met het Persoonlijk Ondernemerschap ook al lijkt het soms onmogelijk om verder te komen. Zeker op je werk doen zich omstandigheden voor waarbij jij je vertwijfeld afvraagt waar dit allemaal goed voor is. Juist dan is het zaak om door te zetten, om ruggengraat te tonen om te laten zien wat je waard bent. Want in beweging blijven gaat ook over inspireren, over laten zien wie je bent, waar je als uniek mens voor staat. Er is er maar één zoals jij en dat eenvoudige feit maakt al dat je een inspiratiebron bent voor anderen. Het ergste wat je kunt doen is je eigen levenspad verlaten, je eigen levensscript aanpassen, je eigen gevoel inleveren ten koste van jezelf.

● *Annemarie, Wil en Tony*

● Tony Marconi is een oude vriend van Wil, ze kennen elkaar van de basisschool. Ze zijn deze zomer samen op vakantie geweest in het mooie Toscane in de buurt van Grosseto. Tony is geboren in Panningen bij Venlo. Zijn vader is Italiaans en zijn moeder is Pools. Hij heet eigenlijk Antonio, maar niemand gebruikt die naam. Zijn ouders zijn in Nederland neergestreken toen er midden jaren zestig een grote behoefte was aan gastarbeiders. Tony ontdekte al snel dat er een wereld vol mogelijkheden lag. Je moet ze gewoon zien en niet te bang zijn om er op af te gaan. Tony ziet veel mensen met ondernemerstalent die bang zijn om het heft in eigen handen te nemen. Op zijn 14e deed hij zijn eerste transactie. Hij had een oude Zündapp bromfiets opgeknapt en doorverkocht met een winst van 300%. Op zijn 21ste kocht hij zijn eerste huis. Die bouwval heeft hij zelf opgeknapt, helemaal met eigen handen en nu op zijn 44ste is hij nog steeds volop bezig met ondernemen. Hij verhuurt onroerend goed, knapt oude Moto Guzzi's op en heeft een handel in curiosa. Hij is inmiddels financieel redelijk onafhankelijk en dat maakt dat hij zich vrij voelt en vooral ook trots. Hoewel school hem niet echt boeide heeft hij met gemak de LTS doorlopen. Hij heeft zijn handigheid en onbeholpenheid van zijn vader en zijn ondernemerszin en zorg van zijn moeder. Hij baalt af en toe van deze onbeholpenheid.

Hij kan zo direct en fel uit de hoek komen dat het mensen afschrikt. Zeker als hij ergens door geraakt wordt gedraagt hij zich als een olifant in een porseleinkast. Hij is 1.98 m en weegt 120 kilo schoon aan de haak. Als Tony binnenkomt dan komt er iemand binnen. Hij rookt niet meer en drinkt met mate. Wel is hij in zijn eetgedrag een echte Bourgondiër.

Zijn ouders zijn stevig katholiek en gingen elke week trouw naar de kerk. Zijn vader heeft zich nooit echt thuis gevoeld in Nederland, maar hij voelde zich verantwoordelijk voor zijn gezin en werkte hard om ze te onderhouden. Tony is de oudste zoon, hij heeft nog twee jongere broers en drie jongere zussen. Thuis werd er veel gediscussieerd. Waarschijnlijk hebben de burens dit altijd gezien als ruzie maken. Zijn vader vond dat het hem allemaal overkomen was, hij was van de generatie die net voor de oorlog is geboren en hij vond zelf dat hij nooit een echte kans heeft gehad. Tony was vastbesloten om dit niet te laten gebeuren. Voor hem zijn alertheid, aanpakken en aanpassen de toverwoorden. Hij is allergisch voor plannen, concepten en regels. Dat vindt hij iets voor de kamergeleerden en bankiers. Zijn moeder is twee jaar geleden overleden. Dit heeft hem erg geraakt en hij denkt nog vaak aan haar. Ze heeft heel haar leven gewijd aan haar kinderen en haar echtgenoot. Tony vindt het schrijnend dat zijn vader en moeder zo weinig affectie naar elkaar lieten zien. Hij gelooft dat een goeie knuffel meer effect heeft dan alle woorden bij elkaar. De generatie van zijn vader en moeder is daar echter niet mee opgegroeid. Hij kende het ook niet totdat hij zijn huidige vriendin leerde kennen. Heerlijk een vrouw die knuffelt en liefkoost. Hij voelt zich een blij mens en knuffelt graag. Zijn twee kinderen krijgen dit nu van hem mee en daarmee doorbreekt hij naar zijn gevoel een vader-zoon patroon. Hoewel zijn kinderen de meeste tijd bij zijn ex wonen heeft hij een hele warme band met ze. Zijn vader is nu 78 en woont dicht in de buurt. Tony zorgt voor hem.

Wil heeft Tony uitgenodigd om samen met hem en Annemarie in gesprek te gaan over persoonlijk ondernemerschap. Tony ging graag op de uitnodiging in hoewel hij kan zich niet voorstellen dat twee ex-bankiers iets zinnigs te zeggen hebben over ondernemerschap. Het is een warme nazomeravond. Tony heeft een heerlijke fles Chianti meegenomen. "Ik was laatst bij mijn bank voor een hypotheek voor één van mijn huizen. Ik had cash nodig voor een andere transactie," begint Tony. Het is typisch dat gesprekken tussen ondernemers en bankiers of ex-bankiers altijd beginnen met ervaringen over hun eigen bank.

"En?" vraagt Wil.

"Nou, ze wilden mijn inkomensgegevens hebben en die krijgen ze niet, nergens voor nodig".

"Banken hebben die informatie nu eenmaal nodig, Tony," springt Wil in de bres voor de bank.

"Kom zeg, het pand is vrij van hypotheek en ze kunnen aan mijn rekening courant zien hoeveel huurinkomsten er elke maand binnenkomen," reageert Tony.

"Ik zou een afspraak hebben met de manager hypotheek, het was vrijdagmiddag

en ik kreeg te horen dat hij verhinderd was, dat geloof je toch niet, dat zou ik eens moeten doen met mijn klanten. Maak de afspraak dan niet”.

“Met wie had je de afspraak?” vraagt Wil benieuwd naar de afloop.

Tony lacht: “Bij de bank hebben ze van die rare kopjes en schotels, dus zo’n snootje van in de twintig komt met twee kopjes binnen. Ik vraag hem of het wel gaat en weet je wat hij zei?”

Wil en Annemarie schudden beiden tegelijkertijd hun hoofd. “Hij zegt letterlijk dat hij tot voor kort in de horeca heeft gewerkt en daarom wel raad weet met het uitserveren van koffie”. Tony pakt zijn kopje, drinkt en gaat verder: “en die gaat mij iets vertellen over mijn hypotheek!”

“Wat heb je gedaan?” vraagt Wil nu lachend.

“Wat denk je, ik heb de koffie opgedronken en ben vertrokken, ze bekijken het maar met hun regels en horecapersoneel. Ik heb hen niet nodig. Ik heb Mathijs van Dalen, mijn tussenpersoon, gebeld en het geld stond binnen twee weken op mijn rekening. Het kan dus wel,” besluit Tony.

“Oké Tony, ik ben echt benieuwd wat voor jou ondernemerschap inhoudt?” vraagt Annemarie geamuseerd door de directheid van Tony.

“Ondernemer ben je, dat kun je niet leren, het is net als bij mijn moeder. Ze was moeder en voor mij een ondernemend voorbeeld, voed maar eens zes kinderen op in een vreemd land met een vreemde taal en met een overgevoelige Italiaan met heimee als echtgenoot. Ik geef het je te doen. Zij leek er geen moeite mee te hebben. Ze is met het ondernemerstalent geboren. Mijn vader daarentegen kon niet zonder haar dagelijkse commando’s. Hij ondernam nauwelijks iets vanuit zichzelf. Op zijn werk was het niet anders. Hij werkte aan de lopende band bij een kip-penslachterij. Geen kippen, geen werk!”

“Jij gelooft dus niet dat je ondernemerschap kunt ontwikkelen?” interrumpeert Annemarie.

“Ik geloof dat heel veel mensen niet zien hoeveel capaciteiten ze hebben doordat ze te bang zijn om hun eigen veilige omgeving los te laten. Ze blijven twijfelen en kiezen eieren voor hun geld. Als ze het al doen dan is het omdat ze ontslagen worden of ontslagen dreigen te worden. Ik zie ook heel veel ZZP-ers die het alleen doen omdat ze afgunstig zijn op het tarief dat de baas vraagt”.

“Hoe bedoel je?”

“Simpel, de kelner ziet dat de baas een café kan runnen en hij gaat ook een café beginnen, snel geld verdienen. De loodgieter ziet dat zijn baas € 30,- per uur vraagt en hij krijgt maar € 15,- en dus begint hij als ZZP-er”.

“Dus jij gelooft niet dat de 100.000 startende ondernemers van vorig jaar dat doen omdat ze behoefte hebben aan meer vrijheid en de drive om zich te ontplooien zoals de Kamer van Koophandel aangeeft?” vraagt Wil.

“Nee, alsjeblieft. Het is net als in relaties, je neemt de problemen mee in de vol-

gende relatie als je om de verkeerde reden bij je huidige relatie weggaat, daar weet ik alles van. Ik zie dat veel van de ZZP-ers het liefst terug zouden gaan naar hun baas”.

“Waarom doen ze dat dan niet?” vraagt Annemarie terwijl ze de Chianti ontkurkt.

“Zelfstandige ondernemers voelen al op jonge leeftijd dat ze zelfstandig willen zijn, echt zelf aan de bak willen. De één, zoals ik gaat al snel de handel in, de ander gaat al snel een netwerkje bouwen en weer een ander speelt al vroeg winkeltje,” zegt Tony lachend: “De meeste mensen zijn er niet voor geboren of het ontbreekt aan lef en durf. Gewoon niet van thuis meegekregen”. Hij schenkt zichzelf een glas wijn in.

“Maar Tony, even terug naar de vraag: waarom gaan ze niet terug naar hun baas?”

“Dat zal ik je vertellen, en hier komt nu precies jullie verhaal om de hoek kijken. Wil heeft me er natuurlijk al veel over verteld. Ik moet jullie zeggen dat jullie de spijker wel op zijn kop slaan. Of het ook voor kleine ondernemers en éénpitters geschikt is, kan ik niet goed beoordelen. Mensen in grote organisaties krijgen geen ruimte. Hun talent en potentie wordt niet benut. Medewerkers krijgen veel te weinig invloed en al die managers zijn vooral met hun ego’s bezig en zijn daarmee in mijn ogen voor het grootste deel overbodig. Ik heb genoeg vrienden die op het werk niets te zeggen hebben en thuis creatief en ondernemend zijn. Ze doen hun werk omdat ze daarmee de kost verdienen, maar ze durven niet voor zichzelf te kiezen”.

“Wat is daarvoor nodig, Tony?” vraagt Annemarie.

“Zoals ik al zei, ik geloof dat het in jezelf moet zitten. Ik snap dat jullie een verschil maken tussen zelfstandig ondernemerschap en persoonlijk ondernemerschap. Wil weet dat je naar mijn mening geen ondernemer bent wanneer je niet zelf risico’s durft of wilt lopen”.

“Heb je nog een tip voor die ‘overbodige’ groep managers?” vraagt Wil.

Tony begint te lachen: “Een grote spiegel kopen en die bij de voordeur ophangen en elke dag erin kijken als ze naar het werk gaan en dat ze zich daarbij de volgende vraag stellen: ‘Spiegeltje, spiegeltje aan de wand, wie zet ik vandaag weer aan de kant?’ Grapje”.

De avond eindigt erg gezellig. Wil en Annemarie zijn tevreden dat Tony zo direct en open is en ze hebben erg gelachen.

“Trouwens,” komt Tony bij zijn vertrek even terug op het onderwerp: “Weet je waar ik het meeste van heb geleerd?”

“Niet van je middelbare schooltijd,” lacht Wil.

“Nee, van mijn stomste fouten! Ik hoop dat die persoonlijke ondernemers van jullie er genoeg mogen maken. Ciao!”

7 ISSUE ZEVEN: VERANDERSTIJL

Het ligt natuurlijk voor de hand om te kiezen voor een veranderstijl die erop gericht is om het beste en mooiste uit anderen te halen en dat is ook zo. Het is echter de vraag of je iets te 'kiezen' hebt als het om stijl gaat. Afgaande op alle inzichten tot nu toe, heb je in ieder geval invloed op je stijl zodra jij je realiseert dat je een bepaalde stijl hebt. Bekende voorbeelden van stijlen zijn de leerstijlen van Colb, de voorkeursstijlen van de Caluwe, de managementstijlen van Hersey & Blanchard, en Blake & Mouton. Peter Camp heeft er een grote hoeveelheid ondergebracht in zijn boek *'Meer dan 500 managementstijlen'*. Maar ook Quinn en Belbin geven vanuit het rollenperspectief een goed inzicht in stijlen. Keuze genoeg!

De veranderstijlen bij PO zijn gekoppeld aan de ondernemersrollen. Je weet welke ondernemersrollen passen bij je 'natuurlijke' voorkeuren. Hieronder het overzicht zonder verdere toelichting van de veranderstijl die bij elke rol past.

ONDERNEMERSROL	VERANDERSTIJL
COUNSELOR	VERBINDEND
GIDS	INSPIREREND
CONCIËRGE	ZORGEND
TEAMSPELER	COÖRDINEREND
PROFESSIONAL	PRESTEREND
SPECIALIST	INSTRUEREND
COACH	REFLECTEREND
VRIEND	VERTROUWEND
ASSISTENT	ONDERSTEUNEND

Manager oude stijl:
Doe als een herdershond,
je blaft
en de kudde beweegt!

8 ISSUE ACHT: VERANDERTOOLS

De tools zijn de instrumenten, hulpmiddelen, trainingen, workshops, activiteiten en interventies¹ die je gebruikt om tot een succesvolle implementatie te komen. ...één van de grote voordelen is dat PO je in staat stelt de juiste tools op het juiste moment voor de juiste mensen bij de juiste R-stap in te zetten. Dit komt de effectiviteit van de tools ten goede en nog belangrijker, het belet je om de tools ad hoc in te zetten en het weerhoudt je ervan te 'vluchten' in het volgen van trainingen en workshops. Het valt buiten de context om een overzicht van beschikbare generieke tools te geven. De specifieke tools die rechtstreeks gekoppeld zijn aan Persoonlijk Ondernemerschap zijn: de assessment, de workshops en de opleiding. Hierna volgt een korte toelichting op de assessment: de PO survey.

¹ Een interventie in deze context is een bewuste, actieve actie om tot beweging te komen.

De PO-survey is een assessment dat bestaat uit 100 stellingen. De resultaten geven inzicht in waar jij en of je team en organisatie staan als het gaat om het vormgeven van Persoonlijk Ondernemerschap gerelateerd aan de 10 R-stappen. Het geeft inzicht in de kritieke succesfactoren: houding, gedrag, gevoel, de organisatie factoren en de effecten op korte termijn. De mate waarin je destructief of constructief scoort is bepalend voor je volgende stap 'ga door of ga terug'. Het biedt de mogelijkheid vergelijkingen te maken met je team en met je collega's. Om tot een duidelijk beeld te komen van wat anderen vinden over de mate waarin je destructief dan wel constructief bent, is een 360 graden feedback optioneel onderdeel van de assessment.

9 ISSUE NEGEN: VERANDERPAD

Elke organisatie, afdeling of team en elk mens is anders en uniek en, gewild of ongewild, voortdurend in beweging. De levensfasen waarin organisaties, teams en mensen zich bevinden, hebben een sterke invloed op de mate waarin een organisatie destructief of constructief is. Zo heeft een midlife of mid-career crisis van mensen een belangrijk effect op je gevoelstoestand en dus invloed op de mate waarin iemand constructief of destructief is. Het is een momentopname die niet goed of fout is. Het gaat om het inzicht dat het zo is en om te accepteren dat het invloed heeft op de wijze waarop je functioneert. Bij organisaties die zich in een turbulente fase van groei, fusie, crisis of overname bevinden, is de onrust vaak groot en de ruimte beperkt. Constructief en destructief wisselen elkaar 'aan de oppervlakte' voortdurend af. Om tot een blijvende verandering in je gedrag en houding te komen ga je de diepte in, een reis naar binnen. Hier kom jij je echte 'angst' tegen en je zult merken dat je daarachter echte 'liefde' zult ervaren. Je transformatie is begonnen.

Het veranderpad brengt je van A naar B, het veranderplan is hierbij de routebeschrijving. Het maken van een veranderplan is uitstekend geschikt om overzichtelijk weer te geven hoe het pad er uit ziet: de waarom, wat, hoe, welke en wanneer vragen. Het is echter statisch, lineair en geduldig. Persoonlijk Ondernemerschap en daarmee het veranderpad is dynamisch, cyclisch en daadkrachtig. Het vraagt om afstemming, om aanpassing en om het verkennen van nieuwe wegen, van short cuts. Je houdt bij het bewandelen van het pad rekening met signalen, nieuwe informatie, gewijzigde omstandigheden die leiden tot 'kritieke momenten'. Kritieke momenten vragen om keuzes en timing die af kunnen wijken van het plan, de route wijzigt en dus ook de routebeschrijving. Als je in staat bent de 'kritieke momenten' te zien op het veranderpad en daarna te handelen, dan is de weg, het pad naar B alleen al de moeite waard.

Naast timing is gewenningstijd een belangrijke factor om rekening mee te houden. Als lid van het kernteam heb je voorsprong op het pad, je loopt voorop. Je hebt al veel inzichten tot je genomen. Geef en besteed veel aandacht aan het afstemmen met anderen. Loop niet te hard vooruit want dan raak je uit het zicht. Als je rekening houdt met anderen, houden zij ook rekening met jou. Als jij anderen ziet, zien anderen jou. Daarnaast heb jij je unieke programma, je eigen rode draad, je eigen ontwikkeling en dus je eigen gewenningstijd. Dit geldt ook voor je team, in je organisatie en ook voor de samenleving als geheel.

Judith

Judith is HR manager van een bank. Ze is na de laatste fusie van drie bankkantoren benoemd in deze functie. Hiervoor was ze manager retail. Met haar benoeming is een droom voor haar in vervulling gegaan. Haar interesse in mensen was altijd groter dan haar interesse in resultaat. Ze is erg blij met de ruimte die ze van de bank krijgt. Ze ziet haar werk op de bank bijna als een onderdeel van haarzelf. Haar betrokkenheid bij het wel en wee van de bank en dat vooral van de medewerkers is groot. De laatste tijd maakt ze zich zorgen over de voortgang van het veranderingsproces. Ze weet uit ervaring dat voor, tijdens en na de fusie er een optimistische sfeer van openheid en samenwerking kan ontstaan, als de individuele banken hun 'huiswerk' goed hebben gedaan. Zo niet dan is het fusieproces een drama. Gelukkig hebben deze banken hun huiswerk goed gedaan. Er ligt een goed fundament. De beginfase is zo'n beetje als gaan trouwen of samenwonen of zelfs verliefdheid. Judith betrapt zichzelf ook op dit gevoel. Als het om het gedrag en de houding van mensen gaat, is ze niet echt kritisch. Eerst maar eens zorgen dat het fusieproces goed wordt afgerond. De rest volgt dan vanzelf. Iedereen zit op die roze fusie wolk. Directieleden en managers hebben vaak behoorlijke promotie gemaakt en medewerkers zien nieuwe perspectieven en uitdagingen. Processen worden op elkaar afgestemd, systemen worden opnieuw ingericht. Werkplekken, gebouwen en andere 'uitrusting' worden aangepakt. Medewerkers met direct klantcontact krijgen nieuwe klanten en klantgroepen in een veel grotere uitdagende markt. De schaal-grootte van de bank maakt dat mensen die voor de interne verwerking en processen zorgen zich meer kunnen specialiseren.

En dan na deze 'witte broodsmaanden' komt het moment dat iedereen op zijn nieuwe vaste plek zit. Het fusieproces is afgerond. Het pijnlijke matchingproces van mensen is vanwege de nieuwe CAO

vooruitgeschoven. Judith merkt dat iedereen zenuwachtig begint te worden. Sinds de HR3P scan, een scan om het Potentieel en de Prestaties van de mensen vast te stellen in relatie tot de Portfolio of activiteiten, lijkt het wel of de roze wolk in één keer verdwenen is. Het plezier lijkt als sneeuw voor de zon verdwenen en de medewerkers vallen terug in oude patronen. Er ontstaat iets van bloedgroepen gebaseerd op de 'oude' banken. Medewerkers gaan elkaars gedrag veroordelen, krijgen irritaties over dat gedrag van 'die' en ze praten veel over elkaar in plaats van met elkaar. Nu alle processen op elkaar afgestemd zijn in lijn met de richtlijnen van het hoofdkantoor zou je zeggen dat de medewerkers hier ook naar werken. Maar toch steken de oude lijstjes en werkwijzen weer de kop op. Managers reageren gefrustreerd en komen met nog meer richtlijnen, procedures en werkinstructies.

De managers en directie lopen in de beleving van Judith weg voor deze onrust en gebruiken 'opleidingen en trainingen' om hier mee om te gaan. Naast het feit dat dit een enorme bak geld kost, ligt daar niet de weg die ze zouden moeten bewandelen. Het cultuurveranderingstraject dat een extern consultancy bureau onlangs heeft gepresenteerd, dekt voor haar de lading ook niet. Ze is er van overtuigd dat de medewerkers vanuit zichzelf in actie moeten komen. Ze moeten op hun eigen gedrag en houding worden aangesproken, beginnende bij directie en management. Nu realiseert ze zich ook dat 'moeten' niet werkt. Het gesprek vorige week met Annemarie Prinssen gaf haar een goed gevoel, eindelijk een ander geluid. Ze heeft Annemarie geïntroduceerd bij Martin Hoffman, manager zakelijke relaties binnen de bank.

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk is het veranderconcept dat onder het PO concept ligt, uitgewerkt. Deels een technische verhandeling die het karakter heeft van traditionele veranderingsprocessen, deels een vernieuwende kijk op veranderingsprocessen. En natuurlijk geldt ook hier: 'gooi niet het kind met het badwater weg'. Het vakgebied van verandermanagement heeft zich gedurende de laatste decennia sterk ontwikkeld. Dit boek levert een bijdrage aan de verbinding tussen het beste en mooiste uit jezelf halen en het succesvol implementeren van persoonlijk ondernemerschap binnen je organisatie. Het voegt een dimensie toe aan de manier waarop je met veranderingen binnen jezelf en anderen op je werk omgaat. Het verandermotto van PO:

'HET BEGINT BIJ MIJ'.

HET BEGINT BIJ MIJ

Het is het begin van de 21e eeuw. Het fundament waarop welvaart en welzijn gebouwd is, vertoont barsten en scheuren. De ene crisis valt over de andere. Het is niet meer mogelijk deze signalen te negeren en terug te vallen op oude bekende systemen, patronen en verworvenheden. Het vraagt van iedereen om vanuit zichzelf in actie te komen en samen te werken aan een nieuw 21e eeuw fundament, een nieuw paradigma. Vanuit het veranderperspectief staan hieronder de elementen die een bijdrage kunnen leveren aan een nieuw veranderfundament.

VAN 20 ^E EEUW VERANDEREN	NAAR 21 ^E EEUW BEWEGEN
FOCUS LEIDERSCHAP, MEE BEWEGEN	FOCUS ONDERNEMERSCHAP, ZELF BEWEGEN
MANAGEMENTTEAM LEIDEND	KERNTTEAM LEIDEND
ORGANISATIEGERICHT EN INTEGRAAL	MENSGERICHT EN HOLISTISCH
FUNCTIEGERICHT WERKEN	ROLGERICHT WERKEN
ORGANISATIE VERANDERING	DUURZAME TRANSFORMATIE
LOSSTAAND EN AFSTANDELIJK	SAMENHANGEND EN VERBINDEND
RESULTAAT EN PROCES GERICHT	PRESTATIE EN ACTIVITEIT GERICHT
HIËRARCHISCH MANAGEN	NATUURLIJK BEGELEIDEN
INSTRUMENTEEL, GESTRUCTUREERD PLAN	LEREND, PRAKTIJKGERICHT PAD
RATIONELE VERSTANDELIJKE BENADERING	EMOTIONELE GEVOELIGE VERDIEPING
SOCIAAL REGELSYSTEEM	ZELFSTURENDE COMMUNICATIE

Het boek eindigt met de elfde stap, die van **RELATIVEREN**. Je kunt het paard wel naar het water leiden maar niet laten drinken. Aan de hand van 10 vragen is het aan jou om jezelf in de spiegel aan te kijken met als laatste vraag:
Met wie ga je hierover in gesprek?

EGOSPINSEL

“Denk je dat je met dit boek een verschil maakt, onderscheidend bent?”
“Ja ego, dat denk ik niet alleen, ik voel het gewoon”.
“Kun je mij dat nog eens uitleggen?”
“Uhhh, je stelt een vraag, een goeie vraag zonder meteen te ‘ja maren.’”
“Ik heb het boek ook gelezen hoor”.
“Dan heb je het antwoord al, je gedraagt je al anders door deze vraag te stellen en ik ga ook anders reageren. Ik beantwoord je vraag met veel plezier, vriend van me”.

Persoonlijk ondernemerschap is niet het exclusieve terrein van de leidinggevende en eigenaren, maar van elke medewerker(incl. leidinggevende) binnen een organisatie. ‘Het begint bij mij’ geldt voor iedereen en zorgt daarmee meer vanzelfsprekend voor verbinding en gelijkgestemdheid en legt de verantwoordelijkheid daar neer waar hij hoort: bij mij.

De noodzaak om te veranderen, begint bij het raken van de gevoelige snaar van mensen, van de binnenuit van de mens. De aanleiding komt van buiten, de verandering van binnen. Persoonlijke transformatie en organisatieverandering worden via het concept PO aan elkaar gekoppeld om te komen tot een blijvende verandering in gedrag en houding.

*Om het beste en het mooiste uit jezelf en anderen te halen is het wenselijk dat organisaties hun eigen organisatie-inrichting, managementhiërarchie en functies ter discussie durven te stellen: durven te kantelen.
De tien R-stappen van Persoonlijk Ondernemerschap sluiten aan bij de bestaande veranderliteratuur zoals bijvoorbeeld de acht stappen van Kottler. Deze stappen gaan een ‘stap’ verder en geven een verdieping naar de mens zelf. Met name de stappen die horen bij ‘zeggenschap’ worden vaak overgeslagen.*

*Het krijgen van inzicht en handvatten vindt plaats door op een speelse manier de theorie te combineren met praktijkverhalen van mensen, toepasselijke quote’s en dialogen tussen de schrijver en zijn ego. Hiermee onderscheidt zich het boek qua opzet en vormgeving.
Het maakt PO toegankelijker.
“En onderscheidend genoeg, ego?”
“Van mij mag je het uitgeven”.
“Dank je”.*

WEET JIJ WAAR HET BOEK OVER GAAT, JUUL?
NEE, ALLEEN DAT HET VOOR GROTE MENSEN IS.
SCHRIJF JE OOK EEN KINDERBOEK, PAPA?

EN JIJ SANDER, WEET JIJ WAAR HET BOEK OVER GAAT?
IETS MET ECONOMIE EN SPIRITUALITEIT
EN OVER ZELF VERTROUWEN HEBBEN

EN WAT GA JE NU DOEN, PAPA?
JULLIE EEN KNUFFEL GEVEN!