

Inhoud

| | | |
|---|---|----|
| | Inleiding | 7 |
| 1 | Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Ons DNA! <i>De zin en onzin van gedeelde waarden en missies · Vertel een fantastisch verhaal · Mensen zijn je belangrijkste productiemiddelen! Waar of niet waar?</i> | 13 |
| 2 | Waarom doet (n)iemand wat ik wil? <i>Commitment: ja denken, ja voelen en ja doen · Respectvolle confrontatie · Inzicht creëren · Beweeg-redenen · En nu aan de slag!</i> | 35 |
| 3 | Glasheldere communicatie <i>Driedimensionaal communiceren · Communicatie is mede-delen · Wees transparant over de te managen consequenties · 3D luisteren naar jouw baas</i> | 69 |
| 4 | Laat ze TRIPpen! <i>Je krijgt wat je managet ... of krijg je wat je beloont? · Geef je medewerkers de ruimte · Talenten herkennen en ontwikkelen · Versterk wat sterk is · Vrijheid en controle · Jij bent verantwoordelijk voor het resultaat</i> | 89 |

| | | |
|---|--|-----|
| 5 | Weerstand en leerstand | 117 |
| | <i>Weerstand komt uit het verleden en de toekomst · Wat drijft je nu echt? · Drijfveren zijn niet onderhandelbaar · Verklaar de ander voor GEC! · LSD: Luisteren, samenvatten en doorgronden</i> | |
| 6 | Vertrouwen en waardering als motor | 147 |
| | <i>De vier cilinders van vertrouwen · Waardering, de mentale motorolie bij uitstek! · Afscheid nemen is ook een vorm van waarderen</i> | |
| | Dankwoord | 175 |

Inleiding

Met alle respect heb ik de vrijheid genomen u te tutoyeren. Verder is dit boek in de mannelijke vorm geschreven, maar ik heb natuurlijk respect en bewondering voor de vrouwelijke lezer van dit boek.

Het was in het vroege voorjaar van 1998, in het schitterende Crans Montana. Er lag een smetteloos witte laag sneeuw, scherp reflecterend in de zon die zijn best deed het onderliggende groen naar boven te krijgen. Ik zat versuft op een bankje. Realiseerde me dat ik naar buiten gestuurd was met een opdracht waar ik niets mee kon. Ik moest binnen twee uur terug zijn met een nieuw inzicht in organisaties.

Het was een goede gewoonte om tweemaal per jaar met alle Europese business- en landendirecteuren bij elkaar te komen om door de president 'gehersenspoeld' te worden over het verleden en de toekomst. Tijdens deze ontmoetingen kreeg je verschillende opdrachten die je denken moesten provoceren.

Daar zat ik dan. De opdracht was 'creëer iets nieuws'. Punt!

De tijd verstreek. Ik kreeg het steeds warmer, terwijl ik keek naar mensen die in de verte met ondoordacht plezier naar beneden kwamen zeilen op hun ski's. Sommigen doken rück-

sichtslos de berg af, anderen keken eerst eens rustig de kat uit de boom of gingen wat angstvallig schutterend, bijna tegen hun wil, naar beneden.

Doe je vaak iets wat je eigenlijk niet kunt? Doe je vaak iets waar je geen zin in hebt of waar je niet in gelooft? Doe je vaak iets wat je niet begrijpt?

Ik bedacht me dat mensen niet zomaar doen wat ze gevraagd of gezegd wordt. Ik was ook niet vol enthousiasme op mijn opdracht gedoken, maar had besloten eerst maar eens op dit bankje te gaan zitten peinzen. Wist ik hoe ik het voor elkaar zou moeten krijgen? Geloofde ik wel in deze opdracht? Wat zou ik er zelf van kunnen leren? Ik zag in dat je altijd een paar stappen moet doorlopen voor je je committeert aan een klus. Dat kan snel gaan of lang duren, maar die stappen zijn altijd dezelfde. Opeens zag ik het voor me: de ladder naar commitment.

De benauwde warmte sloeg om in enthousiasme. Hier kon ik iets mee. Zo moet je verander- en ontwikkeltrajecten aanpakken: geen 'bypassmanagement', nee, gewoon de natuurlijke weg volgen en je krijgt je medewerkers mee. Ik sprong enthousiast op van mijn bankje, gleed in de eerste bocht terug naar het congresshotel bijna onderuit, hield me nog net staande en rende in de blessuretijd de zaal in. Gelukkig, ik had 'iets nieuws' gecreëerd.

Vol verve presenteerde ik mijn verhaal over de zojuist geboren commitmentladder. 'Als we iets willen, moeten we niet domweg zeggen wat er moet gebeuren. Nee, we moeten eerst zorgen dat mensen zich bewust zijn van wat er speelt. Uitleggen wat dat voor de organisatie, klanten en henzelf betekent. Wat de voordelen voor hen zijn. Ook moeten we zorgen dat we

ze inspireren in het hoe. En niet bang zijn om uit te leggen dat er een aantal stevige consequenties voortkomt uit de keuzes die we samen maken.’

De reacties van mijn collega's uit de zaal waren nog niet erg enthousiast. De president liet, met enige trots (hij had me hier immers toe aangezet), weten dat hij er wel wat in zag, ‘maar hoe krijgen we dit verwerkt in de managementpraktijk van alledag? Het gaat immers om het resultaat, Van Setten!’

Twee jaar later ben ik voor *mezelf* begonnen. Ik heb nog nooit zo hard *voor een ander* gewerkt. Maar met veel plezier! Mijn ervaringen wekten een positieve agressie op tegen het verlies aan eenvoud, plezier en resultaat in managementland. Vandaar dit boek.

Ik neem je mee door het proces, met de inzichten die je nodig hebt om je mensen op een natuurlijke wijze betrokken te maken. Je leert de lenigheid in je aanpak vergroten en je leert afstemmen op het niveau van betrokkenheid van elke medewerker.

Ik vertel je hoe je een sterke basis legt: de principes waar jouw mensen voor staan en de doelen waar ze voor gaan. Hoe glashelder management je helpt om ze door de verschillende fasen van de commitmentladder heen te krijgen. Waarom je mensen niet tegen hun zin gelukkig kunt maken. Hoe je weerstand creëert, herkent en weerlegt. Hoe je respectvol afscheid neemt als het echt niet werkt.

In hoofdstuk 1 gaat het om de basis onder alle veranderingen: waarom (‘Waar staan we voor?’) en waarheen (‘Waar gaan we voor?’). Als je die vragen samen met je medewerkers kunt beantwoorden, heb je het speelterrein waarin het proces zich voltrekt afgebakend.

In hoofdstuk 2 kijken we vervolgens naar de commitmentladder: wat zijn de verschillende fasen die je medewerkers doorlopen voordat ze zich echt committeren aan het gezamenlijke doel? Jouw inzicht in deze stadia helpt je effectiever te zorgen dat ze ook echt gaan doen wat jullie willen!

Hoofdstuk 3 beschrijft het hoe en waarom van glasheldere communicatie. Veel van de problemen met commitment komen voort uit eendimensionale boodschappen: ‘Zo gaan we het doen, veel succes ermee!’ Wie niet leert te mededelen, zal zijn medewerkers ook niet meekrijgen.

Hoofdstuk 4 zoomt in op de implementatie: de doelen zijn bekend, je hebt inzicht in de commitmentladder, je weet hoe je de doelen duidelijk voor het voetlicht moet brengen – nu aan de slag! Je zult merken dat het heel belangrijk is om elke medewerker op zijn eigen manier te laten werken aan het gezamenlijke doel: iedereen moet in zijn eigen ‘TRIP’ zitten. Pas dan kan echt, zichtbaar ‘praktijkcommitment’ ontstaan.

Hoofdstuk 5 richt zich op de harde noten: de serieuze weerstand die je hier en daar bij elk veranderingsproces kunt onder vinden. Je hebt alle aspecten in de vorige hoofdstukken onder de knie en toch staan er een paar nog vol op de rem. Hoe ga je daarmee om?

Ten slotte kijken we in hoofdstuk 6 naar vertrouwen en waardering. Deels als aanvulling op hoofdstuk 5, deels als waarborg voor de voortgang van het hele proces, is het heel belangrijk dat je op ‘de juiste knoppen drukt’ zodat iedereen naar tevredenheid in zijn TRIP blijft werken.

Als je wilt weten hoe jij al deze aspecten van het commitmentproces kunt beïnvloeden op een manier die bij jou past, lees dan dit boek. Inzichten worden gekoppeld aan herkenbare praktijksituaties. Het zal je inspireren op een plezierige manier

het roer in handen te nemen, een manier die gewaardeerd wordt door medewerkers, collega's en klanten, zelfs door je familie en vrienden. Ze zullen doen wat jij wilt dat ze doen. Geloof dit niet zomaar: lees, experimenteer en overtuig jezelf voordat je zelf je commitment geeft!

Jan van Setten

1 Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Ons DNA!

De zin en onzin van gedeelde waarden en missies

Medewerkers en managers worden regelmatig bestookt met fantastische missiestatements, corporate values, visiedocumenten en dat soort proza, maar begrijpen ze die ook? Voelen ze wel wat er wordt bedoeld? Negen van de tien keer zijn lager management en medewerkers zelf niet bij de ontwikkeling van deze statements betrokken geweest. Sterker nog, vaak heeft een extern bureau inspirerende waarden gevonden en een ‘pakkende tekst’ verzonnen nadat ze drie dagen met de top op de hei hebben gezeten. Ter illustratie het volgende praktijkvoorbeeld.

Hoezo respect?

Geluiddempend auberginekleurig pluche bekleedde de vloer. Een glimmend elektronisch whiteboard met touchscreen vulde deels de met grijs alcantara beklede wand. Bruine lederen stoelen omringden statig een grote ovale kersenhouten tafel. Als je met je rug iets meer druk tegen de leuning van een stoel gaf, vloog hij in de strategische stand en kreeg je de neiging je voeten op de tafel te slingeren. Ik kon die drang nog net onderdrukken en begaf me in de operationele zithouding van de stoel.

We waren in de boardroom van een grote farmaceut. In het kader van het management-developmentprogramma voor de eerstelijnsmanagers mocht ik van gedachten wisselen met de directeur over een mogelijk leiderschapsprogramma. Ik had nog nauwelijks een slok van de heerlijke cappuccino genomen of ik zag ze! Daar hingen ze, in vol ornaat ... de corporate values. Wat een warmte sloeg me om het hart.

'Quality in all we do. The Customer first. Respect for the individual. Continuous improvement.'

Ik hield het niet en moest ze even van dichtbij bekijken. Staand naast de in schitterend geborsteld aluminium gelijste tekst voelde ik de verbaasde ogen van de directievoorzitter in mijn rug prikken. Wat gaat hij nu doen? spraken zijn ogen toen ik me omdraaide.

'Ik kom hier niet voor een vacature,' zei ik op licht verhitte toon, 'maar als u er een heeft? Dit is nu precies waar ik voor sta!' Na een korte pauze vroeg ik op onschuldige toon: 'Wat betekent dat eigenlijk voor jullie, respect?'^{*}

'Gewoon, respect', antwoordde de directeur licht verontwaardigd. 'Je weet toch wel wat respect betekent?'

'Jawel, maar wat heeft het bij jullie voor lading?' vroeg ik, vissend naar de diepgang.

^{*} Respect komt van het Latijnse *respectus* (= het omkijken), een samenvoeging van *re* (= terug) en *spicere* (= kijken). Als je bij de basis van het begrip blijft, betekent het dat je regelmatig terugkijkt naar wat je gedrag met anderen doet. Je kunt ook je mentale achteruitkijkspiegel verwijderen; je loopt dan de kans af en toe respectloos te zijn. Maar ach, dat kun je zelf toch niet zien.

‘Gewoon respect, maak je niet zo druk om dat respect.’ Zijn toon liet nu scherpe irritatie horen. ‘Dat ding sturen ze vanuit het Zwitserse hoofdkantoor en moeten we hier ophangen.’

‘Oh, ik snap het ...’ verzuchtte ik. Ik dook weer snel mijn stoel in om de tweede helft van de nu lauwe cappuccino op te drinken.

Ook de missie van de farmaceut was niet misselijk geformuleerd:

‘We want to be the leading partner in providing health to society, in such a way that customers feel themselves to be in the centre of our existence, supported by employees who can develop their careers in a safe and inspiring working environment, with the drive for top quality in all they do.’

Ik besloot daar in dit stadium maar even geen slimme opmerkingen over te maken.

Dit praktijkvoorbeeld staat niet op zichzelf. Legio medewerkers en managers weten niet waar hun organisatie werkelijk voor gaat en staat, en dus ook niet waar zij ZELF – zij zijn immers de organisatie – werkelijk voor gaan en staan.

Ondanks dit gaat er gelukkig veel goed. De vraag is echter: zou het werk veel beter en wellicht gemakkelijker kunnen worden gedaan als de waarden en missie van de organisatie meer tot de verbeelding van de medewerkers zouden spreken en de medewerkers hun eigen waarden en missie daarin zouden herkennen? Als ze bewust zouden handelen vanuit datgene wat ze met elkaar waardevol vinden en hun richting en keuzes daarvoor zouden laten beïnvloeden? Wat gebeurt er als je manier van leiding geven en leiding ontvangen hiervan herkenbaar afgeleid is? Zou het helpen als iedereen beseft wat de werkelijke