

Wijn, een glas en
een beetje
verandermanager

Wijn, een glas en
een beetje
verandermanager

Ingrediënten voor een vrolijke verandering

Marjan Bastiaan

Auteur: Marjan Bastiaan
Coverontwerp: Vera Korkers
Illustraties: Peter Vos (www.pnvos.nl) en Vera Korkers
ISBN: 9789402158168
1^e druk, december 2016
©marjanbastiaan (www.custodia-advies.nl)
info@custodia-advies.nl

INHOUD

<i>Ingrediënten voor een vrolijke verandering</i>	3
1 Intro: mensen verander je niet	5
<i>Maatwerk</i>	6
<i>Vrolijke veranderingen</i>	9
<i>Nature, culture, vorm en inhoud</i>	9
2 Adverteren in De Telegraaf	11
<i>Dropjes en sigaren</i>	11
<i>Dubbeltjes en kwartjes</i>	13
<i>Dromen worden werkelijkheid</i>	15
<i>Fluitend veranderen</i>	16
3 Wijn, glas en de verandermanager	19
<i>Apollo en Dionysius</i>	20
<i>Uitkomsten van ontwikkelassessment</i>	23
<i>Vorm en chaos</i>	26
<i>Star wars</i>	29
4 De ontdekking van het DNA	31
<i>Het cement van de organisatie</i>	33
<i>Identiteit en imago in balans</i>	34
<i>Heden en verleden gecombineerd</i>	37
<i>Vijf kernwaarden</i>	40
<i>Externe focus</i>	43

<i>RAFIK</i>	45
<i>Vrolijke verankering</i>	47
5 Het leven na de confrontatiematrix	49
<i>Geen actieplan</i>	50
<i>Mislukte zelfsturing</i>	53
<i>Stap voor stap over het dode punt</i>	54
<i>Eenheid in verscheidenheid</i>	55
<i>In de bus naar Texel</i>	56
<i>Snelheid door vertrouwen</i>	57
<i>Geloof in een inspirerende omgeving</i>	59
6 Afscheid van de implementatie	61
<i>Wij willen een lerende organisatie worden!</i>	62
<i>Lerende directeur</i>	63
<i>Lerende organisatie</i>	65
<i>Afscheid van de belerende organisatie</i>	68
<i>Lerende ondernemers</i>	71
<i>Collectief leren</i>	73
7 Vallen en opstaan in een team	75
<i>Handboek managementopleidingen</i>	76
<i>Professionals</i>	77
<i>Outbound training</i>	81
8 De luie voorzitter	87
<i>Coalitievorming</i>	89

<i>Eeuwenoude rituelen</i>	90
<i>Training en feedback</i>	94
<i>Evaluatie</i>	100
9 Epiloog: een boom opgezet	101
<i>Het handboek voor secretaresses</i>	101
<i>Oude en nieuwe sociologen</i>	102
<i>Custodia</i>	106

Voor Vera

1 Intro: mensen verander je niet

“Mensen verander je niet”, zegt de onderwijsdirecteur tegen de docent die nog maar net een jaar les geeft. De docent bespreekt in de overgangsvergadering een leerling waarover twijfel is of hij wel “over” kan gaan. De jonge docent ziet mogelijkheden in de leerling, maar helaas komen die mogelijkheden er niet lekker uit. De docent heeft het hele jaar geprobeerd het talent van de leerling tot bloei te laten komen, helaas zonder succes. De leerling blijft spijbelen en maakt zijn huiswerk niet. Vertwijfeld vraagt hij de onderwijsdirecteur wat hij nu nog kan doen.

De directeur loopt al langer mee in het onderwijs. “Mensen verander je niet”, zegt hij wijs, “maar wanhoop niet, mensen veranderen wel. Bijvoorbeeld omdat ze veranderen leuk vinden of stiekem meer veranderd zijn dan ze zelf denken. Het enige wat je kunt doen is op het juiste moment met de juiste aanpak een snaar bij je leerling raken waardoor hij toch zijn talent zal benutten”. Wanneer dat moment er zal zijn weet je niet, dat is onvoorspelbaar. Maar geloof me, op enig moment is dat moment waarop je de goede snaar raakt aanwezig. Alleen niet op het moment dat het jou het beste uitkomt. Uiteindelijk bepaalt de leerling zelf of en zo ja wanneer hij zal veranderen”.

Dit verhaal klopt als een bus. Ook ik ervaar in mijn leven regelmatig situaties waar ik talenten van mensen ontdek waarvan ze zelf niet eens wisten dat ze die talenten hadden, of ze niet willen of kunnen aanboren. Natuurlijk heb ik in het begin ook gedacht dat je iedereen kunt veranderen. Daar ben ik al snel op terug gekomen. Mensen verander je inderdaad niet, dat bepalen ze helemaal zelf. Je kunt als docent of verandermanager hoogstens een situatie creëren waarin de talenten tot bloei kunnen komen.

En wanneer je leerlingen, studenten of medewerkers zelf willen, veranderen ze. Soms meer dan ze zelf denken.

Ik behoor tot de categorie mensen die veranderingen heel leuk vindt. Als kind trokken veranderingen mij al aan en werd ik onrustig als er even niets te veranderen viel. Daarom maakte ik van veranderen mijn beroep: ik houd mij als verandermanager al meer dan 30 jaar bezig met leren en innoveren in bestaande organisaties. En heb, door schade en schande wijs geworden, een belangrijk inzicht gekregen: ik moet mijn medewerkers niet proberen te veranderen: dat bepalen ze namelijk helemaal zelf. Gelukkig maar.

Toch is dit laatste voor noodzakelijke transitie in bestaande organisaties best lastig. Verandermanagers zoals ik veranderen het liefst al hun medewerkers zo snel mogelijk in de gewenste richting. Meestal vanuit een enorm groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de toekomst van de organisatie waar je werkt. Maar mensen verander je niet, dus als verandermanager moet je steeds weer creatief zoeken naar de meeste passende vorm en inhoud om de goede snaar bij je medewerkers te raken, zodat de verandering een succes wordt.

Maatwerk

Over verandermanagement zijn heel veel boeken geschreven en veel daarvan heb ik natuurlijk ook gelezen. En zal dat blijven doen, want ook ik wil mijn leven lang blijven leren.

Geen enkel boek kan ik integraal toepassen op mijn werk, want elke situatie vraagt om een andere aanpak, een nieuwe creativiteit, passend bij de organisatie die met een specifieke transitie te maken heeft. En zo'n specifiek, passend voorbeeld

vond ik tot nu toe in geen enkel boek. Het blijft uiteindelijk maatwerk in de praktijk van veranderende organisaties.

Toch kun je van maatwerk dat in andere organisaties is toegepast, wel veel leren. Voorbeelden van anderen bieden altijd inspiratie voor je eigen organisatie.

Ik vind dat er weinig wordt geschreven over concrete veranderaanpakken, gezien vanuit het perspectief van de leidinggevende verandermanager. Daarom besloot ik zelf een boek te schrijven met mijn concrete ervaringen als verandermanager. Ervaringen die zijn opgedaan in verschillende organisaties die drie dingen met elkaar gemeen hebben: ze bestaan al lang en hebben daardoor een herkenbaar trackrecord, ze worden geconfronteerd met een verandering in hun markt die een transitie noodzakelijk maakt en last but not least: de medewerkers hebben niet gevraagd om de verandering. Je moet op zoek naar de goede snaar om hen enthousiast te maken voor de beoogde verandering.

