

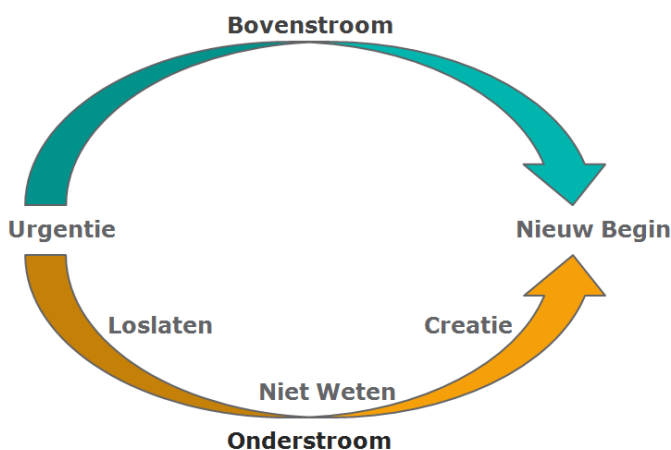
## Energie vrijmaken in de onderstroom voor verandering

Een koerswijziging of organisatieverandering doet een fors beroep op het verandervermogen van medewerkers. Met welke visie zijn de medewerkers verbonden? Visie en strategie moeten niet alleen een plek krijgen in de hoofden van mensen, maar vooral in hun hart. De uitdaging voor het management is het proces te faciliteren waarbij medewerkers zich verbinden aan de nieuwe koers en deze mede realiseren.

In een dagdeel gaan we met een (management)team aan de slag met de ‘onderstroom’ in de organisatie, in het kader van managen van verandering. Hiermee krijgt het team zicht op de factoren die remmend werken of juist helpend zijn in de verandering. We gaan aan de slag met:

### 1. Proces van verandering: boven- en onderstroom

Een verandering, in welke vorm dan ook, bestaat uit twee parallelle processen. Deze zijn onderstaand schematisch weergegeven in de boven- en onderstroom. In de bovenstroom gaat het om visie, plannen en actie gericht op het bereiken van het doel, om van A naar B te komen. In de onderstroom gaat het over denken en voelen. Er is aandacht nodig voor zowel de boven- als de



onderstroom – denken, voelen én doen - omdat nieuw gedrag niet kan ontstaan als denken en voelen er niet mee in lijn zijn.

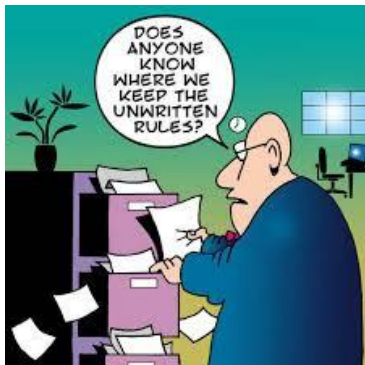
Wanneer veranderingen worden doorgevoerd zonder de onderstroom in ogenschouw te nemen, ontstaat weerstand die vaak behoorlijk hardnekkig en voor iedereen frustrerend is.

Succesvolle veranderingen starten bij aandacht voor wat mensen denken, voelen en vinden. Daaruit wordt eigenaarschap

gecreëerd, waarna veranderingen in structuren, processen en gedrag soepeler verlopen. In een dagdeel ervaren teamleden de werking van de onderstroom, door zelf te ervaren in welke fase van verandering zij zich bevinden t.a.v. de organisatieverandering.

### 2. Dynamiek – herkennen van de ongeschreven regels

Peter Scott Morgan stelt in zijn boek ‘de ongeschreven regels van het spel’ dat 70% van de veranderingsprocessen in organisaties mislukken. 80% zou te verklaren zijn uit het negeren van de ongeschreven regels in de organisatie. Ongeschreven regels gaan over patronen, zijn van iedereen, spelen zich af in de onderstroom, en weerspiegelen de cultuur. Geschreven regels zijn alle officiële documenten en aspecten van een organisatie, zoals beleid, strategie, procedures, etc: de bovenstroom.



Ieder lid van een organisatie kent de ongeschreven regels, gebruikt ze, maar benoemt ze niet. Terwijl deze verborgen regels veel effect hebben op de samenwerking en de resultaten van een organisatie. Ongeschreven regels worden als algemeen geldend beschouwd en aan nieuwkomers doorgegeven als enig juiste manier om problemen aan te pakken.

In een dagdeel brengen teamleden de ongeschreven regels in kaart. We gebruiken hiervoor de metafoor van de tegeltjeswijsheden aan de wand en laten de deelnemers letterlijk 'tegeltjes' met wijsheden maken. Op de tegeltjes staan de impliciete gedragsboodschappen die door leden van de organisatie worden uitgezonden, die meer impact hebben op het gedrag dan de verbale boodschappen in de organisatie. Teamleden selecteren gezamenlijk de meest belemmerende ongeschreven regels die de organisatieverandering in de weg staan.

Vervolgens zetten we de volgende stap in het proces naar nieuwe collectieve gedragspatronen: teamleden hun werkelijke behoeften laten formuleren. Dit levert een gezamenlijke lijst op als een set nieuwe geformuleerde 'gouden regels'. We maken als het ware nieuwe 'tegeltjes' die juist helpend zijn in het realiseren van de gewenste verandering. Als oude gedragspatronen in het hier en nu de kop opsteken, helpen deze gouden regels om ze bespreekbaar te maken. Deze sessie is daarmee een aanzet om nieuwe collectieve gedragspatronen met elkaar te ontwikkelen. Gedragspatronen waarmee teamleden de energie vrijmaken voor verandering.

### Meer informatie

Neem voor een maatwerkprogramma contact op met Annette Aarts, [annette@anderseigen.nl](mailto:annette@anderseigen.nl), 06 21555285.