

Transformatie en leiderschap

Van nature zijn wij mensen geneigd om problemen snel op te lossen. Daarmee kiezen we voor een snel resultaat op de korte termijn. Maar daarmee is de oorzaak meestal niet weggehaald. Die snelle oplossing is dan ook zelden duurzaam effectief. Je kunt een probleem ook op een krachtige en effectieve manier transformeren naar een strategische kans; voor jou als mens, als collega en vooral ook als leider.

“De grote valkuil is echter dat je nu niet doorpakt.”

In dit artikel richt ik me tot de eindverantwoordelijken, leiders en managers. Ik wil jullie graag deelgenoot maken van een heel krachtige en effectieve aanpak om een crisis of probleem om te zetten in een duurzame oplossing. Noem het transformatie. Aan de hand van het DISCO-model beschrijf ik hoe je als leidinggevende kunt reageren op een probleem in de bedrijfsvoering, in de markt of met medewerkers.

4 NIVEAUS

Het DISCO-model is ontwikkeld door de internationale coach en auteur Alan Seale en onderscheidt de volgende 4 niveaus bij het oplossen van een probleem:

- 1 Drama:** dit is het niveau waarop je zoekt naar een schuldige voor het probleem. Je redeneert vanuit de slachtofferrol en je laat je meeslepen door wat anderen doen en zeggen. Je bent vooral gericht op het verleden, in feite versterk je het probleem.
- 2 Situatie:** hierbij beperk je je sec tot de feiten. Je bent erop gericht om het probleem zo snel mogelijk op te lossen, met zo min mogelijk ruchtbaarheid om de schade te beperken.



“We blijven weg van de werkelijke verantwoordelijkheid die je hier te nemen hebt.”

Tot hier is het vast herkenbaar voor je en mogelijk vallen deze 2 niveaus ook binnen jouw comfortzone. De grote valkuil is echter dat je nu niet doorpakt. In dit model gaat het er eigenlijk niet om dat je het probleem oplost. Het gaat erom dat je je realiseert dat je ook de keuze kunt maken om je te focussen op het wegnemen van de oorzaak. Dat vraagt van jou om een andere houding of om een andere mindset aan te nemen. Het kan zijn dat er van je verlangd wordt dat je inspireert, of onderzoekt, of verdiept, of verbindt, of dat je geduld uitoefent. Het hangt van de situatie af wat het meest effectief is om de oorzaak van het probleem aan te pakken. Overigens zonder daarbij je authenticiteit te verliezen. Ben jij je hiervan bewust?

Choice: in deze fase besef je dat het telkens terugkerende **3** probleem om een andere benadering vraagt. En dat je kunt kiezen wat jouw houding wordt ten opzichte van het probleem. Jij bepaalt welke denkwijze of stijl nodig is om tot een oplossing te komen. Daarmee krijg je controle over de situatie. Je bekijkt het probleem vanuit verschillende perspectieven en - dit is het belangrijkste van dit niveau - je neemt vervolgens je verantwoordelijkheid.

Opportunity: op dit niveau ga je eerst na welke **4** mogelijkheden de situatie jou biedt. Wat is eigenlijk de oorzaak en hoe kun je die wegnemen? Welke boodschap zit achter het probleem? Dit is de fase waarin je tot inzicht komt dat de crisis je attendeert op iets dat wil of moet veranderen, de oorzaak die aan het probleem ten grondslag ligt. Er wil zich een betekenisvolle boodschap aan jou openbaren. En als je die boodschap en daarmee de oorzaak vindt, is de oplossing eigenlijk altijd simpel.

In het model staat de I voor informatie. Ieder niveau van betrokkenheid bevat informatie die essentieel is voor de volgende stap in het model.

Op de website van Alan Seale vind je meer inhoudelijke informatie en uitleg over de werking van dit model.

<https://transformationalpresence.org/four-levels-of-engagement-video/>

MAAR HOE ZIT DIT DAN IN DE PRAKTIJK?

Wellicht herken je het: regelmatig popt een bepaald onderwerp of probleem op. Iets kleins of juist groots, maakt niet uit. We lossen het snel op, laten het verder voor wat het is en gaan weer vrolijk verder met de dagelijkse routine. Vervolgens kom je erachter dat hetzelfde probleem zich telkens opnieuw manifesteert, vaak in een net iets andere vorm. Het wordt venijnig, heftiger of fundamenteeler van aard. Het mechanisme houdt zichzelf in stand en leidt telkens tot ongelooft, frustratie of verontwaardiging bij de medewerkers. Emoties die meestal onderhuids blijven broeien. Elke keer dat het probleem zich opnieuw openbaart, plaatsen we ons met het grootste gemak in de slachtofferrol en zorgen voor een kortetermijnoplossing. Tegen beter weten in.

NEERWAARTSE SPIRAAL

We schuiven het probleem voor ons uit omdat we ons niet verdiepen in de eigenlijke boodschap, oorzaak en kern van het probleem of de belemmering. Het is een redelijk veilige manier om weg te blijven van de werkelijke verantwoordelijkheid die je hier te nemen hebt. Als mens, collega en leider. Eigenlijk hopen we stiekem dat iemand anders wél de moeite neemt om de oorzaak weg te nemen. Tegelijkertijd zijn deze zich herhalende en onopgeloste problemen demotiverend voor medewerkers en dat heeft weer invloed op de prestaties van de organisatie. Het is een van die ongrijpbare facetten van dingen die maar niet willen lukken en waardoor je in de neerwaartse spiraal terecht komt. Zaken die onuitgesproken blijven en de ruimte krijgen om onderhuids te woekeren, zijn als een hardnekkige bacterie die moeilijk te bestrijden blijkt. Deze aanpak is niet duurzaam.

COMPLEXE PUZZEL

Het voorgaande is vaak de praktijk. In de situaties waarin ik werd gevraagd om een organisatie weer duurzaam gezond te maken of het tij te keren, speelde deze omgang met problemen een rol. En had het invloed op alle gebieden van de bedrijfsvoering, markt en mens. Door de lange periode die problemen kregen om onderhuids te wortelen, ontstond een complexe puzzel. Niemand had nog de bereidheid om zijn of haar verantwoordelijkheid te nemen. De organisatie en de medewerkers bleven rondjes draaien op het niveau van Drama en Situatie. Er heerste een passieve sfeer, de positieve energie was ver te zoeken. En zo ontstaat de negatieve spiraal.

“Het niet bereid zijn om de oorzaak van belemmeringen en problemen weg te nemen, is dé valkuil van de huidige bedrijfsleiding en het management.”

VALKUIL

Wellicht herken je dit soort signalen in je organisatie? Het duidt op een gebrek aan leiderschap, aan vertrouwen, richting, verbinding en eigenaarschap. Het lerend vermogen is uitgeschakeld. Het niet bereid zijn om de oorzaak van belemmeringen en problemen weg te nemen, zie ik als dé valkuil van de huidige bedrijfsleiding en het management.

Maar kunnen we hen dit kwalijk nemen? Dat denk ik eerlijk gezegd niet. Het is het gevolg van een jarenlange tendens van onpersoonlijke bedrijfsvoering met focus op aandeelhouderswaarde en kortetermijnresultaat. De individuele prikkels van hoge bonussen en status bevorderen dit gedrag. Als we dit bekijken vanuit het DISCO-model betekent het dat we gestuurd worden om te handelen binnen het niveau van Drama en Situatie. Je hebt als leider echter meer mogelijkheden.

KEUZE IN LEIDERSCHAP

Jij bepaalt namelijk zelf hoe je als leider wilt functioneren. Kies je ervoor de leider te zijn die problemen snel weet op te lossen, waardoor er eigenlijk niets verandert? Of ben jij de leider die het verschil weet te maken en een duurzaam succesvolle organisatie neerzet? Realiseer je dat je de keuze hebt om de niveaus van Drama en Situatie achter je te laten. Als je kiest voor Choice en Opportunity geef je aan dat je bereid bent de oorzaak van problemen en belemmeringen te onderzoeken en weg te nemen. En om een lerende organisatie te zijn. Niets meer en niets minder. Je transformeert een probleem naar een strategische kans, de fundering voor duurzaam succes.

DE KERN

Gun jezelf de tijd om je in de kwestie te verdiepen. Ga onder de oppervlakte. Vraag door en blijf graven tot je het echt begrijpt. En als je het begrijpt, dan weet je vaak ook al hoe je het probleem kunt oplossen. En als je weet hoe je het kunt oplossen, dan is het de vraag of je bereid bent om die verantwoordelijkheid ook te nemen. En als je bereid bent die verantwoordelijkheid te nemen, en je doet het vanuit een oprechte intentie, dan pas gaan mensen meehelpen en meedoen. Maak het inclusief en wees transparant over waar je mee bezig bent en waarom. Neem je medewerkers mee in je aanpak en leg de dingen aan ze uit. En blijf dit doen tot iedereen het snapt. Doe het aan de mensen voor en laat ze ervan leren. Zo simpel is het. Dat is wat mij betreft de kern van leiderschap.

“Ben jij bereid om de kansen tot permanente verbetering te verzilveren?”

EN JIJ?

Ben jij die leider? Sta jij ervoor open om de stap te zetten naar Choice en Opportunity? Heb jij het lef om het verschil te maken voor je organisatie? Ben jij bereid om de oorzaak weg te nemen en de kansen tot permanente verbetering te verzilveren? Noem het transformatie. Je ontwortelt van de Drama en Situatie en handelt vanuit de kracht van Choice en Opportunity.

Hoe gaaf is dat: als leider in staat zijn om fundamentele verbeteringen aan te brengen in de organisatie en zo bij te dragen aan duurzaam succes!

TRANSFORMATIE

In de praktijk zijn het vaak de kleine dingen die het verschil maken. Het zijn subtiele nuances die je pas kunt waarnemen als je er open voor staat. En als je ze waar kunt nemen, dan zijn ze er ook gewoon. In vol ornaat. Je kunt je vaak niet eens meer herinneren en voorstellen hoe het ervoor ging. Dit is transformatie in de praktijk. Herken je dit?

EFFECTEN IN DE PRAKTIJK

En zo kunnen de meest cynische medewerkers de meest waardevolle worden. Zo kan ongelijkheid in salaris, bonus, functie of behandeling worden rechtgetrokken. Zo kunnen openheid en transparantie leiden tot het elimineren van een afrekencultuur, hokjesgeest en achterkamertjespolitiek. Wantrouwen verandert in vertrouwen. De weerstand tegen verandering maakt plaats voor veranderingsbereidheid en nieuwsgierigheid naar de volgende verbetering. Passiviteit verandert in passie. Reactief maakt plaats voor proactief. Solistisch wordt samen. Team wordt collectief. Negatief wordt positief. Afgebakend wordt grenzeloos. Uitsluiting transformeert naar inclusiviteit. Het negeren van een mening verandert in waardering ervan. Gesloten wordt open. Frustraties worden omgezet in verbeteringen. Onderhuids komt aan de oppervlakte. Het praten over mensen maakt plaats voor in gesprek gaan met mensen. En ga zo maar door. Het is allemaal mogelijk als je open staat om voor Choice en Opportunity te kiezen. En dus transformatie en leiderschap.

RESULTAAT

Klanten en opdrachtgevers merken dat jouw medewerkers zich vanuit dezelfde waarden en overtuigingen gedragen en opstellen, ter vervanging van individualisme en gebrek aan afstemming. Mensen willen graag bij je werken. Collega's van andere afdelingen ervaren de positieve energie en horen de goede verhalen. Zo transformeert een organisatie van een verlieslatend zorgenkind tot een financieel stabiele, vernieuwende en duurzaam winstgevende organisatie.

OPEN ORGANISATIE

Zoals ik eerder schreef stap ik vaak in op het moment van Drama en Situatie, met als doel om de organisatie duurzaam winstgevend achter te laten. De hierboven beschreven resultaten en praktijkvoorbeelden zijn mogelijk, zij zijn het resultaat van transformatie en leiderschap. Als je kiest voor Choice en Opportunity komen dergelijke resultaten tot wasdom.

Ik heb de ambitie om de transformerende organisatie ook een open organisatie te laten zijn. Het is mijn missie om organisaties weer terug te geven aan de medewerkers. Dat is veelomvattend. Vaak betekent het dat er binnen de organisatie weer evenwicht ontstaat in aandacht voor de mens en voor de business. Er is sprake transparantie, inclusiviteit, wendbaarheid, communities en onbegrensde samenwerking. Ik gun de medewerkers een werkomgeving waarin ze vanuit hun kracht en intrinsieke motivatie bijdragen aan het duurzame resultaat. En daar is leiderschap voor nodig.

JOUW EXPERIMENT

Wat voor leider wil jij eigenlijk zijn? Welke keuze maak jij? Ik hoop dat je na het lezen van dit artikel nieuwsgierig bent geworden naar de toepassing van dit model in jouw praktijk. Ik adviseer je om gewoon te beginnen met experimenteren en te ervaren hoeveel je eigenlijk al kunt. Gun jezelf die ruimte. Leer de niveaus van Drama en Situatie te herkennen en onderzoek wat je in je mars hebt om door te pakken naar Choice en Opportunity. Ik gun je dat inzicht. En ik gun jouw medewerkers een leider die hierdoor het verschil maakt en ze in hun kracht zet. Gewoon doen, iedere dag een beetje beter. Veel plezier met je experiment!

“Het is mijn ambitie om de vernieuwde organisatie ook een open organisatie te laten zijn.”