

Luister naar de roddels!

Onze omgeving en de vraagstukken waar we voor staan worden steeds complexer. Leiders en groepen hebben hun eigen (collectieve) visie, maar tegelijkertijd zien we het belang om de wijsheid van de groep(en) mee te nemen om doordachte beslissingen en draagvlak te creëren.

De vraag die me in mijn werk al ruim 15 jaar bezighoudt is: 'wat vinden medewerkers, stakeholders of klanten er nu écht van?'

Wat wordt er gezegd bij het koffiezetapparaat over de nieuwe plannen, de strategie of de verandering waar we in zitten? Wat zijn de behoeften? Waar liggen de kansen?

In teams lijken de antwoorden op deze vragen nog eenvoudig te verkrijgen door overleg en zo nu en dan een workshop, maar:

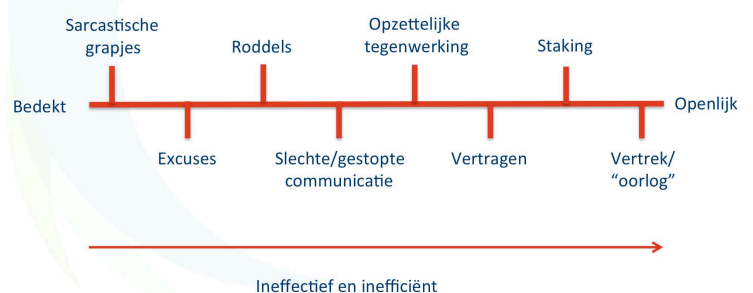
Hoe doe je dat bij 50, 100 of meer dan 1000 mensen?

Hoe krijg je iedereen aan het woord? Deelt iedereen echt wat hij of zij vindt? Of luisteren we naar hen die het meeste praten of de meeste invloed hebben? Hoe geven we ruimte aan de zwijgende meerderheid? En hoe komt deze informatie dan weer terug bij hen die strategie, visie of verandering bepalen?

Het is vaak eenvoudiger om het niet doen. Je kan de inmiddels collectief expliciete oproep tot betrokkenheid, participatie en luisteren gewoon negeren. Wat is het effect?

Myrna Lewis geeft mogelijk een antwoord met haar 'weerstandslijn' (hiernaast afgebeeld) die is voortgekomen uit Deep Democracy, ontwikkeld in de jaren 90 in Zuid Afrika, ten tijde van de overgang van apartheid naar democratie.

Een groot gedeelte van wat we denken, voelen en ervaren is bedekt en niet zichtbaar. Het zit grotendeels onder water, zoals de inmiddels bekende ijsberg. Deze dynamiek is er wel, alleen niet altijd zichtbaar. Tot het meer openlijk wordt. Dan gaan we het merken. Wellicht herken je wat in jouw organisatie?



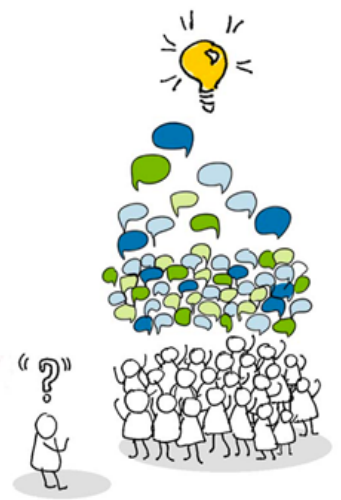
Mijn ervaring met groepen en organisaties is dat we letterlijk soms vastlopen in de onderlinge dynamiek. Het kan echt pijn doen. Of wat minder zwaar. "Ik heb het zo vaak aangegeven, dat ik er maar mee gestopt ben". Taaiheid, cynisme is vaak het effect.

De oplossing voor het doorbreken van dit vastlopen bevindt zich in de dialoog hierover. Het delen, tot inzicht komen en het gevoel dat er echt geluisterd wordt is vaak al voldoende om verder te kunnen. Dit vraagt moed, lef, durf en vertrouwen. Het vraagt om een kwetsbare opstelling van de leiders én de groep.

Praktijkvoorbeeld:

Een grote internationale organisatie heeft de afgelopen jaren Agile ingevoerd. De eerste resultaten na de implementatie zijn veelbelovend en het enthousiasme is groot. Een lid van de Raad van Bestuur was tot voor kort aanjager en eigenaar van deze transformatie. Inmiddels zijn er 200 Agile coaches actief binnen het bedrijf om afdelingen en hun management te helpen bij de transformatie. Voortgang wordt gemeten aan de hand van data; zoals bijvoorbeeld door te kijken naar de doorlooptijd van een userstory tot product, het aantal gerealiseerde story points per sprint of de frequentie van het aantal retrospectives per jaar.

Toch lijkt de organisatie, mede na het vertrek van de hoofdsponsor, wat terug te zakken. De 'spelregels' worden wat minder strikt gehanteerd, er is wat minder discipline. Het uit zich ook onder de trekkers van de verandering, ze worden wat minder enthousiast. Er wordt onderling bij het koffiezetapparaat wat geklaagd onder andere trekkers. De eerste sarcastische grapjes ontstaan. Dit is in deze fase nog heel bedekt, vaak voor de bestuurders onzichtbaar, maar o zo cruciaal om te weten. De investeringen die gemoeid gaan met dergelijke transformaties zijn groot. Het doel van deze transformatie is nog belangrijker.



Wat of hoe je ook verandert, altijd blijven luisteren.

Bij Lean transformaties was in de afgelopen decennia eenzelfde beweging zichtbaar. Wellicht ging het instrumentele eraf en bleef de essentie 'plakken'. Misschien gewoon weer tijd voor de volgende transformatie, van Agile door ontwikkelen naar Teal.

<https://www.mt.nl/leiderschap/nou-agile-werken-teal-is-nieuwe-trend/550339>

Over de auteur:

Michiel van der Vlist is Partner bij Synthetron. Met onze online software geven we mensen een stem en hiermee inzichten met impact voor de bestuurders. We creëren betrokkenheid om organisaties te helpen ontwikkelen.



Michiel van der Vlist

michiel.van.der.vlist@synthetron.com

+31 6 18 52 19 48

Synthetron is represented in:

Belgium (HQ), The Netherlands, U.K., France, Germany, Denmark, Sweden, Poland, Italy, Russia, Australia, Singapore, U.S.A., Canada, Mexico and Brazil.

See www.synthetron.com