



## De VerandeRing© zorgt voor energie, vooruitgang en succes!

Dit artikel gaat over **De VerandeRing©**, een door John Rijsdijk ontwikkelde en beproefde methodiek die ervoor zorgt dat teams evenwaardig - op basis van begrip – met elkaar kunnen samenwerken. In de navolgende tekst leg ik uit welk probleemgebied ik in de afgelopen jaren ben tegengekomen en welke oplossing ik daarvoor heb ontwikkeld.

### Het probleemgebied

In de afgelopen jaren heb ik gewerkt met verschillende teams binnen grote ondernemingen. De teams varieerden qua samenstelling en grootte en vakgebied. In veel gevallen zag ik managers worstelen met teams die op de één of andere manier niet goed functioneerden. Een spanningsveld tussen de wens van het bedrijf en manager en de uitvoering door de medewerkers. Nog steeds zie ik dit spanningsveld terug in de dagelijkse arena waar medewerkers en manager hun prestaties neerzetten. Anders dan in de sport is het resultaat (winnen of verliezen) vaak niet meteen merkbaar. Soms blijkt pas na maanden dat de vanuit het bedrijf geplande cultuur anders uitpakt. Het bedrijf blijft zoeken naar aanpassingen binnen de bedoelde cultuur en gaat bijvoorbeeld over tot resultaatgericht werken, het Nieuwe Werken, klantgericht werken of een andere manier die de gewenste cultuuromslag handen en voeten moet geven. Vanuit afspraken met medewerkers tijdens plannings- en functioneringsgesprekken worden medewerkers gefaciliteerd met cursussen en coaching. Zonder het gewenste resultaat. Nog steeds ontbreekt er ‘iets’ en weet de manager ondertussen



niet meer wat. Ligt het aan de mensen of de tooling of heeft men niet de juiste attitude? In de praktijk zie ik managers doorworstelen, stelselmatig signalen negeren of uit armoede zelf maar dingen oppakken. Ook zag/zie ik managers die hun afdeling voorzien van mooie gordijnen om de zaken mooier voor te stellen dan dat ze in werkelijkheid zijn. Tja, en de manager werkt dan al 60 uur per week. Wat moet hij/zij nog meer? Ongelofelijk en om hopeloos van te worden, of is er nog hoop? Het antwoord is ‘Ja’ en het antwoord ligt bij de manager en het team.

In teams waar ‘iets’ mankeerde viel het mij op hoe weinig de teamleden met elkaar in gesprek waren en hoe weinig men van elkaar wist. De manager wist met een beetje geluk meestal wel hoe hij zijn mensen moest aanspreken, maar hier zag ik vaker een directieve stijl van leidinggeven in plaats van een faciliterende. Met medewerkers die eigenlijk niet tot hun recht kwamen. Telkens zag ik het principe ‘begrijpen voordat je begrepen wordt’ **niet** terug komen in de bedrijfscultuur. Sterker nog, steeds vaker zag ik managers doordenderen en de afstand tussen hen en de medewerkers alsmaar groter worden. Ik zag managers alleen staan en zich vastklampen aan hun collega managers. Om vervolgens steeds minder zichtbaar te worden voor hun eigen mensen.



Vanuit mijn ervaring onderscheid ik in het kader van **onbegrip** drie dimensies:

1. De eerste dimensie is die tussen manager en medewerkers: de manager die blijft roepen wat hij/zij (het bedrijf, de manager) belangrijk vindt, maar niet snapt wat de medewerker beweegt. 'Lastig hoor, die medewerker begrijpen! Komt om 08:00 en gaat stipt om 17:00 weer weg, zelfs als het druk is.' 'Als wij iets organiseren zie je niet veel mensen of ze gaan vroeg weg.' 'Ik heb alle afspraken met hen vastgelegd en toch komen ze die niet na'. 'Na vijf maanden ligt er nog steeds achterstallig werk!' en 'men is nog steeds niet resultaatgericht'.
2. De tweede dimensie is tussen medewerkers en manager: de medewerker die zich niet begrepen en gezien voelt door zijn/haar manager. 'Mijn manager is er nooit, die is altijd in vergadering of buiten de deur'. 'Mijn manager gaat voor zijn bonus en zijn eigen carrière!'. 'Waarom zou ik me druk maken, ik ga binnenkort toch op vakantie'. 'Alweer een reorganisatie en maanden van onzekerheid en ik hoor maar niets.'
3. De derde dimensie is die tussen medewerkers onderling. De krachten die hierbij vrijkomen, kunnen ongekend sterk zijn. Een verscholen hiërarchie naast een bestaande, landjepik tussen mensen, pesterijen en het uitsluiten of voortrekken van mensen lijken op activiteiten van de kleuterschool, maar komen helaas genoeg voor. Niets zo ingewikkeld als relaties tussen mensen (op het werk).

Naast deze drie dimensies hebben veel bedrijven te maken met de gevolgen van de economische malaise, ondanks de eerste tekenen die wijzen op een licht herstel. Maar voordat bij bedrijven alles weer binnen de norm is, is er nog een lange weg te gaan. En op die weg kunnen verschillende situaties tot uiting komen:

1. **Reorganisatie**. Een reorganisatie hakt er flink in. Even reorganiseren, cultuuromslag doorvoeren, werken met nieuwe processen, even roeren en klaar! In de reorganisaties die ik heb meegemaakt (in een lijdende of leidende rol) was de fut er bij de medewerkers soms helemaal uit. In een rapport van FNV bondgenoten van 2009 staat hierover het volgende:  
'Reorganisaties op het werk hebben effect op de gezondheid. Bij 41% van de werknemers die de afgelopen twee jaar een reorganisatie hebben meegemaakt heeft het veranderingsproces geleid tot gezondheidsklachten. Met name stress, spanningen en slapeloosheid scoren hoog.'
2. **'Survivor Syndrome'**. Dit kun je beschouwen als het traumatische effect wat reorganisaties en ontslagen hebben op de 'gelukkige' achterblijvers. Het is de officiële term die gebruikt wordt voor de emotionele staat waar de achterblijvers in verkeren. Zonder een deel van de voor hen bekende en vertrouwde collega's, met een toegenomen werkdruk, in een onrustige sfeer en met een overwerkte manager. Plus de onzekerheid om bij de volgende ontslagronde er alsnog uit te vliegen.
3. **Toename werkdruk**. In de afgelopen jaren is de werkdruk op medewerkers en managers flink toegenomen. Meer doen met minder. Druk op kosten en winst en druk vanuit de aandeelhouders. De lancering van slimmere werkwijzen en allerlei tools moeten nog meer kwaliteit en kostenbesparingen opleveren. Maar zo langzamerhand is de rek er bij een groot aantal medewerkers uit. Met alle risico's van dien. Ondertussen is het resultaat voor veel bedrijven nog niet genoeg en gaat men door met het krimpen, veranderen en reorganiseren.



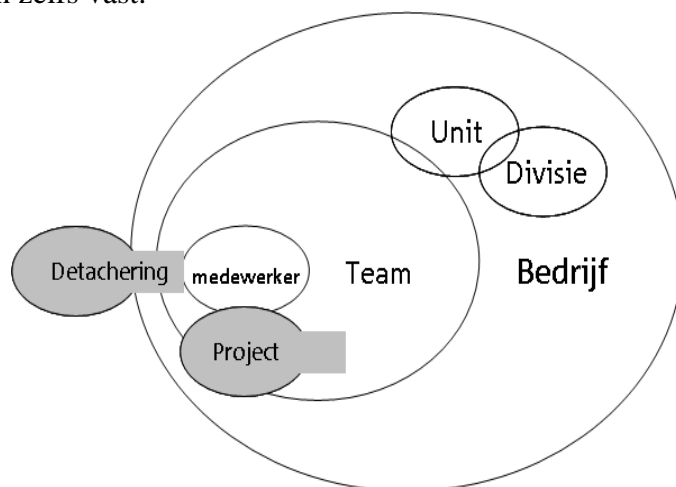
Het behoeft geen betoog dat het voor veel bedrijven noodzakelijk is om veranderingen door te voeren. De veranderingen dienen een doel: groei, overleven, etc. In veel bedrijven dreigt het resultaat voor het individu te gaan. In de huidige tijdgeest lijken korte termijn acties steeds vaker het doel van vandaag te dienen. Het doel van morgen is al te ver weg. Medewerkers dreigen hiervan de dupe te worden. Men gaat voorbij aan wat zij ervaren in deze tijden van onzekerheid.

Ondanks (of dankzij) de veranderingen moet er begrip blijven voor het individu. Begrip lijkt een simpele term en gaat over zaken als benul, besef, bevassing, inzicht, kennis, opvatting, denkbeeld en idee. Ga eens na wat een bevassing kan betekenen, wat inzicht kan opleveren en hoe een denkbeeld ontstaat. En ga eens na wat onderling begrip betekent binnen een afdeling, een team of bedrijf. Onderling begrip is ongelofelijk belangrijk en mag niet ontbreken. Juist in zware tijden moeten mensen en bedrijven begrip voor elkaar blijven opbrengen. Samen aan dezelfde kant staan! Samen werken aan de goede zaak in een sfeer van openheid en begrip. Samen snappen waarom we een verandering doormaken. Zoals we hiervoor al hebben gezien, heeft ook het afscheid nemen van collega's (tijdens een reorganisatie) impact op mensen. Ook hiervoor moet ruimte worden gegeven - middels begrip.

## Dialogoog

Het ontbreken van begrip tussen medewerkers (en manager) is een niet te onderschatten fenomeen. Als je de hier boven genoemde drie dimensies en de gevolgen van de economische malaise over elkaar heen legt, dan is het niet zo lastig om een aantal negatieve gevolgen op te sommen. Uiteindelijk levert de situatie een lose/lose situatie op. Precies het tegenovergestelde van wat je als bedrijf wilt bereiken. Precies het tegenovergestelde van wat medewerkers willen. Zij willen begrepen en erkend worden door het bedrijf, hun manager en collega's. Zij willen zich kunnen herkennen in missie en visie en doelstellingen van het bedrijf. Terwijl managers en bedrijven maximale toewijding willen van hun mensen aan de zaak. Zij willen resultaten die in overeenstemming zijn met hun KPI's. Maar dat komt niet allemaal vanzelf. Integendeel, als je geen aandacht besteedt aan elkaars behoefte, dan loopt de grote motor van het bedrijf steeds stroever en misschien zelfs vast.

Als we kijken naar de positie van medewerkers in bedrijven dan zien we het volgende (zie schema):





Allereerst is er de medewerker als individu. Een individu met een eigen identiteit. Het individu maakt deel uit van een team met andere collega's. Het team is als één van de teams onderdeel van een afdeling en zelfs unit of divisie. En soms maakt de medewerker deel uit van meerdere structuren zoals projecten en detachering. Uitgaande van dit eenvoudige model bestaat er blijkbaar voldoende uitdaging voor het bereiken van begrip tussen medewerkers. En wie pakt dit aan? Wie voelt deze pijn en wie voelt zich geroepen op de barricade te springen? Wie heeft welk belang bij begrip? Wie trekt er aan de bel? Wie onderneemt er iets?

Mijn bevindingen uit de praktijk van de afgelopen 25 jaar heb ik uitgebreid getoetst bij een aantal collegae (interim-, lijn-, project- en verandermanagers) uit het veld. Het 'feest' der herkenning was groot. Met hier en daar een versterking of afzwakking kwam het beeld behoorlijk overeen. Het was voor mij aanleiding op zoek te gaan naar een methodiek om bedrijven te helpen de hierboven genoemde uitdagingen aan te gaan. Om begrip terug te brengen tussen de mensen. In mijn visie ligt de oplossing in de dialoog en van daaruit begrip. Wikipedia zegt het volgende over het begrip dialoog:

'Een dialoog is een gesprek tussen twee personen. In een ruimere betekenis geldt een dialoog ook voor een gesprek tussen twee of meer partijen, instanties of groepen van personen, zoals de dialoog tussen werkgevers en werknemers, tussen de leraar en zijn klas. Aan het begrip dialoog wordt verschillende invullingen geven, afhankelijk van het gebied of de context waarin het gebruikt wordt.

In relatietherapieën beschouwt men het evenwicht in het gesprek als eigen aan de dialoog. Alle partijen komen **evenwaardig** aan bod en hebben de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen. In de regel is een dialoog ook verrijkend, omdat men van de ander iets leert of omdat er de tijd is genomen goed naar elkaar te luisteren. Om dit aspect van uitdrukkelijk naar elkaar te luisteren te benadrukken gebruikt men in (echtpaar-)therapie de techniek van contemplatieve dialoog. Hier vraagt men elke gesprekspartner expliciet samen te vatten wat hij of zij gehoord heeft van de ander alvorens zelf te reageren. Een doorgedreven vorm van actief luisteren dus.'

Het is eigenlijk zo simpel en belangrijk, dat je niet kunt begrijpen dat bedrijven niet meer tijd besteden aan de dialoog. De dialoog als middel om de toestand van begrip te bereiken. De dialoog om te luisteren naar en snappen van elkaars standpunten, gedachten, ideeën en gevoelens. Helaas is onze maatschappij doordrenkt van het tegenovergestelde. Tijd om dit weer om te keren. Want vanuit begrip zijn we in staat om grote dingen te doen. Begrip tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun manager en bedrijf zorgt voor energie, vooruitgang en succes. Zo simpel en zo mooi!



## Het programma

**De VerandeRing©** pakt de negatieve situatie vast en zorgt er voor dat mensen elkaar leren kennen en kunnen begrijpen. Het gaat uit van een positieve benadering en gebruikt de dialoog als middel om te komen tot begrip. Het is een programma dat mensen met elkaar in gesprek brengt door gebruik te maken van verschillende technieken.

Voorbeeld:

Medewerkers en manager (het team) komen samen in een zogeheten Dialogue Room. Deze ruimte is ingericht in een enthousiasmerende ambiance (er valt iets te vieren!) met energieke muziek en één of meerdere facilitators die het team welkom heten. De toon die bij aanvang wordt gezet zorgt er voor dat mensen de gelegenheid krijgen de waan van de dag los te laten en zich over te geven aan de dingen die gebeuren gaan in de Dialogue Room. De praktijk leert dat mensen zich vanuit een kijk-uit-de-boom-gedrag al snel overgeven aan de nieuwe toestand. Vooral als zij weten dat de bijeenkomst er is om hen te helpen! Nadat alle mensen in een andere sfeer zijn gekomen (de dag achter zich hebben gelaten) wordt het programma van de dag gepresenteerd door de facilitators.

Het programma bestaat onder meer uit:

- De contemplatieve (bespiegelende) dialoog; de medewerker vertelt over zichzelf en de een volgende medewerker vertelt het verhaal samenvattend terug;
- De zoektocht naar persoonlijke identiteit, bedrijfsidentiteit en afdelingsidentiteit;
- De beleving van het primaire proces (optioneel).

Het programma van **De VerandeRing©** werkt op basis van evenwaardigheid (vanuit begrip) toe naar een statement over de identiteit van het team. Het statement zegt letterlijk:

*‘Onze afdeling staat voor ...’*

Het statement wordt gepresenteerd waarna medewerkers zelf een moodboard creëren rondom het statement. Dit hele pakket is de finale vastlegging van de sessie en komt uiteindelijk te hangen op de afdeling. Het is de afspiegeling van wat men is en waar men voor staat. Vanuit begrip voor het individu naar een teamidentiteit.

Aan het einde van de sessie wordt afgesproken op welke wijze de zaag scherp wordt gehouden en worden ambassadeurs gekozen. Deze ambassadeurs zorgen er voor dat het statement en het moodboard op de afdeling worden opgehangen. Daarnaast zorgen de ambassadeurs dat het statement levend wordt gehouden. Zij mogen (moeten) hun collega's aanspreken op gedrag dat niet in lijn is met het statement van de afdeling.

Zo zijn er andere voorbeelden te bedenken die meeliften op het vehikel dialoog/begrip. Denk hierbij aan de behoefte aan het vernieuwen van de bedrijfscultuur, of openheid binnen de afdeling of feedback geven naar elkaar. Je kunt allerlei combinaties bedenken om mensen met elkaar in gesprek te brengen. Als ze maar met elkaar in gesprek komen en blijven vanuit begrip en uiteraard vanuit respect.

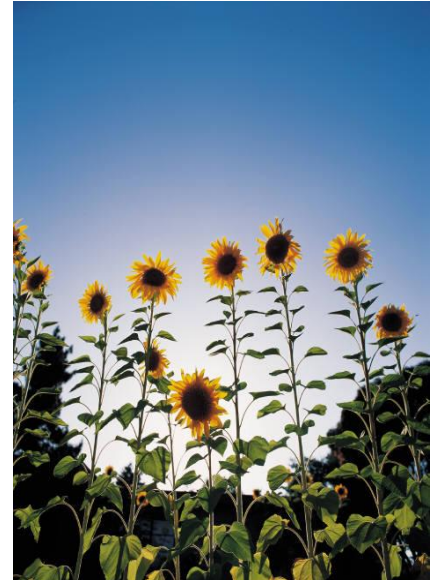


## De VerandeRing©

### De VerandeRing©

**De VerandeRing©** is een verandering die wordt gerealiseerd door te investeren in mensen. Door mensen dicht bij elkaar te brengen. Door mensen in staat te stellen om begrip voor elkaar te hebben. Pas dan openen medewerkers zich, voelen zij zich erkend en begrepen. En laten zij zich van hun ware kant zien. En dan pas kunnen zij groeien en bloeien. En voor de medewerkers die niet willen (of nog niet kunnen) is het mogelijk een individueel traject af te spreken. Uiteindelijk komt het aan op een keuze of men mee wil doen of niet. En niet mee doen betekent afscheid nemen. Vanuit begrip voor het hoe en waarom. Dat is ook een gevolg van **De VerandeRing©**.

**De VerandeRing©** versterkt de band (tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun manager en bedrijf) en zorgt naast begrip voor energie en succes. Zo simpel en zo mooi!



**De VerandeRing©** heeft het woord *Ring* in zich. Deze term duidt op een 'plaats waar gestreden wordt'. En met gestreden wordt hier vooral bedoeld gestreden om een verandering te bewerkstelligen. Dat lukt natuurlijk niet zonder slag of stoot, niet zonder strijd.

### De VerandeRing©

**De VerandeRing©** is ontworpen door John Rijdsdijk, eigenaar van het bedrijf CoachingVraag ([www.coachingvraag.nl](http://www.coachingvraag.nl)). John heeft in de afgelopen 25 jaar verschillende rollen uitgevoerd als Project Manager, Verandermanager, Outsourcing Manager, Coach, Lijn- en Interim Manager. Hij heeft opdrachten vervuld voor uiteenlopende bedrijven: Logica, ATOS Origin, Eneco, Defensie Telematica Organisatie, NS Railinfrabeheer en het E.Novation Service Center en andere klanten.

John is gediplomeerd Counsellor / Coach en afgestudeerd als HBO ICT ingenieur.