

# DUURZAAM VERANDEREN IS MENSENWERK

---

## Inhoud:

- I Inleiding
- II Een Visionaire kijk op duurzaamheid, veranderen en mensenwerk
- III Alle stappen op een rij
- IV Processen komen tot leven door mensenwerk
- V Effectief mensenwerk heeft voor duurzaam veranderen de volgende uitkomsten

## I. Inleiding

Duurzame veranderingen in organisaties zijn ingrijpende diepgaande menselijke processen. Het is meer dan een bedrijfsonderdeel weg reorganiseren. Ook het aanpassen van procedures en regels in een organisatie is van een andere orde. Duurzaam veranderen is geen eenmalige aangelegenheid maar een continue gebeuren. Doel van duurzaam veranderen is het streven naar langdurige en structurele organisatieprocessen. Dit is mogelijk als mensen zich in een organisatie thuis voelen. De mensen worden hier gewaardeerd. Er wordt volop van hun competenties gebruik gemaakt. Het is een mentaliteitskwestie. De organisatiecultuur weerspiegelt deze mentaliteit. Borging van duurzaamheid in processen is een integraal onderdeel van organisatiebeleid. Het gaat om het genereren van bewustwording, betrokkenheid en motivatie rond alle duurzaamheidsprocessen bij medewerkers. Naast het delen van kennis en ervaringen helpen maatregelen die persoonlijke motivatie, creatief ondernemerschap, eigen initiatief, verantwoordelijkheid stimuleren. Mensenwerk is een bundeling van al deze activiteiten.

## II. Een Visionaire kijk op duurzaamheid, veranderen en mensenwerk

**Duurzaamheid** in organisaties bevordert het bestaansrecht en is vooral afhankelijk van menselijke beweegredenen. De innerlijke kracht in organisaties is hiervoor onmisbaar. Alle aspecten van menselijk gedrag over het doen en laten, denken en handelen en altijd de vraag van kan het anders, kan het beter en wat levert het op moeten optimaal worden benut. Schep een lerende organisatie.

### Processen:

- Innerlijke kracht aanwakkeren
- Menselijk gedrag (h)erkennen
- Autonomie waarderen
- Cognitieve behoeften bevredigen
- Bevorder voortdurend leren
- Stimuleer open communiceren

Voorwaarde is wel dat de omgeving(organisatie) de mens hiertoe ook in staat stelt. Aspiraties naar groei, zelfactualisering, het zoeken naar identiteit, autonomie en de hunkering naar uitmuntendheid zijn onderdeel van deze voorwaarden. De leider faciliteert de voorwaarden voor de noodzakelijke groepscohesie en de individuele persoonlijke krachten. Openlijke geschillen worden benoemd. Functionele conflicten worden niet uit de weg gegaan.

**Veranderen** van een organisatie naar een duurzame organisatie richt zich vooral op de processen. Automatismen worden zoveel mogelijk in deze processen vermeden. Herhalingen in taken leiden tot verveling, het verslappen van de aandacht en demotivatie. De organisatie en de mensen daarbinnen moeten procesdenken voorop stellen. Het denken over effectiviteit en efficiency in de processen moet worden vertaald in voldoende uitdagingen. Het

hoogst haalbare wordt nagestreefd. Alles wat daar niet onder valt, is ondergeschikt. Een effectieve inrichting van al deze processen is een goed uitgangspunt voor het gebruiken van kennis, kunde en ervaring door de mens.

**Processen:**

- Alle processen waarderen
- Automatismen vermijden
- Uitdagingen benoemen
- Innoveren aanmoedigen

Het schept mogelijkheden voor het krijgen van een flow .

In het onderbewuste speelt dan bij mensen het hebben van hoop en ergens in geloven een belangrijke rol.

Pas dan komt de mens volledig tot ontplooiing en zal de mens scheppend bezig willen zijn. Dit zijn de intrinsieke prikkels om mensen in beweging te krijgen en te houden. Behoeften en bevrediging gaan dan hand in hand.

**Mensenwerk** en duurzaam veranderen zijn de allesomvattende processen om het vastgestelde organisatiedoel over duurzaamheid te bereiken. In deze processen worden alle krachten georganiseerd in dienst van het streven naar de bevrediging van de intrinsieke motivatie. Het is een eeuwig voortdurende kettingreactie. Een menselijke overtuiging van ergens achter staan, iets willen nastreven, iets willen koesteren en waarnodig steeds opnieuw willen verbeteren.

**Processen:**

- Intrinsieke prikkels bevredigen
- Uitdagingen de kans geven
- Doelgerichtheid bevorderen
- Samen het organisatiebeleid uitvoeren

Volmaaktheid bestaat redelijkerwijs immers niet.

Voortdurend zullen er verbeteringen dan wel veranderingen nodig zijn. De mens -door mensenwerk- zal blijven sleutelen aan het hoogst haalbare. Duurzaam veranderen van bedrijfsprocessen is maakt hiervan onderdeel uit.

Samenvattend: mensenwerk is een continue synergieproces uitmondend in een win/win-proces van duurzaam veranderen. Een stappenplan ondersteunt de veranderaar bij

het effectief laten verlopen van alle genoemde processen.

III. Alle stappen op een rij:

**1. Creëer omstandigheden waar veel ruimte is voor intrinsieke processen**

Maak intrinsieke processen mogelijk voor de interactie tussen het individu en zijn taak: schep mogelijkheden om zelfstandig het werk te doen, stimuleer de gevoelens van een waardevolle taakverrichting, zelfvervolmaking, persoonlijke groei en ontwikkeling. Maak dat het individu zich dan verantwoordelijk voelt voor wat hij of zij ervaart. Zodat zij zichzelf zien als iemand die uit vrije wil doet wat hij of zij doet en dat zij deze gevoelens aan het eigen gedrag toeschrijven. De intrinsiek gemotiveerde groep medewerkers werkt omdat zij het werk prettig vindt. Deze groep is betrokken bij het werk; het werk boeit en laat hen niet los. Werken is een doel op zich geworden. Zij trachten zo veel mogelijk uit het werk te halen. Stephen P. Robbins zegt in zijn boek 'Gedrag in organisaties' dat het werken aan iets interessants, boeiends, opwindends het motivationele aspect is dat bij mensen van potentiële creativiteit feitelijke creatieve ideeën maakt. Samengevat kan worden gesteld dat 'het willen' mensen in beweging zet en bij mensen specifiek gedrag ontwikkelt om het beste uit zichzelf te halen.

**Literatuur:**

Daniel, T.L. en J.K. Esser, 'Intrinsic motivation as influenced by reward, task interest and task structure', Journal of applied Psychology, 1980

Deci, E.L., Intrinsic motivation, New York, 1975

Robbins, Stephen, P., 'Gedrag in organisaties', Amsterdam, 2005

**2. Gebruik het 3-rollen model om effectief in verschillende situaties te kunnen opereren**

a. Zorg dat de rol van leider zich volledig focust op het proces van *richten*: hij draagt zorg voor het vergroten van de betrokkenheid bij het vaststellen van de visie en missie.

Stephen R. Covey heeft het in dit verband in zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' over de belangrijkste eigenschap voor elke situatie: proactiviteit. Hij heeft een cirkel van

betrokkenheid en een cirkel van invloed gemaakt. Mensenwerk is gebaat bij betrokken mensen wat zich vertaalt in proactieve mensen die zich vooral richten op hun cirkel van invloed.

b. Zorg dat de rol van manager zich vooral bezighoudt met het 'inrichten' van de processen van noodzakelijke activiteiten om de gewenste duurzame veranderingen te bereiken. Koppel de processen van een lerende organisatie aan die van een kleinschalige projectorganisatie. Maak de mensen verantwoordelijk voor hun eigen daden.

Breng het proces van integrale organisatievernieuwing in de praktijk. Gebruik hiervoor de principes van zelfsturing volgens het artikel 'Sociotechniek in de praktijk van integrale organisatievernieuwing'.

c. In de rol van coach worden alle noodzakelijke 'verrichtingen' begeleid om duurzame veranderingen mogelijk te maken. Alle belemmeringen dienen hiervoor te wijken. Begeleiding en ondersteuning zijn hierbij de belangrijkste taken voor de coach. Bijvoorbeeld kan hij bijdragen aan situatie dat het de mensen mogelijk maakt om in een flow te geraken. Onderzoeker Csikszentmihalyi stelt in zijn boek 'De psychologie van de optimale ervaring' dat mensen groeien in hun ontwikkeling als er afstemming is tussen de uitdaging die iemand ondervindt in een taak of activiteit en de vaardigheden waarover die persoon beschikt.

Het is dus zaak te weten op welk moment welke rol(len) gebruikt moeten worden. Wanneer we weten welke rol iemand probeert te vervullen, hebben meer inzicht in het verwachte gedragspatroon en kunnen we beter omgaan met de persoon in kwestie. Ook maakt kennis van diens rol het anderen gemakkelijker met deze persoon samen te werken, want het gedrag zal aansluiten op de verwachtingen. (Citaat: Stephen P. Robbins)

**Literatuur:**

Olivier, Jan, 'De coachende interim-manager', Soest 2005

Stephen R. Covey, 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', Amsterdam/Antwerpen 2004

Csikszentmihalyi, Flow: de psychologie van de optimale ervaring, Chicago 1990

Ir. E.C. Hoogerwerf, 'Sociotechniek in de praktijk van integrale organisatievernieuwing'

### **3. Maak de organisatieleden verantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat van duurzaam veranderen**

Creëer een omgeving waarin het mogelijk wordt door zelfsturing aan mensen verantwoordelijkheid te geven. Dit gebeurt door:

- Te streven naar organisatorische zelfstandigheid
- Te streven naar vakvolwassenheid
- De basis te leggen voor een effectieve samenwerking
- Verduidelijking van een nieuwe taakverdeling tussen de teamleden
- Het oppakken van nieuwe rollen door de verschillende teamleden
- Het bevorderen van doel- en prestatiegerichtheid
- Het formuleren van wederzijdse verwachtingen
- Het effectief benutten van de kwaliteiten van de verschillende teamleden

Het gaat om het scheppen van een situatie waarin mensen zichzelf mogen zijn. Mensen met een gevoel voor eigenwaarde geloven dat ze kwaliteiten bezitten om te slagen in hun werk. Ook blijken mensen met een sterk gevoel van eigenwaarde meer voldoening in hun werk te vinden.

Literatuur:

COB, 'Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen', SER, Den Haag, 1990

Hilhorst, Cocky, A.R. Kuipers Halbe H., 'Integraal management in de publieke sector', 1999  
Hoogerwerf, ir. E.C., 'Sociotechniek in de praktijk van integrale organisatievernieuwing'

#### **4. Streef bij duurzaam veranderen naar verankering van processen**

Verankeren betekent letterlijk vertaald: het proces van handelingen in een organisatie langdurige vastigheid bieden. Een effectief verankeringsproces binnen een organisatie is onlosmakelijk verbonden met zelfsturende verrichtingen c.q. handelingen. Bevorder hiervoor het beter benutten van creativiteit en capaciteiten van medewerkers. Zorg ervoor dat het proces van menselijke activiteiten van zelfsturendheid mensen in een flow brengt. Geef ze de tools om zich volledig te geven voor het uiteindelijk te behalen veranderingsresultaat. Maak het mogelijk dat de organisatie zelf in staat is haar problemen op te lossen en op eigen kracht verder te gaan. In plaats van sturing moet het accent naar zelfsturing worden verlegd. Een coachende rol is dan het meest geschikt in het begeleiden van dergelijke verrichtingen. Hij doet dit door te sturen zonder de baas te spelen.

#### **Literatuur:**

*Boerman, Peter, PW intermediair, 'Het nieuwe leidinggeven: meer coachen dan controleren', 2003*

### **IV. Processen komen tot leven door mensenwerk**

Processen zijn levende organismen. Levende organismen is bijvoorbeeld het geheel van menselijk handelen in een organisatie. Het zijn de menselijke beweegredenen van vertrouwen, iets willen bereiken en iets willen omarmen. Mensen willen in beweging zijn, innoverend bezig zijn en willen problemen zelf oplossen. Ook willen zij voor hun eigen daden verantwoordelijk zijn. Kwaliteiten van zelfreflectie en zelfkennis zijn dan onmisbaar. Zelfreflectie en zelfkennis zijn bepalend voor een goede wisselwerking tussen 'denken en voelen'. Dit is het succes van effectief handelen door het individu. De individuele mens moet wel over een aantal kwaliteiten beschikken: aspiratie naar groei, zelf-actualisering, zoeken naar identiteit, autonomie en de hunkering naar uitmuntendheid. Dit is alleen mogelijk als er veel energie wordt gestoken in het organisatieontwikkelingsproces naar het bevorderen van zelfredzaamheid en zelfsturendheid. De mens staat hierbij centraal. Samen, oftewel interactief, spreken organisatielieden met elkaar hiervoor een intensief traject af. Tussen de organisatielieden bestaat een relatie die uit gaat van vertrouwen in elkaar. Ze gaan voor elkaar door het vuur. Ze kunnen op elkaar bouwen. Vertrouwen is een fundamentele karaktertrek: een kwestie van persoonlijke betrouwbaarheid. Vertrouwen ontstaat in de loop der tijd op basis van relevante maar beperkte stukjes ervaring. Een win/win-situatie wordt dan mogelijk. Samengevat is mensenwerk een bewustzijnsverandering bij mensen over de visie en missie van de organisatie. Voor de aansturing van deze processen is de leider in veranderingsproces de belangrijkste schakel. Zijn focus is gericht op groei van verbondenheid, communicatie en bewustzijn bij alle organisatielieden.

### **V. Effectief mensenwerk heeft voor duurzaam veranderen de volgende uitkomsten:**

- 1. De organisatie lost haar eigen problemen op doordat de zelfredzaamheid en zelfsturendheid sterk is verbeterd.**
- 2. De organisatielieden zijn gemotiveerd en voelen zich verantwoordelijk voor hun taken en behaalde resultaten.**