



Verandersom

a Kessels & Smit Company



## DE ONDERSTROOM BOVEN TAFEL



**Maak veranderingen succesvol door verschillende opvattingen te benutten**

*Hoe interpreteren onze medewerkers ons nieuwe beleid?*

*Welke ideeën hebben onze medewerkers om te bezuinigen?*

*Is de beoogde verandering echt geslaagd?*

*Welke goede ideeën en initiatieven leven er in onze organisatie?*

*Hoe landt onze nieuwe strategie in de operatie?*

*Hoe kijken onze medewerkers tegen de verandering aan?*

Verandering is niet meer weg te denken uit de realiteit van organisaties. Het lijkt wel of iedereen bezig is met een verandertraject (bij welke reorganisatie werkt u?). Tegelijkertijd neemt de onvrede over organisatieverandering toe. Veel inspanningen blijken bij lange na niet op te leveren wat de initiatiefnemers ervan verwachtten. Ook de standaardreactie om maar weer met een nieuw verandertraject te beginnen, roept steeds meer vraagtekens op. Het gaat in deze situaties eigenlijk om de vraag: 'Wat te doen als meer van hetzelfde niet werkt?'

### Bovenstroom en onderstroom

Hoe komt het dat medewerkers en leidinggevendenden steeds sceptischer staan ten opzichte van organisatieveranderingen? De verklaring ligt in een groeiende kloof tussen de formele bovenstroom: de organisatie als afzender van de veranderingen, en de échte organisatie in de informele onderstroom. Verandering ontstaat door diversiteit en variatie, niet door 'alle neuzen dezelfde kant' op te willen krijgen. Wanneer iedereen hetzelfde denkt, wordt er niet meer nagedacht. Hoe kunnen we verschillen in beeld krijgen en de verbinding tussen formele en informele organisatie tot stand brengen, of herstellen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen leren van elkaars ideeën, verhalen percepties en ervaringen?

### Verbinding, dialoog, variatie en reflectie

Mensen maken deel uit van informele relatienetwerken in een organisatie. In die netwerken circuleren verhalen, ervaringen, emoties, onvredes. Als het management bekend is met die relatienetwerken en de gesprekken die daarin plaatsvinden, kan er een dialoog ontstaan. Door dialoog is de verbinding tussen de boven- en onderstroom te herstellen.

In onze benadering staan verbinding, dialoog, variatie en reflectie centraal. Wij beschouwen (organisatie)verandering als een continu proces, waarbij onderzoek een van de interventies is in een groter geheel van interventies. Onze benadering is gericht op duurzame verandering, met daarin periodes van rust en tijd voor reflectie. Dat voorkomt dat de organisatie terugvalt op 'quick fixes'.

### Hoe ziet onze werkwijze er uit?

We beginnen met het in beeld brengen van wat er leeft in de informele relatienetwerken in de lokale organisatie. Dit gebeurt door middel van Synthetron. Synthetron is een online discussieplatform waarop deelnemers (tot 1000 tegelijk) ideeën uitwisselen. Zij ontvangen via een e-mail een uitnodiging met een link naar een website waarop de discussie zal plaatsvinden. Vlak voor de discussie start krijgen zij een 'reminder' via een sms. Gedurende één tot anderhalf uur wisselen de deelnemers anoniem ideeën uit in hun eigen woorden. Deelnemers kunnen zich op verschillende locaties bevinden. Er ontstaat een levendige interactie, waarbij men vragen kan beantwoorden en kan reageren op elkaars ideeën. Via een eenvoudige stemfunctionaliteit wordt duidelijk welke ideeën

*Wij begeleiden organisaties bij het maken van de verbinding tussen de bovenstroom en de onderstroom door de onderstroom bespreekbaar te maken.*



de meeste waardering krijgen. Tijdens de discussie is een ontwerpteam aanwezig dat bepaalt welke vragen aan de orde komen en waarop doorvragen wenselijk is.

Aan de hand van de opbrengst uit de online discussie stelt het ontwerpteam een vragenlijst samen. Deelnemers vullen deze korte tijd na de discussie in. Op basis hiervan kunnen we zien op welke plekken in de organisatie welke verhalen verteld worden en welke thema's daarin dominant zijn. De onderzoeksresultaten koppelen we tijdens een werkbijeenkomst terug, waarbij we er met specifieke werkvormen en spelregels voor zorgen dat de kans op het ontstaan van nieuwe betekenissen optimaal is. Nieuwe betekenissen brengen de gezamenlijke beweging (weer) op gang. Wanneer er voldoende veiligheid en openheid in het gesprek is, leidt deze beweging al snel tot spontane acties en experimenten.

Na verloop van tijd doen we opnieuw onderzoek naar de dominante verhalen en thema's in de relatienetwerken. Is er al beweging ontstaan? Hoe ziet deze eruit? Wat heeft die beweging veroorzaakt? Inzicht in de 'verandertriggers' maakt dat management en medewerkers de veranderingen in de organisatie steeds beter begrijpen en ervaren wat werkt en wat niet.

### De rol van het ontwerpteam

Het ontwerpteam bestaat uit mensen die samen een dwarsdoorsnede vormen van de organisatie. Zo'n team ontwerpt in enkele sessies (meestal 4 á 5) het gehele proces: de vragen voor de online discussie, de vragenlijst op basis van de opbrengsten, en het programma, de werkwijze voor de werkbijeenkomst(en) en de stappen daarna. Belangrijke principes: de toekomst heeft de leiding, ieders waarheid is waar en luisteren vindt plaats in dialoog. Wij ondersteunen het ontwerpteam door het leveren van een raamwerk met interventies en werkvormen, draaiboeken en door het proces te begeleiden. Het ontwerpteam bewaakt de vertrouwelijkheid van het proces, verzorgt de communicatie met de collega's en zorgt samen met ons voor de logistiek rond de interventies.

*We maken gebruik van een online discussieplatform waarop deelnemers tegelijk ideeën uitwisselen*



## Voordelen van deze aanpak

De geschetste aanpak is een aantrekkelijk alternatief voor reguliere veranderstrategieën, omdat het onderzoek en interventie combineert. De methode is gebaseerd op een gedegen wetenschappelijk fundament dat is ontwikkeld door Prof. Th. Homan. De aanpak en de effectiviteit ervan zijn in de praktijk getoetst bij meer dan 50 organisaties. Er ontstaat een nieuwe, duurzame veranderpraktijk. Door het ontwerpteam een centrale en verantwoordelijke rol te geven in het gehele proces, ontstaat er bovendien sterke betrokkenheid met en eigenaarschap van de ingezette veranderingen. Het is een proces van, voor en door de medewerkers.

## Prijsindicatie

De prijs van de begeleiding en inzet van deze aanpak en het instrument is sterk afhankelijk van de grootte van de doelgroep en het type vraagstuk. Het is geschikt voor doelgroepen van 50 tot 1000 deelnemers. De inzet van deze werkwijze is mogelijk vanaf € 9.000,- (excl. btw).

## Meer informatie?

Meer weten? Neem dan even contact op met Koen Weber, 06-22504063, [kweber@kessels-smit.com](mailto:kweber@kessels-smit.com) of Marcel Kuhlmann, 06-81463161, [mkuhlmann@kessels-smit.com](mailto:mkuhlmann@kessels-smit.com).



**GRATIS!**

## Proeverij

Om u een goede indruk te geven van hoe onze benadering kan werken in uw praktijk, bieden we u op locatie een mini-workshop aan. Deze 2 uur durende proeverij bestaat uit de volgende ingrediënten:

- onze visie op veranderen en de waarde van de 'onderstroom'
- praktijkervaringen en resultaten
- direct zelf ervaren hoe de benadering werkt
- verkenning van de mogelijkheden voor toepassing in uw organisatie

Nodig een team, afdeling of MT uit waarin men op dit moment aan de slag is met een concrete verandering.

