



Nieuwsbrief Co-Efficiënt Management Consulting

VERANDEREN? KUS ZE OVER DE GRENS!

Onlangs waren we in gesprek met de business manager van een groot Nederlands groothandelsbedrijf met vele vestigingen in het hele land. Een prachtbedrijf in een traditionele bedrijfstak. Met een rijke historie. Een typische organisatie waar het niet makkelijk is om snel veranderingen door te voeren. Terwijl de organisatie op eigentijdse wijze mee wil in de vaart der volkeren. Met de introductie van kengetallen, klant- en productanalyses, rendement per vierkante meter. Een mooie uitdaging om de mensen mee te krijgen!

Het verhaal deed me denken aan de schoenindustrie. In 1990 schreef ik (Louise) een boek over de [historie en de toekomst van deze branche in Nederland](#).



Na de introductie van het boek kreeg ik de kans om een marketingcursus voor schoenfabrikanten te ontwikkelen en te leiden.. Wat me opviel was de grote weerstand tegen buitenstaanders met nieuwe ideeën die in deze ambachtelijke sector gemeengoed was. Dat was ook niet zo gek. Door vele consultants was de branche al vaak in grote structuuronderzoeken te kennen gegeven dat de sector te



productgericht was. Te veel op zichzelf gericht. Te weinig met de wensen van de consument en de handel bezig. Te weinig met rendementsanalyses. Teveel gericht om het productieproces in zijn geheel in eigen land te houden. Te.... Kortom: niet goed genoeg.

En dat is een gevoel dat veel mensen in organisaties hebben als ze te maken krijgen met vernieuwingsprocessen. *We zijn niet goed genoeg...*

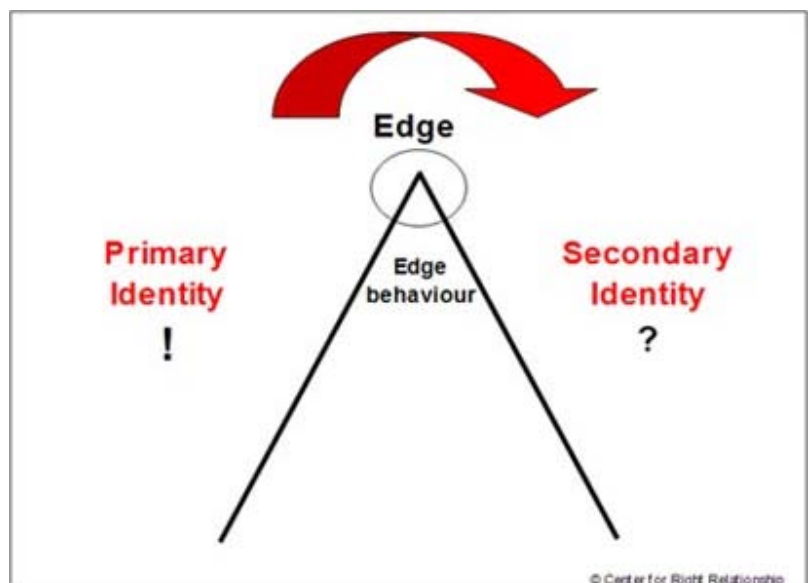
Is er ook een andere manier om mensen te overtuigen?

Wat er ook in de schoenindustrie zichtbaar was, was *grensgedrag*. Dat laten mensen zien als ze op de rand staan van het oude, vertrouwde en het nieuwe, onbekende. Het is een eenvoudig figuurtje

Links in de figuur (!) zie je wat primair is in organisaties: het bekende, wat op de voorgrond staat: "Wie zijn wij". Dat zijn kwaliteiten die je direct kunt herkennen: de mensen zien de organisatie bijvoorbeeld als hardwerkend, kwaliteitsgericht, puur vakmanschap. Dat is onze identiteit.

Rechts in de figuur zie je het secundaire (?): "Wie zijn we (nog) niet". Kwaliteiten die mensen in eerste instantie als "niet wij" zullen omschrijven. Zoals grappig. Of onbetrouwbaar. Secundair is ook: de nieuwe wereld, nieuwe ideeën, veranderingen, nieuw gedrag.

Als mens en als organisatie ben je in staat tot het ontwikkelen van een hele brede waaier aan kwaliteiten. En als je bepaalde aspecten of kwaliteiten afkeurt (Wie ben ik niet), dan beperk je jezelf enorm in je



mogelijkheden en in je ontwikkeling.

Stress wordt heel sterk voelbaar in een organisatie wanneer nieuwe ideeën (secundair) naar voren komen die de identiteit van het systeem (primair) bedreigen. Hoe meer rigide de primaire identiteit, hoe meer bedreiging wordt ervaren door het nieuwe, het andere. Wat je dan ziet, is *grensgedrag*.

Je ziet het bij fusies, bij reorganisaties en structuurwijzigingen, bij de invoering van een nieuw systeem. Kortom, bij alle vormen van verandering.

Grensgedrag



Een grens is het scheidingsgebied tussen het primaire en het secundaire proces. Voordat het nieuwe (secundair) weer gewoon (primair) wordt, moet er een grens worden gepasseerd. En dat wordt vooral moeilijk wanneer alles wat aan de andere kant staat als onbelangrijk, bedreigend of als slecht wordt beschouwd.

Iedere keer als een mens of een organisatie nieuw gedrag, een nieuw idee of een nieuw perspectief uitprobeert, passeert hij de grens van het bekende. Een heel verlegen iemand bijvoorbeeld, die ervoor kiest om zich uit te spreken. Die stapt heel moedig een grens over

naar nieuw gebied.

Herkennen van typisch grensgedrag

Als je werkt met een team tijdens een veranderingsproces bijvoorbeeld, dan is het handig om het grensgedrag te herkennen en te benoemen. Zoals:

- signalen in houding, fysieke afstand, gezichtsuitdrukkingen;
- verandering in toon, volume van de stem;
- veranderen van inhoud (switchen naar een ander onderwerp);
- onafgemaakte zinnen;
- draaien, frunniken;
- verlies van energie in het proces (waarschijnlijk zijn ze al van de grens weggeschoven);
- teamleden voelen zich verloren, blanco of in verwarring;
- grote verschillen in ideeën en verhalen die worden verteld.

Hoe help je ze de grens over?

Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. In de praktijk van alledag bewandel je nu waarschijnlijk onbewust al allerlei routes om mensen in beweging te brengen. Afkeur van de weerstand en heel hard over de grens duwen is in het algemeen niet zo erg effectief.

Hierbij een overzicht van mogelijke manieren voor hulp bij grensoverschrijding. In willekeurige volgorde:

- Kus ze over de grens. Verleid de mensen en geef ze het vertrouwen dat ze het kunnen.
- Daag ze uit en creëer een fantastische mijlpaal om gezamenlijk te bereiken.
- Maak de vergelijking met een inspirerend fantasiefiguur / team (bv. het Nederlands elftal) die dat nieuwe gedrag ook hebben laten zien. Vergelijk het team met deze helden.
- Support en moedig het fantasieteam aan waarmee je hen vergelijkt.
- Moedig ze aan om heel sterk het primaire proces te doen voor nog een bepaalde periode (een week of een maand). Verbied ze om nieuwe dingen uit te proberen. Laat het vooral bij het oude blijven. Om daarna te evalueren hoe dat was en waar ze tegenaan liepen.
- Verbied ze om het secundaire proces te doen: laat ze bijvoorbeeld 10 manieren bedenken om klanten weg te jagen.
- Maak signalen bewust en beschrijf precies wat je ziet: Ik zie dat jullie onrustig worden... Ik zie dat jullie van het onderwerp weg willen... Ik zie dat jullie heel hard gaan praten als het gaat om vernieuwingen...
- Vertel een verhaal over een ander team, een andere organisatie die een soortgelijke uitdaging is aangegaan en heeft overwonnen.
- Zet de primaire identiteit in het zonnetje. Erken alles wat goed is. Maak de opsomming zo uitgebreid mogelijk. Doe het samen en geniet van alles wat al bereikt is. En zoek naar





openingen voor verbeteringen van daaruit.



Hoe ging het verder met de schoenindustrie?

En zo kom ik weer terug bij het verhaal over de schoenfabrikanten. Door zeer uitvoerig aandacht te besteden aan alle kwaliteiten die zij in huis hadden (erkennen van de primaire identiteit) ontstond meer zelfbewustzijn, trots en vertrouwen. En dat is een geweldige uitgangspositie voor ontwikkeling en verbetering. De hedendaagse Nederlandse schoenfabrieken doen het goed. Ze weten wat hun consumenten willen. Hoe ze

kostenefficiënter kunnen produceren. En hoe met het productieteam en met hun outsourcing partners een fantastisch product in de markt kunnen zetten.

Zigzaggen over de grens

Veranderen om te verbeteren is altijd een intensief proces waarbij teams niet in één keer naar de andere kant gaan. Vaak zie je dat mensen weer terugvallen in oud gedrag. De nieuwe manier van werken wordt vaak op een zigzaggende manier tussen het oude en het nieuwe land. Het nieuwe gebied ziet er vaak heel anders uit dan toen men voor het eerst over de grens keek en er een beeld bij kreeg. En zo ontstaat geleidelijk aan een nieuwe identiteit. Een nieuw gevoel van "dit zijn wij", dat helemaal past bij de organisatie.



© Center for Right Relationship



Voorbeeld uit de zorg

Een van onze relaties leverde voorheen klassieke zorg. Door veranderde wetgeving moest men gaan concurreren met commerciële partijen. Een grote uitdaging om klantgericht te gaan werken. Het Management Team werd deels vernieuwd met nieuw bloed uit bedrijfsleven. Het vernieuwde MT moest een culturomslag maken. Resultaatgericht en commercieel gaan denken, nieuwe processen inrichten. Ook hier was veel grensgedrag zichtbaar, hoorbaar en voelbaar. Veel signalen van weerstand. Samen hebben we de visie, de missie en de strategie geformuleerd. Alle stemmen laten horen. Ook de minder populaire. Een leiderschapsprogramma ingericht voor de ontwikkeling van de MT-leden en in tweede instantie van de medewerkers. Marktbehoeften in kaart gebracht. Kwaliteiten van mensen eraan gekoppeld – effectieve bemensing van cruciale posten. Na een jaar is het vernieuwde MT in staat om op voortvarende wijze de juiste strategische keuzes te maken en te vertalen naar concrete acties in de organisatie. Doelen zijn bereikt.



Ook betrokken bij veranderingsprocessen?

Co-Efficiënt gaat graag met jou en jouw team aan de slag om samen op



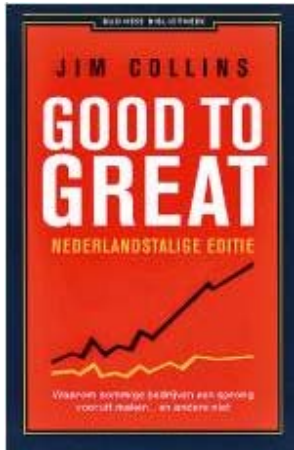
een geïnspireerde en energieke manier de grens over te gaan. Meer rendement in jouw organisatie? Invoering van kostenverbetering? Invoering van effectiviteitsverbetering?

**LOUW
STOUTE
SCHOENEN**

Samen ontwikkelen we een nieuwe aanpak. En met teamcoaching maken we patronen en

belemmeringen in de groep transparant. Creëren we nieuwe perspectieven vol energie om tot actie over te kunnen gaan. En de verbeteringen te realiseren met commitment van jouw team. Trek de stoute schoenen aan en neem contact op met Louise Kemps. Telefoon 06 52 313 474 of stuur een mail naar louise.kemps@co-efficientconsulting.nl.
Kijk ook op www.co-efficientconsulting.nl

Boekbespreking



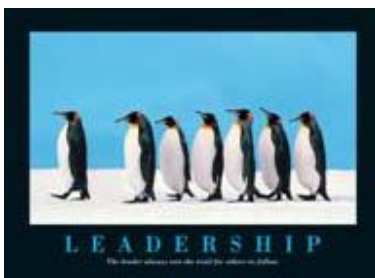
Het boek verscheen al in 2004 en het heeft nog niets aan kracht ingeboet. Een echte aanrader voor iedereen die streeft naar kwaliteit en naar tastbare resultaten. Vandaar dat we dit inspirerende boek nogmaals graag onder de aandacht brengen.

Jim Collins heeft met 'Good to Great' een wereldwijde bestseller geschreven waarvan inmiddels al meer dan twee miljoen exemplaren zijn verkocht. Dit boek wordt in bijna alle managementliteratuur aangehaald als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwende studie van de afgelopen decennia. Inmiddels geldt ook de Nederlandstalige editie als een klassieker.

Uit langdurig onderzoek van honderden Fortune 500-bedrijven kwamen elf bedrijven naar voren die in een periode van vijftien jaar explosief groeiden: een tijdlang presteerden ze even 'good' als hun concurrenten in dezelfde branche, maar plotseling accelereerden ze en werden 'great'.

Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven nu van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren? Collins heeft zijn inzichten in een aantal principes geformuleerd. Het zijn tijdloze factoren voor succes - geen hypes. Voor al deze bedrijven gelden de 7 principes:

1. Leiderschap



De leider heeft een bescheiden, vastberaden, ambitieuze, op de organisatie gerichte persoonlijkheid. Juist die mix van bescheidenheid en wilskracht maken "niveau-5 leiders". De niveau 5 leider staat eigenlijk aan de top van een piramide van leiderschap, die verder naar beneden toe nog bestaat uit:

4. de effectieve leider
3. de competente manager
2. het goed presterende teamlid
1. het talentvolle individu

2. Eerst goede mensen, dan bepalen wat te doen

Geweldige bedrijven werden gekenmerkt door een nadruk op het selecteren van het juiste personeel, i.p.v. het bepalen van de juiste strategie. Natuurlijk kan een bedrijf niet bestaan zonder strategie. maar pas nadat de juiste mensen er zijn. Een strategie is gedoemd te mislukken, als de juiste mensen ontbreken.



3. De harde feiten onder ogen zien EN blijven geloven in de "overwinning"



Er wordt een klimaat geschapen binnen de organisatie waar de waarheid gehoord wordt. Dit betekent vragen, de dialoog en oorzaken in plaats van schuldigen zoeken. Tegelijkertijd bestaat er een rotsvast vertrouwen in de toekomst.

4. Het egelprincipe

De vos is slim maar wat hij ook probeert, hij krijgt de egel nooit te pakken omdat die steeds weer zijn stekels opzet.... Collins beschrijft het verhaal van een egel en een vos. Hoewel de vos slimmer en intelligenter is dan de egel, krijgt hij het toch niet voor elkaar om de egel op te eten. Dit omdat de egel ook slim is, maar slim in haar eenvoud. Juist die eenvoud, maakt het verschil tussen "good-to-great- (G2G)" en vergelijkbare bedrijven.



De visie van G2G bedrijven is gebaseerd op 3 uitgangspunten:

- Passie: doen wat je graag doet, datgene waarin je vol kunt houden voor jaren en jaren achtereen, ook als het minder goed gaat.
- Economie: doen wat economisch gezien het meest aantrekkelijk is, daar waar jouw bedrijf het meeste geld kan verdienen.
- Talent: doen wat je goed kunt, of beter nog, waarin je excelleert en waarin je dus de rest van de markt kunt verslaan.

5. Bedrijfsdiscipline



Er is een cultuur van vrijwillige discipline. Binnen de grenzen van een strikt systeem krijgen mensen vrijheid en verantwoordelijkheid. Dat betekent dus o.a. een consequente toewijding aan het Egelprincipe. Maar ook bepaalt de organisatie permanent wat ze *niet* meer doet (op de oude weg doorgaan is namelijk makkelijker...).

6. Technologische versnellers

Technologische versnellers dragen bij aan een onderneming, maar alleen als het niet ten koste gaat van het egelprincipe: doen waar je goed in bent, waar je passie ligt en in een winstgevende markt. Dat is precies waarom het alleen versnellers zijn. Technologie kan je vooruit helpen, maar het is nooit een tovermiddel voor het goedmaken van de negatieve effecten van niet naleven van het egelprincipe!



7. Vliegwielen



De oorzaak of bron van de langdurig betere performance van de G2G bedrijven is niet een overweldigend programma, een ongelofelijke toevalstreffer of fantastische innovatie. Het vliegwielen voor verbetering is het consequent, vol vertrouwen en stap voor stap doorwerken van alle fases, waarbij iedereen steeds geïnformeerd wordt.

Jim Collins is er goed in geslaagd om op een heldere manier te beschrijven wat goede bedrijven doet uitgroeien tot excellente bedrijven. Het is een Amerikaans boek op mondiale leest geschoeid. Het is treffend om te lezen, dat een bescheiden, rustige, gereserveerde, soms bijna verlegen professional kan uitgroeien tot de CEO, die een goed functionerende organisatie transformeert tot een succesvol bedrijf.

'Good to great' is boeiend om te lezen, dat eigenschappen die min of meer vanzelfsprekend beschouwd worden als belangrijke eigenschappen voor topbedrijven in werkelijkheid vaak zelfs het tegenovergestelde te zijn. Een eye-opener!
[Bestellen?](#)



Meer vragen over de Good to Great principes en de wijze waarop je deze principes ook in jouw organisatie toe zou kunnen passen?

Neem contact op met Louis Brackel 06 51 11 65 99 of Louis.brackel@co-efficientconsulting.nl.