

Investors in People (IIP)

Drs. J.P.Jaspers

Het IIP is een kwaliteitskeurmerk voor strategisch personeelsbeleid. Een organisatie krijgt dit keurmerk als zij investeringen in de ontwikkeling van mensen aantoonbaar en doeltreffend koppelt aan haar organisatiedoelstellingen. Daartoe bestaat een IIP standaard die de resultaten van investeringen in mensen in relatie tot de organisatiedoelstellingen, meet. Deze standaard bestaat uit een 12 tal indicatoren waaraan organisaties dienen te voldoen om gecertificeerd te worden. De indicatoren zijn over 4 clusters verdeeld: Commitment, Planning, Actie en Evaluatie. Uit onderzoek bleek dat organisaties die het certificaat gehaald hebben beter scoren dan niet gecertificeerde organisaties op omzet, kwaliteit, effectiviteit, klanttevredenheid, innovatief vermogen, flexibiliteit, kosten en opbrengsten en op voldoening van de medewerkers. Drs. J.P. Jaspers (bedrijfs-, onderwijs- en BIG geregistreerd Eerstelijnspsycholoog en internationaal erkend counselor) begeleidt onder anderen organisaties naar het halen van het IIP certificaat.

De **clusters** en **indicatoren** van het IIP

Het cluster **Commitment** (de organisatie zet zich volledig in voor het ontwikkelen van zijn mensen ten einde de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken) bestaat uit de volgende indicatoren.

Indicator 1: de organisatie ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen

Hieronder vallen:

- a. het topmanagement kan strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om de ontwikkeling van mensen te ondersteunen om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren
- b. managers kunnen specifieke maatregelen beschrijven die zij hebben genomen en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van mensen
- c. mensen kunnen bevestigen dat de door het (top)management beschreven specifieke strategieën en maatregelen werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden
- d. mensen zijn ervan overtuigd dat de organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt hun ontwikkeling te stimuleren

Indicator 2: mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren

Hieronder vallen:

- a. mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn gestimuleerd hun eigen prestaties te verbeteren
- b. mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd de prestaties van anderen te verbeteren

Indicator 3: mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt.

Hieronder vallen:

- a. mensen kunnen beschrijven waaruit de erkenning voor hun inzet voor de organisatie blijkt
- b. mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt
- c. mensen krijgen tijdig en regelmatig gerichte en constructieve feed-back en feed-forward

Indicator 4: de organisatie zet zich ervoor in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen

Hieronder vallen:

- a. het topmanagement kan strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen
- b. managers kunnen specifieke maatregelen beschrijven die zij hebben genomen en nog steeds nemen om gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen
- c. mensen bevestigen dat de door het (top)management beschreven specifieke maatregelen werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden en dat deze rekening houden met de behoeften van de verschillende groepen
- d. mensen zijn ervan overtuigd dat de organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen

Het cluster **Planning** (de organisatie is duidelijk over haar doelstellingen en is duidelijk over wat zij verwacht aan resultaatgerichte activiteiten van haar mensen ten einde zo de doelstellingen van de organisatie te realiseren) bestaat uit de volgende indicatoren.

Indicator 5: De organisatie heeft een plan met duidelijke doelstellingen en werkwijzen die door iedereen begrepen worden.

Hieronder vallen:

- a. de organisatie heeft een beleid en bedrijfsplan met duidelijke doelstellingen en werkwijzen
- b. mensen kunnen de doelstellingen en werkwijzen eenduidig uitleggen op een bij hun functie passend niveau
- c. representatieve groepen uit de organisatie worden geraadpleegd over de doelstellingen en werkwijzen

Indicator 6: de ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelstellingen en werkwijzen van de organisatie

Hieronder vallen:

- a. de organisatie heeft duidelijke prioriteiten waarbij de ontwikkeling van mensen gekoppeld is aan haar eigen doelstellingen op het niveau van de organisatie, op teamniveau en op individueel niveau
- b. mensen begrijpen goed wat bereikt moet worden met hun ontwikkelingsactiviteiten, zowel voor henzelf als voor de organisatie

Indicator 7: mensen weten hoe zij bijdragen aan de realisering van de doelstellingen van de organisatie

Hieronder vallen:

- a. mensen kunnen duidelijk maken op welke wijze zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie

Het cluster **Actie** (de organisatie zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn mensen om haar prestaties te verbeteren) bestaat uit de volgende indicatoren.

Indicator 8: managers bevorderen de ontwikkeling van mensen op een doeltreffende manier.

Hieronder vallen:

- a. de organisatie zorgt ervoor dat managers over kennis en vaardigheden beschikken die zij nodig hebben om hun mensen te ontwikkelen
- b. managers op alle niveaus weten wat zij moeten doen om de ontwikkeling van mensen te bevorderen

- c. mensen weten wat hun managers moeten doen om hun ontwikkeling te bevorderen
- d. managers op alle niveaus kunnen voorbeelden geven van maatregelen die zij genomen hebben en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van mensen
- e. mensen kunnen beschrijven hoe hun managers hun ontwikkeling op doeltreffende wijze bevorderen

Indicator 9: de scholing en ontwikkeling van mensen is doeltreffend.

Hieronder vallen:

- a. nieuwkomers en mensen met een nieuwe functie kunnen bevestigen dat zij een doeltreffende introductie hebben gekregen
- b. de organisatie kan aantonen dat het scholings- en ontwikkelingstraject dat mensen volgen doeltreffend is
- c. mensen begrijpen waarom zij meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten en wat er daarna van hen verwacht wordt
- d. mensen kunnen voorbeelden geven van wat zij geleerd hebben (kennis, vaardigheden en houding) van hun ontwikkelingsactiviteiten
- e. het proces van ontwikkelen is waar mogelijk gekoppeld aan relevante externe kwalificaties en/of standaarden

Het cluster **Evaluatie** (de organisatie weet welke invloed zijn investering in mensen heeft op de prestaties van de organisatie) bestaat uit de volgende indicatoren.

Indicator 10: de ontwikkeling van mensen verbetert de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers.

Hieronder valt:

- a. de organisatie kan aantonen dat de ontwikkeling van mensen geleid heeft tot een verbetering van de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers

Indicator 11: mensen zijn zich bewust van de invloed die de ontwikkeling van mensen heeft op de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers

Hieronder valt:

- a. het topmanagement is zich bewust van de totale kosten en baten van de ontwikkeling van mensen en de invloed daarvan op prestaties
- b. mensen kunnen uitleggen wat de invloed van hun ontwikkeling is op hun eigen prestaties, op de prestaties van hun team en op de organisatie in haar geheel

Indicator 12: de organisatie wordt steeds beter in de ontwikkeling van haar mensen.

Hieronder vallen:

- a. mensen kunnen voorbeelden geven van relevante en tijdige verbeteringen in de ontwikkelingsactiviteiten

Het Investors in People programma: noodzakelijk en voldoende mits adequaat begeleid.

Drs. J.P.Jaspers

J.P.Jaspers is bedrijfs-, onderwijs- en Big geregistreerd eerstelijnspsycholoog en heeft als onafhankelijk intern lip begeleider een verzorgings- en verpleeginstelling naar het lip certificaat begeleid. Als zelfstandig bedrijfsconsultant en internationaal erkend bedrijfscounselor reflecteert hij op de waarde van het lip voor profit en non-profit bedrijven.

Vooraf

Het op strategisch personeelsbeleid gerichte lip programma herbergt zowel een visie op de betekenis van medewerkers (inclusief de leiding) voor bedrijven als een methode waarmee het beter functioneren van medewerkers en leidinggevenden verbonden wordt met de verbetering van het functioneren en presteren van bedrijven.

Visie

Naar mijn observaties en ervaringen is het meest essentiële van de lip visie op de betekenis van medewerkers/ leidinggevenden voor bedrijven: het voorzien in wat medewerkers en leidinggevenden nodig hebben om voldoening te halen en te scheppen in hun werk zodat zij zelfstandig en constructief hun kwaliteiten inzetten en ontwikkelen om problemen op te lossen en doelen te halen voor de organisatie. Gebaseerd op deze groei en ontwikkeling wordt de bijdrage van medewerkers aan hun team en aan de organisatie en vice versa steeds groter. Zowel de individuele medewerker als het team als de organisatie onderhandelen en werken samen met elkaar over wat nodig is om in een “win – win” of “ plus – plus” positie terecht te komen en te blijven ook al zijn de problemen nog zo groot.

Om deze niet geringe kernintentie tot leven te brengen zijn een aantal condities noodzakelijk waarin het lip programma ook voorziet (de indicatoren en bewijzen). Deze condities hebben gemeenschappelijk dat wat medewerkers voor zichzelf aan de binnenkant (de “onderstroom”) denken, voelen, willen, het liefst zouden doen en waardevol vinden grotendeels in overeenstemming is met wat zij aan de buitenkant (de “bovenstroom”) waarneembaar en hoorbaar laten zien en blijken. Het antwoord “ja” van een medewerker op een vraag van een collega is dan ook een echt “ja” omdat de medewerker van binnenuit er zelf ook voor kiest en er vervolgens naar handelt. Zo houden medewerkers een open, te vertrouwen en realistisch klimaat/ cultuur in stand waarin zij weten waar zij aan toe zijn en waarin medewerkers zichzelf en elkaar serieus nemen en waarin verschillen in belangen of opvattingen of waarden op tafel komen en dus bespreekbaar en oplosbaar worden. Noch de organisatie noch de individuele medewerker verabsoluteert zijn opvattingen, belangen of waarden of zet deze volledig aan de kant. Integendeel, iedere partij komt met zijn eigen opvattingen, belangen en waarden en staat daarbij open voor die van de ander ten einde tot in de situatie passende oplossingen te komen die kwalitatief beter zijn dan die van de afzonderlijke partijen. Verschillen worden zo bronnen waaraan de organisatie kan leren van zijn medewerkers/ leidinggevenden en de medewerkers/ leidinggevenden van de organisatie.

Als een dergelijk klimaat of cultuur voldoende heerst in bedrijven dan kan lip met het lip instrumentarium waar maken wat het pretendeert: de productiefactor mens heeft een forse invloed op het succes van de individuele medewerker, van het team en van de organisatie. lip bewerkstelligt dan veranderingen in cultuur en in het functioneren van de organisatie. Voorwaarde daartoe is wel dat de leiding zich op de “onderstroom” verbindt met en commiteert aan de noodzakelijke veranderingen en daarin op de “bovenstroom” een rolmodel vervult.

Is van bovenstaande cultuur of klimaat geen of onvoldoende sprake dan blijft het lip programma wel noodzakelijk en voldoende maar dan wordt het adequaat begeleiden van lip veranderingen nog belangrijker dan het al was. De leiding zal dan als mental coach bekwaam moeten zijn in het ombuigen van weerstand naar samenwerking. Soms is er binnen de leiding al weerstand tegen de resultaatgerichte lip veranderingen. Die zal dan eerst moeten worden opgelost omdat anders de lip veranderingen op de “werkvloer” dreigen te mislukken. In paragraaf stagnatie kom ik hierop terug.

Methode

Onder voorwaarde van een open, houvast gevende en realistische cultuur past de sleutel van het lip programma voor verhoging van de werkvolvoening op twee sloten die open gemaakt worden: het willen en het kunnen.

Terecht stelt het lip dat verbetering van het willen (motivatie) en kunnen (competenties) vrijwel alleen kans van slagen maakt als de medewerkers **ervaren**

dat daarmee hun bijdragen aan de verbetering van het functioneren en presteren van de organisatie erkend wordt door de organisatie(leiding). Dit stelt forse eisen aan de leiding die daarbij hulp krijgt van de lip standaard. Deze levert daartoe 12 indicatoren en 33 bewijzen die over 4 achtereenvolgende fasen verdeeld zijn. Deze indicatoren en hun bewijzen vormen op de “bovenstroom” concrete en waarneembare richtinggevers, handvaten en vereisten waarmee verhoging van het willen en kunnen van de organisatieleden gestimuleerd en bewerkstelligd kan worden. Een wezenlijk sterk punt van het lip is dat deze indicatoren en bewijzen passen in wat medewerkers op de “onderstroom” of binnenkant nodig hebben om hun kwaliteiten zelfstandig in te zetten en te ontwikkelen. En dan gaat het om de volgende factoren:

- a. Individuele medewerkers, teams en de gehele organisatie hebben grenzen nodig die houvast en veiligheid bieden omdat medewerkers dan weten waar zij aan toe zijn. Grenzen formuleren de bandbreedte waarbinnen medewerkers hun resultaatgericht werkgedrag realiseren. Ontbreken deze grenzen dan gaan medewerkers net zolang door met vaak “provocerend” gedrag totdat een grens wordt gesteld. Het bedrijfsbeleid en het daaruit afgeleide bedrijfsplan waartoe het lip programma oproept, behoren hiertoe. Mutatis mutandis geldt het zelfde voor afdelingen en voor onderlinge werkrelaties tussen individuele medewerkers. Als een medewerker ten onrechte de schuld krijgt van een ongewenste gebeurtenis dan gedraagt hij of zij zich adequaat als hij dit niet “pikt” en anderen duidelijk maakt dat zij zijn grens hebben overtreden.
- b. De leden van een organisatie hebben ondersteuning nodig die ook houvast en veiligheid biedt omdat medewerkers dan beseffen dat zij niet aan hun lot worden overgelaten. Als een medewerker voor een (te) moeilijk karwij staat dan is het adequaat als hij aangeeft dit niet te kunnen en dit ook niet te willen omdat hij er weinig van terecht zal brengen. De organisatie sluit op dit realiteitsbesef van de medewerker adequaat aan als zij dit erkent en condities schept waarmee de deskundigheid van de medewerker verhoogd kan worden tot het gewenste niveau. Het opleidingsbeleid en de persoonlijke ontwikkelplannen uit de lip standaard behoren hiertoe.
- c. Medewerkers hebben er sterk behoefte aan hun zelfstandig logisch/ realistisch op het hier en nu gerichte vermogen tot denken, doen, voelen en willen in te zetten in en verder te ontwikkelen voor hun werk. Medewerkers kunnen deze verantwoordelijkheid nemen als zij weten wat zij in hun werk moeten doen, hoe zij hun werk kunnen doen en weten wanneer zij hun werk goed doen. Als hierin voorzien is door de organisatie dan kunnen medewerkers zichzelf beter sturen en managen waardoor zij aan zelfstandig keuzen maken toekomen in onderlinge samenwerking en langs de lijnen van de organisatieplannen . Het

resultaatgerichte karakter van de lip standaard sluit hier goed op aan maar ook het uitvoeren van bedrijfs- of afdelingsplannen.

- d. Medewerkers en teams hebben een grote “honger” naar prikkels waaruit erkenning blijkt voor de persoon die ze zijn (onvoorwaardelijk niveau) en voor hun bijdragen die ze leveren in hun werk met hun denken, doen, voelen en willen aan de organisatie of het team (voorwaardelijk niveau). Deze erkenning speelt op een veel groter terrein dan het geven of krijgen van een compliment. In feite is van erkenning sprake in elke situatie waarin adequate uitwisseling van gedachten, emoties, behoeften of doelstellingen plaats vindt of waarin uitgewisseld wordt op handelingsniveau. De erkenning zal zowel positief of negatief kunnen zijn, beide soorten hebben mensen nodig. Essentieel daarbij is steeds dat de erkenning echt en gemeend is en niet van plastic. Echte en gemeende erkenning die vanuit een respectvolle gelijkwaardige houding gegeven en ontvangen wordt is een indrukwekkend middel om een actieve, ondernemende energie weer terug te brengen in de organisatie. Is de erkenningshouding van een organisatie van plastic, onecht of misleidend dan ontstaat meestal uiteindelijk een mat, passief defensief klimaat waarin medewerkers hun veiligheid gaan zoeken in het zichzelf beschermen: mensen houden zich strikt aan de procedures (of die nu problemen oplossen of niet), vragen voortdurend om goedkeuring, stellen zich afhankelijk op en vermijden allerlei “moeilijke” kwesties. Behalve een passief defensief klimaat kan er ook een agressief defensief klimaat ontstaan waarin medewerkers hun onveiligheid opheffen door macht te willen uitoefenen, door voortdurend in de oppositie te gaan, door van elk gesprek een competitie te maken of door perfectionisme na te streven in hun functioneren. Passieve en agressieve defensieve reacties gaan altijd ten koste van prestaties, van de kwaliteit, van de klanten, van de kosten - opbrengstenverhouding en van voldoening in het werk van individuele medewerkers, teams en de organisatie. Binnen de lip standaard is de erkenningsbehoefte vertaald naar o.a. het volgen van de resultaten en prestaties van teams en individuele medewerkers en het terugkoppeling geven op en evalueren van deze prestaties zodat verbetering kan worden aangebracht en gehandhaafd door middel van opleidingen, werkoverleg, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ook het constructief confronteren (of het nu gunstig of ongunstig is) van medewerkers over hun gedrag richting collega's, klanten, leidinggevenden of gevolgde werkwijzen valt hieronder.

Effecten

Krachtens mijn eigen observaties en ervaringen kan een succesvolle invoering van de lip standaard de volgende effecten hebben:

- a. de bestuurbaarheid van de organisatie neemt toe
- b. de organisatie wordt doel- en resultaatgericht
- c. de totale werkverdeling en bijbehorende communicatie- en besturingslijnen wordt transparant zodat zwakke plekken in de structuur en in het functioneren van de organisatie direct zichtbaar worden
- d. de (potentiële) kwaliteiten van de medewerkers worden beter benut zodat het **management tijd krijgt om zich meer met zijn eigen werk bezig te houden**
- e. de beoogde veranderingen blijken uit het gedrag van de medewerkers en de prestaties die zij leveren
- f. het ziekteverzuim neemt met circa 3% af, de voldoening in het werk neemt toe
- g. medewerkers worden beter in het zichzelf managen en worden zelfstandiger in het oplossen van problemen

- h. de kosten voor opleiding en ontwikkeling zijn aan de lage kant omdat opleidingen naadloos aansluiten op de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers waardoor opleidingen bovendien ook nog een hoger rendement halen
- i. medewerkers ervaren de gunstige en ongunstige terugkoppeling op hun functioneren als blijken van erkenning en schieten niet in het defensief mits de terugkoppeling en confrontatie adequaat plaatsvindt.

Is het echter zo dat een “ja” aan de buitenkant een interne “neen” aan de binnenkant heeft dan zullen medewerkers waar het maar mogelijk is zich overeenkomstig hun eigen interne “neen” gedragen. Medewerkers en leidinggevenden scheppen dan een meer gesloten, minder veilig of onbetrouwbaar en niet-realistisch klimaat (op de “wandelgangen” is het dan erg druk) waarin zij niet meer weten waar zij aan toe zijn en waarin verschillen in opvattingen, belangen of waarden onder tafel blijven en dus onbespreekbaar en onoplosbaar blijven.

Stagnatie ondanks lip

Er zijn omstandigheden waarin het lip verandertraject stagneert en de beoogde effecten minder of niet gehaald worden. Het lip programma blijft dan wel noodzakelijk maar is tegelijk onvoldoende om de veranderingen te realiseren. Er is dan eerst iets anders nodig, nl. het opheffen van de belemmeringen.

Bij het lip veranderingsproces hebben leidinggevenden en medewerkers te maken met twee tegengestelde krachten:

1. de noodzakelijkheid of aantrekkelijkheid van een nieuw doel of een nieuwe richting (behoefte aan nieuwe prikkels of verandering)
2. de onzekerheid van het nieuwe en de angst om het oude, vertrouwde los te laten (behoefte aan veiligheid).

Binnen veranderende organisaties lopen medewerkers en leidinggevenden vast als zij oude gewoonten in stand houden. Flexibiliteit verandert in starheid, er worden kansen gemist en de noodzakelijke veranderingen blijven uit. Op de “bovenstroom” (naar buiten toe) zeggen medewerkers de veranderingsnoodzaak te begrijpen, op de “onderstroom” (aan de binnenkant) speelt een innerlijke onzekerheid (die met angst of forse boosheid gepaard kan gaan) om de oude gewoonten los te laten. En als de relatie tussen medewerkers en leiding al de nodige onveiligheid in zich had dan zal de weerstand tegen verandering nog groter zijn dan gewoonlijk het geval is.

In onveilige situaties grijpen medewerkers terug op en stellen zij zich afhankelijk op van vroegere, vertrouwde patronen omdat die een reductie van onveiligheid geven (“...zoals we het altijd gedaan hebben ging het goed...dus er hoeft niets te veranderen”). De leiding zal dan als mental coach moeten optreden die de innerlijke onzekerheden bespreekbaar maakt en deze ombuigt door te voorzien in wat medewerkers nodig hebben om zich veilig genoeg te voelen en de verandering als een uitdaging te ervaren.

Als medewerkers vasthouden aan hun afhankelijkheid van vroegere patronen dan kiezen zij meestal uit twee reacties:

1. zij passen zich volledig aan en zetten hun opvattingen en deskundigheid (referentiekader) volledig opzij. Zij worden een verlengstuk van hun baas en hebben zelf geen inbreng meer (passieve defensie)
2. zij gaan de strijd aan met de leiding met als risico dat beide partijen hun opvattingen en deskundigheid gaan verabsoluteren. Op het laatst zijn zij het nergens meer over eens (agressieve defensie).

In beide gevallen miskennen beide partijen (een deel van) hun eigen kwaliteiten, de kwaliteit van de ander en de (on)mogelijkheden van de interne bedrijfssituatie of van de externe omgeving waar een bedrijf mee te maken heeft en waarin vaak een noodzaak tot veranderen besloten ligt. In plaats van zelfstandig bij te dragen in het oplossen van problemen houden partijen elkaar steeds meer gevangen in een wederzijdse afhankelijkheid waarin de reactie van de een de reactie van de ander bepaalt en andersom. Ondertussen loopt het veranderproces hopeloos vast. In veel bedrijven is het een (cultureel) taboe om (emotionele) weerstand aan de orde te stellen hetgeen veel geld kost. Dat kan voorkomen worden door behoeften en gevoelens van medewerkers en leidinggevendens serieus te nemen. **Het logisch, realistisch denken komt namelijk weer op gang als gevoelens en behoeften geuit zijn en een rol krijgen in het maken van plannen om veranderproblemen op te lossen en veranderdoelen te realiseren.**

Een vastlopend veranderproces is op de bovenstroom onder anderen te herkennen aan:

A. Rakelingse of blokkerende communicatie

Bijv.: een chef vraagt zijn medewerkers wie een bepaalde beslissing heeft genomen tegen de afspraak in. Een medewerker antwoordt met: "... deze beslissing is gisteren al genomen". Op de onderstroom speelt de angst van de medewerker dat zijn baas hem niet accepteert als hij fouten maakt. Daarom geeft hij geen antwoord op de vraag en verschuift hij het antwoord naar een veiliger terrein: van wie naar wanneer.

Bijv.: een zorgmanager vraagt aan een medewerker sinds wanneer hij zo gebrekkig samenwerkt met collega B. De medewerker antwoordt met: "... wat bedoelt u met gebrekkig samenwerken?" Op de onderstroom ervaart de medewerker de vraag van zijn chef als bedreigend en probeert een discussie uit te lokken over een niet bedreigend onderwerp.

Aanpak:

- signaleer dat betrokkene geen antwoord geeft op de gestelde vraag
- stel dat aan de orde
- stel uitnodigende vragen naar het emotionele niveau (wat is er aan de hand, wat voel je, wat heb je nodig)
- vat samen wat de medewerker heeft verteld
- zoek samen naar een oplossing of biedt een oplossing aan

B. Overaanpassen

Medewerkers die zich overaanpassen reageren voornamelijk op verwachtingen zoals zij denken dat anderen die jegens hen hebben. Zij stellen niet het doel of het probleem centraal maar de ander. Zo scheppen zij hun veiligheid: zij voeren klakkeloos uit zonder daar zelf over na te denken. En als iets niet lukt dan komen zij terug bij hun baas of collega om te vragen wat zij dan moeten doen.

Aanpak: draag de medewerkers iets oplossends op (bijv.. stel een plan op waarmee je doel X kunt realiseren)

C. Drie sociale rollen: Redder, Aanklager en Slachtoffer

Een Redder biedt veelal ongevraagd zijn hulp aan die leidt tot toename van de hulpeloosheid en afhankelijkheid van de ander. Een Redder denkt voor anderen, doet ongevraagd de dingen voor anderen en neemt zo verantwoordelijkheid van anderen over. Redders doen dat niet alleen om aardig te zijn maar ook om hun gevoel van eigen onzekerheid op te heffen: door te Redden maken zij zich belangrijk en onmisbaar en voelen zij zich gewaardeerd. Als Redders hun eigen grenzen overschrijden kunnen zij Slachtoffer worden: zij nemen dan steeds meer hooi op hun vork en steeds meer klussen van anderen over waar anderen graag van af willen. Zij raken overwerkt of uitgeput en vragen zich af hoe lang ze nog moeten voordat ze met pensioen kunnen.

Een Slachtoffer is iemand die zich hulpeloos en afhankelijk van anderen gedraagt. Hij kan dat op een zielige manier doen waardoor hij Reddersgedrag bij anderen oproept of hij kan dat op een irritante manier doen waardoor hij anderen prikkelt om hem aan te klagen. Slachtoffers komen zelf niet tot actie omdat of de Redder dat voor hem doet of omdat anderen hem boos aanklagen. Beiden versterken zijn Slachtofferrol. Leidinggevenden of collega – medewerkers kunnen op Slachtoffers reageren door niet in verwijten te vervallen. In plaats van te zeggen “...Jij deugt niet omdat je zo onnozel doet” is het beter om te zeggen “...Ik merk dat ik me boos ga voelen als je niet zelf met een oplossing komt. Ik vind het prettiger als je zelf een voorstel bedenkt”. De boodschap is het zelfde maar het verwijt is eruit en de uitnodiging tot effectiever gedrag veel sterker.

Een Aanklager is iemand die erop uit is anderen op hun zwakke plekken te pakken en daarmee de schuld voor problemen, mislukkingen of conflicten bij anderen neerlegt. Zo scheidt hij zijn eigen veiligheid. Door naar anderen te wijzen treft hem geen blaam met als gevolg dat hij niet nadenkt over zijn eigen aandeel in de ontstane problematiek en de volgende keer in dezelfde fout vervalt. Leidinggevenden en medewerkers kunnen hierop reageren door de aanklacht samen te vatten en te vragen hoe een Aanklager tot die conclusie is gekomen. Vaak leiden denkfouten door een gebrekkige informatie tot een aanklacht. Medewerkers met een sterke betrokkenheid reageren met boos Aanklagen als zij zich buiten gesloten voelen. Achter iedere aanklacht gaat meestal een behoefte schuil. Vraag daarom wat een medewerker nodig heeft en geef aan wat daarvan haalbaar of reëel is (grenzen stellen).

C. Veel passief of agressief defensief gedrag

Er heerst binnen de organisatie of afdeling een aantal tot matheid en loomheid leidende vanzelfsprekendheden waar medewerkers zich naar gedragen:

Er is een neiging om veel te veel naar goedkeuring te vragen, alles conform regels en procedures op te lossen of uit te voeren en om activiteiten die mogelijk iets van een risico inhouden, te vermijden.

Aan de meer agressieve kant is er veel te veel oppositie, macht, competitie en een streven naar perfectionisme.

Al deze vanzelfsprekende gewoonten gaan ten koste van effectiviteit, de kwaliteit van het werk en kosten veel geld waar te weinig productie tegenover staat.

Een vastlopend verandertraject is op de onderstroom te herkennen aan het volgende:

Op de onderstroom spelen bij (emotionele) weerstand vooral miskenningen. Miskennen is het interne mechanisme waarmee medewerkers en leidinggevenden hun eenmaal gevormde referentiekader over zichzelf, over anderen of over de (werk)omgeving in stand houden. Alle nieuwe informatie wordt vervormd zodat het past in het referentiekader. Door te blijven miskennen blijven medewerkers of leidinggevenden reageren alsof er niets veranderd is. Er

ontstaat dan een mismatch tussen de realiteit en de perceptie van de realiteit. Er vindt dan ook geen verwerking plaats van de nieuwe veranderende realiteit zodat er ook geen verandering of aanpassing plaats vindt aan de nieuwe situatie waardoor het verandertraject vastloopt. Het opheffen van (emotionele) weerstand tegen verandering komt dan vooral neer op het ombuigen van miskenning naar erkenning van de nieuwe informatie of van de nieuwe situatie.

Medewerkers die zich bedreigd en onzeker voelen kunnen hun oude zekerheden in stand houden door feiten, problemen, oplossingen of doelstellingen te miskennen. Als een directeur van een verzorginstelling bijv. meedeelt dat de omzet met 20% is gedaald en dat er om die reden gereorganiseerd en gesaneerd moet worden, kan de reactie zijn:

- “Statistieken kloppen vaak niet” (ontkennen van een feit)
- “Er is wel vaker een dip geweest en onze instelling loopt al 80 jaar mee” (ontkennen van het probleem)
- “Daar kun je toch niets tegen doen want de markt is onvoorspelbaar” (ontkennen van mogelijke oplossingen)
- “Wat zou je dan willen met een instelling als de onze?” (ontkennen van doelen)

Miskeningen kunnen ook variëren in intensiteit. Hoe intenser de miskenning hoe groter de angst of onzekerheid. Onderstaand zijn de miskeningen in volgorde van afnemende intensiteit weergegeven:

- miskennen van het *bestaan* : van een feit, probleem, oplossing of doel
- miskennen van de *betekenis* : van een feit, probleem, oplossing of doel, het is wel een feit (probleem, oplossing of doel) maar niet zo belangrijk
- miskennen van de *veranderbaarheid*: van een feit, probleem, oplossing of doel, het is wel een belangrijk feit (probleem, oplossing of doel) maar niet te veranderen
- miskennen van de *eigen capaciteiten*: het feit (probleem, oplossing of doel) is wel te veranderen maar niet door mij.

Het opheffen van miskeningen kan plaatsvinden d.m.v constructieve confrontaties. Hierbij wordt datgene wat iemand denkt, voelt, wil of doet vergeleken met de realiteit anno nu. Het opheffen van miskeningen levert vaak emotionele reacties op omdat oude, vertrouwde gewoonten losgelaten worden. Het confronteren dient dan ook met zorg, constructief, goed getimed en in het juiste tempo plaats te vinden.

Voor mij is het duidelijk dat boven geschetste (emotionele) weerstand het lip verandertraject fors kan belemmeren. Dan is er eerst meer van iets anders nodig. Een mogelijkheid daartoe is vanuit het lip een aanbod te doen aan de interne lip begeleiders om te leren deze (emotionele) weerstand om te buigen naar samenwerking. En dit al dan niet in combinatie met een in dit metier deskundige man of vrouw van buiten.