



Succesvol veranderen? Ga de dialoog aan.

Door: Robert-Jan Kwakkelstein en Lendy Timmerman

De wereld om ons heen verandert continu en razendsnel. Om succesvol te blijven moeten organisaties meebewegen met die veranderende wereld. Organisatieveranderingen zijn daardoor aan de orde van de dag. Toch zijn er maar weinig veranderingsprocessen die leiden tot echt duurzame verandering. Transformeren met succes op de lange termijn blijkt lastig in de praktijk. Maar als leiders in organisaties het veranderingsproces vanaf de start open en constructief aanpakken, kunnen zij wel voor een

duurzaam resultaat zorgen. Een belangrijke methode daarvoor is de dialoog.

Een valkuil waar mensen vaak intrappen, is een discussie aan te gaan of een oordeel of oplossing te moeten geven. Ook is er de keuze om een dialoog aan te gaan en onbevooroordeeld op een open manier naar elkaar te luisteren. De dialoog zorgt voor bewustwording en brengt het veranderingsproces terug tot het maken van bewuste keuzes. Leiders die de dialoog aangaan zijn in

staat om het bewustzijn van mensen te vergroten, om een duidelijke verbinding met de verandering te leggen en acceptatie van de verandering te creëren, in plaats van weerstand. Zo is een organisatie wel degelijk in staat om duurzaam te veranderen.

De dialoog: kiezen voor luisteren zonder oordeel

Het uitgangspunt van een goede dialoog is het bewust kiezen voor een open houding, voor open spreken en

voor open luisteren. Luisteren en spreken zonder waardeoordelen, zonder discussie en met de intentie om de ander te waarderen om wat hij zegt en wie hij is. Door een goede dialoog begrijpen mensen beter wat de ander bezighoudt en waarom de ander doet wat hij doet.



1. Actief Luisteren
2. Feedback geven zonder oordeelsvorming
3. Open constructieve vragen stellen
4. Waarderen van het inzicht van de ander
5. Communiceer open en vanuit eigen kracht en passie

De dialoogcirkel is een methode, vergelijkbaar met de 'Indian Talking Stick', waarmee een situatie van vertrouwen en gelijkwaardigheid gecreëerd kan worden met als resultaat bewuste verandering en groei. De dialoog is als het ware een andere houding, als een open hand. Een oprechte handreiking naar de ander, een uitnodiging om te praten. Om een succesvolle dialoog te krijgen zijn er vijf belangrijke elementen. Allereerst actief luisteren, waarbij de luisteraar zich volledig concentreert op wat de ander zegt. Ten tweede verdraagzaamheid en respect voor elkaars mening en zienswijze. Het is een kunst om zonder oordeel feedback te geven aan elkaar. Het derde element staat voor het stellen van open vragen en het vierde voor het waarderen van het inzicht van de ander. Tot slot het open communiceren met anderen vanuit de eigen kracht en passie. Vanuit de persoonlijke kern. De ander proberen te begrijpen vanuit de eigen kern, is essentieel in veranderingsprocessen.

Bewustzijn vergroten met de dialoog

Mensen functioneren en ontwikkelen op zes verschillende niveaus, aldus de theorie van Bateson. Hij stelt de niveaus voor als een ui die van buiten

naar binnen afgepeld kan worden. De buitenste laag is het niveau van de omgeving, de plek waar en het moment waarop een situatie zich voordoet. Daaronder zit het niveau van gedrag, dat wat mensen doen. Het volgende niveau is dat van iemands vaardigheden, datgene wat iemand kan. Gevolgd door het niveau van waarden en overtuigingen. Op dit niveau draait het om wat belangrijk is. Waar wil hij of zij tijd, geld en energie in steken en waarom? Het volgende niveau is de identiteit, het zijn. En daarna zijn we aanbeland bij het niveau van zingeving, de kern. Wat is iemands persoonlijke missie?

Veranderen van binnen naar buiten

Veranderingen van buiten naar binnen werken meestal niet. Verandering van gedrag bijvoorbeeld, blijft vaak op het niveau van gedrag hangen. Het leidt meestal niet tot een verandering in de kern. Zo'n verandering is vaak tijdelijk en op korte termijn. Veranderen van binnen naar buiten, vanuit de kern, leidt wel tot verandering op de andere niveaus. Duurzaam veranderen vraagt dus om veranderen vanuit de kern. Als leiders de dialoog aangaan en mensen kunnen bereiken in hun kern, leggen zij de basis voor een blijvende verandering.



In verbinding met de verandervisie

Veranderingen komen pas goed in beweging als de dialoogcirkel wordt doorlopen en er vertrouwen ontstaat om te veranderen. Binnen organisaties zien we vaak weerstand bij verandering. Die weerstand wordt bijvoorbeeld gevoed door voorgaande veranderingen die niet het gewenste eindresultaat hadden, waardoor mensen weer in hun oude patroon terugvallen. Maar weerstand komt

ook door onduidelijkheid over de verandervisie. Als er geen verbinding is tussen de werknemers van een organisatie en de verandervisie en als zij daardoor niet begrijpen waarom een verandering noodzakelijk is, treedt er geen verandering op.

Acceptatie van verandering

Door de dialoog aan te gaan kunnen leiders die verbinding met de verandervisie wel creëren. En dan ontstaat er acceptatie om te veranderen. Dat begint al in de eerste van de in totaal acht fasen van verandering zoals Kotter deze heeft gedefinieerd: het creëren van urgentiebesef. En het loopt door langs de fasen van het samenstellen van de leidende coalitie, het formuleren van een visie, het communiceren van de visie, het creëren van draagvlak, het creëren van kortetermijnsuccessen, het consolideren van verandering en het verankeren van verandering. Het toepassen van het dialoogproces kost op korte termijn meer tijd. Maar dit betaalt zich uit op de lange termijn, simpelweg omdat het een beter resultaat oplevert in veranderingstrajecten. Een duurzaam resultaat.

Lead2Sustain werkt in verschillende organisaties met de dialoogcirkel. Gemotiveerde mensen die verandering breed dragen is het zichtbare resultaat. Wilt u weten op welke manier u de dialoog in uw organisatie kunt inzetten? Wij vertellen u er graag meer over. Bel ons op 06 – 41 75 72 54. Of stuur ons een e-mail: info@lead2sustain.com.