

Duurzaam veranderen in projecten

De wereld en ons werk verandert

Meer dan ooit leven we in een dynamisch veranderende wereld. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en hangen steeds meer met elkaar samen. Zonder dat we er erg in hebben, rijgen kleine veranderingen zich aaneen tot een structureel veranderd economisch, technologisch en sociaal landschap. Dit maakt dat ons werk in een sneller tempo verandert dan we ooit hebben meegemaakt. We voelen tijdsdruk, we werken vaker op afstand van elkaar en we werken meer in wisselende samenstellingen.

Dit vraagt ons om (zelf) te veranderen

We voelen dat onze huidige manier van denken onder druk staat. Nog harder of beter werken maakt niet langer het verschil. In het nieuwe landschap hangt onze groei af van het vermogen om samen oplossingen te creëren voor de gemeenschappelijke belangen of problemen. Kort gezegd: samen slim werken vanuit het grotere plaatje. We worden als mens in feite uitgedaagd om:

- op een dieper niveau te leren en te veranderen;
- beter samen en in samenhang te werken;
- meer rekening te houden met het grotere geheel.

Dit is het vertrekpunt voor een andere kijk op de manier hoe we uitkomsten realiseren, in organisaties, in projecten en in ons werk. We noemen het duurzaam veranderen.



Samenwerken is je individuele belang loslaten en voor het collectieve belang werken



Wat is duurzaam veranderen?

Duurzaam veranderen is, in wisselwerking met de omgeving, samen veranderen op een duurzame manier én met duurzame uitkomsten.

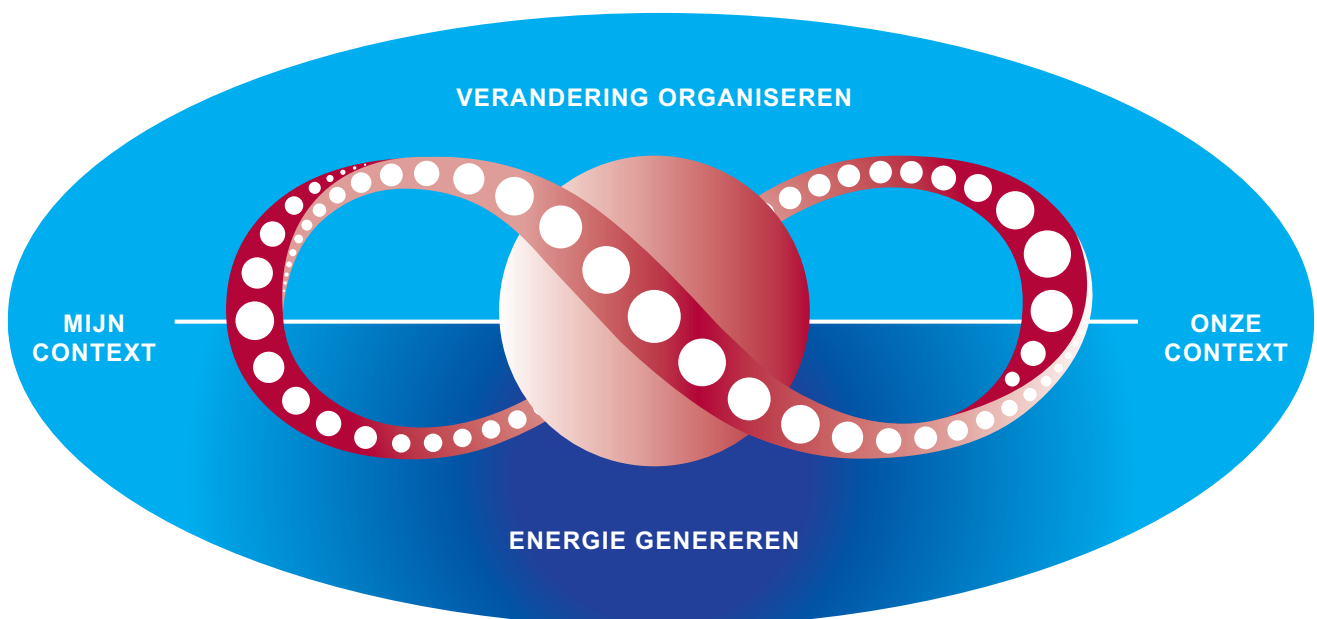
Een uitkomst is duurzaam wanneer het blijvende meerwaarde heeft voor het grotere geheel. Neem als voorbeeld een windmolenproject. Daar gaat het niet alleen om het neerzetten van een technische installatie of om de economische voordelen. Het is een duurzame uitkomst als we daarmee ook een bijdrage leveren aan de structurele ontwikkeling van energieopwekking en onze samenleving.

Maar hoe weten we dat we op een duurzame manier werken? In de kern betekent duurzaam dat we onze individuele en collectieve hulpbronnen optimaal benutten. In projecten zijn deze hulpbronnen bijvoorbeeld tijd, geld en menselijke energie. Bij een duurzame manier van veranderen is de aandacht gericht op het losmaken, bundelen en richten van persoonlijke en sociale energie door in een samenhangende context samen te werken aan meerwaarde voor het grotere geheel. Er is meer energie naarmate we als mens en als organisatie meer in balans zijn en beter wisselwerken.

Duurzaam veranderen gaat dus veel meer om *het gezamenlijk organiseren van verandering en het genereren van de benodigde individuele en sociale energie*. Dat we het meemaken met ons hoofd, met ons hart en met onze handen, oftewel het *samen* beleven en *samen* maken.

Zeven thema's voor duurzaam veranderen in projecten

Innovatie, vernieuwing en verbetering is georganiseerd in projecten. Naast expliciete factoren zoals projectbeheersing en besturing spelen meerdere zachte factoren een steeds grotere rol bij het succes.





Duurzaam veranderen is niet iets wat je aan de hand van een handboek, regels of instructies kunt leren. Het gaat om persoonlijke beleving, beelden en aandacht. Het is een zoektocht van binnenuit. Individueel en met elkaar. Onderstaande thema's, die ontstaan zijn vanuit de dagelijkse praktijk, zijn daarom bedoeld om de nieuwsgierigheid te prikkelen en de dialoog aan te gaan.

Hoe kunnen we samen de context creëren die duurzaam veranderen mogelijk maakt?

De context van een project is alles wat ervoor zorgt dat we vanuit samenhang werken. Voor de één is dat planning, structuur, informatie en besturing. Voor de ander gaat het misschien veel meer over beeldvorming, sfeer en cultuur. In beide gevallen is het belangrijk om een gedeelde en deels ook georganiseerde context te hebben. Wat we soms vergeten is dat iedereen een ander intern beeld en interne beleving heeft van zijn of haar context. In een georganiseerde context ervaren alle betrokkenen

deze onderstroom als een samenhangend iets. Door die samenhang is er stabiliteit en een focus voor de beoogde uitkomst en de gezamenlijke weg ernaartoe.

Hoe kunnen we door onze communicatie de kwaliteit van de onderlinge wisselwerking verhogen?

Communicatie tussen mensen is pas echt succesvol als daardoor meer gemeenschappelijke betekenis ontstaat. Tijdsdruk, stress of overbelasting vermindert de kwaliteit van onderlinge communicatie. De kwaliteit neemt toe wanneer we ons als mens energiek voelen en nieuwe informatie of belevingen beter plaatsen. Daardoor reageren we beter op de nieuwe dynamiek in ons werk. We leren makkelijker, beter en dieper. Wanneer we tevens in de interactie met anderen ons beter kunnen inleven, meer kunnen inspireren en onze kennis en ervaring beter kunnen overdragen, dan heeft dat ook een positief effect op de onderlinge wisselwerking en energie.

Hoe zorgen we dat we het project samen meemaken?

Een project is per definitie iets wat je samen doet. De meest genoemde klacht is dat we het gevoel hebben dat individuele belangen het collectieve belang overschaduw en de aandacht afleiden van datgene waar het echt om gaat. We ervaren dat velen zich afsluiten of de strijd aangaan om het individuele belang zeker te stellen. Het gevolg is minder betrokkenheid en minder collectieve inspiratie. Wat zou er mogelijk zijn als iedereen zou handelen vanuit een authentieke houding en aandacht? Als we gedrag vertonen dat zowel een meerwaarde heeft voor onszelf als voor het grotere geheel? Bij dit authentiek handelen gaat het om een kwaliteit van aanwezig zijn en een kwaliteit van interactie.

Hoe kunnen we vanuit onze collectieve kracht een bijdrage leveren aan het grotere geheel?

Projecten mislukken of vertragen door oppervlakkige samenwerking. We schakelen met

elkaar zonder onderliggende problemen aan te pakken en zonder elkaars kwaliteiten optimaal te benutten. Wat natuurlijk ook een rol speelt is dat we weinig tijd hebben, soms aan meerdere projecten werken, elke keer met andere spelers te maken hebben en elkaar op afstand of via sociale media ontmoeten. Juist daarom is het belangrijk om in korte tijd een diepere samenwerking met elkaar aan te gaan. Dit is een manier van samenwerken waarbij we elkaar aanvoelen, begrijpen en inspireren. We weten wat de ander belangrijk vindt en goed kan. Daardoor beïnvloeden we elkaar in positieve zin en is er een moeiteloze stroom van informatie en kennis.

Hoe kunnen we lerend werken en werkend leren?

Een project is altijd een reis door onbekend gebied. Het individuele en collectieve leervermogen bepaalt het succes. Dit leervermogen is in veel projecten te beperkt waardoor uiteindelijk de creativiteit en het anticiperend vermogen van zowel de individuele betrokkenen als van de hele groep afneemt. In feite hebben we in projecten drie leerproblemen aan te pakken: Hoe kunnen we onze eigen kennis en ervaring beter inzetten in het hier en nu? Hoe kunnen we op een dieper niveau leren om onderliggende patronen te veranderen? Hoe kunnen we beter leren van elkaar? Wanneer het lukt om op al deze gebieden vooruitgang te boeken zal de kennisoverdracht en daarmee de samenwerking sterk verbeteren.

Hoe kunnen we zodanig leiden dat we in beweging blijven?

In essentie is leiderschap mensen en zaken in beweging brengen en houden. Projecten lopen vast doordat dit niet of onvoldoende lukt. Er kunnen verschillende oorzaken zijn, maar in alle gevallen is er een verband met de mate waarin de leider of leiders de aandacht van de betrokkenen kunnen richten en vasthouden. De wereld verandert, wij veranderen en daarmee krijgt ook leiderschap een andere dimensie. We zoeken manieren om te leiden vanuit verbinding, vanuit diepere drijfveren en vanuit het grotere geheel. We hebben het hier niet meer over een positie, functie of rol. Het gaat veel meer over het werkwoord leiden. Om aan te geven dat het een vaardigheid en mindset is die we allemaal kunnen hebben.

Hoe zorgen we voor voldoende energie in een project?

Vraag projectleiders waar ze wakker van liggen en meestal noemen ze het gebrek aan mensen, middelen en tijd. Vraag het de mensen en het antwoord is gebrek aan tijd en energie. We lijken moeite te hebben om de sociale energie te mobiliseren, zodat iedereen er de schouders onder zet. Zitten we misschien vast in oude patronen en de waan van de dag? Bij duurzaam veranderen is de vooronderstelling dat uitkomsten eerder vanzelf en vanuit het geheel ontstaan als er voldoende energie is en deze energie in een bepaalde context gericht wordt. Dit kan alleen als we de in het vertrekpunt genoemde uitdagingen aangaan door te experimenteren met de veranderingen die nodig zijn bij onszelf, in projecten en in de organisatie. Mogelijk vinden we geen volledige antwoorden, maar leren we op een dieper niveau en maken we daardoor een transformatie mee in het werk.



**Een project is altijd
een reis door onbekend
gebied**



Samengevat

Een duurzame manier van veranderen is slim omgaan met onze hulpbronnen en met hulpbronnen van de organisatie. Dit is mogelijk door vanuit meerwaarde voor het grotere geheel en in een samenhangende context de verandering samen mee te maken. Hierdoor wordt menselijke energie losgemaakt, gebundeld en gericht. Er is meer energie naarmate we als mens en als organisatie beter in balans zijn en beter wisselwerken.



Auteur

Rien van Leeuwen, werkzaam bij Ruysdael. Een adviesburo dat organisaties helpt bij het (projectmatig) realiseren van duurzame veranderingen. Hij is begeleider van leer-, ontwikkel- en groeiprocessen met meer dan 30 jaar ervaring. O.a. als international projectleider, manager en ondernemer. Hij is gecertificeerd derde generatie NLP-trainer/coach gericht op praktisch leren, authentiek handelen en duurzaam samenwerken.

Hij is auteur van het boek *Praktisch Projectmanagement met NLP, Energie door Wisselwerking*.