



## Mario Kieft: “Veranderen begint bij het individu”



Eind september 2016 kwamen de drie groepen deelnemers van het thema ‘Mantelzorg, cliënt, professional’ weer bijeen voor een themabijeenkomst. Hoofdonderwerp van de bijeenkomst was het neerzetten en borgen van cultuur- en gedragsveranderingen bij medewerkers. Speciaal voor dit onderdeel nodigden de themacoördinatoren drs. Mario Kieft uit. Als hoofddocent aan de Open Universiteit in Limburg nam hij de deelnemers mee in de wereld van het neerzetten en borgen van cultuur- en gedragsveranderingen.

### Neerzetten en borgen van cultuur- en gedragsverandering bij medewerkers

“De essentie van organisatieveranderingen is dat wij ons vaak te weinig bewust zijn van ons eigen referentiekader.” Mario Kieft begint na de opening door Rolf Mous aan een gesprek met de deelnemers. Hij draait bewust geen gestandaardiseerd praatje af en hoopt op deze manier de dialoog aan te gaan. “Bij veranderingen zie je dat bepaalde beslissingen van bovenaf worden doorgedrukt, maar dat deze op de diverse afdelingen verschillend kunnen landen. Denk er maar eens over na: persoon A vindt mij een inspirerende spreker, terwijl persoon B mij niet uit kan staan. “We denken te vaak in abstracties”, aldus Kieft.

“De term verandering gaat altijd over het gedrag van mensen. Bij een reorganisatie denken we vanuit de organisatie, maar feitelijk moet je denken vanuit het individu. Een verandering ontstaat altijd bij een persoon. Feitelijk moet je bij (cultuur)veranderingen dus focussen op de mensen binnen de organisatie. Hoe kom je erachter of mensen blij zijn met de nieuwe plannen? Hoe krijg je mensen in beweging?”

Een deelnemer in de zaal geeft aan regelmatig gebombardeerd te worden door als projectlijder (ja, met de lange ij). De reactie van Mario Kieft is interessant: “Als een leidinggevende jouw bombardeert, maar je staat niet persé achter zijn plannen, is het slim om de ‘bal’ weer terug in het midden te leggen. Geef maar aan dat het niet ‘jouw’ feestje is, maar dat we allemaal betrokken moeten zijn.” Dat dit ingewikkelde situaties tweebrengt is evident volgens Kieft: “Als je het niet doet beland je in een asymmetrische machtsverhouding, terwijl je wilt streven naar stabiliteit, evenwichtigheid en een dynamische relatie.

## Beheersmodel vs. Wederzijds leren model

Een gemeenschappelijke visie en missie bestaat niet, volgens Kieft. “Iedereen is met zichzelf bezig, met zijn of haar eigen macht. Ik zal jullie een sprekend voorbeeld geven. Wie droomde er vroeger nou niet van om brandweerman te worden. Uiteraard vanwege het gevaar, de opwinding en het feit dat je brandhaarden mag blussen. Toch kwam ik tijdens een presentatie brandweermannen tegen die een hele andere versie opgaven. Zij gaven aan brandweerman te zijn geworden vanuit de ideologie ‘preventie’. Iedereen heeft dus eigen belangen.”

De enige manier om te veranderen is dus door in de dialoog te blijven en bewust te zijn van onze aannames. Kieft geeft de deelnemers twee modellen om te kijken naar de realiteit:

- **Het beheersmodel**

Geen gezichtsverlies leiden en alles in de hand houden staat in dit model centraal. Managementdashboards en protocollen passen naadloos in het basale beheersmodel.

- **Het wederzijds leren model**

Ondanks je eigen visie stel je jezelf open voor de visie van een ander. In dit model is de kans groter dat je in interactie raakt.

## On- en offstage

Een ander fenomeen dat aan de orde komt tijdens de dialoog tussen Kieft en de deelnemers is het gedrag van mensen tijdens zakelijke bijeenkomsten en informeel samenzijn. De boodschap van één persoon kan significant verschillen in beide gelegenheden. Waar je tijdens een belangrijke vergadering (on-stage) nog ‘ja’ zegt tegen bepaalde beslissingen, spreekt iemand zich off-stage heel anders uit over diezelfde beslissing. “Binnen een organisatie vind je wel 40 tot 50 verschillende gedachten over het beleid van de organisatie. De off-stage wereld is lastig te benaderen, maar niet onmogelijk: Doe wat je zegt, zeg wat je doet en doe het samen.”

## Variëteit en connectiviteit als basis voor veranderingen

In Nederland gaan we volgens Kieft te vaak uit van consensus. “Hoe meer we hetzelfde denken, hoe minder we hoeven te ontwikkelen. Maar als je echt iets wilt zal je andere basisinstrumenten moeten gebruiken. Variëteit en connectiviteit zijn de basis voor veranderingen.” Kieft onderscheidt in twee type mensen: players en gamers. Players rekken de regels op, terwijl gamers zich juist graag houden aan die regels. Zoek dus de players in jouw organisatie! Zijn ze er niet? Zorg er dan voor dat je players aanneemt en zet waar nodig wat players tussen de gamers om dynamiek te veroorzaken.

### De basis van veranderen volgens Kieft:

- Behoud de dialoog
- Blijf bewust van aannames
- Gebruik basisinstrumenten als variëteit en connectiviteit
- Doe wat je zegt, zeg wat je doet en doe het samen!

## Samen in gesprek

Na het intensieve gesprek tussen Kieft en de deelnemers krijgt iedereen de kans om met elkaar in gesprek te gaan en te bespreken wat zij allemaal van bovenstaand verhaal herkennen in hun eigen verandertrajecten. En het is duidelijk dat het verhaal van Mario Kieft de mensen aan het denken heeft gezet. “Het is dus belangrijk om de rest van de organisatie ook echt moet meenemen en niet naïef moet zijn”, aldus een medewerker van Aafje. Een beleidsmedewerker van Argos gaat direct aan de slag om met het verantwoordelijkheidsgevoel bij alle mensen te leggen. “Ik ga die bal eens in het middel laten liggen. En als er niemand opstaat, dan weten we met zijn allen dat de betreffende verandering niet snel succesvol zal zijn. Maar dat is ook interessante informatie!”

## Meer weten

- Bekijk [de presentatie van Mario Kieft](#)
- Lees [het artikel ‘Als veranderingen niet meer maakbaar zijn’ van drs. A.J. Ardon en BSc. N. Wassink](#)
- Leestip Mario Kieft: [‘Doorbreek de cirkel’ van Drs. A.J. Ardon](#)
- Lees [het artikel ‘Veranderingen als chaotisch proces’ van Thijs Homan](#)

---

### tags:

[Aafje](#) (16), [Accolade Zorggroep](#) (10), [Allévo](#) (10), [Amaris Zorggroep](#) (7), [Argos Zorggroep](#) (7), [Azora](#) (15), [Bartholomeus Gasthuis](#) (4), [BrabantZorg](#) (17), [Carintreggeland](#) (13) en 33 andere

