

CHANGE OR DIE.NU

Hoe overleef je in een
veranderende organisatie?

Astrid van Helvoort
Diana Remmers
Mariska Molenschot
Hans van Dongen
Urge

ROUTE 5 

CHANGE OR DIE.NU

Hoe overleef je in een
veranderende organisatie?

Astrid van Helvoort
Diana Remmers
Mariska Molenschot
Hans van Dongen
Urge

INHOUD

Welkom	9
Meet Urge	11
Inleiding	13
Veranderen volgens de VeranderRoute.....	13
1. Urgentie.....	14
2. Beweging.....	15
3. Kanteling.....	15
4. Onomkeerbare groei.....	15
5. Positieve beïnvloeding.....	16
De Verander Route is dynamisch.....	16
Gedrag is dé schakel tussen plannen maken en resultaten boeken...	16
Hoe lees je dit boek?.....	17
Stadium 1. Urgentie	19
Veranderen, hoe naar is dat?.....	22
Veranderfrustraties.....	26
Overlevingstactieken van Urge.....	27
1. Durf je kop boven het water uit te steken.....	27
2. Breng de plussen en minnen in kaart.....	28
3. Erken dat het anders wordt.....	29
Een geval van bewust zijn.....	29
Eerste hulp bij veranderen (EHBV).....	30
Stadium 2. Beweging	31
Sense of Urgency.....	34
De Ik wil weg van ...-motivatie.....	35
Sense of Excitement.....	36
De Ik wil op weg naar ...-motivatie.....	39
Als een voorstelling anders uitpakt in de realiteit.....	39

Overlevingstactieken van Urge.....	42
1. Creëer jouw lonkend perspectief.....	42
2. Zeg ja tegen het doel maar ook ja tegen de weg.....	42
3. Kijk vooruit naar de VeranderRoute.....	43
Eerste hulp bij veranderen (EHBV).....	45

Stadium 3. Kanteling..... 47

De weg is hobbelig.....	51
De drie breinen.....	54
Het reptielenbrein, ofwel het krokodillenbrein.....	54
Het zoogdierenbrein.....	54
Het menselijk brein (neocortex).....	55
De strijd in je brein.....	56
Belemmerende overtuigingen blokkeren je groei.....	57
Overlevingstactieken van Urge.....	58
1. Vertaal je belemmerende overtuiging naar een lonkende overtuiging.....	59
2. Zet microstapjes.....	60
3. Gebruik je omgeving als hefboom.....	61
4. Vier successen en beloon missers.....	62
Eerste hulp bij veranderen (EHBV).....	63

Stadium 4. Onomkeerbare groei..... 73

De uitdaging: ontwikkel de juiste mindset!.....	79
Fixed mindset.....	79
Growth mindset.....	79
Mindset, een gegeven?.....	80
Zet jouw talenten in.....	80
Urge groeit zijn hele leven.....	82
Overlevingstactieken van Urge.....	83
1. Wees je bewust van je mindset.....	83
2. Focus op jouw inspanning.....	83
3. Leer van fouten.....	84
4. Bepaal jouw groeiversneller.....	84
Eerste hulp bij veranderen (EHBV).....	85

Stadium 5. Positieve beïnvloeding	87
Je bent onderdeel van een systeem.....	90
Hoe trotseer je de paarse krokodil?.....	92
Eerste wet: Je beïnvloedt altijd.....	92
Tweede wet: Details bepalen je succes.....	93
Derde wet: Je kunt bewust het onderbewustzijn van anderen beïnvloeden.....	93
Overlevingstactieken van Urge.....	97
1. Toon begrip voor de beleving van de ander.....	97
2. Kies voor een positief filter.....	98
3. Pas het vragend complimenteren toe.....	99
Geef BEST-feedback.....	100
Eerste hulp bij veranderen (EHBV).....	103
Tot slot	105
Het venijn zit 'm in de staart.....	105
Route5-filosofie.....	105
Route5-aanpak.....	106
Route5-overtuigingen.....	107
Contact.....	107
Veranderprofessionals in de praktijk.....	108
Wieschrewenditboek?	111
Bedankt	115
Route5-taal	117

WELKOM

2020, het jaar waarin Route5 10 jaar bestaat. Het jaar waarin wij een langgekoesterde droom in vervulling laten gaan: een boek schrijven en uitgeven. Met volle agenda's is het lastig tijd maken voor iets wat belangrijk voor ons is, maar niet echt urgent. Uitstel ligt op de loer.

Maar dan breekt er opeens een bizarre periode aan: het coronatijdperk. De wereld staat op zijn kop. We verkeren in de grootste crisis ooit in vreedstijd. Het COVID-19-virus grijpt als een pandemie met grote, nietsontziende klauwen om zich heen. De veranderingen zijn ongekend, de onzekerheid groot. Niets is meer wat het was. Niet veranderen is geen optie. Iedereen die geen vitaal beroep heeft, werkt thuis. IC's raken overvol en veel zieken overlijden. Scholen en universiteiten zijn dicht. Eindexamens geschrapt. Cafés en restaurants gesloten. Snelwegen leeg, treinen rijden mondjesmaat en vliegtuigen staan aan de grond. Winkelstraten, pleinen, parken zijn uitgestorven. De koning spreekt tot zijn volk. Een nieuwe werkelijkheid ontstaat: Social distancing is de norm, mondkapjes verschijnen in het straatbeeld en 1,5 meter afstand is de basis.

Plotseling ontstaat er, en voor ons bedrijf is dat ongekend, ruimte in onze agenda's. En die gelegenheid grijpen we aan om een kickstart te maken met ons boek. Uitstel is definitief van de baan.

In dit boek vind je tactieken om te overleven in tijden van verandering. Juist voor situaties waarin deze verandering geen allesomvattende pandemie is, maar wel grote impact heeft op je team, op de organisatie waar je werkt of op jou als professional. We maken je deelgenoot van onze overtuigingen die we door de jaren heen als veranderprofessionals in de praktijk hebben ontwikkeld en aangescherpt. Ook komen enkele relaties van ons aan het woord, die hun ervaringen met je delen. En we reiken je nieuwe inzichten en lessons learned aan, ontstaan in deze bijzondere Change or Die-tijden.

Darwins wijze woorden zijn zo'n anderhalve eeuw oud, maar hebben nog niets aan actualiteit verloren:

**'Het zijn niet de sterkste soorten die overleven
en ook niet de meest intelligente.
Het is het soort dat het beste reageert op
veranderingen.'**

Change or Die. Ons motto, de titel van ons boek. Nu weet je waarom.

Astrid van Helvoort

Diana Remmers

Mariska Molenschot

Hans van Dongen

Urge

Meet Urge!

Ik ben een krokodil en je ontmoet mij in tijden van verandering. Ik ben voelbaar en merkbaar, maar ook onzichtbaar en ontastbaar. Symbool voor het gevoel van dreiging, onrust en onzekerheid. Hierdoor zorg ik voor een beleving van urgentie. Dat is vaak de eerste prikkel voor verandering. Zonder urgentie geen noodzaak om in beweging te komen. Zo werkt het ook als je mij ziet. Kom je mij tijdens een wandeling tegen? Reken maar dat je het op een lopen zet. Weg van mij, van het gevaar en de dreiging. En dan heb ik jou waar ik je hebben wil: in beweging!

Toch er is meer nodig voor een blijvende en duurzame verandering. Niet alleen weg van de dreiging, maar ook op weg naar een nieuw en lonkend perspectief. Dat is het voelen van de urge om in beweging en in verandering te blijven! Zodat je, net als ik, een leven lang groeit. Onomkeerbaar.*

Dus bedenk goed: je hebt mij nodig. Mijn naam is Urge. Aangenaam.



INLEIDING

'Dus jij voelt de urge om dit boek open te slaan? Mooi, maar dan straks geen krokodillentranen ...!'

Urge

Nou vooruit, nog één boek over veranderen. Waarom? Omdat het anders is en uniek!

Een praktisch boek, zonder vaagtaal*, over een in de praktijk bewezen en succesvol verandermodel: De VeranderRoute*. Nu eens geschreven voor medewerkers, die het lef hebben om regisseur te zijn van hun eigen VeranderRoute. Geschreven door dé veranderprofessionals uit de praktijk: Route5 (en hun bijzondere partner Urge, die je al ontmoet hebt.) Ook voor managers een 'must read', want dit boek geeft je als manager inzicht in hoe verandering binnen jouw team werkt. Dat managers dat lang niet altijd weten, lees je terug in de dubbelinterviews in dit boek, waarin zowel leidinggevendenden als medewerkers aan het woord komen.

Dit is een boek dat niet alleen gaat over de 'Sense of Urgency' bij veranderen, maar juist ook over de 'Sense of Excitement'. Urgentie en pijn zijn negatieve prikkels om in beweging te komen. Verlangen en energie zijn positieve prikkels. Kortom, een boek dat je de route wijst naar duurzame verandering, of zoals wij het noemen: onomkeerbare groei.

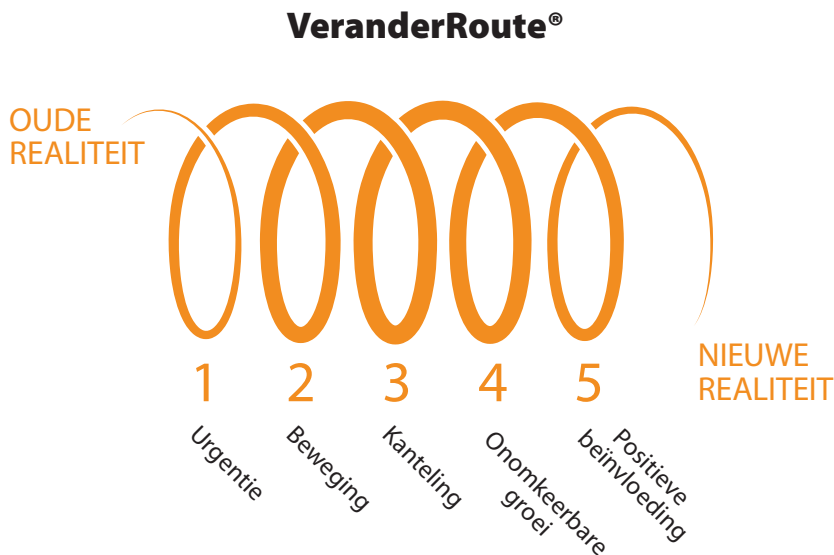
Na het lezen van dit boek snap je waarom veranderen werkt zoals het werkt. En belangrijker, hoe je hiermee je voordeel kunt doen. Voor jezelf, je team en je organisatie.

Veranderen volgens de VeranderRoute

De VeranderRoute is door Route5 ontwikkeld en leidt je door vijf stadia van verandering. Door actief met het model aan de slag te gaan,

krijg je inzicht in veranderprocessen, belemmerende overtuigingen, gedrag en de effecten hiervan. De ontdekkingstocht van stadium 1 naar stadium 5 zet je in beweging en daagt je uit tot groei. Het model helpt je het benodigde gedrag te ontwikkelen, zodat je succesvol bent in je nieuwe omgeving of situatie.

De vijf stadia van de VeranderRoute hebben elk een eigen probleemstelling en dynamiek. Doordat dit model jouw uitdagingen in kaart brengt, kun je hier gericht en stapsgewijs mee aan de slag, dankzij de *overlevingstactieken* van Route5.



1. Urgentie

In het urgentiestadium leer je waarom verandering soms lastig is. Zeker als dat door anderen wordt opgelegd. Je bent immers een autonoom persoon, die dagelijks zijn eigen beslissingen neemt. Je ziet zelf misschien nog niet waarom het anders moet. Daarnaast zijn er verschillende andere redenen waardoor je minder makkelijk in beweging komt. Denk bijvoorbeeld aan angst om te verliezen wat je hebt, of onzekerheid over de toekomst. Dit betekent dat de

overlevingstactieken die je in dit stadium aangereikt krijgt, gericht zijn op het voelen van de urgentie en het 'dealen met je weerstand'.

2. Beweging

In dit stadium ontdek je waarom het belangrijk is om niet alleen vanuit 'urgency' maar ook vanuit 'excitement' te bewegen. Excitement betekent letterlijk: opwinding. Dat is niet de vertaling die wij bedoelen in dit boek, het gaat hier eerder om verlangen en willen. Beide drijfveren, zowel *urgency* als *excitement*, zijn belangrijk en functioneel als ze naast elkaar lopen. Urgency zorgt voor een korte prikkel vanuit negativiteit, terwijl excitement zorgt voor een langdurige motivatie vanuit verlangen.

De overlevingstactieken in dit stadium leren jou hoe je een duurzame verandering kunt realiseren. Dit betekent dat je voor jezelf moet weten waarnaar je op weg bent: jouw (persoonlijk) lonkend perspectief.

3. Kanteling

In het kantelstadium geven we je inzicht in hoe je brein werkt en waarom gedragspatronen zo hardnekkig zijn. Ook wordt duidelijk waarom je omgeving niet altijd meewerkt. Je bent namelijk een onderdeel van een bestaand 'systeem' met vaste gedragspatronen. De overlevingstactieken in dit stadium zijn erop gericht om gedragspatronen te doorbreken. Je leert dat het belangrijk is dat en hoe je volhoudt, ook als je het eindresultaat (nog) niet ziet. Waarbij kleine, eerste successen vieren je motiveert om in beweging te blijven. De weg van verandering en groei kan grillig zijn en vraagt volharding van je.

4. Onomkeerbare groei

Onomkeerbaar groeien, hoe doe je dat eigenlijk? Dit is een cruciaal stadium, het stadium van de realisatie. Je hebt de kanteling doorgemaakt en gaat verder op weg naar de nieuwe realiteit. We geven je inzicht in hoe je je gedrag duurzaam kunt ontwikkelen om succesvol te blijven in die nieuwe realiteit. De overlevingstactieken in het onomkeerbare groeistadium zijn gericht op jouw persoonlijke ontwikkeling. Ze helpen je om je eigen mentale houding (mindset) ten opzichte van ontwikkeling beter te leren begrijpen en te beïnvloeden.

vloeden. Daarnaast krijg je inzicht in hoe je jouw kwaliteiten en talenten het beste kunt inzetten om tot onomkeerbare groei te komen.

5. Positieve beïnvloeding

De belangrijkste vraag in dit stadium is: 'Hoe krijg ik anderen mee in verandering?' In de eerste vier stadia is er veel aandacht voor het individuele proces, omdat je nu eenmaal in je eigen tempo en op je eigen wijze verandert, maar je loopt de VeranderRoute niet alleen. Je maakt deel uit van een groter geheel. Naast collega's en klanten heb je ook te maken met vaste patronen in je organisatie.

In het stadium positieve beïnvloeding krijg je handvatten om collega's en andere stakeholders positief te beïnvloeden en hen mee te nemen richting het lonkend perspectief. Niet alleen vanuit urgentie, maar ook vanuit excitement.

De VeranderRoute is dynamisch

De VeranderRoute lijkt misschien een lineair, chronologisch proces, maar niets is minder waar.

Kijk maar eens goed naar het model in de afbeelding hiervoor. Er zijn geen rechte lijnen in het model van de VeranderRoute. Je ziet cirkels die met elkaar zijn verbonden, waardoor je op allerlei manieren kunt bewegen: vooruit, achteruit, naar boven en naar beneden. Soms heb je in een bepaald stadium wat meer tijd nodig. Waar de een langer in frustraties blijft hangen, heeft de ander meer tijd nodig om van denken naar doen te gaan. Soms blijf je nog even in een cirkel ronddraaien, voordat je verder kunt. In beweging blijven is cruciaal.

Gedrag is dé schakel tussen plannen maken en resultaten boeken

Gedrag wordt ook wel gezien als de zwakke schakel tussen plannen en resultaten. We kijken namelijk te veel naar resultaten en te weinig naar gedrag. Veel aanvliegroutes naar verandering richten zich vooral op het formuleren van de beoogde resultaten en niet op het benodigde gedrag. Het gevolg is dat er onduidelijkheid ontstaat over wat er in de nieuwe situatie van je wordt verwacht. Daardoor blijf je doen wat je

eerder deed, onderneem je geen of niet de gewenste actie, en bereik je niet het beoogde resultaat. Oud gedrag is namelijk lastig af te leren en nieuw gedrag moet altijd concurreren met oude, vaste patronen. Wie meewil in verandering en het niet bij praten alleen wil houden, moet zich concentreren op gedrag. Wat jouw doelen of dromen ook zijn, als je je bewust wordt van jouw gedrag en het effect daarvan, kun je een mooie ontwikkeling doormaken. En soms sneller dan je denkt. In dit boek ligt de focus op gedrag. De overlevingstactieken van Urge richten zich op wat jij kunt doen. Hoe je door jouw gedrag het verschil kunt maken, op weg naar de nieuwe werkelijkheid.

Hoe lees je dit boek?

In het vervolg van dit boek komen de vijf stadia van de VeranderRoute in afzonderlijke hoofdstukken terug. Per hoofdstuk leer je de overlevingstactieken kennen die je in dat specifieke stadium kunt inzetten. Ook vind je er de achtergrond van de tactiek: voor welke uitdaging bij verandering biedt deze tactiek een oplossing? En waarom krijg je met deze uitdaging te maken, hoe werkt dat dan? Daarnaast verrijken we de tactieken met passende krokodillen-weetjes. De krokodil is niet voor niets onze metafoor voor verandering. Enerzijds staat hij symbool voor de urgentie bij veranderen, anderzijds is hij bij uitstek een ras-overlever, die al veel veranderingen achter de kiezen heeft. Change or Die, hij heeft al gekozen. De krokodil leeft immers al miljoenen jaren op onze aardbol. Mammoeten en dinosaurussen zijn al lang uitgestorven, maar hij loopt en zwemt nog steeds rond. Dat komt omdat hij zich in een steeds veranderende habitat weet aan te passen. Urge heeft dan ook zelf meer dan genoeg te zeggen: in elk hoofdstuk duikt hij even op en deelt hij wetenswaardigheden over teams en organisaties in verandering.

Ook onze opdrachtgevers en deelnemers uit de praktijk komen aan het woord. Zij delen hun ervaringen met verandering met je en benoemen hun survivaltactieken. Wat waren hun uitdagingen en welke hobbels kwamen zij op hun VeranderRoute tegen? Je leest erover in de dubbelinterviews. Vast heel herkenbaar voor jou.

Tot slot zetten we jou aan het werk, met praktische tips, oefeningen en opdrachten uit onze EHBV-toolbox* (Eerste Hulp Bij Veranderen). Zoals je zult zien (en zoals we al zeiden), is in beweging komen essentieel om de verschillende stadia van de VeranderRoute te doorlopen. De EHBV-toolbox biedt jou direct veranderondersteuning en -oefening. Je leert je 'veranderspieren'* grondig te trainen en te gebruiken, zodat je veranderfit* blijft! Naast de oefeningen die je aan het eind van elk hoofdstuk vindt, kun je voor extra veranderinspiratie naar de online EHBV-toolbox* op www.changordie.nu.

Voor de leesbaarheid spreken we in dit boek over hij en hem, waar je natuurlijk ook zij en haar kunt lezen.

Welkom in dit boek, welkom in de wereld van Urge!

STADIUM 1
URGENTIE

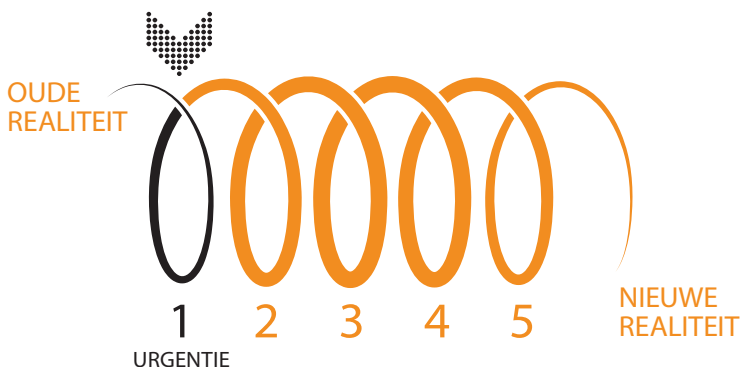


STADIUM 1

URGENTIE

Krokodillentranen helpen niet.'

VeranderRoute®



In dit eerste hoofdstuk maak je kennis met diverse belevingen en bijbehorende frustraties wanneer je geconfronteerd wordt met verandering. Veranderingen zoals een reorganisatie, een aanpassing van werkzaamheden, de wisseling van manager of een nieuw automatiseringssysteem. Of een andere verandering die je overkomt en waar jij niet zelf voor kiest. Dit lijkt op het eerste oog misschien een vrij negatief hoofdstuk. Het gaat immers over de lastige kant van veranderen. We staan uitgebreid stil bij de kopzorgen die bij veranderen horen. Als je negatieve emoties geen ruimte geeft, houd je ze in stand en in het ergste geval krijg je er meer last van. Zie het als een ballon die je onder water probeert te duwen: hoe harder je je

best doet, hoe meer de ballon omhoog komt. Daarom is dit hoofdstuk noodzakelijk, het zet de deur open om te kunnen veranderen. Door juist erkenning te geven aan de emotie bij verandering, creëren we ruimte. Ruimte voor de beweging naar het volgende stadium van de VeranderRoute.



'Met grote regelmaat kom ik in organisaties, waar ik van alles oppik. Soms ben ik al zichtbaar, zo niet bij de medewerkers die hier aan het woord zijn. Uit de onderstaande uitspraken kun je vast opmaken dat het management mij al wel heeft ontmoet. Maar, hé, hallo, een organisatie bestaat uit meer dan alleen het management (of de belangen van aandeelhouders!). De medewerkers die ik hier hoorde, hadden pijn in het hart en zorgen in hun hoofd over de op stapel zijnde verandering.'

'En wéér komt het management met de mededeling dat het anders moet. Is het dan nooit goed genoeg?! Ze zeggen dat zij het ook niet leuk vinden, dat het niet aan hen ligt, maar intussen draaien wij op voor de gevolgen. Zien ze dan niet welke impact dit op ons heeft? Snappen ze niet dat dit geen verbetering brengt?'

Herken je een dergelijke situatie als hiervoor? Wij wel! In de afgelopen 10 jaar hebben wij als Route5 vaak voor organisaties gewerkt waarbinnen we regelmatig bovenstaande uitspraken hoorden. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De tijd dat je opgelucht kon zeggen: 'Zo, deze verandering zit erop, nu even rust!', lijkt definitief voorbij. 'Verandering is de enige constante' hoor je tegenwoordig juist overal. Ja, dat begrijp jij onderhand ook wel. Maar als je er steeds veel last van hebt, dan is het toch andere koek.

Veranderen, hoe naar is dat?

Is het nu zo dat de mens in het algemeen niet van veranderen houdt? Dat jij als medewerker daar niet van houdt? Nee, daar geloven wij niet in. Wij mensen houden zeker van veranderen, anders zouden

we niet staan waar we nu staan, met alle huidige technieken en mogelijkheden. Hoe makkelijk zijn bijvoorbeeld mobiele telefoons geïntegreerd in ons leven? Hoe graag ga jij op vakantie om nieuwe plekken te leren kennen? En eet jij elke dag hetzelfde? Hangen er zeven dezelfde outfits in je kast om elke dag van de week een schone maar wel identieke set kleding aan te doen? We hebben ze ontmoet hoor, de mensen die zich inderdaad beperken tot een vast menu of kiezen voor een standaardoutfit. Ze zijn echter op één hand te tellen. In het algemeen ontmoeten we mensen die genieten van kennismaken, onderzoeken, afwisseling, ontdekken en ontwikkelen. Waarbij sommigen zelfs gedijen in een omgeving waar gek niet gek genoeg is. Waar onvoorspelbaarheid en verrassingen welkom zijn en juist energie geven.

Ondanks dat je openstaat voor verandering, floreer je op je werk waarschijnlijk bij structuur en duidelijkheid, een omgeving die herkenbaar, beheersmatig en stabiel is. En waar je zelf grip op hebt. Dat neemt niet weg dat we er wel van overtuigd zijn dat iedereen de behoefte voelt om te groeien. We zien genoeg voorbeelden van mensen die bewust kiezen voor ontwikkeling. We geloven dat ook jij verder wilt komen en jezelf wilt verrijken, maar wel op jouw eigen manier en tempo. Blijkbaar verzetten mensen zich niet tegen verandering, maar tegen veranderd worden!

Waar komt die onrust toch vandaan, als er weer een reorganisatie op je afkomt? Wat roept dat gevoel van weerstand op wanneer je de opdracht krijgt om op een andere manier te gaan werken? Het punt is dat de ene groep mensen doorgaans bepaalt wat er moet veranderen en dat de andere de verandering moet ondergaan. In de gesprekken die we voeren met management en medewerkers, komen steeds dezelfde belevingen en emoties naar voren. De ene groep (management) ervaart dat medewerkers moeite hebben met veranderen, zij voelen de urgentie niet, tonen weerstand, komen niet in beweging, en 'zeggen ja, maar doen nee'. De andere groep (medewerkers) geeft aan dat binnen de organisatie verandering op verandering plaatsvindt, zaken niet afgemaakt worden, de organisatie geen visie heeft, het management geen oog heeft voor wat dit voor hen betekent, zij geen duidelijkheid geeft over het doel en dat de communicatie te wensen overlaat.

'Heb ik straks nog een baan?'

INTERVIEW MET OLYMPUS NEDERLAND BV

Olympus Nederland BV is een toonaangevende producent van optische en digitale precisietechnologie en biedt innovatieve medische systemen. In 2019 is op de afdeling Finance & Sales Support een transitie doorgevoerd, waarbij een groot deel van de werkzaamheden werd overgeheveld naar het Europese Business Center in Polen. De consequentie hiervan was dat het werk voor het team in Nederland zou afnemen. Gevolg: gedwongen ontslagen voor enkele medewerkers en aangepaste werkzaamheden voor diegenen die bleven.

We gaan in gesprek met Ino Coojmans (financieel directeur) en Nancy Siemons (ten tijde van de transitie medewerker sales support).

'Krijg nou wat. Ik ben de Sjaak. Ik heb geen grip meer op wat er gebeurt. Hoe ga ik hiermee om?'

Na maanden in de ontkenningfase te hebben gezeten, kwam voor Nancy pas tijdens het aanzeggingsgesprek het besef dat het echt anders zou worden. Tot die tijd dacht ze: 'Dit raakt mij niet, dat gebeurt anderen.'

Ook Ino vertelt dat hij de transitie in eerste instantie ter kennisgeving aannam. 'We zijn klein als Olympus Nederland, dat zal voor ons wel meevallen.' Maar toen kwam het moment toch. Toen moest ik vertellen dat een groot gedeelte van het werk naar Polen ging en dat het onzeker was wie uiteindelijk mocht blijven.' Ino geeft aan dat je als leidinggevende achter de boodschap van je organisatie moet staan. Ook als je er zelf nog geen overtuiging bij hebt en je ook niet weet hoe het er de komende tijd precies gaat uitzien. 'Dat was voor mij het moment waarop ik het meest uit mijn comfortzone werd getrokken', zegt hij. Geen duidelijkheid kunnen geven en geen perspectief kunnen bieden, dat voelde niet fijn. Wat wel steeds duidelijker werd voor Ino, was het belang om met elkaar in gesprek te blijven. Hierdoor voelden zijn medewerkers zich gehoord en bleef hij met hen in verbinding. Nancy kon daardoor altijd terecht bij Ino. Standaard stond er een doos tissues

op tafel, waar dankbaar en veelvuldig gebruik van werd gemaakt. Ze vertelt dat met name de onduidelijkheid haar parten speelde en in verwarring bracht. Aan alle zekerheden werd getornd. 'Heb ik straks nog een baan? En als ik nog een baan heb, wat blijft er over van mijn huidige baan?' Dit maakte dat ze lang in de weerstand bleef hangen.

Een lastig moment was ook het moment dat de organisatie Nancy vroeg om de collega's uit Polen in te werken. Oftewel, ze werd actief ingezet bij het overdragen van haar werk. 'Zijn ze nu helemaal besodemieterd? Hoe kunnen ze dat nu van mij vragen?' was haar primaire reactie. Maar Nancy heeft het wel gedaan en is meerdere keren naar Polen gereisd. Uiteindelijk bleek deze ervaring te helpen bij de kanteling naar acceptatie van de nieuwe situatie. Nancy merkt op dat toen zij met eigen ogen zag dat deze collega's gemotiveerde, enthousiaste en kundige medewerkers waren en het Business Center in Polen een professionele opzet had, zij meer vertrouwen kreeg in de goede afloop.

Nancy heeft nu een andere rol binnen Olympus Nederland BV en voelt zich goed op haar nieuwe plek. Terugkijkend is haar tip dat luisteren naar elkaar en in gesprek blijven cruciaal waren tijdens die lastige periode en erna. Ino bevestigt dit, door te zeggen dat die aandacht niet mag ophouden wanneer het project is gerealiseerd en de bovenstroom* op orde is. Door te snel te denken dat alles weer 'back to business' is, ga je voorbij aan de menselijke en emotionele impact van de transitie die langer tijd nodig heeft. Zijn tip: 'Ook al is het project afgerond, het proces is dat nog niet. Blijf aandacht geven aan de onderstroom*, dit geeft zoveel inzicht. Dat is by far het belangrijkste.'

**Je hebt nu een een aantal pagina's
gelezen van het boek**

CHANGE OR DIE.nu

**Wil je het hele boek lezen en met de
overlevingstacktiekken van Urge aan
de slag gaan?**

Koop het boek nu op:

www.changeordie.nu