

#limepaper 2

# Organisaties met een olifantengeheugen



## Organisaties met een olifantgeheugen

De kracht van een volwassen organisatie is dat ze vaak een schat aan ervaring en kennis bezit. Helaas wordt dit niet altijd erkend en ingezet. Waarom? Omdat die organisatie ook veel heeft meegemaakt. Veranderingen in de markt, verschillende type leiders, wisselingen in de koers, overnames, fusies, reorganisaties, etc.

Dergelijke organisaties hebben geleerd, dat verandering ook minder positieve dingen brengt. En dat olifantengeheugen zorgt ervoor dat de mensen niet staan te trappelen om mee te doen als jij vol overtuiging de nieuwe strategie over de Bühne brengt. Maar wat kun je doen, als jij die leider wilt zijn, die het wel voor elkaar gaat krijgen om die kracht in te zetten voor een positieve toekomst? Dan is de geschiedenisbalk methode een goede start.



### ▶ Case I

We zijn uitgenodigd door de HR manager van Trents. Trents heeft een onrustige tijd achter de rug, met een gedwongen wisseling van de directie. In het gesprek met de nieuwe directie blijkt al snel dat het niet de eerste wisseling is in de afgelopen jaren. Bovendien, zo krijgen we te horen, heeft de fusie van een paar jaar geleden nog niet de samenwerking opgeleverd, waarop was ingezet. De mannen, die tegenover ons aan

tafel zitten, stralen zelfverzekerdheid uit. Ze vormen sinds een half jaar het MT en zijn goed van start gegaan. Er zijn heldere keuzes gemaakt voor de strategie, er is een managementlaag geschrapt en de nieuwe overlegstructuur heeft korte lijnen. Ze zijn er klaar voor. Maar ze beseffen zich ook dat de mensen in de organisatie dat niet zijn. De gebeurtenissen uit het verleden zijn nog steeds bepalend voor hoe de mensen zich gedragen. Het ooit trotse familiebedrijf, waar service en kwaliteit het hoogste

goed waren, voelt zich verraden. Samengegaan met de concurrent, onder de aansturing van een loondirectie. De onderlinge verbinding is zoek, en tevens die met de klant. En in plaats van samen te werken, worden klanten zorgvuldig voor elkaar afgeschermd. En dus zijn ze op zoek naar iets dat gaat helpen hier doorheen te breken. Maar wat het 'iets' is weten ze niet. Totdat we vertellen over 'de geschiedenisbalk' methode. Dat is het!

### Wat is de geschiedenisbalk methode?

De geschiedenisbalk methode is een krachtige interventie voor omgaan met 'oud zeer' in een organisatie. Elk bedrijf draagt een geschiedenis met zich mee. En vaak blijkt weerstand tegen veranderingen zijn oorsprong te hebben in gebeurtenissen uit het verleden. Organisaties hebben een sterk 'geheugen' dat soms ver teruggaat. De geschiedenisbalk is een methode om het verleden een plek te geven en de veranderbereidheid te vergroten.

### Opbrengsten van de geschiedenisbalk methode

- ▶ Grotere veranderbereidheid
- ▶ Meer onderling contact en verbondenheid
- ▶ Meer begrip en respect voor elkaar
- ▶ Behoeft om naar de toekomst te kijken

## ▶ Case II

Al enige tijd zijn we betrokken bij het vergroten van de klantgerichtheid bij een ZBO (zelfstandig bestuursorgaan). Om het werk goed uit te kunnen voeren is deze ZBO afhankelijk van een goede samenwerking met haar opdrachtgever, het ministerie. Een samenwerking die de afgelopen 50 jaar al verschillende vormen heeft gekend, mede bepaald door het wisselende centralisatie/decentralisatie beleid van de overheid. En tegenwoordig ook de richtlijnen van de EU.

De directie van zowel de ZBO als het departement hebben er genoeg van. 'Iedereen geeft elkaar de schuld als het niet goed gaat. En het lijkt maar zelden goed te gaan. Aan de kant van de ZBO is de klant er de dupe van en aan de kant van het ministerie wordt de minister in verlegenheid gebracht. Dit kan zo niet langer.' Gezamenlijk geven ze ons opdracht om een proces te starten dat moet leiden tot een betere samenwerking. Zelf zijn ze al aan de slag om meer duidelijkheid te geven over de rollen, taken en verantwoordelijkheden. Maar

beiden benadrukken dat de relaties tussen personen verstoord zijn geraakt en er zulke vooroordelen zijn over elkaar, dat er meer nodig is dan goede afspraken en rolduidelijkheid. De interviews, die we vervolgens houden met de betrokken personen bevestigen dit beeld. Ze hebben weinig goeds over elkaar te zeggen. En verrassend genoeg ook over zichzelf.

Het is de hoogste tijd om een open gesprek te hebben en om meer inzicht en begrip te krijgen voor elkaars situatie. En dat kan met 'de geschiedenisbalk' methode.

### Hoe werkt het?

Op een respectvolle manier worden verhalen, anekdotes en ervaringen uit het verleden, aan elkaar verteld. Het gaat dan vooral over hoe de mensen het ervaren of onthouden hebben. Zowel de positieve als de negatieve verhalen komen aan bod.

Daarna wordt gezamenlijk aangegeven wat ze definitief achter zich willen laten en wat ze juist willen behouden om daarmee te bouwen aan de toekomst van hun bedrijf.

*"Ik heb een heel ander perspectief gekregen. De verhalen had ik wel eens gehoord maar nooit in relatie tot alles eromheen. Ik begrijp nu veel beter waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen."*

*"Na vier jaar terugkijkend zijn de geschiedenisbalksessies het keerpunt geweest, daar zijn we een nieuwe fase ingegaan."*

### Wat doet de geschiedenisbalk methode

- ▶ Respect voor het verleden, ruimte voor zowel feiten als emotie
- ▶ Leren van de geschiedenis. Wat werkt wel in deze organisatie en wat niet
- ▶ Ontdekken waar de organisatie goed in is, waar de trots zit
- ▶ Aandacht voor de mensen in het bedrijf
- ▶ Meer balans tussen de positieve verhalen (oude goude) en de negatieve verhalen (oude koeien)

*“De nieuwe directeur heeft daarmee veel respect afgedwongen. En zijn verhaal over de toekomst sluit eigenlijk goed aan bij wie we zijn.”*

## ▶ Case III

De kloof tussen management en medewerkers is groot, te groot! Om deze conclusie kon de directie van Piramids niet langer heen.

De resultaten van het cultuuronderzoek tonen scherp aan wat iedereen al lang voelt en merkt in het bedrijf. Er is veel gebeurd in het verleden, waardoor het respect en het vertrouwen in elkaar ondermijnd is.

Een groot deel van de mensen lijkt nog steeds bezig met dat verleden. Hierdoor is het lastig om de energie van de mensen te richten op de toekomst. Om zich in te zetten voor de benodigde verbeteringen en veranderingen. De verhalen over gebeurtenissen uit het verleden worden te pas en te onpas en bij herhaling verteld. ‘Ik ben het zat al die ouwe koeien verhalen aan te horen. Maar hoe geïrriteerder ik raak, hoe vaker mensen erover

lijken te beginnen. Het lijkt wel of iemand continu op de repeat-knop drukt. Ik word er moe van.’

Wat te doen als je een ‘klaagcultuur’ ervaart en de verhalen niet meer kan en wilt horen?

Dit was het moment waarop wij de directie van Piramids overtuigden om nog één keer echt te luisteren en te horen. Ditmaal met alle tijd, aandacht en respect.

## Opmerkelijke ervaringen

In de meeste organisaties gaan er verhalen rond die als een soort mythes fungeren. Ze zijn illustrerend voor wat wel en niet gewaardeerd wordt. Die verhalen dragen bij aan het ontstaan van ongeschreven regels en zijn daardoor heel leerzaam. Maar af en toe is het verhaal een eigen leven gaan leiden met alle gevolgen van dien.

Dat sommige ervaringen diep zitten en ver terug kunnen gaan blijkt uit het volgende verhaal. Het verklaart alles over hoe de betreffende persoon in zijn werk staat.

“Vijf jaar geleden kwam ik terug van vakantie en bleek mijn functie te zijn opgeheven. Ik heb wel om uitleg gevraagd, maar tot vandaag heeft nooit iemand mij uitgelegd waarom. En ik heb nooit gezegd hoe erg ik het heb gevonden.”

*“Nu begrijp ik waarom die samenwerking maar niet tot stand komt.”*

*“Al jaren hoor ik het verhaal over de man die tijdens een reorganisatie op zijn verjaardag te horen kreeg dat hij ontslagen werd en vervolgens direct door de bewaking naar de poort werd begeleid.*

*Een stuitend bewijs hoe management hier om gaat met mensen. Tijdens de geschiedenisbalksessie blijkt deze zelfde man in de groep te zitten. Hij was de dag erna met excuses weer aangenomen en de verantwoordelijke manager op het matje geroepen. Het heeft hem helemaal niet negatief beïnvloed.”*

## Meest gewaardeerd:

Een veilige, prettige en open sfeer creëren waar mensen bereid zijn dat te vertellen wat hen werkelijk bezighoudt.

## Inbreng van InLime:

- ▶ Samen met opdrachtgever heldere doelstelling en verwachting bepalen.
- ▶ Afstemmen over de organisatie; samenstelling groepen, rol van de leider, etc.
- ▶ Faciliteren van de geschiedenisbalk bijeenkomst.
- ▶ Adviseren van de leider over hoe verbinding te maken tussen de historie en de toekomstvisie/-strategie.
- ▶ Adviseren over vervolgstappen om de ontstane veranderbereidheid optimaal te benutten.

## Succesvol toegepast bij onder andere:



Centraal Bureau  
Rijvaardigheids-  
bewijzen



Elektriciteits-  
Produktie maatschappij  
Zuid-Nederland



Getronics PinkRocade



Ministerie van  
Infrastructuur en Milieu



Stork



Tata Steel



Samenwerkingsorganisatie  
Beroepsonderwijs  
Bedrijfsleven

**InLime**

Parnassusweg 15-3  
1077 DB Amsterdam  
[www.inlime.nl](http://www.inlime.nl)

**Contact**

Marieke Kruger  
06 432 753 10  
[marieke@inlime.nl](mailto:marieke@inlime.nl)