

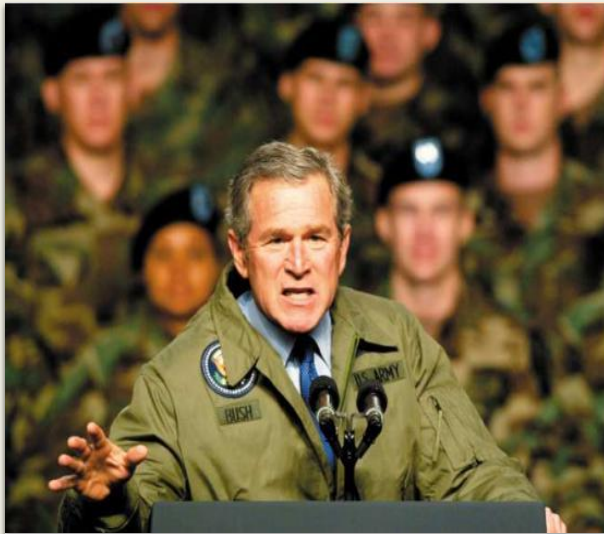
SLiM-LEIDERSCHAPSONDERZOEK verbeteren

SUCCESVOL VERBETEREN IN DE GRILLIGE PRAKTIJK



Waarom veranderingen niet bekijken	3
Drie valkuilen	7
Wat nodig is om veranderingen wel te laten bekijken	10
Leidend principe	11
Effectieve onderlinge samenwerking in ankerpunten	13
Veilige omgeving via structurele feedback	15
De praktische waarde van dit onderzoek samengevat	17
Drie aanvullende verandertips	18

De meeste organisaties volgen de 'George Bush'-strategie



zoals bij de invasie in Irak in 2003...

Er is een groots plan om een verandering in te zetten,

WAAROM VERANDERINGEN NIET BEKLIJVEN

maar geen plan om de verandering te laten beklijven.



Organisaties hebben zo'n plan meestal niet ...

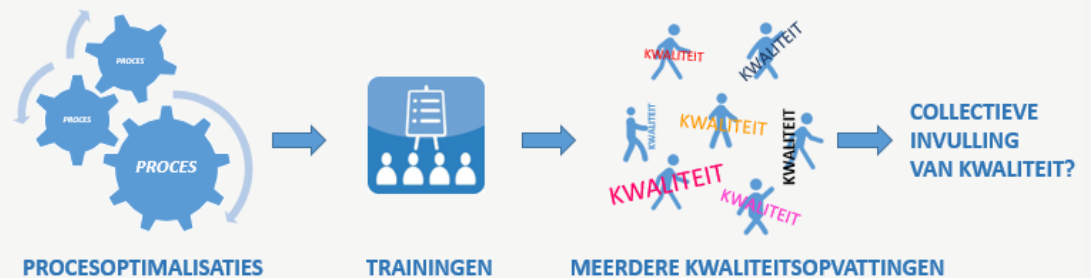


... omdat ze de nadruk verkeerd leggen

1 Niet bewustzijn, maar gedrevenheid en moreel kompas zijn bepalend voor hoe iemand handelt.

Mensen kunnen doordrongen zijn van wat nodig is, maar dat zegt nog niets over hoe ze zullen handelen.

2 De sleutel tot succes zit 'm niet in proceskwaliteit en vaardigheden, maar in een collectieve invulling van professionaliteit/kwaliteit.



Dikwijls ontbreekt er een collectieve invulling van de kwaliteit die de organisatie wil uitstralen. Medewerkers spreken daardoor niet dezelfde taal, met alle verwarring en belangenstrijd van dien.

3 Er zijn vaak redenen voor medewerkers om niet te handelen vanuit het organisatiebelang, borg kwaliteit daarom via ankerpunten.

In het dagelijkse werk spelen doorlopend concurrerende belangen en daarom is er voor een medewerker altijd wel de verleiding om voor een gemakkelijke keuze te gaan, zeker bij hoge werkdrukbeleving.

Dat begint met het beseft dat de mens de zwakste schakel is in een veranderproces: wij.

Aan intenties ontbreekt het doorgaans niet, maar gedrevenheid en een goed ontwikkeld moreel kompas zijn bij veel mensen onvoldoende aanwezig om te volharden in een andere denk- en handelwijze.

Leg dan ook niet de nadruk op voorbeeldgedrag en consequent handelen, maar op concrete instrumenten die dat bevorderen.

Vraag niet van de mens waar hij niet goed in is, maar bied de organisatie handvatten om als collectief het gewenste gedrag vast te houden.

Zorg er daarom voor dat de kwaliteit die de organisatie wil uitstralen, zichtbaar is verankerd in de aansturing.

Door te sturen op kwaliteit kun je ervoor zorgen dat iedereen dezelfde taal spreekt. Dat biedt de veiligheid die medewerkers zoeken om zich medeverantwoordelijk te voelen voor - effecten van - hun werk.

één leidend principe als richtinggever
voor een collectief moreel kompas

focus op moreel kompas via structurele
feedback over kwaliteit en effecten



effectieve onderlinge samenwerking
borgen via ankerpunten en eenvoud

Met deze drie interventies geef je een concrete invulling aan kwaliteit en aan een collectief moreel kompas; ook houd je het dicht bij de dagelijkse beleving van medewerkers, dat voedt hun betrokkenheid.

1 LEIDEND PRINCIPE

Een leidend principe geeft aan waar de organisatie **altijd** voor staat; het biedt medewerkers een concreet handelingsperspectief.



Een leidend principe biedt medewerkers zekerheid over waar ze altijd van kunnen uitgaan in hun handelen.

Verpleeghuis *De Hogeweyk* is nu een internationaal schoolvoorbeeld. Dat is vooral te danken aan het leidende principe dat het hanteert:

De bewoner bepaalt z'n eigen ritme

De bewoner bepaalt dus zelf wanneer hij of zij op staat, doucht, eet, naar bed gaat en kookt. De zorg wordt daar omheen georganiseerd.

Terwijl bewoners in verpleeghuizen vaak lijdend voorwerp zijn, kunnen ze in *De Hogeweyk* een waardig bestaan leiden.

Bovenal biedt het leidende principe medewerkers duidelijkheid en veiligheid om elkaar aan te spreken op elkaars handelen.

De kracht van een leidend principe zit in eenvoud: het verwoordt de kwaliteit/professionaliteit die de organisatie wil uitstralen via de natuurlijke spanning die erbij hoort en het is actiegericht.

Elke organisatie kent ankerpunten: werksituaties die bepalend zijn voor de kwaliteit/professionaliteit van de organisatie.

Je borgt kwaliteit en zorgt voor een veilige omgeving voor medewerkers om doortastend te kunnen handelen, door vooraf te benoemen welke overwegingen leidend zijn in ankerpunten.

ANKERPUNT

Een belangrijk ankerpunt in veel organisaties is het afbakenen van een klantvraag. Dat gebeurt vaak onvoldoende, met alle negatieve gevolgen later in het proces van dien.

In het voorbeeld rechts stelt een Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving (VTH) organisatie de kwaliteit van context inventarisatie bij adviesvragen veilig via de vragen onder de kop **HISTORIE**. Het bleek namelijk dat medewerkers deze vier vragen/punten gemakkelijk over het hoofd zagen.

Deze casus + volledige formulier komt aan bod in de tweede presentatie (bijlage).

CONTEXT INVENTARISATIE

behandelend medewerker
contactpersoon gemeente

zaak
deadline

HISTORIE

zaak/vraag heeft al eerder gespeeld?

ja nee zaak:

is er vooroverleg geweest tussen gemeente en initiatiefnemer?

ja nee niet bekend

wat is de relatie van de vrager/melder tot de inrichting/zaak?

bezorgde burger
 initiatiefnemer
 architectenbureau
 adviseur

contextinfo beschikbaar

beschikking op bezwaar
 beschikking (n.a.v. vergunning)
 adviesrapport
 integrale handhaving

rechterlijke stukken
 advies zienswijze/inspraak
 info niet beschikbaar, reden:

Herkenbaarheid en eenvoud zijn cruciaal, want in de dagelijkse hectiek ben je medewerkers anders zo kwijt.

Zorg dat iedereen hetzelfde beeld heeft van de uitvoering, niets is zo demotiverend als het gevoel een informatie-achterstand te hebben.

Structurele terugkoppeling over kwaliteit van handelen en effecten zorgt voor overzicht en vertrouwen.

TOELICHTING

Het voorbeeld rechts is een effectenkaart voor de eerder genoemde VTH-organisatie.

Een **effectenkaart** biedt overzicht door de kritische kwaliteit van de organisatie te belichten.

De **kernwaarden** van de VTH-organisatie zijn in de effectenkaart vertaald in voor medewerkers herkenbare en relevante aandachtsgebieden (titels van 4 gekleurde vlakken) en indicatoren.

Deze effectenkaart biedt dan ook voor management en medewerkers waardevolle stuurinfo.

Deze casus komt verder aan bod in de tweede presentatie (bijlage).

Samen

Samenwerken

- *deelname aan startbijeenkomst*
- *registratie op netwerkschijf*
- *teams helpen elkaar om eenvoud te bereiken*
- *we helpen elkaar om het archief te optimaliseren*

Handelingsvermogen van medewerkers

- *contextinformatie is gemakkelijk vindbaar*
- *urenverantwoording verstoort mijn handelen niet*
- *mijn team stuurt op kwaliteit*

Professioneel advies en ITH Waardering bedrijf, inwoner, gemeente

- *VTH houdt me tijdig en goed op de hoogte*
- *VTH is objectief en zoekt oplossingen*
- *VTH schrijft duidelijke brieven en adviezen*
- *VTH is een waardevolle duurzaamheidsexpert*

Waardering gemeente (aanvullend)

- *VTH kijkt vooruit en ontzorgt*
- *VTH biedt een goede prijs/kwaliteitverhouding*

Leefbare omgeving

Klachten & beleving

- *trend klachten en handhavingsverzoeken*
- *VTH minimaliseert milieu-effecten*

Participatie inwoners en bedrijven

- *VTH stimuleert deelname bij duurzaamheid*
- *VTH vergroot betrokkenheid bij leefomgeving*

Afhandeling vergunningen

- *trend niet verleende vergunningen*
- *bemiddeling met gewenst effect ingezet*

Veilige omgeving Toezicht & naleefgedrag

- *naleefgedrag*
- *trend naleefgedrag*
- *recidive*
- *illegaal grondverzet*

Veiligheid

- *overtredingen kwetsbare objecten*
- *trend incidenten*
- *niet uitgevoerde veiligheidsadviezen*

één leidend principe als richtinggever
voor een collectief moreel kompas

focus op moreel kompas via structurele
feedback over kwaliteit en effecten



effectieve onderlinge samenwerking
borgen via ankerpunten en eenvoud

DEZE INTERVENTIES SPREKEN MEDEWERKERS AAN, VERBINDEN EN BIEDEN HEN HOUVAST

- sturen op een concrete invulling van kwaliteit spreekt iedereen in de organisatie aan, omdat er geen vertaling meer nodig is van wat de woorden betekenen. Dan is het ook duidelijk waar de organisatie voor staat.
- met deze interventies blijf je dicht bij de dagelijkse beleving van medewerkers en kun je hen nauw betrokken houden.
- door de structurele feedback te delen met de organisatie, heeft iedereen dezelfde informatie over hoe de dagelijkse uitvoering verloopt en of men als collectief doet wat zou moeten gebeuren. Deze transparantie biedt medewerkers het houvast om vertrouwen te laten groeien en mee te gaan met een verandering.

De bijlage bevat een concrete toepassing van bovenstaande interventies.

1 Blijf de mens achter de professional zien! Mensen zoeken doorlopend bevestiging waar ze voor mogen staan en tijd aan mogen besteden.

Dat geldt voor verreweg de meeste mensen, ongeacht opleidingsniveau. Bied medewerkers daarom steeds bevestiging van hoe ze veilig en verantwoord kunnen handelen en doe dat met aansprekende middelen.

2 Ga niet uit van het gedrag dat je ziet, ga altijd eerst na wat het gedrag veroorzaakt en of in stand houdt.

De aansturing en ondersteuning die medewerkers ervaren, zijn bepalend voor hun morele kompas en voor hoe ze handelen. Nadruk op processen/regels moedigt het nemen van verantwoordelijkheid niet aan.

3 Onderscheid tussen *het gewone werk* en *veranderen* is helemaal niet nodig en de reden waarom we het onszelf onnodig moeilijk maken.

Bij sturen op output is er per definitie onvoldoende zicht op effectiviteit en zijn veranderingen altijd een verstoring. Met sturen op effect is dat inzicht er wel en wordt veranderen een meer natuurlijk proces.

DOEL

vanuit empirisch onderzoek handvatten ontwikkelen die organisatieveranderingen helpen beklijven

START

2003

OMVANG

337 directieleden uit evenzoveel organisaties

1524 medewerkers uit 19 organisaties (uit de groep van 337)

in het medewerkersonderzoek toetsten we hoe medewerkers vonden dat hun organisatie stuurt op kwaliteit en leert van haar handelen

STATUS

inmiddels worden de genoemde interventies in meerdere organisaties beproefd

GEPRIKKELD EN WIL U MEER WETEN?

neem gerust contact op via paul@slimverbeteren.nl of via 06 249 200 60