

Hoe je de belangrijkste verandervalkuil voorkomt

HOE WINNEN WE HET VAN DE WAAN VAN DE DAG?

De belangrijkste valkuil in veranderprocessen is dat organisaties geen plan hebben om te voorkomen dat de waan van de dag een sterke stempel drukt op het werk. Door de veelheid aan vaak concurrerende belangen die in het dagelijkse werk spelen, is er namelijk altijd de verleiding om anders te handelen dan hoe men zich had voorgenomen. Die verleiding wordt nog eens versterkt als er een hoge werkdrukbeleving is.

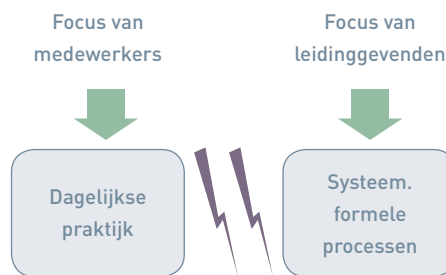
Door Paul van Scherpenseel

Een afdeling kampte met onderbezetting vanwege een aantal medewerkers dat al een tijdje ziek was. De overige medewerkers probeerden het gat op te vullen door een tandje harder te werken, maar dat was niet vol te houden zonder een slimmere werkverdeling. Het afdelingshoofd kwam er echter niet aan toe om daarover na te denken: hij had het te druk met beleidszaken en projecten waar hij aan deelnam. Daarom besloot hij om tijdelijk extra mensen in te huren, ook al was dat tegen de organisatiebrede afspraak in om inhuur juist terug te dringen.

Dit voorbeeld geeft de dagelijkse realiteit goed weer. Concurrerende belangen spelen doorlopend en het is lang niet in ieders belang om de omgang ermee bespreekbaar te maken. En al zeker niet als het erg druk is. Ook vindt men de omgeving vaak niet veilig genoeg om dit soort dilemma's ter sprake te brengen. Als er echter geen open gesprek is over omgang met keuzes, dan ontbreekt er een betrouwbaar overzicht over hoe de dagelijkse praktijk verloopt en is het erg lastig om veranderingen te laten bekijken.

De grote uitdaging is dan ook dat er doorlopend een dialoog gaande blijft in de organisatie over omgang met keuzes in het werk en effectiviteit. Een dialoog die standaard deel uitmaakt van de dagelijkse uitvoering is het beste wapen tegen de waan van de dag. De interventies in dit artikel voeren die dialoog op een praktische en structurele manier. Maar voordat die interventies aan bod komen, is het belangrijk om aan

te stippen waarom organisaties geen plan hebben om de waan van de dag in te dammen. Drie misvattingen spelen daarbij een belangrijke rol. In het begrijpen van deze misvattingen ligt de basis voor een oplossing.



Afbeelding 1.

MISVATTING 1: PROCESSEN EN SYSTEEM ZIJN LEIDEND

Leidinggevenden zijn zich er vaak onvolgende van bewust dat medewerkers anders kijken naar de organisatie dan zij dat doen. Het benadrukken van het perspectief van leidinggevenden in de verwachting dat mede-

werkers zullen volgen, leidt dan ook steevast tot miscommunicatie en verwarring tussen beiden. Afbeelding 1 illustreert dat.

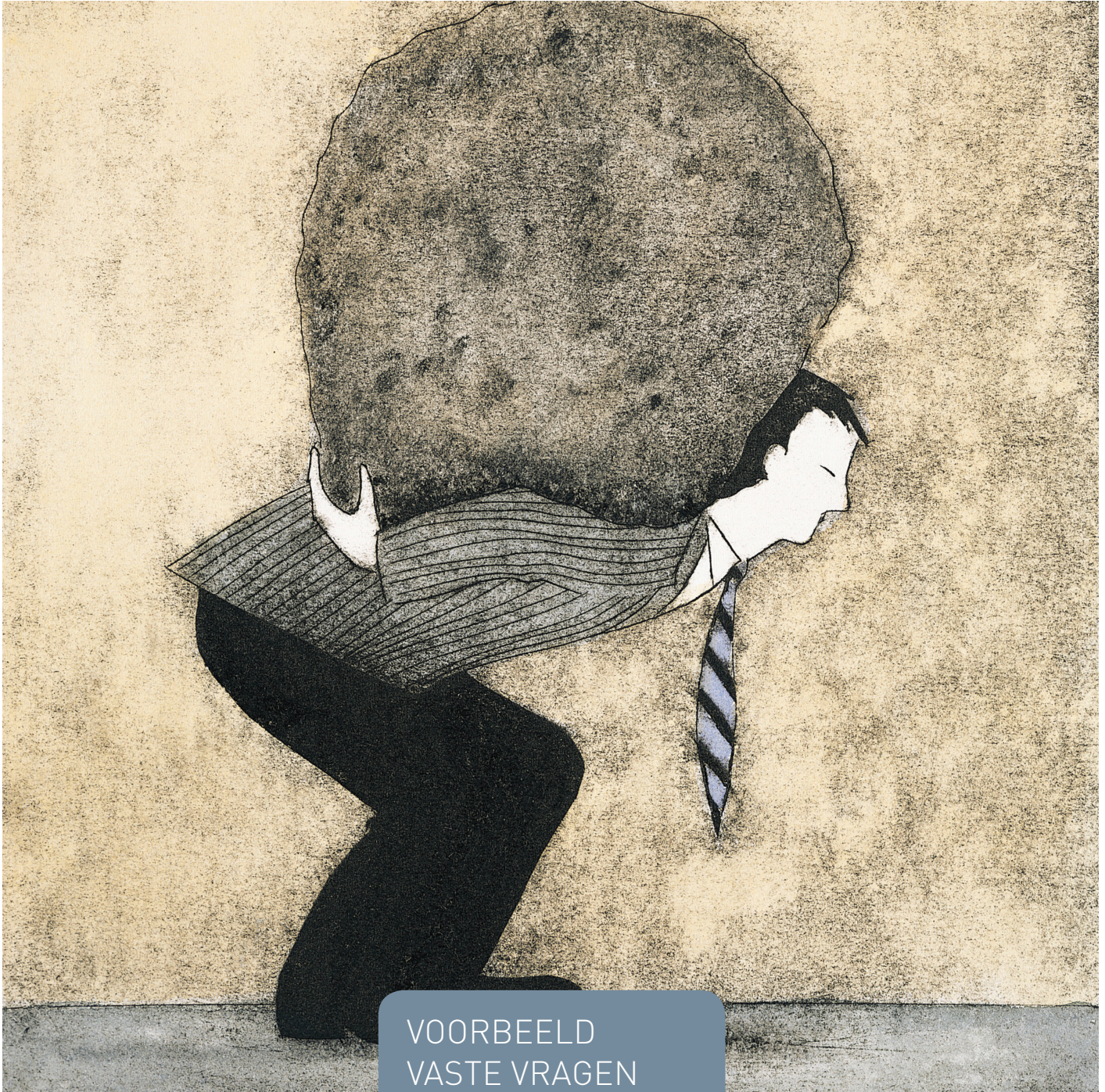
In verandertrajecten ligt de nadruk doorgaans op de processen en het systeem, op de WIE, WAT en WANNEER vragen, maar dat zijn niet de hoofdvragen voor medewerkers. Zij hebben er vooral last van dat anderen niet vanzelfsprekend dezelfde uitgangspunten volgen in hun werk. Plaats daarom niet de verandering en het systeem centraal, maar de concreet te verbeteren kwaliteit en het effect dat die kwaliteit moet opleveren. Dan verbind je systeem en praktijk en je maakt contact met medewerkers.

MISVATTING 2: BEWUSTWORDING IS DE SLEUTEL TOT VERANDERING

De dominante gedachte is dat bewustwording de sleutel is tot verandering. Maar bewustwording alleen leidt nog niet tot een collectief moreel kompas dat nodig is om verandering te laten bekijken, zoals de afbeelding 2 illustratie uitbeeldt.



Afbeelding 1.



VOORBEELD VASTE VRAGEN

Chirurgen vragen de patiënt op de operatietafel nu altijd vooraf hoe hij heet en waarvoor hij een operatie ondergaat. Deze vragen waren voor operatieteams voorheen niet vanzelfsprekend, maar nu wel en met reden!

Procesbeschrijvingen en trainingen zijn natuurlijk belangrijk, maar ze waarborgen nog niet dat er een gedeelde opvatting ontstaat over HOE kwaliteit vorm dient te krijgen. Die gedeelde opvatting is wel de basis voor een collectief moreel kompas en nodig voor medewerkers om anders te kunnen werken. Smeed een collectief moreel kompas door de organisatie transparant te maken en door kwaliteit centraal te plaatsen in de aansturing. Structurele feedback over effecten op het werk is een concrete interventie om transparantie te vergroten en die gedeelde kwaliteitsopvatting te voeden.

MISVATTING 3: EFFECTIEVE WERKRELATIES DOOR JUISTE KENNIS EN VAARDIGHEDEN

De gedachte dat als medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben ze effectieve werkrelaties weten te smeden, is te simpel. De dagelijkse aansturing is

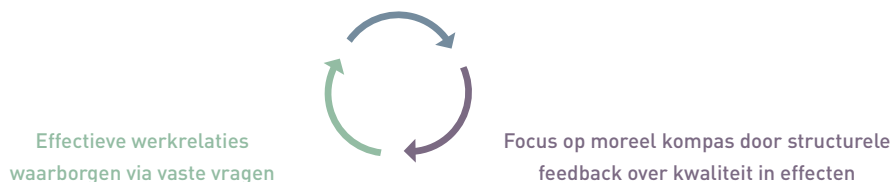
daarin vooral bepalend. Doordat de aansturing bijna altijd per afdeling is georganiseerd, is het door verschil in belangen verre van vanzelfsprekend dat werkrelaties tussen afdelingen gemakkelijk verlopen. Een verrassend eenvoudige manier om in specifieke werksituaties effectieve werkrelaties veilig te stellen, is door vaste vragen leidend te maken voor de omgang met die situaties. Vaste vragen zijn vooral zinvol om toe te passen in werksituaties die geregeld voor problemen zorgen en die bepalend zijn voor de prestatie van de organisatie.

INTERVENTIES VOOR SUCCESVOL VERANDEREN

Veruit het belangrijkste aspect om succesvol te veranderen, is het perspectief van medewerkers duidelijk door te laten klinken in veranderplannen. Medewerkers zijn immers de dragers van een verandering. Plaats daarom in alle acties de concrete kwaliteit die de organisatie wil uitstralen centraal. Zorg er aanvullend voor dat de waan van de dag weinig vat kan krijgen op medewerkers, door terug te gaan naar de essentie van de organisatie en naar eenvoud. Die essentie wordt tastbaar via structurele feedback over het effect van het werk. Structurele feedback zorgt voor overzicht over hoe het dagelijkse werk verloopt en is de aanjager voor een doorlopende dialoog over de effectiviteit ervan. En organiseer ten slotte op medewerkersniveau dat men in kritische werksituaties effectief kan samenwerken door het gebruik van vaste vragen. Daarmee voorkom je dat werkdrukbeleving en verschillen in opvattingen, gedrevenheid en karakter belemmerend kunnen werken.

Focus op de gewenste kwaliteit, structurele feedback en vaste vragen zijn krachtige middelen om de essentie van de organisatie in al haar eenvoud tastbaar te maken. Gezamenlijk houden ze een structurele dialoog over effectiviteit van de dagelijkse uitvoering in stand. Daarmee leg je de basis voor een collectief moreel kompas en een effectieve werkcultuur. De volgende illustratie (afbeelding 3) laat zien hoe.

Één leidend principe als de basis voor een collectief moreel kompas



Afbeelding 3.

Met een leidend principe formaliseer je de kwaliteit die de organisatie wil uitstralen en maakt je het tastbaar. Een leidend principe is geen missie-statement of een mooi motto, maar het verwoordt een concrete kwaliteit waar medewerkers altijd van uit kunnen gaan. Een leidend principe is door iedereen maar op één manier te interpreteren – daarin zit de kracht.

VERSCHIL MISSIE-STATEMENT EN LEIDEND PRINCIPE

Het missie-statement van verpleeghuis de Hogewey is om voor een specifieke doelgroep van de samenleving veilige zorg te bieden en zorg die de mensen in hun waardigheid laten. Hoewel duidelijk, biedt dit missie-statement nog geen houvast voor medewerkers, omdat ze 'veilige zorg' en 'waardigheid' verschillend kunnen interpreteren.

Het leidende principe van de Hogewey is dat bewoners hun eigen ritme bepalen. Bewoners bepalen dus zelf wanneer ze opstaan, douchen, eten en naar bed gaan. Dit leidende principe kan iedereen maar op één manier interpreteren en daarom biedt het medewerkers houvast en focus.

Met een leidend principe bied je medewerkers dus zekerheid, omdat het principe eenduidig is en organisatiebreed geldt. Dat geeft medewerkers het houvast om anderen te kunnen aanspreken op hun handelen. Dat houvast ontbreekt vaak nog in organisaties door opsplitsing van doelen per afdeling.

CASUS VTH-ORGANISATIE

De casus gaat over een organisatie voor Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) die in 2013 is ontstaan uit een fusie van twee milieudiensten. Deze twee milieudiensten werkten ieder in opdracht van meerdere gemeentes. Wat deze fusie interessant maakt, is dat de opdrachtgevendende gemeentes door rijksbezuinigingen nu gespist zijn op doelmatigheid van de VTH-organisatie. Die focus op doelmatigheid was er voorheen niet en zat dan ook

was veranderd. De doelmatigheid was dan ook niet toegenomen. Het uitblijven van verbetering had een duidelijke weerslag op de relatie met gemeentes. Alle redenen voor deze VTH-organisatie dus om nu stevige stappen vooruit te zetten bij het verbeteren van haar effectiviteit. Ze meende dat het beste voor elkaar te krijgen met de volgende drie interventies.

INTERVENTIE 1: LEIDEND PRINCIPE ALS DE BASIS VOOR EEN COLLECTIEF MOREEL KOMPAS

Als een leidend principe niet bewust is gecreëerd, dan ontstaat het via de weg van de minste weerstand, want niets verloopt vanzelf soepel. Belemmeringen bepalen dan in sterke mate de werkhouding van medewerkers. Dat gold ook voor de VTH-organisatie.

De impliciete stelregel die was ontstaan, was een nogal nauwe taakopvatting, namelijk dat wet- en regelgeving leidend is in het werk. Deze taakopvatting was ontstaan doordat de leiding sterk stuurde op kosten. Medewerkers meenden daardoor dat er onvoldoende ruimte was om goed onderzoek te doen. Een aantal had die mening met hun leidinggevende gedeeld, maar wist niet wat er verder mee was gedaan. Werkdruk speelde daarbij ongetwijfeld een negatieve rol, want medewerkers vonden dat er doorgaans weinig tijd was om zaken goed te bespreken.

Het effect van de nauwe taakopvatting was dat adviezen en brieven van de VTH-organisatie doorspekt waren met juridische taalgebruik. Dat leidde geregeld tot verwarring bij gemeentes en bedrijven over wat er feitelijk in die adviezen en brieven stonden. Ook ervoeren gemeentes de VTH-organisatie

nog niet in de genen van de leidinggeven- den die vanuit de milieudiensten overgingen naar de nieuwe VTH-organisatie. De fusie was dus meer dan een organisatorische samenvoeging; ook de stijl van leidinggeven moest veranderen. Ondanks het bewustzijn dat een andere leiderschapsstijl nodig was, merkte de VTH-organisatie na twee jaar dat er nog weinig

als weinig sensitief. In de optiek van gemeentes dien je altijd rekening te houden met economische gevoeligheden bij een vergunningsaanvraag en een handhavingzaak. Een VTH-organisatie is er niet voor de wet, maar voor de samenleving en om economische ontwikkeling op een veilige en leefbare manier mogelijk te maken.

De basis die de VTH-organisatie nu heeft gelegd om duidelijkheid te scheppen over wat ze wil uitstralen en hoe medewerkers ernaar kunnen handelen, is het volgende leidende principe:

‘De VTH-organisatie spant zich in om initiatieven van bedrijven en burgers mogelijk te maken.’

Dit leidende principe maakt duidelijk dat het uitgangspunt dienstbaarheid aan de samenleving is in plaats van primair toetsend aan de wet. Medewerkers weten nu dat ze de ruimte hebben om na te gaan hoe ze een vergunningsaanvraag en een bedrijfssituatie die niet in een bestemmingsplan past, toch mogelijk kunnen maken. Dit laatste leek vanzelfsprekend voor de leidinggevenden, maar voor medewerkers was dat allerm minst duidelijk.

INTERVENTIE 2: FOCUS VASTHOUDEN VIA EFFECTEN EN STRUCTURELE FEEDBACK

Hoe goed je medewerkers en leidinggevenden ook selecteert en voorbereidt, je kunt er niet blind op varen dat ze effectief handelen. Het blijft mensenwerk... De praktijk is ook dat veel mensen een nieuwe organisatievisie niet goed weten te internaliseren. Daarom is het cruciaal om mensen doorlopend een spiegel voor te houden over wat het effect is van hun handelen en of ze koers houden.

De eerste stap die de VTH-leiding nam, was door aanvullend op het leidende principe te benoemen welke kernwaarden de organisatie karakteriseerden. Deze kernwaarden zijn zo gekozen dat ze betekenisvol zijn voor medewerkers en goed aansluiten op de actuele situatie. De titels in de vier blokken in de hiernavolgende effectenkaart geven de kernwaarden weer.

De tweede stap was de kernwaarden te vertalen naar concrete indicatoren waarmee de VTH-organisatie haar doelmatigheid kon tonen. Ook onderzocht de leiding wat

ORGANISATIEBREDE EFFECTENKAART VTH

Samen

Samenwerken

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

Handelingsvermogen van medewerkers

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

Leefbare omgeving

Klachten & beleving

- trend klachten en handhavingverzoeken
- 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

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

Veilige omgeving

Toezicht & naleefgedrag

- naleefgedrag
- trend naleefgedrag
- recidive
- illegaal grondverzet

Veiligheid

- overtredingen kwetsbare projecten
- trend incidenten
- niet uitgevoerde veiligheidsadviezen

medewerkers als belangrijke aandachtspunten zien om waar te kunnen maken dat de organisatie de kernwaarden ook werkelijk uitstraalt.

Deze tweede stap levert de indicatoren op die de organisatie helpen om koers te houden en om een collectieve focus te voeden. Bij het opstellen van indicatoren focus je dus niet enkel op wat je wilt bereiken. Het gaat ook om zaken die gemakkelijk in de verdrinking raken in de dagelijkse hectiek, maar wel cruciaal zijn voor de veerkracht en het succes van de organisatie. Vinden medewerkers bijvoorbeeld dat er werkelijk wordt gestuurd op kwaliteit? Hoewel iedereen gespitst is om het goede te doen, stelt men bij hoge werkdrukbeleving gemakkelijk andere prioriteiten. Daarom is het cruciaal om ook aandachtspunten vanuit een medewerkersperspectief zichtbaar te maken. Die transparantie zorgt dat medewerkers en leidinggevenden elkaar scherp houden en koers kunnen vasthouden.

De volgende effectenkaart vormt de spiegel die de VTH-organisatie ontwikkelde om zichzelf scherp te houden en koersvast te maken.

Het blok linksboven bevat de belangrijkste aandachtspunten om koers te kunnen houden. Veel van deze punten zijn meetbaar gemaakt door medewerkers via een korte en gerichte vragenlijst maandelijks te bevragen. De bolletjes links op elke regel geven weer

hoe de betreffende indicator scoort.

Het blok rechtsboven geeft weer wat de VTH-organisatie wil uitstralen, zowel op inhoud als op relatie. De indicator ‘VTH is objectief en zoekt oplossingen’ waarborgt dat er doorlopend aandacht is voor het leidende principe dat de organisatie zich inspant om initiatieven mogelijk te maken. De twee blokken onderaan geven inzicht in de effectiviteit van de organisatie en of gewenste effecten worden bereikt.

DE KRACHT VAN EENVOUD

Het valt de aandachtige lezer ongetwijfeld op dat de effectenkaart voor de hele organisatie geldt. De effectenkaart laat zien dat de essentie van een organisatie weer te geven is met een beperkt aantal punten. Deze eenvoud is niet alleen prettig, maar ook pure noodzaak om verandering mogelijk te maken. Alleen met eenvoud lukt het om de organisatie werkelijk transparant te maken en om ingesleten patronen te doorbreken. Als afwijkend gedrag direct zichtbaar is voor iedereen, dan zal het minder snel de kop opsteken.

De kracht van een effectenkaart is verder dat hij betekenisvol is voor leiding en medewerkers. Het is echt niet meer van deze tijd om te denken dat leidinggevenden de organisatie wel op koers houden. Medewerkers zijn daarvoor net zo hard nodig. De effectenkaart biedt de leiding doorlopend inzicht in de effectiviteit van het dagelijkse

werk en medewerkers bevestigen of de organisatie handelt naar wat ze zegt te willen uitstralen. Samen kunnen ze elkaar scherp houden en de focus veiligstellen.

EFFECTIEVE WERKRELATIES WAARBORGEN MET VASTE VRAGEN

Kennis en vaardigheden zijn lang niet alleen bepalend voor iemands handelen. Gevoel van veiligheid, werkdrukbeleving en routinagedrag zijn minstens zo bepalend. Veel mensen houden bijvoorbeeld graag vast aan een werkwijze die veilig voelt, ongeacht of die werkwijze effectief is in een gegeven situatie. En door werkdrukbeleving handelt men vaak op basis van informatie die men denkt nodig te hebben, zonder te toetsen of er nog andere relevante informatie is.

Zonder de verantwoordelijkheid bij medewerkers weg te halen, is het daarom slim om vaste vragen te formuleren voor situaties die een grote impact kunnen hebben op wat de organisatie wil uitstralen. Het doel van deze vragen is om veilig te stellen dat een aantal kritische aspecten altijd aandacht krijgen wanneer de betreffende

Bij het uitwerken van een advies gingen ze daarom uit van hun referentiekader in plaats van de werkelijke klantvraag. Wat het lastig maakte voor de specialisten om anders te handelen, was dat ze niet direct contact hadden met de klant, maar de vraag doorgespeeld kregen van een collega. Om miscommunicatie over klantvragen te voorkomen, wordt de klantvraag nu altijd via een contextinventarisatieformulier intern gedeeld. Dit formulier is samen met medewerkers ontworpen en omvat een aantal vaste vragen die helpen om de klantvraag goed af te bakenen. Drie vaste vragen zijn daarbij vooral bepalend:

1. Is er vooroverleg geweest en welke afspraken zijn toen gemaakt?
2. Komt de vraag van de belanghebbende zelf, van een partij die handelt namens de belanghebbende of komt de vraag van een bezorgde burger?
3. Wat wil de vragende partij met het antwoord/advies bereiken?

Bij het beantwoorden van de vragen kunnen medewerkers alleen kiezen uit vaste antwoorden. Actieve bemoeienis van een brede

Communicatie is dan ook een minder lastig punt geworden.

Voor de medewerkers is het belangrijk dat er nu geen misverstand meer is over tijd om de context van een vraag goed te onderzoeken. Daarvoor biedt het leidende principe medewerkers het houvast. Het contextinventarisatieformulier biedt medewerkers concrete handvatten om de inventarisatie op een praktische en effectieve manier te doen.

Door de effectenkaart heeft iedereen doorlopend zicht op hoe goed de organisatie in staat is om uitvoering te geven aan haar visie. De waan van de dag heeft nu minder de kans om een stempel te drukken op het handelen van leidinggevenden en medewerkers. Dat wordt anders snel zichtbaar via de effectenkaart.

SAMENVATTEND

Om veranderingen te laten beklijven en om een effectieve werkcultuur te smeden, is het cruciaal dat er een betrouwbaar en gezamenlijk overzicht is van hoe de dagelijkse praktijk verloopt. Alleen dan kunnen mensen elkaar scherp houden en kan er een structurele dialoog zijn over effectiviteit van de dagelijkse uitvoering. Een dialoog die onderdeel is van de dagelijkse uitvoering. Dan is er ook een solide basis om ingesleten patronen te doorbreken.

De beschreven interventies maken dat mogelijk op twee manieren. Ze verbinden de perspectieven van leiding en medewerkers met elkaar door kwaliteit en effecten van het werk centraal te stellen. En ze zorgen op een eenvoudige en aansprekende manier voor structurele feedback, zowel op inhoud als relatie.

Ook bieden de interventies de leiding solide handvatten om de effectiviteit van de organisatie op een proactieve manier te bewaken. Een senior leidinggevende uit mijn onderzoek verwoordde het als volgt: 'Met deze aanpak ben je in staat om steeds vooruit te kijken en te focussen in plaats van bezig te zijn met wat al is gebeurd.' **Q**

Paul van Scherpenseel is zelfstandig onderzoeker. Meer weten over zijn leiderschaps-onderzoek en artikelen, columns en cases? Kijk op www.slimVerbeteren.nl.

'HOEWEL IEDEREEN GESPITST IS OM HET GOEDE TE DOEN, STELT MEN BIJ HOGE WERKDrukBELEVING GEMAKKELIJK ANDERE PRIORITEITEN'

situatie zich voordoet. Ook geven de vragen richting aan hoe men dan dient te denken en dus bevorderen ze een collectief moreel kompas en effectieve werkrelaties.

De VTH-leiding wilde de relatie met de gemeentes een nieuwe impuls geven en onderzocht daarom wat de reden was van miscommunicatie en verschillen in verwachtingen tussen gemeentes en de VTH-organisatie. Als belangrijkste punt kwam daaruit naar voren dat gemeentes vonden dat de VTH-organisatie zich onvoldoende inleefde in de context van een vraag. Het bleek dat specialisten van de VTH-organisatie onvoldoende doorvroegen naar de vraag achter de vraag en daardoor het klantdoel niet altijd goed voor ogen hadden.

groep medewerkers bij het samenstellen van de vaste antwoorden, waarborgt dat de antwoorden aansluiten bij de dagelijkse praktijk.

De vaste vragen helpen medewerkers voorkomen dat ze uitgaan van hun interpretatie van een vraag, zonder hun beeld op volledigheid te toetsen. Het gebruik van vaste antwoorden biedt duidelijkheid over de betekenis van de antwoorden.

EFFECT VAN DE INTERVENTIES

Het belangrijkste effect van de interventies is dat er structureler aandacht is ontstaan om de uitvoering soepel en in één keer goed te laten verlopen. Ook is het onderlinge begrip tussen leiding en medewerkers gegroeid. Ze spreken nu dezelfde taal.