

Veranderkundig adviseren zonder plan

Leren van verhalen met een positief vlekje

Succes wordt bepaald door de verbinding tussen twee polen: ik en de ander

Het nieuwe werken, gezondheidsmanagement, gedrag en cultuur, aanpak van verzuim, bevordering van vitaliteit of betrokkenheid, u noemt maar en tegelijkertijd zien we al iets ontstaan. Een plan. Een plan dat moet worden bedacht, beschreven, goedgekeurd, voorbereid en uitgevoerd. En daarna volgt een evaluatie of een nieuwe meting. Gevolgd door een nieuw plan. Niets op tegen. Of toch? Te midden van alle veranderliteratuur duikt toch telkens weer dat artikelje op van Mastenbroek, hoogleraar en organisatieadviseur met als titel: gewoon doen wat werkt.

In deze aflevering van de serie over veranderkundig adviseren kijken we naar de successen van adviseurs die werken zonder plan. Hun boodschap is duidelijk: adviseurs moeten zichzelf niet verstoppen achter plannen. En zeker niet achter plannen die als doel hebben te voldoen aan de wet of een doel te bereiken dat door een of andere goeroe tijdelijk heel populair is. Wees jezelf. En luister naar de ander. En geef vervolgens elkaar de ruimte.

Case: veranderen vanuit een motto

Een zorginstelling heeft een ambitieuze doelstelling. Ze ambieert een overgang naar een nieuwe organisatie van het werk, waarbij ook de nieuwe huisvesting een belangrijke rol speelt. Ze huren een adviseur in, die zelfs tijdelijk de positie van interim-manager krijgt, omdat de zittende directeur bijna met pensioen gaat en beseft dat voor de aanpak een nieuwe man nodig is. De adviseur komt in een heikele situatie terecht. Er is onvrede onder het personeel en veel onzekerheid over de verandering. Tot zijn komst stond verandering synoniem met groter worden en fusies. En intern met efficiencyslagen, HKZ certificaten, audits en administratie. En in de praktijk met: niet werken maar veel vergaderen. Het personeel verwacht nu ook weer een nieuw plan en staat al klaar met een eigen weerstandproces. Maar er komt geen plan. De adviseur gaat bij zichzelf te rade: wat wil hij zelf? Hij komt uit op meer kwaliteit van leven voor de cliënten en

meer kwaliteit van werken en leven voor het personeel. En hij lanceert drie motto's: "minder hiërarchie, meer eigen regie, sturen op inhoud". Om vervolgens te merken dat de medewerkers daar geen beelden bij kregen. Ze waren gewend aan termen als "zorg op maat". Met de bijbehorende bezuinigingsplannen.

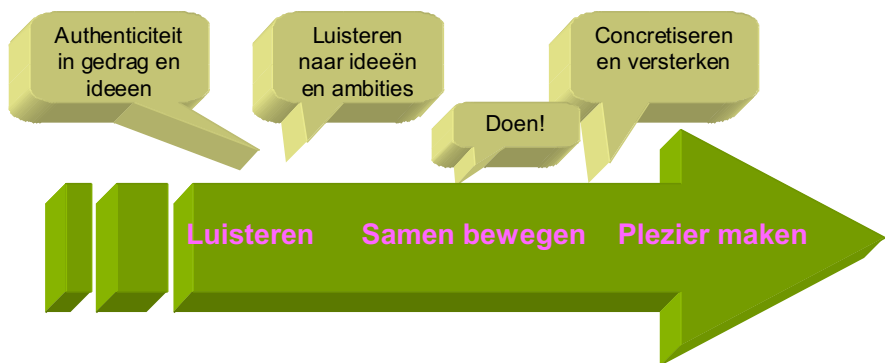
Analyse

Een sterk en noodzakelijk punt bij verandering is de authenticiteit van de adviseur. Denk je het een en speel je de rol van het andere, dan wordt dat snel doorzien en is het vertrouwen weg. Dat was hier niet het geval. De adviseur had zelfs een mooie combinatie gemaakt: verbetering voor de organisatie en verbetering voor het personeel stonden op één lijn. Maar er ontbrak nog iets. De inbreng van de ander. Het personeel had eigen beelden, gevoed door negatieve ervaringen met vanachter managementbureaus gemaakte visies en beleidsplannen. En het kostte het personeel weinig moeite de motto's van de adviseur vanuit hun negatieve ervaringen in te kleuren.

Tip: ga niet uit van een kant en klaar plan van aanpak maar zoek je succes en erkenning bij het in beweging brengen van anderen door ook hun eigen wensen ruimte te geven.

De

doorbraak
De grootste verdienste van de adviseur in deze case is dat hij zelf een impasse voorkwam door niet



alleen geen plan te lanceren maar zich ook heel anders op te stellen dan zijn voorgangers. Hij ging aan de wandel. Met beide oren open. Van begin af aan liep hij in de wandelgangen mee met het personeel en was hij vaak te vinden in gesprek met de bewoners, omwonenden, schoonmaakpersoneel of de keuken. Uit zijn gesprekken bleek de zorginstelling voorheen een belangrijke rol te spelen in de directe omgeving. Niet alleen als grootste werkgever, ook als belangrijke partner in de gemeenschap, waarbij het zorgt voor de ouderen uit de gemeenschap en werkgelegenheid biedt aan de jongeren. Door te luisteren naar de verhalen werd, in overleg met de medewerkers, de missie van de zorginstelling aangepast. Niet groter of goedkoper maar in: "betekenisvol verbinden". Gaandeweg en in blijvend overleg met het personeel en de cliënten kreeg deze missie steeds meer invulling. Dat kan klinken alsof veel praten voldoende is. Maar dat is allerm minst het geval. Motto's en missies kan je niet inslijpen door ze voortdurend te herhalen. Er moet boter bij de vis. Zoals bij deze zorginstelling. Vier bronnen van narigheid werden concreet opgepakt: de klachten over het eten, de eenzaamheid van de ouderen, de zorgprotocollen en, een zeker door de adviseur gehaat verschijnsel: het vele vergaderen.

Voorbeelden van de verbinding tussen de nieuwe missie met de nieuwe motto's.

De klachten over het eten kwamen het eerst aan de beurt. Het keukenpersoneel en de kok kregen het idee om verse groenten en vlees in te kopen bij agrariërs en boeren in de regio. Naast de toename van de kwaliteit van het eten bleek dit ook nog eens goedkoper. Het bestuur gaf de koks het groene licht. Na een gesprek met het lokale restaurant voor

advies werd zelfs een dubbelslag geslagen: in drukke tijden kan vanuit de zorginstelling ook voor het restaurant worden gekookt. Dit gaf intern en extern een enorme lokale boost. Tegenwoordig kunnen mensen uit de gemeenschap een hapje eten binnen de zorginstelling.

Het tweede voorbeeld werd geleverd door twee ICT-toepassingen waarmee de zorgkwaliteit werd verhoogd en de eenzaamheid van de cliënten werd aangepakt. Met een video-care-systeem kunnen de cliënten direct contact krijgen met interne en externe hulpverleners. En met een vergelijkbaar systeem, een touch-screen-apparaatje, beschikken alle cliënten nu over alle mogelijk bel- en internetmogelijkheden. Beide systemen, al enige tijd in de handel, werden aangepast en van aanvullende maatwerk software voorzien door ICT-enthousiastelingen onder het personeel en vrijwillige meewerkende deskundigen uit de streek.

Analyse

Een prettige samenwerking, netwerken en het ruilen van informatie zijn de ingrediënten om vertrouwen op te bouwen. Maar je moet ook tactisch handig zijn. Aanvankelijk is wachten, observeren en langzaam wat meer vragen stellen de meest effectieve manier om vanuit vertrouwen samen met mensen nieuwe wegen in te slaan. De stappen zijn achtereenvolgens op volgorde van de fase in de relatie gezet (Covey, 2004) en kunnen hulp bieden in een adviestraject:

- Wachten met adviezen, eerst verzamelen van verhalen, op zoek naar de “ziel”.
- Vragen stellen en luisteren naar behoeften: “live, love, learn, leave a legacy”.
- Adviseren is verzamelen van de inhoud van de gedachten en beelden van anderen, met maar een beetje inhoud van de adviseur.
- Meewerken aan concretisering van nieuwe ideeën geeft vaart, zeker als je de resultaten en de wijze van samenwerken weer gebruikt als bron voor nieuwe stappen.
- Terugkoppelen aan betrokkenen, en zo komen tot een gedeelde visie, strategie en tactiek.
- Het combineren van “doen” met “willen en kunnen”, door ruimte te geven aan mensen voor dat wat ze zelf belangrijk vinden. Sterker is nog als daarbij een ideaalvisie ontstaat en wordt gedeeld.

Discussie

Als deskundige heb je de neiging zelf vol energie problemen aan te pakken. Wat vindt u van dit voorbeeld waarbij de adviseur start met een motto en niet met een veranderplan? Wat zijn uw ervaringen met deze werkwijze? En wat zijn de voordelen en de valkuilen?

Nieuwe realiteiten als versterkende middelen

In essentie hebben we het in dit stuk over veranderkundig adviseren door procesmanagement. De bovenstaande case is daarbij bedoeld als voorbeeld van de kracht van luisteren en zoeken naar elkaars werkelijke behoeften en bedoelingen. Tegelijkertijd is het een voorbeeld van het vinden van vertrouwen en kracht bij het vertalen van ideeën naar concrete projecten.

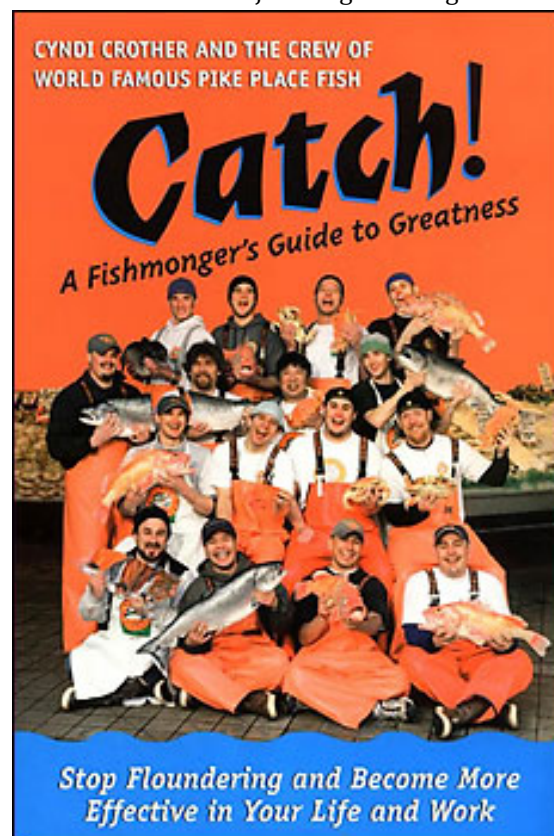
Maar procesmanagement alleen maar beschrijven als luisteren, zoeken en doen is onvoldoende. Een essentieel onderdeel is het ontwikkelen en vaststellen van vorderingen, enthousiasme, resultaten, nieuwe verhoudingen. Dat vaststellen vraagt extra aandacht. Als de betrokkenen zelf niet door hebben dat er iets nieuws is gebeurd of iets mogelijk is, zakt het ontwikkelingsproces op termijn in elkaar. Vaak is het dan handig periodiek het ontstane positieve gemurmel en gegons in de organisatie ook een eigen uiting te geven op algemene- of afdelingsbijeenkomsten. Door dergelijke “versterkende middelen” in te zetten krijgen niet alleen de doelstellingen, motto’s en plannen maar ook het enthousiasme en de goede intenties een herkenbare plak. In termen van de veranderaar Boonstra: zorg dat je nieuwe realiteiten schept.

Vervolg van de case

Bij de hier beschreven zorginstelling werd daartoe de film FISH! Filosofie gebruikt. Deze is op internet te vinden - en anders dan op die vindplaatsen soms wordt gemeld - door iedereen te gebruiken. Feitelijk gaat het om een reeks korte filmpjes over de wijze waarop een aantal visverkopers in het Amerikaanse Seattle hun saaie en koude werk doorbrak door platweg te besluiten daar enorm veel lol bij te maken. Hun centrale idee is: kies zelf voor je eigen werkhouding met als doel: meer plezier en een beter resultaat. Bij de zorginstelling werd de FISH! Filosofie op een grootse personeelsbijeenkomst verteld, werden de filmpjes vertoond en werden de mensen ter plekke aangemoedigd in kleine groepjes verbeter- en plezier-ideeën te bedenken. En mogelijk zelfs al te plannen. En aan iedereen die daarin slaagde werd een pluche vis uitgereikt. *“Het zoemde nog lang rond in de organisatie en de vele pluche vissen waren het stoffelijke symbool van een grote verandering.”*

Analyse en discussie

Er zijn veel soorten van inspiratiebijeenkomsten. Soms gedragen door leuke sprekers. En soms gericht op het vergroten van eigen kracht. Zo zijn er bijeenkomsten waarbij alle medewerkers twee andere medewerkers noemen die voor hen van positieve betekenis zijn. Door de opdracht met die twee medewerkers staande in een zaal een rechthoekige driehoek te vormen ontstaat een enorme positieve chaos waarbij de medewerkers ontdekken dat ze allemaal wel door weer anderen worden gewaardeerd. En weer een andere is door alle medewerkers twee activiteiten te laten opschrijven en die dan aan de muur te pinnen of op de grond te leggen op de juiste plek van een kruis met als assen urgent-niet-urgent en belangrijk-niet belangrijk. In beide gevallen is het dan mogelijk ter plekke de betrokkenen tot verbeter- en plezier-ideeën te verleiden. Je



kunt ook, heel eenvoudig, periodiek resultaten vieren. Keuzes genoeg. Maar essentieel is dat de eendagswinsten “meegeenmen” worden in het lopende verbeterproces.

Vraag

Welke versterkende instrumenten kent u die passen bij procesmatig veranderen? En kent u voorbeelden van succesvolle vervolgacties?

