

90° HorizonTaal

VERBETERINGEN IN PROCES EN PRESTATIES? STUUR RICHTING POSITIEVE BETEKENISGEVING!

Veranderingen in organisaties, inclusief die geïnitieerd zijn via processen, gaan uiteindelijk altijd om gewenste verandering in het gedrag van individuele medewerkers. De praktijk leert ons dat verandering in gedrag vaak minder planbaar en bestuurbaar is.

Een belangrijk aspect hierbij is betekenisgeving: wat vinden medewerkers er nu echt van? De ideeën van Homan zijn hierbij nuttig. De vraag is dan: hoe creëer je bij een verandering randvoorwaarden voor een positieve betekenisgeving die de betrokken mensen inspireert om te veranderen? De Appreciative Inquiry aanpak kan hierbij een belangrijke bijdrage geven, en we lichten deze kort toe vanuit een procesverbeteraanpak.

Dagelijks werken we in omgevingen waarin Verandering een belangrijk thema is. Stroomlijnen van processen,

Tijdens een opdracht merkte ik dat een collega actiepunten aan het wegwerken was, die ik op mijn naam had staan. Ik was woest en vol vuur belde ik die collega, bedacht me nog wel dat ik volgens de regels van feedback moest reageren: "Ik merk dat jij mijn actiepunten oppakt, dat maakt me boos, zou je dat niet meer willen doen". De ander reageerde (in mijn ogen) laconiek: "Je zou het ook anders kunnen opvatten, je kunt blij zijn dat ik je werk uit handen neem". Dat zag ik helemaal niet zo, ik had het gevoel dat ik over het hoofd werd gezien en dat maakte me boos. Diep graafwerk liet mij zien dat deze reactie van mij voorkwam uit mijn jeugd toen ik als klein meisje vaak over het hoofd werd gezien door mijn ouders en leraren. [Irma Waterreus]

toepassen van nieuwe werkmethoden, krimpende en fuserende organisaties, noem het maar op. In het vakgebied van procesmanagement zijn we een belangrijk onderdeel van die verandering, maar hebben we daarin veelal niet een leidende positie. Toch kunnen we daarin een belangrijke bijdrage leveren door wie we zijn als adviseur en de manier waarop we ons werk uitvoeren. Mensen en groepen mensen geven vanuit hun eigen achtergrond betekenis aan (komende) verandering. Betekenisgeving is het perceptieproces tussen het signaal dat de zender (bijvoorbeeld het management) afgeeft en het feitelijk gedrag dat iemand als reactie daarop laat zien.

Dat proces van betekenisgeving is vaak ook heel persoonlijk en daardoor kun je als adviseur er waarschijnlijk nooit helemaal achter komen wat er nu precies aan de hand is waardoor de ander reageert zoals hij doet (zie kader 1). Dat proces van betekenisgeving kunnen we als adviseur wel beïnvloeden door het toevoegen van nieuwe ideeën en ervaringen die bijdragen aan dat proces. Dat kunnen we op twee manieren: door het met elkaar in contact brengen van mensen en door de manier waarop wij als adviseur ons werk uitvoeren. Hieronder worden deze twee manieren toegelicht. Door ons werk als procesconsultant komen we in contact met mensen uit de hele organisatie en vaak hebben we een netwerk in vorige organisaties waar opdrachten zijn vervuld. Dat is onze kracht! Daardoor



zijn we in de gelegenheid mensen met elkaar in contact te brengen en ervaringen uit te laten wisselen. We brengen de ander (slim) in contact met andere zienswijzen en op die manier beïnvloeden we het proces van betekenisgeving. Homan spreekt van ideeënsex (jawel, de eerste keer het woord sex in dit brave tijdschrift!) en wij maken dat mogelijk als een soort van verandermotortje.

Heel belangrijk is de manier waarop we ons opstellen tegenover de mensen met wie we te maken hebben. Dat is de tweede manier waarop wij het proces van betekenisgeving beïnvloeden. Denk eens aan de les die je leert in een autoslipcursus: als je in een slip komt, kijk dan altijd naar het punt waar je uit wilt komen en niet naar dat paaltje dat je wilt vermijden. Als je kijkt naar dat paaltje, rijd je er geheid tegenaan. Een zelfde les kun je doortrekken naar gesprekken die je voert: als je je teveel focust op een moeilijk gesprek en misschien veel weerstand (het 'paaltje'), kun je er bijna zeker van zijn dat die situatie ook optreedt doordat je er onbewust toch op aanstuurt. Dat vraagt van de adviseur een open insteek. Maar hoe kun je dat nu aanpakken? Appreciative Inquiry (AI) biedt handvatten die daarbij kunnen helpen. AI is een methode die bij verandering niet uitgaat van een probleemsituatie maar juist op zoek gaat naar de positieve aspecten en inzet op het versterken van die positieve aspecten. Achterliggende gedachte is dat het werken vanuit een positieve focus meer energie en kracht oplevert dan het werken vanuit een probleemsituatie (zie kader 2).

AI ontken niet dat er problemen bestaan, maar buigt deze om naar een gewenste situatie en werkt vervolgens verder vanuit die situatie. De traditionele IST-SOLL analyse kijkt naar de bestaande situatie, beschrijft de gewenste situatie en bepaalt vervolgens de stappen hoe je van IST naar SOLL komt. Bij AI ga je op zoek naar de momenten en situaties dat de gewenste situatie al optreedt en hoe je die momenten kunt vermeerderen en versterken.

Denk nu niet dat deze methode een soort van 'goed-nieuwsshow' is. Het is en blijft hard werken maar de achterliggende gedachte is dat positieve energie meer motiveert en stimuleert dan werken vanuit een negatieve gedachte.

De waarderende benadering – zoals het toepassen van AI ook wel wordt genoemd – vraagt de volgende vier elementen:

1. Onderscheiden van observatie en oordeel;
2. Opschorten van je oordeel;

In de vele procesanalyses die ik in het verleden deed, was de focus vaak: wat gaat er niet goed. Dat wrong soms: een betekenisgeving die frequent leidde tot een “deden we dan niets goed?” Geïnspireerd door AI ben ik in mijn interviews en workshops ook de simpele vraag gaan stellen: “wat gaat er goed, wat wil je behouden en uitbouwen, omdat het een element van de gewenste situatie is?” Hoewel de initiële antwoorden vaak aarzelend zijn (we blijven een kritisch volkje!) leidden deze vragen bij mensen vaak tot verrassende inzichten en onvermoede kracht en energie. [Roeland Loggen]

3. Onderzoeken van de werkzame elementen in het verhaal van de ander;
4. Ontwikkelen van die elementen tot vernieuwde aanpakken.

Voor de eerste twee punten is het noodzakelijk dat we inzicht hebben in ons eigen proces van betekenisgeving. De laatste twee punten zijn dan gericht op het vinden van de optimale situatie waar naartoe wordt gewerkt. Dat kan gedrag zijn, maar evengoed een procesflow. “Hé, dat hebben we een keer op die manier uitgetoetst en dat werkte fantastisch, mits we nog een paar kleine aanpassingen doorvoeren”.

Concluderend kunnen we stellen dat we als procesadviseur heel krachtige instrumenten hebben om veranderingen in organisaties positief te beïnvloeden. We kunnen ideeënsex opstarten door mensen uit verschillende groepen bij elkaar te brengen en we kunnen ook AI inzetten. Op zoek naar een eerste stap: durf in ieder geval als procesconsultant eens te vragen “wat gaat er goed”? Verandering is vaak niet zo zeer 100 zaken wegwerken, als wel 5 dingen extra kracht geven. Ligt de focus op paaltjes vermijden, of rijd je liever een winnende rit? Het is maar waar je op wilt sturen...

Literatuur

Organisatiedynamica – Theorie en praktijk van organisatieverandering, Thijs Homan.
Van kiem tot kracht – Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering, Saskia Tjepkema & Luc Verheijen (red.) hoofdstuk 11.

Irma Waterreus is managing consultant binnen de Publieke sector.

Roeland Loggen is thoughtleader BPM binnen Caggemini. Met dank aan Marije Plas, consultant binnen de sector Public.