

Implementatietraject Raad voor de Kinderbescherming 'Verandervermogen zit in mensen zelf. De kunst is om dit vermogen aan te spreken'

Pro-actief inspelen op klantverwachtingen, meebewegen op maatschappelijke ontwikkelingen en trends: van organisaties wordt veel wendbaarheid verwacht in de huidige tijd. En dat vraagt om verandervermogen. Zo ook bij de Raad voor de Kinderbescherming. Samen met Mieke Hoekzema en Ton ten Broeke van Pentascope startte de Raad in 2011 het traject 'Implementeren, dat doen we zo.'

Wendbaar zijn als organisatie vraagt veel van medewerkers. Het liefst zien we dat zij initiatieven nemen, kansrijke verbeteringen doorvoeren en vernieuwing omarmen. Ideaalbeelden daarnaast zijn: verantwoordelijkheid nemen, op elkaar zijn afgestemd en effectief zijn in het samenspel. Niet alleen om verandering te initiëren, maar vooral ook om nieuwe manieren van (samen)werken vast te houden en op te nemen in het dagelijkse gedragspatroon.

Versterken van het verandervermogen

Pentascope heeft jarenlange ervaring met implementeren van veranderingen. Wat wel en niet werkt hebben we vastgelegd in het boek Implementatiekunst, zodat organisaties er zelf meer aan de slag kunnen.

Versterken van verandervermogen vraagt meer dan alleen overdracht van veranderkundige kennis – het is al een verandering op zichzelf. Hoe implementeer je dit?

Basisprincipes voor succesvol implementeren

- Houd een **helder en afgestemd doel** voor ogen waarmee mensen **zelf koers** kunnen houden. Eigenaarschap en betrokkenheid zijn wezenlijk.
- Kies bewust voor een aanpak of werkwijze die **congruent is met het veranderdoel**. Een resultaatgerichte organisatie bereik je bijvoorbeeld alleen met een resultaatgerichte veranderaanpak.
- De **huidige situatie is het aangrijpingspunt** van de verandering. Sluit daarom aan bij waar de verschillende groepen binnen de organisatie staan. Tussen groepen kunnen grote verschillen zijn in hoe zij zich ontwikkeld hebben.
- Luister goed naar wat er **in de onderstroom**, dus aan de lunchtafel en bij de koffiemachine, aan reacties komen. Dit geeft handvatten om in te spelen op wat er nodig is in specifieke groepen.
- Gedragsverandering vraagt om **persoonlijk commitment** en een context waarbinnen nieuwe gedragspatronen binnen de groep gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

Ervaringen Raad voor de Kinderbescherming

Ook van de Raad van de Kinderbescherming wordt veel wendbaarheid verwacht. Er is een veelheid aan projecten die moeten worden geïmplementeerd. In een steeds hoger tempo. De projecten grijpen regelmatig in op de werkmethoden in de uitvoerende eenheden. Lokaal kunnen al deze projecten ervaren worden als losstaande ingrepen, die staan naast de zaken die men lokaal van belang vindt. Elk project heeft een eigen, veelal centraal vastgestelde manier van veranderingen doorvoeren.

Visie en aanpak

Een situatie als deze vraagt om visie. Een samenbrengende visie over de koers van de organisatie en een eensluidende visie op veranderen. Vanuit welke basisopvatting wilde de Raad veranderingen implementeren? De Raad begon met het uitwisselen van ervaringen: hoe doen we op dit moment al die projecten? Wat zijn de meest succesvolle projecten en wat niet? Medewerkers maakten een gezamenlijke analyse tijdens een

werkconferentie. De conclusie: de mate waarin mensen de logica van de verandering zien en waarin zij bij de (lokale) implementatiewijze worden betrokken, bepaalt het succes. Implementeren is meer dan centraal denken en dan lokaal uitleggen hoe het zou moeten.

Implementeren: een kunst op zich

De Raad bracht een aantal grote projecten onder in een meerjarenprogramma, met meer sturing op de samenhang en gezamenlijke leermomenten. Ze formuleerde projectoverstijgende doelen in haar meerjarenprogramma: tijdiger, effectiever en professioneler zijn, met als einddoel een excellente, professionele en hoogwaardige uitvoeringsorganisatie te worden. Projectmatig werken alleen bleek echter niet voldoende om te zorgen dat de beoogde resultaten werden behaald. Andere acties waren nodig. Implementeren bleek een kunst op zich: het is een middel om doelen en resultaten te behalen. En dan wel zó dat het werkt. De Raad schrijft hier zelf over in een evaluatienota: 'Implementeren houdt voor ons in dat mensen weten wat een nieuw werkproces of nieuwe methode van hen vraagt. Mensen moeten het kunnen toepassen, niet als een aangeleerd kunstje, maar het vooral vanuit hun intrinsieke motivatie. Omdat het aansluit bij hun overtuigingen en hun professionaliteit.'

Leertrajecten

Om de implementatie-ervaringen uit het meerjarenprogramma en de werkconferentie breder te delen, startte de Raad samen met Ton en Mieke een aantal leertrajecten. Bijvoorbeeld een leergang die werd afgesloten met een meesterproef voor de projectleiders, die veranderprocessen vaak op gang moeten brengen. Daarnaast een workshop met het managementteam van het landelijk bureau. Hierin maakte het MT de veranderredenering over 'hoe versterken we het verandervermogen binnen de Raad' – de bedding voor de leertrajecten. Ook werd een tweedaagse basistraining voor een gemixte groep van regionale en centrale (beleids)adviseurs aangeboden, waarin theorie gekoppeld is aan verwandervragen uit de eigen praktijk. En een werkatelier voor elk regionaal managementteam. Hierin ging het MT met een lokaal relevant verandertraject aan de slag, zodat het visie en instrumenten direct kon toepassen. De leertrajecten worden niet centraal opgelegd, wel aangeboden. De inhoud werd in samenwerking met een ontwikkelgroep van deelnemers bepaald. Door de 'olievlekwerking' ontstond er vraag naar meer workshops en trainingen.

Een gemeenschappelijke taal en visie

Er zijn vele persoonlijke opvattingen, al dan niet bewust, over veranderen. En over wat wel en niet werkt. De introductie tijdens de leertrajecten van een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijke visie op implementeren helpt om het samenspel gemakkelijker te maken. Mensen vinden elkaar hierdoor sneller in het veranderproces. De gemeenschappelijke taal biedt vaak nieuwe begrippen en brillen om naar de werkelijkheid te kijken. Door op een andere manier te kijken wordt het mogelijk om anders te denken en tot andere oplossingen te komen. Het verandervermogen zit in mensen zelf. De kunst is om dit vermogen aan te spreken. Ook gemeenschappelijke 'instrumenten' zijn belangrijk in het proces om gezamenlijk veranderingen door te voeren, zoals bijvoorbeeld:

- Het maken van een **veranderredenering**. Dit is een gezamenlijk te maken verhaal, waarmee je aan elkaar kan uitleggen waarom de voorgenomen verandering (voor deze eenheid) zinvol is en wat het betekent voor betrokkenen. Hiermee creëer je een gezamenlijk startpunt en gedeelde visie op de aanpak.
- Kijken vanuit een **integrale bril** naar de impact van de verandering: wat wordt geraakt, de harde en zachte kant serieus nemen.
- Veranderen als iteratief proces zien, een doorlopende **lemniscaat**, waarbij steeds geleerd en bijgestuurd wordt op wat er zich in de realiteit voordoet, in plaats van het eenmalig doorlopen van een stappenplan.
- Expliciet maken van de **eigen rol** in het veranderproces en deze **als veranderbegeleider** bewust inzetten: expert, adviseur of procesbegeleider.
- Het **doorbreken van gedragspatronen**. Gedrag wordt in stand gehouden door hoe mensen, bijvoorbeeld manager en medewerker, over elkaar denken en op elkaar reageren.

Belangrijk is dat de gekozen verandervisie en werkmethoden goed aansluiten bij de organisatie en direct een impuls geven om op een andere manier te acteren – een manier die past bij het beoogde doel.

Succesfactoren

Terugkijkend blijken er een aantal factoren het succes van de leertrajecten binnen de Raad te bepalen:

- Initiatief en trekkracht liggen bij een groep binnen de organisatie zelf. Bij de Raad bij het projectenbureau. Pentascope sluit daarbij aan. Deze “startgroep” begeleidt de organisatie bij het leren implementeren, bij de werkconferentie, bij evaluaties van grote verandertrajecten.
- Besteed aandacht aan waarom implementaties wel of niet lukken en leer daar collectief van. De noodzaak om verandervermogen sterker te maken is hierdoor al in eerdere settings breed ervaren en benoemd.
- Zorg voor een diversiteit aan leerinterventies, passend bij de doelgroep (leergang, training, werkateliers)
- Sluit aan bij de wens van mensen tot ontwikkeling en werk door op eerder ingezette leerinterventies, zoals bij de Raad bijvoorbeeld projectmatig creëren en Covey.
- Laat binnen de leertrajecten het samenspel oefenen. Binnen de Raad zorgde het mixen van centrale en regionale deelnemers voor verdieping van gesprekken en wederzijds begrip voor dilemma's die bij implementaties ervaren werden. De projectleiders werden co-trainer bij de werkateliers, waardoor ze in de positie van begeleider kwamen en leerden om instrumenten uit te leggen, maar ook begrip kregen voor wat er lokaal nog meer speelt.
- Werk met voorbereidingsgroepen om echt goed aan te sluiten bij de eigen werkelijkheid van deelnemers. De werkateliers zijn gegeven aan de hand van lokaal spelende veranderingen, zoals een verhuizing als gevolg van samenvoegen van regio's of de lokale implementatie van een nieuwe (landelijk vastgestelde) werkmethode. Een voorbereidingsgroep maakte de keuze waarmee geoefend ging worden.
- Uitnodiging van deelnemers gebeurt door de eigen manager, die ook de achterliggende veranderredenering inbrengt en het organisatiebelang van samen leren. Binnen de Raad faciliteerde het projectenbureau het aanbod. Het was de eigen keuze van de manager en het team om deel te nemen.
- Geef alle spelers in het samenspel de ruimte om mee te doen. Binnen de Raad ontstond bij meerdere groepen dan in eerste instantie voorzien, de behoefte om mee te doen. Zij zijn aangehaakt.
- Combineer en integreer in de opleidingsactiviteiten de aandacht voor de gezamenlijke verandervisie, de instrumenten en de (rol van de) persoon die het verandertraject trekt of adviseert.

'Geen invulformuliertjes'

De leergang implementatiekunst voor projectleiders en organisatieadviseurs is begin 2012 afgerond met het presenteren van ieders 'meesterproef' - een spannende interventie op het gebied van implementeren. Enkele deelnemers vertellen wat dit hen opleverde: 'Het zijn zeer hanteerbare methodes en inzichten.' 'Gezamenlijk leren is erg prettig. Er is veel openheid en er is meer verbinding ontstaan tussen projectleiders en organisatieadviseurs.'

Deelnemers over de training geven aan landelijke en regionale adviseurs, regiosecretarissen en ICT beheerders: 'Er is grote bereidheid om te leren. Er wordt veel van en met elkaar geleerd, in een open sfeer.' 'Het programma werkt goed. Niet alleen de instrumenten worden besproken, maar we gaan ook in op de werking ervan. En wat de verandervisie erachter is. Het zijn geen invulformuliertjes.'

Vervolg

Het aanbieden van een aantal parallelle leertrajecten is een krachtige impuls in het versterken van het verandervermogen van een organisatie als de Raad voor de Kinderbescherming. Het voortdurend aandacht geven aan het samen "beter leren implementeren", door zowel landelijk als regionaal management zorgt voor de nodige sturing erop. Het on the job verder laten inslijten en waar nodig begeleiden is volgende fase. Het projectenbureau en de projectleiders spelen daarin een stimulerende rol en faciliteren het leerproces van projectbetrokkenen. Ook het komende jaar kan er door de verschillende groepen een beroep gedaan worden op ondersteuning door het projectenbureau, door de twee begeleiders of aanvullende leertrajecten

aangevraagd worden. Geborgd gaat worden dat nieuwe spelers ook blijvend getraind worden in dezelfde veranderingvisie en implementatie-instrumenten, net als in de methode van projectmatig creëren.

Meer weten over het versterken van verandervermogen binnen uw organisatie? Neem dan contact op met Mieke Hoekzema (06 22504063 - miekehoekzema@xs4all.nl)