

→ Titel slide

1. Intro

Welkom bij deze inleiding die gaat over gedragsmatige aspecten van grootschalige verandering.

Mijn bedoeling is enkele principes en dynamieken, te verhelderen, en daaruit enkele adviezen af te leiden gericht op meer netwerkgerichte sturing in de gezondheidszorg. Op de achtergrond ziet u een schilderij van een van mijn favoriete schilders, Anand Dwarka, en ik persoonlijk associeer dit werk met optimisme en beweging, constante verandering.

→ Slide: stellingen

Stelling 1: “70% van de veranderingen mislukt”

Dit ‘feit’ wordt vaak aangehaald om een zekere teneur van scepsis te verkrijgen t.a.v. organisatieverandering. (‘Er wordt wat af veranderd, en meestal werkt het niet’) Echter, de stelling klopt niet. Het onderzoek waar het op gebaseerd is laat zien dat in 70% van de cases de gestelde ambities uiteindelijk niet waargemaakt konden worden. Té hoge ambities en verwachtingen vooraf, dat is heel wat anders dan mislukken!

Grootschalige veranderingen binnen organisaties worden veelal ingezet ter verhoging van de output van het primaire proces en optimalisering van de bedrijfsvoering.

Dit geldt evenzeer bij grootschalige systeemveranderingen in de publieke sector. Meestal gaat het in essentie om optimalisering van de bedrijfsvoering.

Stelling 2: meeste veranderingen in de publieke sector zijn gericht op verbetering van de bedrijfsvoering; in de praktijk veelal vanuit het streven naar kostenbeheersing.

Bij de implementatie ervan laat men zich veelal leiden door een sterke wens om de bestaande situatie te veranderen, gekoppeld aan een zeker (naïef-) optimistisch vertrouwen in het voorgestelde nieuwe systeem.

Overschatting van de voordelen van het voorgestelde systeem alsmede de stuurbaarheid van actoren, gekoppeld aan een onderschatting van de mogelijke nadelen, m.n. de implementatie ‘kosten’, en niet-voorzien langere termijn neven-effecten.

Het is opmerkelijk hoe sterk vaak het vertrouwen in de effectiviteit van de nieuwe aanpak is; alsof ineens alle bestaande problemen ermee worden opgelost.

In de praktijk wordt bij de implementatie vaak voorbijgegaan aan de invloed van de factor gedrag.

De mens wordt gezien als een stuurbaar element in het systeem, die keurig de gestelde systeemregels en richtlijnen volgt.

Dat dit echter niet zo simpel ligt is iets wat vaak pas gaandeweg wordt ‘ontdekt’. En dan wordt er ‘bijgestuurd’ (en begint het ‘pleisters plakken’).

Stelling 3: “alle verandering betreft in principe gedragsverandering.”

Uiteindelijk betreft elke verandering een verandering van gedrag, of het nu een grote systeemverandering is, of een kleine organisatieverandering, en uiteraard zelfs op individueel niveau.

Immers, personen zullen de verandering moeten gaan doorvoeren op de juiste wijze, of een nieuw systeem moeten gaan toepassen of een andere werkwijze gaan hanteren.

Verandering van gedrag op individueel niveau is al lastig.

Verandering van gedrag op groeps- of organisatieniveau is al snel een stuk complexer. En uiteraard geldt dat in nog sterkere mate voor verandering op systeemniveau, waar meerdere organisaties, partijen en spelers bij betrokken zijn.

Daarbij komt dat bij een systeemverandering verschillende aspecten in onderlinge samenhang bekeken moeten worden:

- uitvoering,
- regie,
- management,
- resultaten,
- bekostiging, etc.

Op alle niveaus en bij elk aspect zou je moeten analyseren welke verandering van gedrag en mindset gewenst is.

En dat goed ook nog op elkaar laten aansluiten!

2. Verandering van gedrag (individueel niveau)

Laten we eerst eens kijken naar wat noodzakelijk is om mensen tot gedragsverandering aan te zetten: het fundamentele proces.

Stel er wordt binnen een organisatie een verandering voorgesteld, dan is het eerste wat iemand zich afvraagt: “What’s in it for me?”

Of dat nu bewust is of niet, of minder bewust, dat maakt niet zoveel uit.

En dat is geen negatieve reactie, je zou het kunnen zien als een doodnormale survival-reflex.

Of je uiteindelijk wel of niet meegaat, meebeweegt, is een individuele keuze die mensen maken. We noemen dat ‘buying-in’.

N.B. Toelichting Buying-in slide

→ **Slide:** Buying-in (in stappen)

Wat zijn voor iemand persoonlijk de overwegingen die maken dat hij/zij zich wel of niet aansluit, het gedrag verandert, mee verandert.

Als je je afvraagt 'what's in it for me?' dan is dat eenvoudig gezegd een som van voor- en nadelen, plussen en minnen, met als uitkomst een positief of negatief saldo.

Dat is simplistisch geredeneerd natuurlijk, maar toch ...

Individuele gedragsmodificatieprogramma's maken expliciet gebruik van dit principe; het gaat daarbij om stimuli, responses, prikkels, bekrachtiging, het onthouden van prikkels enz. om een persoon ongewenst gedrag af en gewenst gedrag aan te leren.

Inzicht in wat in een bepaalde situatie de juiste prikkels zijn is nodig om mensen tot gedragsverandering aan te zetten.

Om iemand tot verandering van gedrag te laten komen zijn er 4 condities nodig.

- Moeten
- Willen
- Kunnen
- Mogen

N.B. Toelichting van de Cirkel

→ Slide: De cirkel condities vrijwillige verandering

Pas als aan alle vier condities voldaan is zal een persoon gaan bewegen (i.e. gedrag veranderen). Op termijn moet dat dan uiteraard geborgd moeten worden met (herhaalde) beloning (bekrachtiging).

Belangrijk is om hierbij op te merken dat we het hebben over vrijwillige gedragsverandering. Opgelegde verandering is vrij simpel: doe wat je opgedragen wordt.

Maar dat is uiteraard niet bestendig, en zeker niet wat beoogd wordt met netwerksturing.

Een bijzonder belangrijke 5^e conditie is: Vertrouwen.

Iemand gaat pas 'bewegen' als hij/zij zich veilig voelt.

En hier is uiteraard een cruciale rol weggelegd voor leidinggevendenden, die immers een context voor verandering moeten creëren.

Als er geen context van vertrouwen is dan zal men niet bewegen, of zal men overgaan tot pseudo-meebewegen, cosmetisch veranderen, window-dressing gedrag, enz.

Commitment voor een verandering is te zien als een activiteit: ik besluit om mee te doen, mij eraan en ermee te verbinden.

3. Verandering van gedrag (organisatie niveau)

In principe gelden voor verandering door een organisatie vergelijkbare principes.

Ook de leiding van de organisatie stelt zich de vraag "what's in it for us?"

Die analyse moet je goed maken wil je het gedrag van de organisatie kunnen voorspellen.

N.B. Toelichting van uitersten-slide

→ Slide: 2 uitersten van veranderstijlen

Het gaat er niet om wat de beste stijl is, dat is situatie-afhankelijk. Maar wel is vereist dat een aanpak transparant wordt toegepast.

Wees eerlijk en transparant in wat je veranderdoelstellingen en -aanpak zijn.

Er ontstaat wantrouwen als er afwijkende boodschappen worden uitgezonden.

Bijvoorbeeld als de verandering wordt 'verkocht' als bedoeld voor kwaliteitsverbetering, betere klantbediening, etc., terwijl de eigenlijke redenen kostenbesparing zijn.

Medewerkers prikken hier snel doorheen, en haken dan af.

Op het niveau van de organisatie ligt het creëren van een context van Vertrouwen eerder bij de overheid en politiek. In hoeverre zijn die een betrouwbare partner?

Om organisatieverandering te kunnen plaatsen gebruik ik vaak dit overzicht.

N.B. Toelichting van missie-slide

→ Slide: missie → activiteiten

In een overzicht gezet kun je stellen dat afhankelijk van de missie van de organisatie er een visie wordt opgesteld, die vertaald wordt naar doelstellingen (de ambities), en een strategie (hoe gaan we die doelstellingen behalen?), en via allerlei plannen uiteindelijk leiden tot de uitvoering.

Alle activiteiten dienen met en op elkaar afgestemd te zijn: Alignment.

Regelkringen dienen te zorgen voor de nodige feedback, zodat er tijdig bijgesteld kan worden.

Daar waar er structurele mis-alignment plaatsvindt is correctie, bijstelling (een verandering zoals een reorganisatie, e.d.) nodig.

Bij elk bedrijf or organisatie kun je het primaire proces opdelen in 4 stappen: input, throughput, output, outcome

→ Slide: primaire proces: output vs. outcome

Voorbeeld van meubelfabriek: output zijn x-aantal tafels, outcome = x-aantal tafels van bepaalde kwaliteit en verkoopbaar, met versterking brand, etc.

Outcome is dus veel meer dan output.

Die outcome is één-op-één verbonden met je missie.
(eventueel uitwerking voorbeeld meubelfabriek).

Alles wat je doet zou moeten zijn afgestemd op waarom je er überhaupt bent, je raison d'être.

Bedrijven hanteren allerlei managementprincipes om de bedrijfsvoering te optimaliseren en de performance te verhogen.

Wat we in de praktijk vaak zien is dat de sturing op gedrag gebeurt aan de hand van prikkels, incentives, die niet zozeer met de missie (en outcome) te maken hebben maar veel meer met de output, kale productieresultaten.

Een veelvuldig gehanteerd management principe is het werken met targets in de vorm van **KPI's**, Key Performance Indicators.

KPI's zijn meestal kwantitatief geformuleerd; het zijn die ratio's waarop je minimaal afgerekend wordt, Key Performance Indicators.

Vanwege hun karakter, en de wijze waarop ze worden toegepast, hebben ze een dwingende uitwerking. 'Wat we ook doen, we gaan die KPI's halen, omdat daarmee we bewijzen dat we goed hebben gewerkt, goed hebben gefunctioneerd, en dat we onze doelstellingen hebben bereikt.'

→ Slide: KPI's en Performance Management

Het werken met KPI's is op zichzelf overigens beslist niet fout, sterker nog, het geeft richting aan de werkzaamheden en inzet, maar het is vaak onvoldoende.

Niet zelden leidt het strikt werken op basis van KPI's tot een paradox:

Als iedere organisatie-onderdeel zich enkel richt op de eigen targets, en zijn eigen doelstellingen optimaal realiseert, dan leidt dit tot een suboptimalisatie van het gehele systeem. Een paradox die aangeeft dat, wil je als organisatie je over-all doelstellingen (outcome) bereiken, er meer nodig is dan dat alle onderdelen de eigen doelstellingen behalen.

Het werken met KPI's heeft natuurlijk als voordeel dat je stuurt op concrete resultaten, en daardoor 'in control' kunt zijn.

Een van de nadelen is dat je snel kunt doorschieten naar excessieve resultaatsturing, je missie (outcome) uit het oog verliest, en verzandt in bovenmatige verantwoording. (Control op control op control).

4. Verandering van gedrag (systeem niveau)

Op systeemniveau:

Dat het werken met KPI's te ver kan doorschieten is te zien in grote systemen.

Neem het onderwijs.

Je zou kunnen zeggen, als voorbeeld, we moeten zoveel leerlingen per jaar laten afstuderen, door onze school (ons systeem) halen, zorgen dat ze slagen, en dat is een getal waarmee iemand anders kan zeggen dat je het goed gedaan hebt, of niet natuurlijk.

Maar uiteindelijk is je outcome niet zozeer hoeveel leerlingen je hebt laten slagen, maar wat je hebt opgeleverd aan leerlingen die meerwaarde leveren in de samenleving, de community, die een loopbaan kunnen volgen, zinvol werk kunnen uitvoeren, of wat dan ook. Dat is meer de outcome, en dat hoort eigenlijk bij de missie.

En als het goed is wordt de missie van een school niet uitgedrukt in aantallen geslaagde leerlingen, dat zijn doelstellingen, maar in een bijdrage die de school levert, via de leerlingen, met de leerlingen, aan de samenleving.

En hier zie je een van de belangrijkste omissies in het aansturen op systeemniveau omdat het werken met dat soort cijfermatige informatie een schijn van exactheid of concreetheid oplevert.

Maar het gaat voorbij aan de essentie, namelijk de missie. Waar ben je voor?
En dat is uit te drukken in de outcome.

Soms is dat moeilijk meetbaar te maken. De outcome van de politie is bijvoorbeeld niet de hoeveelheid opgeloste misdaden, maar een bijdrage leveren aan de veiligheid van de samenleving. Op welke manier dan ook.

Dat is moeilijk te meten, sterker nog, er is veel vervuiling in de getallen die we krijgen. Er zijn meer factoren die veiligheid mede-bepalen.

Omdat outcome lastig te meten is meten we het vaak niet, maar meten we in plaats daarvan wel de cijfers (de output).

In ieder geval kunnen we daarmee verantwoorden dat we goed bezig zijn. En tevens die cijfers inzetten voor het verwerven van middelen bij de overheid (zie het onderwijssysteem).

5. Inzet van Professionals

Dit soort mechanismen hebben hun werking op systeemniveau, op organisatieniveau, maar ook op individueel niveau.

Binnen een organisatie worden medewerkers vaak aangestuurd aan de hand van te leveren resultaten, output.

Maar tegelijkertijd wordt er ook van je verwacht dat je een bepaalde werkhouding hebt, teaminbreng, collegialiteit. Een inbreng, die niet zo duidelijk te meten is in dat soort cijfers.

Het is typerend voor het werken van professionals, dat zij gemotiveerd worden, geïnspireerd zijn van binnenuit (intrinsieke motivatie) door hun eigen missie.

→ slide: professionals

Professionals laten zich het liefst niet aansturen (lees Matthieu Weggeman), Zij willen aangesproken worden op hun professionaliteit, hun vakmanschap, hun meerwaarde, en de betekenis die hun werk heeft voor uiteindelijk de klant, patiënt, of de gemeenschap, of wat ook. Daar halen ze hun satisfactie uit.

Het gaat hun om kwaliteit, en betekenisvol bezig zijn.

Professionals die aangestuurd worden op kwantitatieve resultaten (KPI's) zullen zeker niet harder gaan werken of een hogere productie behalen.

Zij gedijen niet in een dergelijk systeem.

Sterker nog, velen zullen het ervaren dat dat het afbreuk doet aan hun eigen kwaliteitsnormen en hun eigen persoonlijke missie ondergraaft.

Professionals willen hun vak uitoefenen, met voldoende autonomie en regelruimte, en met kwaliteit als drijfveer.

Geen wonder dat er zoveel weerstand is bij professionals als ze o.b.v. productie 'targets' moeten werken.

Ik durf de stelling aan dat in veel bedrijfstakken, waar professionals in het primaire proces werkzaam zijn, het succes dat behaald wordt (of de outcome die gerealiseerd wordt), vooral toe te schrijven is aan de inzet, betrokkenheid, toewijding van de betreffende professionals op hun werk, en niet zozeer aan de wijze waarop ze met KPI's aangestuurd worden.

Overigens, systemen hebben de neiging om kwaliteit ook weer in kwantitatieve normen te meten.

N.B. Het moge duidelijk zijn dat ik het heb over stereotypische professionals.

Er zijn uiteraard altijd en overal velen die niet aan dat stereotype beeld beantwoorden.

6. Hoe te veranderen?

Als je een systeem wilt gaan veranderen hoe moet je dan te werk gaan, zodat mensen zich gedragen zoals beoogd volgens dat nieuwe systeem.

Hoe kunnen we nu zorgen dat èn de professional zijn doelstellingen behaalt en zijn missie bereikt, èn de organisatie èn het systeem hun doelstellingen en missie bereiken.

7. De Psycho-logica van grootschalige verandering

De meest essentiële componenten van Management van Verandering zijn:

→ slide: Change Management

Het gaat om het managen van:

- Percepties
- Verwachtingen
- Emoties
- Betekenis
- Mindsets
- Momentum, enthousiasme en energie
-

De psycho-logica houdt in dat je voor alle verandering, en dus ook voor grootschalige verandering, moet blijven kijken naar het stuurniveau van het individu.

Mensen stellen hun gedrag af op hetgeen ze als doelstellingen hanteren. Als je kwantitatieve doelen stelt gaat men zich 'economisch' opstellen.

Als je ook meer kwalitatieve, missie-gebonden doelstellingen hanteert zal men eerder geneigd zijn om overstijgend gedrag te vertonen.

Ja, ik ga ervan uit dat mensen deugen!

Sturen via systeemcondities is dus eigenlijk alleen maar sturen op context.
En binnen die context gaan spelers bovenal hun eigen belangen optimaliseren.

→ Slide: Verbinding

Tenzij ze zich weten te verbinden aan bovenliggende missie-gebonden doelstellingen.
Dit is goed te doen, juist met professionals, die dat vanuit hun vakmatige bevoegdheid ook voorstaan.

Zorg dus dat die verbinding er is.

En dat spelers in het veld die verbinding zelf kunnen maken, en niet opgelegd krijgen.

Pas dan kan er eigenaarschap en commitment op die doelen bereikt worden.

Met andere woorden: het gaat om onderling afstemmen; niet alleen op resultaten (en bedrijfsvoeringscijfers) maar op het behalen van overall-outcome.

Dat is weliswaar lastig te meten, maar dat is nu eenmaal wat telt!

→ Slide: Tot slot

Om dit te kunnen bewerkstelligen zijn enkele adviezen te geven:

1. Laat spelers zich onderdeel voelen van groter geheel (i.e. overkoepelende outcome, de eigen outcome, belangen en doelstellingen dienen eenieder duidelijk te zijn)
2. Haal blokkades weg, bied ondersteuning
3. Optimaliseer aansluiting tussen spelers op alle niveaus
4. Stuur op buying-in op organisatie en individueel niveau
5. Stimuleer zelfsturing en samenwerking (“we’re in this together!”)
6. Definiëer ruimte om te experimenteren en te leren
7. Denk lange termijn gericht
8. Creëer een context van duidelijkheid en vertrouwen

8. Conclusie

Als je een systeemverandering wilt laten slagen moet je kijken naar dynamieken op elk niveau: systeem, organisatie, individu. De niveaus omsluiten elkaar. Uiteindelijk gaat het altijd om gedrag van individuen.

De allerbelangrijkste les is: zorg voor optimale aansluiting, alignment en verbinding.

→ slide: gedeeld perspectief

Cruciaal is dat alle spelers een gezamenlijk kompas gebruiken.

Het kompas is gericht op het behalen van de outcome van alle betrokken spelers, en het realiseren van de ultieme doelstellingen, van een gezamenlijke missie.

Een dergelijk gezamenlijk perspectief werkt als magneet voor een geslaagde verandering.