

Deze tekst over leren & veranderen is u ter beschikking gesteld door Personae. Partner in Human Resource Development.

Wilt u meer weten over Performancegericht Lerend Veranderen, de meest succesvolle manier om organisaties en mensen te (laten) veranderen; bel dan met Personae:

06 - 18570654 (adviseur Jan den Breejen)

of stuur een mail naar info@personae.nl

of kijk op onze website www.personae.nl

of koop ons nummer 1 bestseller boek, waarin de visie, methode en instrumenten voor Performancegericht Lerend Veranderen beschreven staan bij Uitgeverij Thema:

Rendement van Leren en Veranderen.

Een resultaatgerichte aanpak in een Excellerende Organisatie, door drs. Jan D. den Breejen CM, CT

ISBN 90.5871.274.5

O.a. te bestellen bij www.thema.nl

"Waarom lezen? Den Breejen betreft een aantal gezaghebbende theorieën uit p&o en opleidingsland op elkaar, met als resultaat een overtuigend nieuw model waarin opleiden nauw verweven is met het bedrijfssucces. Waarom zouden we het nog anders doen?"

Beoordeling: 5 sterren.

Pauline Bakker in: PW Vakblad, 12 maart 2005.

1 Op weg naar een ExcelLerende Organisatie

‘Ontwikkelingen gaan steeds sneller, waardoor organisaties moeten rennen om bij te blijven. Geleerde kennis is snel weer verouderd, waardoor er een beroep wordt gedaan op het steeds weer bijleren en signaleren van nieuwe kennis. Kunnen leren wordt belangrijker dan veel weten.’ (Vetron, 2004)

In dit hoofdstuk leest u hoe de op ‘lerend veranderen’ toegesneden organisatie eruitziet. Op basis van een historische analyse van succesvolle organisaties beschrijf ik twee actuele managementtypes. Deze vormen samen een ogenschijnlijke paradox: strakke formele aansturing door het management aan de ene kant en meer autonomie voor medewerkers en minder sturing aan de andere kant. Deze paradox is de basis voor het concept van De ExcelLerende Organisatie. De meest concurrerende organisaties blijken namelijk steeds *beide* polen te versterken: zowel centraal (sturing) als decentraal (zelfsturing). Daarnaast beschrijf ik een tweede balans waaraan op een hoger niveau voldaan moet worden om succesvol met werkleertrajecten te kunnen werken: de balans tussen bedrijfsdoelen enerzijds en de drijfveren en waarden van de medewerker anderzijds. De paradox en de balans vormen samen vier dimensies. Het overbruggen van deze vier dimensies speelt een centrale rol bij het komen tot de ExcelLerende Organisatie. Vervolgens maakt u kennis met een praktisch werkmodel, het PPM-procesmodel, dat u kunt gebruiken voor het vormgeven van de ExcelLerende Organisatie. Maar eerst leest u hieronder hoe dit boek is opgebouwd.

1.1 Opbouw van het boek: perspectieven overbruggen

Organisatieverandering is zo afhankelijk van de situatie dat het zich niet laat sturen volgens een standaardscenario. Het is altijd maatwerk en het blijft een onvoorspelbaar, soms chaotisch verlopend proces. Om die reden zult u in dit boek geen keurige en gedetailleerde blauwdruk vinden. Dit boek is een werkboek; een

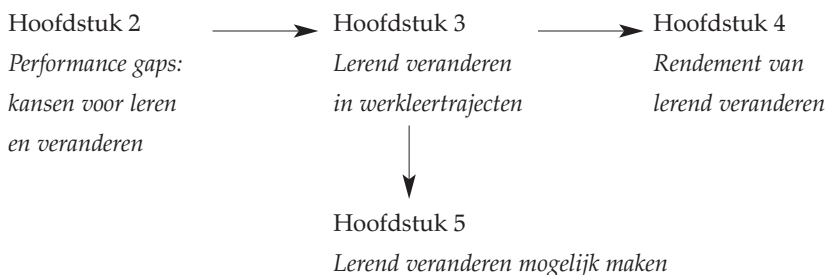
gereedschapkit voor het leren en ontwikkelen van organisaties en mensen.

In dit hoofdstuk leest u dat bij het ontwikkelen van leer- en veranderactiviteiten binnen een organisatie vaak verschillende perspectieven gekozen worden. Deze vier perspectieven lopen als rode draad door de verschillende hoofdstukken van het boek.

Daarnaast presenteren wij in dit hoofdstuk het PPM-procesmodel als praktisch raamwerk voor verandering. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 worden de verschillende elementen van dit procesmodel nader toegelicht.

In elk hoofdstuk zal een case afkomstig van het Medisch Centrum Avantis dienen als illustratie van de praktijk.

Schematisch gezien is het boek als volgt opgebouwd:



Figuur 1 Opbouw van het boek

Hoofdstuk 2 Performance gaps: kansen voor lerend veranderen

Mensen en organisaties veranderen alleen als daarvoor de noodzaak ervaren wordt. Juist in een crisissituatie of kritieke situatie in de werkpraktijk leren mensen veel. Leren is veranderen en veranderen doe je als er sprake is van een probleem of een kans. Over het tot bloei komen van leren in dit spanningsveld tussen verwachte prestatie en geleverde prestatie gaat hoofdstuk 2. Hier vindt u een handig instrument voor het opsporen, analyseren en oplossen van performanceproblemen in de organisatie: de *Performance Gap Scan*. Deze scan kunt u gebruiken om helder te krijgen wat nu precies het probleem en de noodzaak tot lerend veranderen is.

Hoofdstuk 3 Lerend veranderen in werkleertrajecten

In dit hoofdstuk leest u hoe u praktisch gestalte kunt geven aan lerend veranderen. U maakt kennis met PPM, een twaalf-stappenplan voor lerend veranderen. Bij deze alternatieve benadering van leren, staan werkleertrajecten voor organisatieverandering centraal. Medewerkers krijgen hiermee ruimte voor het inzetten van hun talenten en creativiteit binnen de door de directie gestelde strategische doelen. Bij PPM worden leeractiviteiten niet naast organisatieveranderingen georganiseerd ('terzijde'). De noodzaak tot organisatieverandering wordt gezien als inspiratiebron voor leren: de organisatie als een zee van kansen voor persoonlijke groei en ontwikkeling ('terzake').

Hoofdstuk 4 Rendement meten van lerend veranderen

Managers, en steeds vaker ook medewerkers, worden afgerekend op het behalen van doelen. Hierbij spelen prestatie-indicatoren een belangrijke rol. Natuurlijk wilt u het resultaat van lerend veranderen kunnen meten. Voor een medewerker, voor de afdeling en bedrijfsbreed. Uit onderzoeken blijkt dat er een sterk verband is tussen de mate waarin de doelen en de prestaties in een onderneming zijn afgestemd en de bedrijfsresultaten. In de *ExcelLerende Organisatie* zijn daarom het stellen van doelen, de toewijzing van verantwoordelijkheden, de meting en de rapportage van rendement belangrijk. Het focust de medewerker, maakt verantwoording mogelijk, en stimuleert bovendien de voortgang van de medewerker. Hoofdstuk 3 staat daarom in het teken van rendement van leren(d) veranderen. U maakt in dit hoofdstuk kennis met de *Balanced Scorecard Leerrendement* (BSL); een praktisch instrument om vooraf te bepalen wat het rendement van een werkleertraject moet zijn. Natuurlijk wilt u het rendement van werkleertrajecten ook bedrijfsbreed meten. We gaan in dit hoofdstuk daarom ook in op het bedrijfsbreed implementeren van rapportage- en feedbacksystemen zoals de BSL. In dit hoofdstuk vindt u ook een aantal handige tips voor het implementeren van de BSL én PPM in uw organisatie.

Hoofdstuk 5 Lerend veranderen mogelijk maken

Zonder goede managers en gemotiveerde medewerkers is de *ExcelLerende*

Organisatie een utopie. Motivatie betekent initiatief en werklust. Voor een goede start voor 'lerend veranderen' zijn attitude, drijfveren, waarden en motivaties de sleutel tot succes. Wanneer een organisatie voldoende aandacht besteedt aan een aantal specifieke persoonsgebonden competenties van haar managers en medewerkers, verbeteren met hun persoonlijke prestaties ook de prestaties van die organisatie. Omdat een organisatie zich niet verder kan ontwikkelen dan de medewerkers, richt hoofdstuk 5 zich daarom op een aantal randvoorwaarden die het lerend veranderen mogelijk maken. U leest hierin over de rol van de manager als inspirerende facilitator van een krachtige leeromgeving. Ook verdiepen we ons verder in de drijfveren en competenties van medewerkers en managers. U maakt kennis met een nieuw model voor het 'boven water halen' van de innerlijke motivatie en de daarmee samenhangende competenties; het *Personae Competentie Model*. Dit model kan ingezet worden voor ontwikkeling van medewerkers én managers. Aan het slot van dit hoofdstuk gaan we in op een andere randvoorwaarde die het lerend veranderen in organisaties bevordert: het delen van kennis.

Cases

De vuurproef voor iedere aanpak is de praktijk. Er zijn veel boeken geschreven over hoe performanceverbetering in organisaties idealiter *zou moeten* gebeuren. In de praktijk blijkt men via deze 'koninklijke weg' meestal niet de gestelde doelen te bereiken. Met de gereedschappen in dit boek bereikt u deze doelen wel. Vandaar dat we besluiten met twee concrete cases met toepassingen van PPM bij organisaties die met dit procesmodel op weg zijn naar de *Excelerende Organisatie*.

1.2 Organisatieverandering en leerprocessen: een integrale aanpak

De mens is de maat der dingen. Bij organisatieproblemen en organisatieverandering zien we vaak heel sterk dat mensen vanuit een bepaald perspectief denken en praten. Bij het komen tot een gezonde consensus over doelstellingen dienen echter meerdere perspectieven voldoende ruimte te krijgen. Ter verduidelijking volgt hieronder een case:

Case Medisch Centrum Avantis – zorg onder druk

Nog niet zo lang geleden is de directeur van het Medisch Centrum Avantis vrij plotseling op eigen verzoek met vervroegd pensioen gegaan. Over de aanleiding van het onverwachte afscheid van deze cardioloog, die een belangrijke bijdrage had geleverd aan de ontwikkeling van de cardiologie in Nederland, kan slechts worden gespeculeerd. Het is mogelijk dat de grote meningsverschillen over het te voeren beleid binnen het managementteam met zijn vertrek te maken hebben. Deze meningsverschillen komen enerzijds voort uit de wens om koste wat kost een goede patiëntenzorg te garanderen, en anderzijds uit de noodzaak tot een strakke financiële huishouding.

Voor de periode van maximaal één jaar is een interim-manager als directeur aangetrokken. Deze bedrijfs-econoom is oorspronkelijk afkomstig uit het bedrijfsleven, maar was de afgelopen jaren intensief betrokken bij reorganisaties en fusies van diverse streekziekenhuizen. Hij realiseert zich als geen ander hoe belangrijk een eensgezinde koers is in deze moeilijke tijden van personeelsgebrek, lange wachttijden en krappe budgetten. Hij ziet het dan ook als zijn eerste taak met de bestuursleden een duidelijk beleid te ontwikkelen en dit daarna krachtig en eenduidig uit te gaan voeren. Als eerste aanzet daartoe heeft hij zijn collegabestuursleden gevraagd in de managementteamvergadering in een korte bijdrage hun ideeën te geven over de belangrijkste problemen waarmee het Medisch Centrum Avantis te kampen heeft. We kijken even mee en zien diverse leden van het managementteam in de bestuursvergadering aan het woord:

Drs. Frans Jansen, controller: 'Ik maak me grote zorgen over de financiële situatie waarin het ziekenhuis verkeert. De kosten worden niet beheerst, waardoor we iedere maand weer worden verrast. Er heerst een veel te grote vrijheid. Het probleem waar dit ziekenhuis mee te kampen heeft, is het ontbreken van een krachtige leiding. In de huidige situatie, met te beperkte financiële middelen, ontkomen we er niet aan duidelijke doelen te stellen en onze medewerkers hierop ook aan te spreken. De managers moeten zich verantwoordelijk gaan voelen om deze doelen te realiseren en wij zullen met hen een rapportage-structuur ontwikkelen.'

Drs. Femke de Groot, HR-manager: 'De eerste taak van ons ziekenhuis is zorg te verlenen aan onze patiënten. Iedere patiënt is een individu met individuele problemen en heeft behoefte aan speciale aandacht. Door de eenzijdige aandacht voor de kosten van de zorg wordt deze belangrijkste taak gemakkelijk vergeten. Het zijn onze mensen, ons team van specialisten en ons verpleegkundig personeel, die deze aandacht moeten geven. Strakke taakstellingen beknotten de vrijheid van ons personeel om die noodzakelijke aandacht aan de patiënten te schenken. Wanneer we teamwerk stimuleren en het 'wij'-gevoel versterken, blijven onze mensen gemotiveerd, zijn ze bereid elkaar te helpen en worden allerlei problemen soepel opgelost. Laten wij ons vooral realiseren dat wij een zorgverlenende instantie zijn en geen kille zorgfabriek waar aan de lopende band een standaardpakketje zorg wordt verstrekt.'

Ir. Gerard van der Velde, logistiek directeur: 'Het ligt voor de hand dat ik onze problematiek benader vanuit een logistieke invalshoek. Het ziekenhuis is te beschouwen als een groot proces met als doel zorg te

verlenen aan onze patiënten. Het zorgproces is een aaneenschakeling van deelprocessen, die allemaal aan elkaar verbonden zijn. Deze processen kunnen alleen maar efficiënt en effectief verlopen, wanneer alle activiteiten binnen deze deelprocessen goed zijn vastgelegd. In dit ziekenhuis wordt zeer inefficiënt gewerkt, omdat al deze processen niet goed zijn beschreven en niet op elkaar zijn afgestemd. Hierdoor ontstaat veel dubbel werk. Onze medewerkers doen hun uiterste best, daar ben ik van overtuigd. Maar doen ze ook steeds de juiste dingen? Er is een enorme versnippering van werkzaamheden. Neem nou het inkoopbeleid. Iedere afdeling bepaalt hier zelf welke producten of diensten bij welke leveranciers gekocht worden. En wie beslist tot overwerk? Iedereen toch? Waar dit ziekenhuis behoefte aan heeft, is een duidelijke beschrijving van de processen en de verantwoordelijkheden. Wij als Raad van Bestuur zijn dan veel beter in staat centraal toezicht te houden op het verloop ervan en kunnen dan tijdig bijsturen.'

Drs. Monica van Berghe, klinisch psycholoog reageert hierop: 'Als wij één ding niet moeten doen, dan is het wel ons ziekenhuis lamleggen door bureaucratiesing. Bureaucratie is de doodsteek voor de creativiteit. Mensen gaan slaafs procedures volgen en leren af zelf te denken. Mijn mening is dat we juist de creativiteit in onze medewerkers moeten stimuleren. Het is mijn stellige overtuiging dat wij hier in ons ziekenhuis een enorm kennisreservoir hebben, dat wij nog niet hebben aangeboord. Het zijn onze medewerkers immers die dagelijks worden geconfronteerd met de problemen van de patiënten en als geen ander weten wat van een ziekenhuis wordt verwacht en waar de grootste knelpunten liggen. Wellicht nog niet allemaal even gestructureerd, maar daar kunnen we ze bij helpen. Wij moeten de omstandigheden creëren waarbij onze medewerkers hun persoonlijke ervaringen met elkaar gaan delen zodat ze van elkaars ervaringen gebruik kunnen gaan maken. Het is misschien niet de snelste manier om de problematiek van ons ziekenhuis aan te pakken; het is echter wel een garantie voor een groot draagvlak binnen onze organisatie. Slow but steady.'

De interim-manager begint langzaam aan de problematiek van zijn voorganger te begrijpen. De meningen binnen het managementteam staan haaks op elkaar. Ieder heeft in zekere zin gelijk. Zou er een balans te vinden zijn tussen deze vier zo ver uiteenliggende standpunten?

PERSPECTIEVEN OVERBRUGGEN

Het Medisch Centrum Avantis is zomaar een voorbeeld van een organisatie in verandering. De verschillende leden van het managementteam voelen zich verantwoordelijk voor hun organisatie en staan open voor verandering, maar hebben ieder zo hun eigen idee over de wijze *waarop* de organisatie zou moeten veranderen. Waar voor de één veranderen begint met het formuleren van heldere doelstellingen en targets, betekent veranderen voor de ander het creëren van een optimaal leerklimaat. En waar de één juist de nadruk legt op het structureren en stroomlijnen van processen, gelooft de ander juist in een zekere mate van vrijheid