



CHANGESmart®

De slimme manier van veranderen

Het sturen van veranderingen in teams van professionals is moeilijk. CHANGESmart® is een slimme veranderaanpak waarin kennis, houding en gedrag samenkomen. Deze bewezen methodiek richt zich op mensen, processen en techniek, met de nadruk op de 'human factor'. Dat leidt tot verrassende resultaten.

CHANGESmart® METHODIEK

Veranderen & implementeren

Veranderen en procesvernieuwingen implementeren in een team van professionals is moeilijk. Professionals moeten hierin op een passende manier aangestuurd worden, met respect en ruimte voor hun vakbekwaamheid^[1]. Veelal wordt bij veranderingen in teams met professionals gekozen voor oplossingen die te eenzijdig gericht zijn op kennis. Denk hierbij aan vaktrainingen en/of een van bovenaf opgelegde procesimplementatie. Voor de teammanager zijn deze maatregelen tastbaar en meetbaar. Er is voldoende kennis aanwezig en nieuwe processen lijken goed geïmplementeerd. De praktijk ziet er vaak anders uit. De processen lopen moeizaam en de kennis van de professionals wordt niet voldoende benut. Er is blijkbaar meer nodig om te komen tot het gewenste resultaat: een goedlopend team met meer effect, met minder moeite.

Dit artikel beschrijft CHANGESmart®, een nieuwe verandermethodiek die gelijktijdig kennis, houding en gedrag aanspreekt. Deze aanpak maakt de invloed van eigen en andermans gedrag op het professionele resultaat tastbaar. Er wordt een teamsfeer gecreëerd waarin open gesproken wordt over successen, mislukkingen, onderlinge feedback en het halen van door de omgeving gestelde eisen. Teams met dit soort openheid presteren consistent beter^[6]. Dit doen we met mensen die werken op het snijvlak van business en IT. Immers, juist die professionals hebben én hun vakkennis én hun sociale vaardigheden aanspreken om resultaat te halen. We laten een methode zien die kennis- en gedragsaspecten op een slimme en effectieve manier combineert.

Aandacht voor inhoud en gedrag

CHANGESmart is uniek in de manier waarop de kennisaspecten enerzijds en de gedragsaspecten anderzijds gecombineerd worden om tot verandering te komen. De aanpak begint bij het samen met het team onderzoeken en benoemen van een beperkt aantal professionele ingrepen, de ingrepen die "ertoe doen". Dit zijn ingrepen die herkenbaar zijn voor het team en voor de omgeving van het team. Denk bijvoorbeeld aan "het opstellen van business requirements", "het uitvoeren van een risicoanalyse", "het organiseren van vroegtijdige reviews en inspecties", "het doen van een incidentanalyse". Deze ingrepen hebben, hoe goed je de theorie ook kent, soms niet het effect dat je wenst. Het effect van professioneel handelen wordt namelijk ook sterk bepaald door beïnvloedbare en leerbare gedragsaspecten. Daar houden we rekening mee.

Van binnen uit veranderen

De gezamenlijk vastgestelde ingrepen vormen het uitgangspunt en zijn leidend binnen CHANGESmart. Tijdens het verandertraject grijpen we continu terug op de gedefinieerde ingrepen. Op deze wijze blijft de professional gemotiveerd en gericht op zaken die zijn/haar interesse hebben, die belangrijk zijn voor de vreugde in het werk. Bij een algemene cursus persoonlijke effectiviteit is het moeilijker om de connectie van de gedragscursus met de dagelijkse praktijk te leggen.

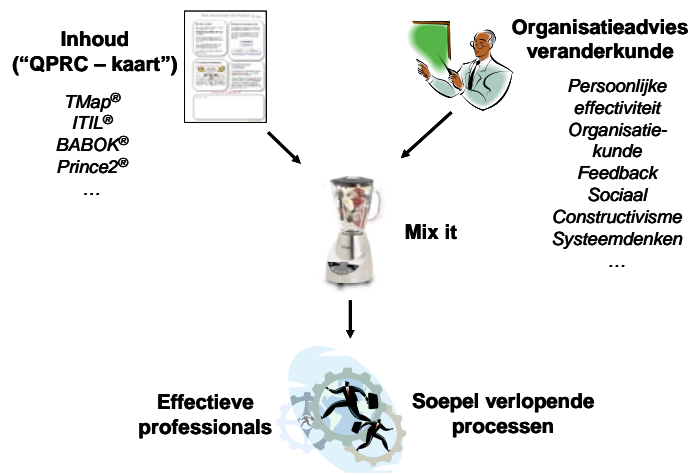
Gedurende het veranderproject wordt telkens als kennis en inhoud ter sprake komen ook aandacht aan het gedrag besteed. Andersom wordt bij iedere gedragstraining de koppeling gelegd met het vakinhoudelijke. Zo gaat het effect van gedrag voor de mensen veel meer leven, zeker voor de in het algemeen meer op kennis gerichte professional.

Een voorbeeld ter verduidelijking. Een goede algemene gedragsobservatie is: "Niet proactief ingrijpen, maakt dat je vaak te laat bent in je handelen". In de praktijk wordt dit snel vergeten. Door dit gedrag concreet te koppelen aan zowel het hier en nu als aan de vakinhoud, kan dezelfde observatie veel duidelijker en effectiever beschreven worden: "Het gevolg van het feit dat jij niet proactief ingrijpt is dat je de regie over een risicoanalyse sessie aan je voorbij laat gaan. Door de dagelijkse hectiek laat je daarmee de essentie van je werk liggen. Kun je daar nu nog iets aan doen?". Op de laatste manier raak je niet alleen het gedrag van de persoon, maar ook de wil en de kracht van de professional om vakwerk af te leveren.

CHANGESmart TOOLBOX

Rondom CHANGESmart is een "koffer" met gereedschap ontwikkeld om het mixen van inhoud en gedrag concreet in te vullen. Deze bestaat uit de volgende instrumenten:

1. Proceskaarten met toolkit
2. Kaarttraining
3. Storytelling
4. Coachen van professionals
5. Gedragstraining
6. Voorbeeldfunctie
7. Standaard planningsregime



1. Proceskaarten met toolkit

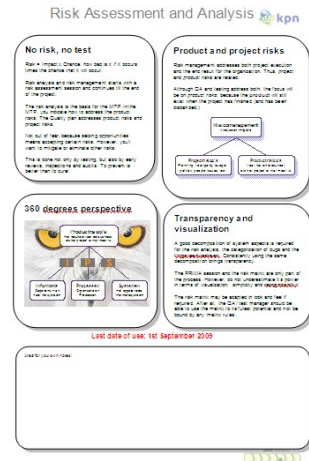
De methode begint met het definiëren van de belangrijkste professionele ingrepen die ertoe doen: die handelingen die, als je ze goed uitvoert, een groot deel van je effectiviteit als professional bepalen. Eerder noemden we al voorbeelden zoals "het opstellen van business requirements", "het uitvoeren van een risicoanalyse", "het organiseren van vroegtijdige reviews en inspecties" en "het doen van een incidentanalyse".

Als icoon van zo'n professionele ingreep gebruiken we het concept van een "Quick Proces Reference Card (QPRC, ofwel Referentiekaart)", een samenvatting op één dubbelzijdig bedrukt A4'tje. Naast het feit dat de referentiekaart handig en praktisch is, heeft de kaart een belangrijke symboolfunctie, een 'iconische' functie^[10]. De kaart staat symbool voor de manier waarop er in het team met de handeling wordt omgegaan.

De kaart wordt gemaakt door de deelnemers zelf. Het is hun kaart met hun oplossingen, en dat verhoogt de acceptatiegraad. Vanuit onze expertise zorgen we als veranderbegeleiders dat succesvolle elementen uit industriële standaarden worden aangedragen en opgenomen. Een voorbeeld: Bij het maken van een kaart rondom “productrisicoanalyse” nemen we als uitgangspunt een standaardelement zoals de PRIMA aanpak (Product Risico Matrix uit onze eigen methode SmarTEST^[14]). Die combineren we met specifieke elementen en praktijkkennis, ingebracht door het team. Eerder opgedane kennis of afspraken gaan zo niet verloren. Op de kaart wordt verwezen naar achterliggende literatuur, tips, tricks en templates die gedurende het veranderproces zijn opgebouwd.

Rond een kaart vormt zich in het team een blijvende “community of interest”^[7], een groep van geïnteresseerden met een vaandeldrager, een kampioen, de zogenaamde “kaarthouder”. Deze groep bepaalt wat erin moet, wat eruit kan en wat nog extra nodig is. Daaronder komt, per thema, de complete op maat gemaakte toolkit met de benodigde templates, checklists, tools en literatuurreferenties. De Referentiekaart dient als samenvatting en omvattend symbool. De kaart is dubbelzijdig en heeft een beperkte geldigheidsduur om de dynamiek te benadrukken. Een open, beschrijfbaar vlak met ruimte voor eigen aantekeningen maakt de eigen leerinbreng concreet en visueel.

Deze praktische invulling helpt om de rol van de kaart als icoon voor de greep te bekrachtigen.



2. Kaarttrainingen

Bij de kaartthema's horen kaarttrainingen. Dergelijke trainingen bestaan uit een klein theoretisch gedeelte om de gekozen professionele ingrepen in een kader te plaatsen en de “afspraken” te bevestigen. De kaders waarin de ingrepen worden uitgevoerd zijn vaak herkenbaar voor de professional, denk aan TMap^[2] en SmarTEST voor testers, BABOK^[4] voor business analisten, ITIL^[3] voor functioneel beheerders en Prince2^[3] voor projectleiders.

Verder bestaat de training uit praktijkoefeningen met veel aandacht voor gedrag^[12]. Didactische werkvormen als rollenspelen, simulaties en werkopdrachten worden hierbij gebruikt. Bij het trainen van de kaartingrepen doen we in de stijl van de methode ook een “reality check” met cases uit de praktijk van de deelnemers. De reality checks maken duidelijk hoe je situationeel en flexibel met de weerbarstige werkelijkheid omgaat. Met een gerichte discussie over hoe het nu écht gaat en kan gaan. Niet onbelangrijk: de reality check en bijbehorende cases lenen zich bijzonder goed voor humor, herkenning, relativering en ontspanning.

Bij de kaarttrainingen wordt bij de deelnemers een zeker basisniveau van kennis over hun vakgebied verondersteld.

3. Storytelling

Je onthoudt slecht een klein gedeelte van wat je leest. Maak het visueel dan neemt het onthouden toe. Dit effect ligt aan de basis van onze visuele maatschappij. Er is echter nog een kracht die je kunt losmaken: het overbrengen van kennis en het beïnvloeden van gedrag door luisteren. Iedereen kent de invloed van verhalen uit je eigen jeugd op je huidige handelen. Denk ook aan de waarschuwingen en leefregels die al in oude culturen via verhalen het handelen in de groep bepaalden. De persoonlijke emoties in die verhalen zorgen voor een verdere verscherping van de overdracht. Want niets is zo krachtig als het luisteren naar mensen die een verhaal vertellen vanuit eigen ervaring en directe belevenissen. Storytelling doen we door de tafels opzij te schuiven, de powerpoints uit te zetten en ons ertoe te zetten om echt te luisteren naar de verhalen die we elkaar te vertellen hebben. Door storytelling bewust in te zetten ontstaat groepsgevoel, communicatie en een enorme steun in het veranderen^[8].

4. Coachen van professionals

Cruciaal in het gebruik van dit instrument is de persoonlijke één op één begeleiding en on-the-job coaching. De medewerkers doen zelf het werk en de coach helpt bij het reflecteren hierop. Deze



intensieve coaching is gebaseerd op de effectiviteit van directe feedback, ook wel 'operante conditionering' genoemd^[9]. Het komt hierop neer dat hoe sneller en directer de feedback tijdens de uitvoering van het werk plaatsvindt, hoe groter de kans dat er een daadwerkelijke gedragsverandering optreedt.

Naast de beschreven intensieve coaching hebben we ook gewerkt met een goedkopere "light-weight" variant waar het initiatief meer bij de medewerkers ligt, de vraaggerichte coaching. Deze blijkt in de praktijk ook effectief. Hierbij hebben de teammedewerkers na de kaarttraining de mogelijkheid om inhoudelijke- en/of gedragsvraagstukken neer te leggen bij de coach(es) waarbij ze vervolgens individueel geholpen worden met dat vraagstuk. Om dit effectief te laten zijn is het nodig dat het management in haar eigen aanpak van de medewerkers een herkenbare en zichtbare beloning geeft aan het hulp zoeken en 'straf' bij het niet zoeken van hulp. In sommige bedrijfsculturen vergt dit ook nieuw gedrag van de (team)manager. Het inslijpen van deze gewoonte kan zeer effectief zijn, want je ziet dat teamleden op deze manier ook elkaar gaan helpen.

5. *Gedragstraining*

De gedragstraining is gebaseerd op elementen uit de organisatiekunde, persoonlijke effectiviteit en organisatie-effectiviteit. Dat gebeurt in twee stappen, in de vorm van workshops met 8 tot 12 deelnemers.

I. Workshop 'Krachtenveldanalyse en Langsijz Komen'.

In deze workshop leren de deelnemers hun impact te vergroten op hun directe omgeving. Zij leren anders naar die omgeving te kijken, waarbij de dynamiek daarvan voorop staat (krachtenveldanalyse). Daarnaast leren zij de andere betrokkenen niet meer te zien als functionarissen op zich, maar als mensen die ook weer een eigen spel te spelen hebben. Op basis daarvan leren zij hoe op een effectieve manier om te gaan met andere betrokkenen. Waarbij niet overtuigen voorop staat, maar het op basis van beter inleven tot een win-win benadering komen (Langsijz Komen). Het beter leren voeren van gesprekken is hier een belangrijk onderdeel van.

II. Workshop 'Regisseur van de eigen situatie':

In deze workshop leren de deelnemers regisseur te worden van hun eigen situatie. We baseren dit op een overall krachtenveldanalyse rond een 'kaartsituatie', bijvoorbeeld rond een risicoanalyse. Wie spelen een rol, hoe zitten ze er in, wat is de dynamiek in het veld, waarom lopen de zaken zoals ze lopen, waar zitten de mogelijkheden voor interventies? En hoe kom je op basis daarvan tot een veranderaanpak? In deze workshop wordt dus uitgegaan van ervaringen rondom kaartsituaties. Het is belangrijk dat ook de managers van de medewerkers hieraan meedoen. De workshops leveren veel inzicht en handvatten voor anders handelen, ook aan de leidinggevenden. Gedragsveranderingen en de afgesproken regels in de kaartsituatie raken elkaar hier en worden "ingebrand".

6. *Voorbeeldfuncties*

Het is belangrijk in het team voortrekkers te hebben die al vroeg het gewenste gedrag vertonen^[13], al dan niet voor de gelegenheid ingehuurd. Deze voorbeelden worden expliciet in het zonnetje gezet gedurende het verandertraject ("op het schild gehesen"^[11]). Een belangrijk bijeffect van deze ingreep is het ontstaan van een nieuwe dynamiek in het team. Mensen die vooraf niet opvielen, maar hun werk wel goed deden, krijgen een nieuw podium en status. Beter gedrag wordt beter beloond.

7. *Standaard planningsregime*

Een CHANGESmart traject volgt een standaard planningsregime, beginnend met een intake, het bepalen van het instrumentarium van het verandertraject en het zetten van haalbare, ambitieuze doelen. Vervolgens wordt de invoering van de kaarten verspreid over de tijd en wordt een periode van nazorg ingepland. De optimale duur is ca. 9 maanden exclusief de nazorg. Het is aan te raden om de verworven CHANGESmart inzichten na het traject te integreren in het functiebeoordelinginstrument. Het verandertraject geeft inzicht en handvatten op punten waarop gemeten kan worden, zo wordt de inbedding van de verandering versterkt.



HET RESULTAAT IN DE PRAKTIJK

Resultaat bereikt

Als voorbeeld nemen we een kwaliteits- en testafdeling van de KPN in Nederland, begin 2009. Valori is daar gevraagd om een veranderproces te begeleiden, om een stap voorwaarts te maken met het afdelingsteam, een mix van eigen en ingehuurd personeel. Eerder ingezette gewone procesimplementaties en cursussen hebben op dat moment nog niet het gewenste effect gehad.

We hebben daar met elkaar, klant en opdrachtgever, naar nieuwe oplossingen en noodzakelijke doorbraken gezocht en die ook gevonden. De eerste succesvolle implementatie van de CHANGESmart methodiek was een feit. De aanpak blijkt te werken. Door de aanpak met proceskaarten, de nadruk op gedrag en de storytelling is de afdeling in staat met minder mensen meer werk te verzetten. Kortom, werk met meer impact in de organisatie.

Niet alleen het team ziet verschil, maar ook de buitenwereld. Procesingrepen van de professionals worden krachtiger, het handelen van de mensen wordt effectiever en het team heeft meer impact. Dit mét meer “fun” voor de meeste mensen. Door focus op ingrepen die rendement hebben in de organisatie, door al te mechanische stappenplannen te vermijden, door direct de mensen aan te spreken op hun betekenis komt de invloed van de mens weer terug. Uiteindelijk is het voor iedereen immers prettig aangesproken te worden, om geen onopgemerkt radertje te zijn in een proceskeurslijf, maar te merken dat je zelf verschil maakt^[5].

De kanteling

Een CHANGESmart traject gaat recht op de blokkades af bij de deelnemers, in het team of in de omgeving. Bijvoorbeeld “waarom werkt een review/inspectie ingreep *bij ons* niet, of waarom werkt een *door mij* ingezet reviewtraject onvoldoende”. Dit kan confronterend voor de deelnemers zijn en maakt het traject vaak spannend. Het helpt wel; na het traject zijn de deelnemers zelf veranderd. Door de inzet van nieuw gedrag kunnen ze gemakkelijker blokkades doorbreken en effectiever handelen. Er is beter inzicht geschapen in eigen handelen. De mensen krijgen een “taal” om te verwijzen naar effectief handelen en elkaar daarop aan te spreken in het team. We spreken over professionele ingrepen “*die ertoe doen*” in plaats van het heel druk hebben met activiteiten die geen verandering in de business veroorzaken. Over “*Langszij Komen*” in plaats van het denken in confrontaties met winst en verlies. Over templates en instructies als “*steun*” in plaats van als keurslijf. Over het volgen van een beperkt aantal “*gouden regels*” in plaats van het mechanisch volgen van een stappenplan zonder uitkomst. Er zijn special interest groepen ontstaan rondom vakthema’s zodat nieuwe inzichten in het bedrijf en daarbuiten ook als vanzelf worden meegenomen. Doordat de trots hieromtrent zichtbaar georganiseerd is ontstaat een team wat in staat is mee te buigen met marktomstandigheden en nieuwe inzichten uit de vakgebieden. Blijvend flexibel dus.

DANK

Bij de totstandkoming van deze whitepaper over CHANGESmart wil de auteur het Valori management bedanken voor het vertrouwen, alle betrokken collega’s voor het harde werk wat in de ontdekking en toepassing van het instrumentarium is gaan zitten. Verder Benito Shukrula van KPN als medebedenker en champion in het vasthouden van de verandering, ook als het even tegenzat. En tenslotte Jan den Hollander van bureau Van de Bunt voor zijn strakke inzichten in de gedragsaspecten en de behulpzame inzichten in wat nu zo bijzonder is aan deze combinatie van kennis en gedrag.

Valori
Martin Kooij
Service Innovator
E martinkooij@valori.nl
W www.valori.nl



VERWIJZINGEN

- [1] **Covert Leadership: Notes on Managing Professionals.** Henry Mintzberg. *Harvard Business Review*, Nov 01, 1998.
- [2] **TMap Next.** Tim Koomen, Leo van der Aalst, Bart Broekman, Michiel Vroon. *Tutein Nolthenius Uitgeverij*, december 2006.
- [3] **ITIL, Prince2.** Registered trademarks by Office of Government Commerce UK. <http://www.itil-officialsite.com>.
- [4] **BABOK.** The International Institute of Business Analysis, <http://www.theiiba.org>.
- [5] **Modern Times.** Charles Chaplin (writer, director). *Warner Brothers*, 1936.
- [6] **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.** Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. *Collins/Harper Business Essentials*, 2003.
- [7] **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge.** Etienne Wenger, Richard McDermott, and William Snyder. *Harvard Business School Press*, 2002.
- [8] **Effective storytelling: strategic business narrative techniques.** Stephen Denning. *Strategy & Leadership* 2006 Vol 34, Issue 1.
- [9] **Science and Human Behavior.** B.F. Skinner. 1953.
- [10] **Peirce on Signs: Writings on Semiotic.** C.S. Peirce. *James Hoopes, ed., paper, 294 pp., University of North Carolina Press, Chapel Hill, NC, 1994.*
- [11] **Abraracourcix.** In Astrix de Gallier. Gosciny en Uderzo. *Dargaud*, 1961.
- [12] **Action learning: New techniques for management.** R. Revans. *London: Blond & Briggs, Ltd, 1980.*
- [13] **Learning from Heroes.** Jack Covert and Todd Sattersten, *Harvard Business review*, March 2009.
- [14] **SmarTEST, effectieve informatiesystemen door slim testen.** E. Bouman. *SDU Academic Service, 2e herziene druk, 2008.*