



Draagvlak creëren met acceptatiestrategieën



Kwaliteit en veiligheid vraagt om draagvlak

Kwaliteitsmanagement en veiligheidsmanagement vraagt vaak om invoering van nieuwe of verbeterde werkwijzen en methodes. Soms moeten processen worden aangepast, veranderen er taken en werkzaamheden en moeten er handelingen op een bepaalde manier worden uitgevoerd (geprotocolleerd werken).

In feite is er dan sprake van een veranderingsproces. Helaas blijkt dat veranderingen vaak mislukken omdat medewerkers 'niet mee willen doen'. Er is dan sprake van weerstand en een gebrek aan draagvlak. Goed omgaan met weerstand en creëren van voldoende draagvlak is dan ook essentieel om veranderingen te laten slagen en te komen tot een managementsysteem dat geaccepteerd, gedragen en gebruikt wordt. Simpel gezegd, maar hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers veranderingen accepteren?

Acceptatie strategieën

Door middel van acceptatie strategieën kun je werken aan het vergroten van de acceptatie van betrokkenen voor een toekomstige verandering. Een acceptatie strategie is eigenlijk een gerichte en doordachte combinatie van activiteiten en communicatie. Iedereen die veranderingen in een organisatie probeert te bewerkstelligen past op een bepaalde manier acceptatie strategieën toe. Meestal zijn we ons er echter onvoldoende van bewust welke strategie we toepassen en wat daarvan de effecten zijn.

Ook neigen we vaak naar een te eenzijdige keuze voor een bepaalde strategie. Wanneer iemand het bijvoorbeeld niet met ons eens is, hebben we de neiging om argumenten te bedenken om zo de anderen te *overtuigen* van ons eigen gelijk. Als dat niet helpt komen we met nog meer argumenten of we berusten in de situatie, vaak met de gedachten 'het zijn nu eenmaal lastige mensen hier.'

In dit nummer

| | |
|---|---|
| Draagvlak creëren met acceptatiestrategieën | 1 |
| Moeilijke tijden dwingen tot keuzes | 4 |

Overtuigen kan een prima acceptatie strategie zijn als iedereen rationeel denkt en handelt en we allemaal hetzelfde willen. Helaas is dat bijna nooit zo in het dagelijks werk. Overtuigen is daarom als enige acceptatiestrategie vaak onvoldoende. Laten we eens kijken naar mogelijke andere acceptatie strategieën:

1. Informeren en kennis vergroten

Informeren en kennis vergroten is het bijpraten van betrokken medewerkers over de verandering, en dan met name over het 'wat' en 'waarom'. Informeren en kennis overdragen is niet hetzelfde als overtuigen. In overtuigen zit de boodschap "*jij moet doen wat ik zeg ...*", terwijl dat hier nog niet aan de orde is.

2. Laten participeren

Deze strategie is gericht op de relatie met de betrokkenen. De veranderaar (bijvoorbeeld de kwaliteitsmedewerker of de leidinggevende) vraagt om een inhoudelijke inbreng. Zo wordt ervoor gezorgd dat de betrokkenen zich serieus genomen voelen. Tevens kan hiermee de kwaliteit van de verandering verbeteren omdat de betrokkenen over kennis en vaardigheden kunnen beschikken die de veranderaar niet heeft.

3. Helpen en ondersteunen

Hierbij neemt de veranderaar de betrokkenen taken uit handen en regelt dingen voor ze. Opmerkingen als "geen

tijd" kunnen hiermee voorkomen worden. Het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden door opleiding, coaching, vorming, kopiëren van voorbeeldgedrag, etc. maakt ook onderdeel uit van deze strategie.

4. *Onderhandelen*

Onderhandelen houdt in het zoeken naar voor alle partijen aanvaardbare compromissen. Belangen van betrokkenen worden in kaart gebracht. Voor- en nadelen worden tegen elkaar afgewogen.

5. *Overtuigen*

Bij overtuigen wordt een beroep gedaan op het gezond verstand van mensen. De voordelen van de verandering worden beargumenteerd. Als gevolg van de argumentatie zouden medewerkers overstap moeten gaan.

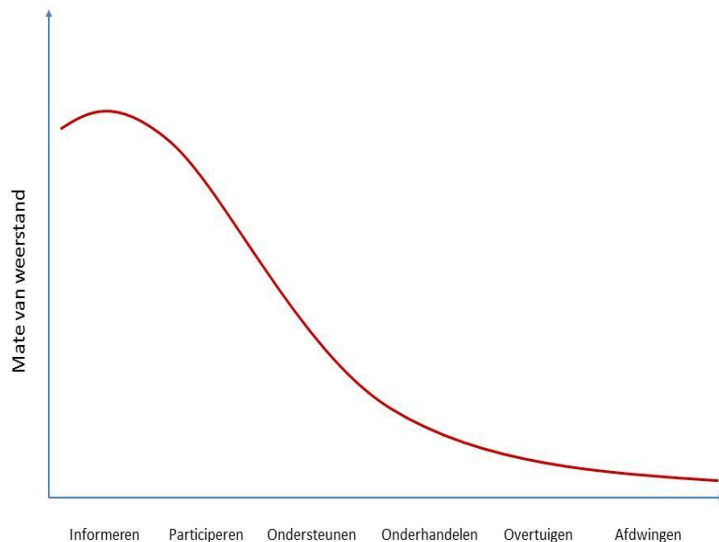
6. *Afdwingen*

Bij afdwingen wordt gebruik gemaakt van macht, dwang en repressie. Sancties worden in het vooruitzicht gesteld en toegepast. Dwang kan veroorzaakt worden door met een sterke tijdsdruk te werken.

Overzicht acceptatiestrategieën

| Strategie | Bruikbaar in situaties waarin | Voordelen | Nadelen |
|----------------------------------|--|---|---|
| Informereren en kennis vergroten | <ul style="list-style-type: none"> er gebrek aan informatie bestaat er gebrek is aan een goede probleemanalyse | <ul style="list-style-type: none"> overtuigde mensen werken beter mee | <ul style="list-style-type: none"> indien het om veel mensen gaat kan het veel tijd kosten |
| Laten participeren | <ul style="list-style-type: none"> gebrek aan informatie bestaat om goede plannen te maken en anderen voldoende macht hebben om weerstand te bieden | <ul style="list-style-type: none"> participatie leidt tot commitment, relevante informatie komt op tafel | <ul style="list-style-type: none"> kan veel tijd kosten en tot middelmatige oplossingen leiden |
| Helpen en ondersteunen | <ul style="list-style-type: none"> anderen aanpassingsproblemen hebben | <ul style="list-style-type: none"> realiteitszin en aandacht zijn nodig om de verandering effectief eigen te maken | <ul style="list-style-type: none"> kan veel tijd kosten, kostbaar zijn en tot stilstand leiden |
| Onderhandelen | <ul style="list-style-type: none"> sprake is van 'verliezers' die voldoende weerstand kunnen leveren | <ul style="list-style-type: none"> relatief gemakkelijk | <ul style="list-style-type: none"> kan teveel kosten als anderen het overnemen |
| Overtuigen | <ul style="list-style-type: none"> er niets anders op zit of andere wegen te duur zijn | <ul style="list-style-type: none"> kan snel en goedkoop zijn | <ul style="list-style-type: none"> kan tot toekomstige problemen leiden |
| Afdwingen | <ul style="list-style-type: none"> er haast geboden is en de veranderaar voldoende macht heeft | <ul style="list-style-type: none"> gaat snel en kan erg veel weerstand overwinnen | <ul style="list-style-type: none"> heeft veel onbeheersbare risico's |

Behalve de veel gebruikte strategieën 'Overtuigen' en 'Afdwingen' zijn er dus nog veel meer acceptatie strategieën mogelijk. Door deze bij het begin van een verandering goed in te zetten wordt mogelijk weerstand vaak snel minder.



Acceptatie strategieën als stappen

Simpelweg medewerkers goed informeren is een eerste logische stap om te zetten. En dan denken we niet aan informeren via alleen maar de e-mail. Die wordt vaak slecht of niet gelezen en vervelender nog, je hebt als veranderaar geen grip op hoe de informatie wordt geïnterpreteerd.

Informeren werkt als acceptatie strategie eigenlijk alleen goed door veranderingen mondeling toe te lichten, waarbij medewerkers ook vragen kunnen stellen en de gelegenheid krijgen om bezwaren te uiten. Je ziet in deze fase dat dan de weerstand zelfs nog iets kan toenemen omdat nu duidelijker en concreter wordt wat de verandering inhoudt.

Informeren is echter vaak niet genoeg om medewerkers mee te krijgen. Een mooie uitspraak in de wereld van verandermanagement is *'medewerkers willen vaak best veranderen, maar niet veranderd worden'*. Mensen willen invloed hebben op hun eigen toekomst en zoeken daarbij naar zekerheid. Invloed geven en mensen laten participeren (betrekken) is dan ook een belangrijke acceptatie strategie.

Mensen die veranderingen willen doorvoeren zijn vaak bang dat ze, bij een op participatiegerichte aanpak, te veel water in de wijn moeten doen. Het kan helpen om vooraf te bepalen op welke punten men geen concessies wil of kan doen (bijvoorbeeld het punt dat het anders moet) en op welke terreinen juist

participatie gewenst is (bijvoorbeeld het 'hoe').

Door serieus met de betrokkenen om te gaan en goed te luisteren wordt veel weerstand al verlaagd. Essentieel is om weerstand en gebrek aan draagvlak te accepteren als iets dat normaal is. Door vervolgens op zoek te gaan naar de oorzaken van weerstand, kan daar vervolgens de acceptatie strategie op afgestemd worden.

Wanneer bijvoorbeeld onduidelijkheid de oorzaak van de weerstand is, kan **informatie verstrekken** de aangewezen methode zijn. Indien de betrokkenen menen betere ideeën te hebben, dan kan **participatie** door de medewerkers zelfs leiden tot een betere kwaliteit van de verandering. Indien de betrokken medewerkers vrezen dat ze niet aan nieuwe eisen kunnen voldoen, dan zal er gesproken moeten worden over **opleiding, ondersteuning en begeleiding**. Wanneer belangen van de betrokkenen geschaad worden, kan met hen **onderhandeld** worden.

Tot slot

Vergeet de gedachte dat iedereen altijd volledig gemotiveerd moet zijn voor een verandering. Je krijgt nooit iedereen mee. Belangrijk is dat er functionarissen zijn met de macht en bevoegdheid om medewerkers die – zelfs nadat andere acceptatie strategieën toegepast zijn – nog steeds dwars liggen te corrigeren. Draagvlak is mooi, maar het mag nooit een machtsmiddel zijn in handen van medewerkers om dingen niet te hoeven doen. Niet iedere verandering is positief voor medewerkers en sommige dingen moeten nu eenmaal gebeuren. Dat is niet altijd leuk, maar wees daar ook gewoon helder en eerlijk over.

Meer lezen over acceptatiestrategieën?

Kijk dan eens naar het boek *'Adviseren als tweede beroep'* van Hanna Nathans. Misschien wel het beste boek voor stafmedewerkers die het soms lastig vinden om hun ideeën geaccepteerd te krijgen in hun eigen organisatie.

Moeilijke tijden dwingen tot keuzes: tijd voor een slim en slank managementsysteem

Het zijn zware tijden voor veel zorg- en welzijnsinstellingen. Andere eisen van klanten en financiers en wijzigingen in wet- en regelgeving dwingen om de broekriem aan te halen. Maar het schept ook de noodzaak tot het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten.

En daar is niets mis mee. Het stimuleert bijvoorbeeld de urgentie om het kwaliteitsmanagement systeem eens goed tegen het licht te houden. Levert het managementsysteem wel genoeg op of is het eerder een blok aan het been? Is het systeem wel *slim* en *slank* genoeg?

Een goed managementsysteem ondersteunt het realiseren van de missie, visie, ambities en doelstellingen van de organisatie en stimuleert om de klant centraal te zetten. Via het (kwaliteits)dashboard is meteen inzichtelijk in welke mate beleid en doelstellingen worden gerealiseerd. Het stimuleert zo de betrokkenen om proactief te handelen. We noemen dit een *slim* kwaliteitsmanagement systeem.

Documenten en werkwijzen die niet direct of indirect bijdragen aan het realiseren van toegevoegde waarde voor de klanten en het borgen van een gezonde bedrijfsvoering, en ook niet nodig zijn vanuit wet- of regelgeving, zouden geen deel meer moeten uitmaken van het managementsysteem. Hierdoor komen we tot een *slank* managementsysteem waarin er meer ruimte is voor de professionaliteit en eigen verantwoordelijkheid van leidinggevenden en medewerkers.



Maar hoe pakken we dat aan? **Hierbij een stappenplan.**

1. Aan het begin van het traject stelt het management de klanten/belanghebbenden van de organisatie vast. De verwachtingen en behoeftes van die klanten worden vertaald naar doelstellingen. Tevens worden de processen bepaald die nodig zijn om de doelstellingen te kunnen behalen. De doelstellingen worden in een eenvoudig dashboard gezet en er worden afspraken gemaakt over het aanleveren van meetgegevens en de wijze van het bespreken van die gegevens. Deze gegevens hebben we nodig om te monitoren of we de beoogde doelstellingen en resultaten weten te realiseren.
2. Een valkuil is dat we de kritische processen te uitgebreid gaan beschrijven. Aan een globale weergave van de belangrijkste processtappen hebben we voldoende hebben om te kunnen beoordelen waar de risico's zitten in deze processen. Ook dit kan met een eenvoudige en stimulerende methodiek heel vlot gebeuren.
3. Voor de procesrisico's worden maatregelen bepaald. De Pavlov-reactie om alles weer uitgebreid te gaan beschrijven moeten we daarbij onderdrukken omdat we hebben ervaren dat protocolleren nog niet wil zeggen dat het ook op die manier zal worden uitgevoerd. Nee, voor elk risico gaan we zorgvuldig kijken of het afspraken op papier zetten een goede maatregel is of dat we meer moeten zoeken in het beïnvloeden van gedrag of het meten van effecten.
4. Elke proceseigenaar maakt een concreet 'procesactieplan' waarin wordt aangegeven met welke procesdoelen worden nagestreefd, welke indicatoren nodig zijn om

vast te stellen of we op koers liggen en welke risicobeheersingsmaatregelen gaan worden genomen.

5. Als we voor de belangrijkste processen de risico's in beeld hebben, wordt het veel eenvoudiger om te bepalen op welke punten er behoefte is aan werkdocumenten zoals formulieren, instructies, procedures en formats. Onder regie van de proceseigenaar bepalen we welke documenten echt noodzakelijk. Zo gaan we met een stofkam flink door het managementsysteem.
6. De interne auditors gaan de proceseigenaar helpen om vast te stellen of de beheersmaatregelen zijn doorgevoerd, of daarmee de risico's voldoende zijn afgedekt en of de procesdoelen worden gerealiseerd.
7. Ook de systeembeoordeling (directiebeoordeling) krijgt een ander karakter. Als voorbereiding op de systeembeoordeling analyseren de proceseigenaars de effectiviteit van de processen. Deze worden serieus besproken en er worden concrete afspraken voor verbeteracties gemaakt.

Nog wat tips.

Maak voor een aantal van bovengenoemde stappen gebruik van de *workshop* als werkvorm. Het voordeel van een strak geregisseerde workshop is dat je snel tot een door de deelnemers gedragen resultaat kunt komen.

Zorg er voor dat het *proceseigenaarschap* echt inhoud krijgt. Een goed contact met het hoger management is daarvoor noodzakelijk. Maak daarbij gebruik van de eerder beschreven acceptatie strategieën.

Met en is weten: kwaliteit in de zorg is voor een groot deel afhankelijk van de professionaliteit en inspanningen van de mensen. Dan is het wel belangrijk dat deze mensen er zicht op hebben in welke mate hun professionaliteit en inspanningen tot de beoogde resultaten leiden. Een eenvoudig dashboard biedt dit inzicht en stimuleert zo het management en de medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen functioneren en de te behalen resultaten.

Walvis ConsultingGroep

Johannes Bosboomstraat 39
3817 DP Amersfoort

Telefoon:

085 – 87 80 640

Internet:

www.walviscg.nl

E-mail:

info@walviscg.nl

KvK:

32171130

'Voor kwaliteit van mens en organisatie'