

Verandering in de provincie

EEN UNIFORME WERKWIJZE SUCCESVOL INVOEREN

De provincie Overijssel is al enige jaren actief met de optimalisatie van haar diensten en het daarop aanpassen van de organisatiestructuur, processen en informatietechnologie. Zaak- en procesgericht werken vormen hierin een belangrijke basis. Om het zaak- en procesgericht werken zodanig in te voeren dat het niet bij modebegrippen blijft is een mensgerichte aanpak noodzakelijk. In dit artikel wordt de aanpak 'Veranderregie & Waterlelies' toegelicht vanuit de centrale vraag: 'Hoe voer ik een uniforme klantgerichte werkwijze succesvol in, zodanig dat deze verankerd is in de mensen?'

Shared services. In 2008 heeft de provincie alle businessprocessen die door verschillende eenheden decentraal werden uitgevoerd samengebracht in 'shared services'. Het gaat om processen als het in behandeling nemen van subsidieaanvragen, vergunningaanvragen en handhaving van verstrekte vergunningen. Bij al deze initiatieven is de klant het vertrekpunt. Daarvoor dienen alle disciplines die een bijdrage leveren aan het proces gericht te zijn op het bereiken van het eindresultaat: het binnen de afgesproken termijnen leveren van de door de klant gevraagde subsidie of vergunning. Kortom: zaak- en procesgericht werken betekent resultaat- en klantgericht werken. Een andere doelstelling was de kwaliteit en de doorlooptijd te verbeteren. Deze doelstellingen vereisten een nieuwe IT-infrastructuur. Om die te realiseren is een programmaorganisatie ingericht.

Rationeel technische aanpak.

Het programma had initieel het doel om de bedrijfsprocessen te digitaliseren en hanteerde hiervoor een rationeel technische programma-aanpak. Kenmerkend voor deze aanpak is:

- het plannen en beheersen van de veranderende situatie;
- te sturen op blauwdrukken, planningen, budgetten;
- de techniek als succesfactor te zien.

De provincie en de opstellers van het programma kozen in deze fase van het traject voor deze aanpak omdat men eerst concrete producten wilde hebben die de lijnorganisatie iets hadden te bieden. De keus

De bloei van een waterlelie. Begin van een snelle uitbreiding.

voor deze rationeel technische aanpak is niet verwonderlijk. De meeste methodieken voor projectmanagement zijn immers gericht op planning en beheersing, echter vaak met een teleurstellend resultaat tot gevolg. Mede vanwege de 'wij' en 'zij' sfeer

tussen project en lijnorganisatie waarbij het project het allemaal zo goed denkt te weten en de lijn verweeten wordt dat zij te weinig actie vertoont.

Bij de provincie Overijssel merkten de programmamanager en een aantal leidinggevenden al snel dat deze aanpak niet tot de gewenste resultaten zou leiden. IT op zich geeft geen garantie dat er ook zaak- en procesgericht gewerkt wordt. Naast de technische projectaanpak was ook een mensgerichte mentale veranderaanpak nodig om de nieuwe manier van werken, die de hele provinciale-organisatie raakt, in de genen te krijgen.

Veranderregie & waterlelies.

De nieuwe veranderaanpak kenmerkt zich door een mensgerichte kijk op veranderen en een regievorm die uitgaat van het talent van mensen in de organisatie. Deze aanpak is opgebouwd uit vier onderdelen die naadloos in elkaar over gaan:

1. veranderregie;
2. verandercoaching;
3. communicatie;
4. opleiding.

De veranderregie geeft richting aan het veranderproces door drie uitgangspunten:

Leidinggevende: 'De veranderaanpak gaf mij een ongemakkelijk gevoel, het gevoel dat ik de boot zou missen. Vanuit dat ongemakkelijke gevoel werd ik verleid tot participatie.'

Leidinggevende: 'Doordat ik werd gecoacht in mijn nieuwe rol als verandermanager, was ik in staat om van een hyperactieve probleemoplosser als een geduldig manager mijn team door een complex verandertraject heen te leiden.'

Leidinggevende: 'Dit is een aanpak die ik graag zie. De eigen kracht van de manager gebruiken in plaats van diens veranderactiviteiten over te nemen. Ik heb nu grip op wat er moet gebeuren, waardoor ik beter mijn team en anderen kan meenemen in het veranderingsproces.'



1. technische implementatie ≠ mentale implementatie;
2. lijnmanager = verandermanager;
3. oplossingsgericht volgens het waterlelieprincipe.

De veranderregie geeft geen blauwdrukken en veranderplannen die ontworpen zijn door een programmteam. Op basis van richtinggevende kaders maakt de leidinggevende zelf een specifiek en passend veranderplan. De leidinggevende heeft immers zelf het beste zicht op het verandervermogen van het team. De richtinggevende kaders geven de leidinggevende ruimte om samen met zijn team en collega's in de keten veranderdoelen vast te stellen, evenals het pad er naartoe.

Het is de kunst de verandering fasegewijs aan te pakken door met enkele teams te starten en daarbinnen ambassadeurs en verandertalent te ontdekken en te ontwik-

kelen. Zij zijn van cruciaal belang voor het enthousiasmeren van hun collega's en het boeken van successen. Door hen zullen collega's zich vanuit een intrinsieke motivatie aansluiten in plaats van deze opgelegd te krijgen. Vergelijkbaar met een groep waterlelies waarvan de bloei start met een enkele bloem, waarna de andere bloemen in een steeds sneller tempo volgen.

Leren veranderen. Het doel van de verandercoaching is het in staat stellen van lijnmanagers de rol van verandermanager uit te voeren. Kortom: leren veranderen. De coaching richt zich op:

1. het oplossingsvermogen van de leidinggevende, hij is zelf actief en neemt de leiding in het veranderproces;
2. het krijgen van inzicht in wat mensen nodig hebben om zich het zaak- en procesgericht werken eigen te maken;
3. het leren omgaan met de dynamiek

binnen de eigen afdeling, in de keten en de programma organisatie;
4. leren ontwikkelen en inzetten van talent en ambassadeurs.

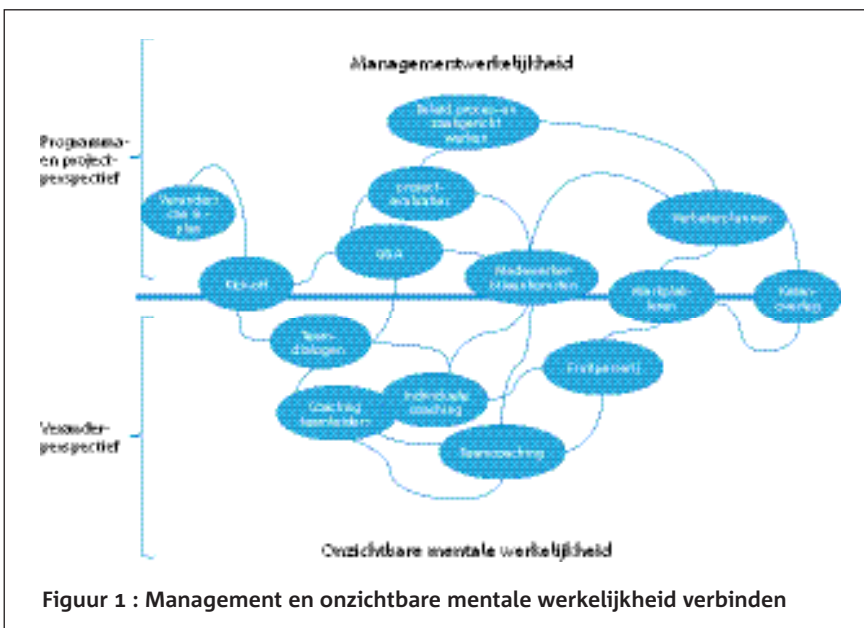
Onderstroom. De coach helpt de manager leiding te geven aan de verandering door hem inzicht te geven in zijn persoonlijke effectiviteit. Dit is de basis om invloed uit te kunnen oefenen op de omgeving. Ook het leren omgaan met de veranderdynamiek in de rationele bovenstroom, de werkelijkheid zoals het management die graag ziet, en de vaak onzichtbare mentale onderstroom als datgene wat zich werkelijk afspeelt, is onmisbaar om leiding te geven aan de verandering. Met deze vaardigheden gaat de leidinggevende zelf in gesprek met zijn team en collega's in de keten om verschillende zienswijzen samen te brengen, na te gaan wat een ieder nodig heeft, ervaringen te delen en gezamenlijk invulling te geven aan het proces van veranderen. De managementwerkelijkheid wordt zo verbonden met de mentale onderstroom.

Een van de resultaten is dat leidinggeven en teams zelf het veranderplan opstellen voor hun specifieke situatie binnen het team en in de keten. En interventies initiëren als workshops, processimulaties, gamerooms waarvoor zij zelf collega's uit andere teams uitnodigen mee te doen. Door deze manier van veranderen brengt de provincie zelf het teamoverstijgend en procesgericht werken in praktijk.

Communicatie en opleiding.

Het communicatiebeleid is een geïntegreerd onderdeel van de veranderregie en -coaching. Twee belangrijke onderdelen binnen het communicatiebeleid zijn de dialoog en ervaring opdoen met zaak- en procesgericht werken en het nieuwe uniforme IT-systeem. Aanvullend hierop wordt informatie verstrekt door middel van social media, intranet, folders, billboards. Ook hier hebben leidinggeven en teams een belangrijke rol in het vormgeven van de inhoud van de boodschap en het communicatiemoment.

De opleidingen liggen in het verlengde van de verandercoaching. Tijdens de verandercoaching staat voor de leidinggevende de rol van verandermanager centraal. De veranderinterventies die daaruit voort ko-



Figuur 1 : Management en onzichtbare mentale werkelijkheid verbinden



Het Overijsselse provinciehuis.

>> men laten mensen ervaren wat proces- en zaakgericht werken is. Tijdens de opleidingen wordt dit verder geconcretiseerd. Daarmee is de opleiding niet slechts een technische knoppencursus om met een nieuw IT-systeem te leren werken, maar leren medewerkers omgaan met veranderingen in werkwijze, processtappen, rollen en verantwoordelijkheden. Waarbij het

IT-systeem als ondersteuning dient. In dit leerproces worden interne medewerkers opgeleid en ingezet als trainers.

Vertrouwen. De beschreven veranderaanpak vraagt het nodige lef. Van de provincie om buiten de bestaande kaders te treden en om zonder strak omliggende blauwdrukken, plannen en checklists aan

de slag te gaan. Om vertrouwen te hebben in het talent van mensen en dit in te durven zetten om het pad naar het einddoel vorm te geven. Voor de programmaorganisatie is de uitdaging van tijd tot tijd de techniek los te laten en te kijken naar de organisatiedynamiek. De veranderkundige dient primair gericht te zijn op wat de organisatie nodig heeft om succesvol te zijn en zijn eigen (organisatie of programma) belang opzij te zetten. Feilloos de rationele en mentale kant van veranderen weten te verbinden en zich bewust te zijn van de eigen manier van kijken. Ook dient de veranderkundige erop gericht te zijn de ander aan het denken te zetten en kritisch naar zichzelf te laten kijken, zelf verantwoordelijkheid te laten nemen en in beweging te komen om de verandering te realiseren.

Bij vertrek van de veranderkundigen zijn leidinggevend en teams mentaal voorbereid op de invoering van het IT-systeem. De leidinggevend en teams geven het veranderingsproces zelf verder vorm en samen

De kracht van Overijssel

Provincie Overijssel profileert zich binnen de provinciale grenzen met de slogan 'Wij & Overijssel' als een ondernemende, ambitieuze provincie met lef. Zoals in haar missie verwoord staat heeft Overijssel een belangrijke rol als gebiedsregisseur. Zij sluit met diverse publieke en maatschappelijke partijen coalities en investeert in innovatieve en creatieve projecten die gemeentelijke grenzen overstijgen. De provincie investeert in projecten op gebied van ruimtelijke ordening en mobiliteit, natuur en milieu, economie en cultuur. De klanten van de provincie zijn voornamelijk bedrijven en maatschappelijke organisaties en een klein deel is particulier.

met het programmateam werken zij aan de opleidingen en technische implementatie. De resultaten komen tot uiting in de initiatieven die medewerkers en leidinggevenden zelf hebben genomen om de verandering te continueren. Bijvoorbeeld het door medewerkers opgezette periodieke teamoverstijgend procesoverleg waarin de resultaten van de nieuwe uniforme werkwijze worden geëvalueerd. Op deze manier is er consequent aandacht voor het verbeteren van het zaken procesgericht werken en de klanttevredenheid. Tevens is hiermee de scope van vier pilot teams gegroeid naar alle betrokkenen in het proces.

De resultaten laten zien dat de veranderaanpak volgens de Veranderregie en het Waterlelie-principe een investering is in de lange termijn. Door leidinggevenden en teams vanaf de start in staat te stellen zelf de verandering naar een uniforme werkwijze te realiseren is er geen blijvende afhankelijkheid van externen. Op termijn dalen daardoor de externe kosten. En niet onbelangrijk, veranderen naar een zaak- en procesgerichte organisatie is hierdoor een interessant en leuk ontwikkelingstraject geworden.

Gestart als een technisch project. Geëindigd met een mensgerichte aanpak.

Referenties

- Baets, W., *Wie orde zaait zal chaos oogsten*, Assen 2002.
- Boonstra, J., *Leiders in cultuurverandering*, Assen 2010.
- Caluwé de, L., Vermaak, H., *Leren veranderen*, Deventer 2006.
- Es van, R., *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*, Deventer 2006.
- Schlundt Bodien, G., Visser, C., *Oplossingsgericht werken in HRM*, Haarlem 2010.
- Swieringa, J., Jansen, J. *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering*, Schiedam 2005.

dering, Schiedam 2005.

- Swieringa, J., Elmers, B., *In plaats van reorganiseren: reizen of trekken?*, Groningen 2009.
- Veraart-Maas, H., *Socratisch coachen*, Haarlem 2006.

Jan Bruijn is manager IT-ontwikkeling bij de provincie Overijssel. Rosemarie Mijlhoff is eigenaar van OpenPerspectief. Zij begeleidt organisaties vanuit veranderkundig perspectief bij het duurzaam realiseren van projecten. Mark de Lat is directeur Consultancy bij Randstad Nederland en verricht promotieonderzoek aan de vakgroep Organisatiepsychologie & HRD van de Universiteit Twente. Rosemarie en Mark waren tijdens het verandertraject als verandercoach en –regisseur bij de Provincie Overijssel gedetacheerd.

