

VERBETERBORD

Samen werken aan verbetering

Een product van StAZ
ontwikkeld door QIDOS



StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Het verbeterbord	3
3. Betrokkenen en rolverdeling	5
4. Hoe werkt het verbeterbord (de procedure)?	5
5. Implementatie van het verbeterbord	8
6. Vragen en antwoorden	9
7. Aanvullende ideeën en tips?	10

Bijlagen

1. Facilitatorhandleiding
2. Als veranderingen stagneren

1. Inleiding

Gedurende de dagelijkse werkzaamheden loopt iedereen wel eens tegen zaken aan die beter kunnen. Dit wordt soms nog niet direct opgepakt. Problemen schuiven dan door naar een teamoverleg, werkgroepen of verdwijnen uit het zicht omdat het te lang duurt. Hierdoor duren acties langer dan nodig, hebben de teamleden geen overzicht wat er loopt en keren discussies terug. Het signaleren van problemen is belangrijk in het werk. Daardoor weet iedereen wat er speelt en kan iedereen meedenken over een oplossing. Veel problemen kunnen daardoor worden opgepakt en met elkaar worden opgelost.

We willen juist met elkaar verbeteren en de verbeterideeën van iedereen inzetten. Door met elkaar dit gesprek aan te gaan, worden signalen tijdig opgepakt en gaan we met elkaar opzoek naar oplossingen. Dit geeft positiviteit en vergroot het werkplezier.

2. Het verbeterbord

Hieronder staat het verbeterbord afgebeeld. Hierop maakt het team knelpunten en verbetermogelijkheden die op korte termijn door het team zelf opgelost kunnen worden visueel.



De achterliggende gedachte is:

- Gezamenlijk problemen oplossen met iedereen binnen de afdeling.
- Iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid.
- Verbeteren als normaal, structureel en continu onderdeel van het dagelijks werk.
- Visualisatie: iedereen ziet waar aan gewerkt wordt en hoe.

Het beoogd resultaat is:

- Signaleren en gezamenlijk oplossen van dagelijkse belemmeringen voor het behalen van je organisatiedoelen/afdelingsdoelen: bijvoorbeeld veiligheid, klantgerichtheid, efficiency, werkplezier.
- Het team ervaart dat er echt dingen veranderen doordat zij zelf een bijdrage leveren aan (het benoemen en uitvoeren van) de verbetervoorstellen.
- Werkplezier wordt verhoogd doordat ergernissen worden opgepakt.
- Teamgevoel wordt versterkt doordat er meer samen wordt gewerkt.

Wat schrijf je op het verbeterbord?

- Alles waar je tegenaan loopt. Haal er nooit iets vanaf omdat je het onzin vindt of het niet aan de regels voldoet.
- Noteer feitelijk waar je tegenaan liep. Maak het niet complex door interpretaties of door het meteen groter te maken.
 - Dus wel: verpleegkundig spreekuur liep meer dan 15 minuten uit doordat twee patiënten tegen de afspraak in dubbel geboekt stonden.
 - Dus niet: patiënten kunnen vaak te laat naar huis (te algemeen, meerdere oorzaken, niet binnen een maand op te lossen).

Spelregels voor wat je op het bord schrijft:

- Het ligt binnen de beïnvloedingssfeer van het team.
- Je verwacht dat het binnen 30 dagen opgelost kan worden.
- Houd het probleem zo klein mogelijk en dicht bij je zelf.

Waar hang je het verbeterbord op?

- Waar iedereen van je team er makkelijk bij kan om direct iets op te schrijven.
- Daar waar patiënten het niet zien.
- Waar je ruimte hebt om 15 minuten als team rondom het bord te verzamelen.
- Waar iedereen het dagelijks ziet.

3. Betrokkenen & rolverdeling

Het is belangrijk om zoveel mogelijk personen die daadwerkelijk op de afdeling werkzaam zijn te betrekken bij de uitvoering van het verbeterbord (b.v. baliemedewerkers, zaalarts, fysiotherapeut, voedingsassistente, facilitaire medewerkers etc.).

De *leidinggevende* begeleidt het proces en mengt zich niet in de inhoud (zie bijlage 1: de facilitatorshandleiding: tips voor het begeleiden van bijeenkomsten). Het is de rol van de leidinggevende om de juiste vragen te stellen en zodoende het team na te laten denken over de oorzaak van het knelpunt en mogelijke oplossingsrichtingen. Wanneer dit een hele andere manier van werken is dan de leidinggevende gewend is, dan is het goed om hierbij stil te staan en in de groep te bespreken dat dit een andere werkwijze is dan gebruikelijk.

De *medewerkers* (inbrengers van de knelpunten) brengen de knelpunten in, nemen actief deel aan de bijeenkomsten, dragen oplossingsrichtingen aan, benoemen concrete acties en voeren deze (indien noodzakelijk) uit. **Let op:** de inbrenger van het knelpunt is niet automatisch de persoon die het knelpunt moet oplossen/de actie hiervoor uit moet voeren! Dit zou deelnemers kunnen weerhouden om iets op het bord te noteren.

4. Hoe werkt het verbeterbord (de procedure)?

Op de volgende pagina staat de procedure voor het verbeterbord afgebeeld.

NOTEREN OP HET VERBETERBORD

PROCEDURE BESCHRIJVING

1 Noteer zaken waar je tegenaan loopt / die je irriteren op de blauwe memo. Beschrijf het knelpunt (in het vak 'ik merk'), je naam, de datum en eventueel een verbetervoorstel. Hang de blauwe memo op het bord bij **'ik merk'**.

2 1 keer per week wordt het bord besproken in maximaal 15 minuten. Pak één memo die hangt bij 'ik merk' en hang deze op bij 'wij gaan'. Laat de medewerker die het knelpunt heeft opgeschreven (of bij afwezigheid een collega) een toelichting geven.

Kennen en begrijpen we de oorzaak van het probleem?

Zo ja: Benoem met het team het verbetervoorstel.
Vul de gele memo in - naam verbetervoorstel en wie, wat (de acties), wanneer gaat doen - om het probleem op te lossen.

Zo nee: Spreek af wie, wat (de acties), wanneer gaat doen om de oorzaak uit te zoeken. Noteer dit op de gele memo.

Plaats de gele memo op de blauwe memo en hang ze rechts boven in het vak bij **'wij gaan'**.

3 Verplaats de memo's die hangen bij **'wij gaan'**, en waarvan de actie (voor) vandaag afgerond moet zijn, bij **'wij ervaren'**. Bespreek de acties. Ervaart het team verbetering?

Zo ja: Hang het verbetervoorstel op bij **'ons succes'**. Stel de nieuwe werkwijze vast (indien nodig in procedures / protocollen).

Zo nee: Spreek een nieuwe actie af en noteer deze op de gele memo. Beschrijf wie, wat, wanneer gaat doen. Hang de memo's terug bij **'wij gaan'**.

De afbeeldingen van de memo's:

IK MERK	VERBETEROORSTEL
NAAM: _____	DATUM: _____

NAAM VERBETEROORSTEL		
WIE	WAT	WANNEER

Let op:

- Zorg ervoor dat de medewerkers die niet bij de bijeenkomst aanwezig waren ook op de hoogte gebracht worden van de nieuwe manier van werken/de uitkomst van de verbetering. Dit kan b.v. tijdens het werkoverleg of via bijvoorbeeld een afdelingsnieuwsbrief.
- Registreer verbeteringen en beschrijf, indien nodig, in het kort het proces hoe deze verbetering tot stand is gekomen. Dit kan b.v. in Excel of op een A4-tje in een map). Op deze manier kan bepaalde informatie altijd teruggevonden worden.

Vier successen

Het is belangrijk om successen met elkaar te vieren en resultaten zichtbaar te houden/maken. Enkele ideeën hiervoor:

- Gebak bij iedere 5^e verbeterpunt dat is uitgevoerd.
- Maak van de zichtbare resultaten n.a.v. de verbeteracties een foto en hang deze foto's op.
- Successen beschrijven in bijvoorbeeld een afdelingsblad/personeelsblad.

5. Implementatie van het verbeterbord

In onderstaande tekst worden tips besproken voor de implementatie van het verbeterbord. Kijk vooral naar dat wat het beste bij jouw team past en de doelstelling die je hebt met het verbeterbord.

Tips voorbereidingsfase:

- Betrek enkele enthousiaste medewerkers in de voorbereidingsfase. Zij zouden een 'ambassadeursrol' kunnen vervullen voor het bord kunnen.
- Maak gebruik van de huidige communicatiemiddelen om het bord te introduceren. Bijvoorbeeld door een stukje te plaatsen in de nieuwsbrief van de afdeling.
- Verzamel alvast verbeterpunten die nog niet opgelost zijn uit bijvoorbeeld eerdere bijeenkomsten, onderzoeken, knelpunten uit een afdelingsoverleg. Deze kunnen de ambassadeurs tijdens de startbijeenkomst inbrengen en bespreken.
- Als je weerstand bij het team verwacht, lees dan ter voorbereiding op de bijeenkomst bijlage 2: Als veranderingen stagneren.

Organiseer een startbijeenkomst

- Benoem waarom je wilt starten met het verbeterbord. Aan welke organisatiedoelstellingen/afdelingsdoelstellingen moet de invoering van het bord bijdragen?
- Sta stil bij de organisatiedoelen/afdelingsdoelen: bijvoorbeeld klantgerichtheid, efficiëntie, veiligheid of werkplezier.
 - Maak een koppeling tussen de dagelijkse knelpunten/irritaties (de punten die op het verbeterbord moeten komen) en hoe deze het behalen van de organisatiedoelen/afdelingsdoelen in de weg (kunnen) staan.
 - Ga aan de slag met het verbeterbord (met de knelpunten die je reeds in de voorbereidingsfase hebt genoteerd). Noteer en hang de gesignaleerde problemen op tijdens de bijeenkomst. Bespreek de knelpunten aan de hand van de procedure (zie hoofdstuk 4).
 - Zorg ervoor dat je de 'quick wins' als eerste voorziet van actie, zodat je makkelijk resultaat kunt boeken en vertrouwen kunt kweken in deze manier van werken waardoor later iets complexere problemen ook worden aangedurfd.

- Benoem dat het de bedoeling is dat medewerkers, na de startbijeenkomst, zelfstandig de knelpunten noteren op het verbeterbord, waar het bord komt te hangen, wanneer de eerste bespreking is, een eventuele gezamenlijke beloning bij een x- aantal opgeloste problemen etc. Het is aan te raden om de week na de startbijeenkomst te beginnen met de eerste bespreking.
- Zorg er samen met de ambassadeurs voor dat acties uit de startbijeenkomst daadwerkelijk geslaagd zijn voor deze eerste bijeenkomst. Dit stimuleert en motiveert!

De uitvoeringsfase

- Zorg ervoor dat de afgesproken besprekingen doorgaan. Vooral in de eerste maanden is dit essentieel voor draagvlak en commitment van het team en dus voor het slagen van de implementatie.
- Het stappenplan en de overige informatie die beschreven staat in deze handleiding kan worden gebruikt bij de uitvoering van het verbeterbord. Ontdek jullie eigen werkwijze als team. Als bepaalde zaken niet goed lopen, pas de stappen dan aan. Ontwikkel hierin een eigen werkwijze die bij jullie past.

6. Vragen en antwoorden

In onderstaande tekst staan veelgestelde vragen en antwoorden beschreven.

Wat als er teveel op het bord komt?

- Maak meer tijd vrij om problemen op te lossen en bespreek het bord vaker.
- Je kan focus aanbrengen door thema's te kiezen.
- Je kan het aantal onderwerpen wat loopt maximeren (bijv. 5 of 10) en er komen pas nieuwe onderwerpen bij als die afgehandeld zijn.

Wat als er te weinig op het bord komt?

- Dan zul je als leidinggevende actief mensen moeten stimuleren om het op het bord te schrijven zodra ze ergens tegenaan aan lopen.
- Koppel het bord aan veranderingen of thema's: volgende week start het nieuwe rooster, noteer het op het bord als je ergens tegenaan loopt.

Wat als de bespreking te lang duurt?

- Besteed niet meer dan vijf minuten per onderwerp (spreek dit van te voren met elkaar af). Als het niet lukt binnen die tijd, spreek dan een actie af door wie het onderwerp voorbereid wordt (zie volgende vraag).

Wat als er te complexe dingen op komen om direct op te pakken of die niet binnen 30 dagen opgelost kunnen worden?

- Stel een groepje van 2 of 3 mensen samen die het probleem analyseren en in kleinere deelproblemen verdelen. Start dan acties.

Wat als er toch dingen op komen die buiten het team liggen?

- Breng het terug tot de feitelijke waarneming: maak het klein en trek het binnen jullie cirkel van invloed. Als dat echt niet kan, dan moet het van het bord af. Geef dan aan hoe het wel opgepakt wordt of waarom het niet opgepakt kan worden.
- Eventueel kun je een tweede bord ophangen met zaken die buiten de cirkel van invloed van het team liggen. Deze zaken dienen door de leidinggevende opgepakt te worden. Bespreek deze zaken op dezelfde manier als hierboven beschreven.

Wat als dingen er te lang op staan?

- Stel mensen in staat er aan te werken. Rooster ze een paar uur vrij of stimuleer ze eraan te werken als het een keer wat rustiger is.
- Maak het onderwerp kleiner.

7. Aanvullende ideeën en tips?

- Hang een formulier met de data/tijdstip waarop het verbeterbord wordt besproken. Indien mogelijk zorg er dan voor dat de dagen van de week en de tijdstippen wisselen, zodat iedereen van het team betrokken wordt.
- Evalueer regelmatig:
 - Hoe verbeteren we? Verbeter de verbeteraanpak.
- Rondom het bord kun je doelstellingen, metingen en andere informatie weergeven. Maak er op deze manier een verbeterwand van.
- Betrek ook andere afdelingen / teams / collega's met wie het team veel van doen heeft. Laat hen ook iets noteren als ze ergens tegenaan lopen in de samenwerking of betrek ze als er iets op staat waar je hen voor nodig hebt.

- Zodra een onderwerp klaar is en het van het bord gaat, noteer deze dan in een Excel-format (of noteer het in een map). Zo kun je het later terug vinden om analyses van de verbeteringen te maken. B.v. wat komt vaker voor op het verbeterbord?
- Visualiseer hoeveel onderwerpen er op komen en hoeveel binnen een maand opgelost zijn. Vier de successen!
- Zorg ervoor dat het niet vanzelfsprekend wordt dat degene die iets op het bord schrijft het ook op moet lossen. Dit werpt een drempel op om iets op te schrijven. Het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team.
- Geef eventueel de prioriteit per onderwerp aan op het verbeterbord.
- Gebruik voor de communicatie en vastlegging van verbeteringen die voortkomen uit het verbeterbord zoveel mogelijk de reeds bestaande middelen van de afdeling.

Bijlage 1: facilitatorshandleiding

Tips en ideeën voor het faciliteren van bijeenkomsten

In onderstaand document staan tips beschreven voor het begeleiden van een bijeenkomst; het starten van de bijeenkomst, het hoofdprogramma en de afsluiting. Tenslotte staan tips benoemd voor de meest voorkomende problemen die tijdens een bijeenkomst kunnen plaatsvinden. Het is een uitgebreide beschrijving die meestal gebruikt wordt voor een workshop van enkele uren. Gebruik het document daarom ter inspiratie en haal eruit wat voor jou bruikbaar/zinvol is.

Tips voor het starten van de bijeenkomst

- Start op de afgesproken tijd, wacht niet op de laatkomers, want dat verspilt de tijd van mensen die wel op tijd zijn.
- Open met een sterke en positieve boodschap.
- Benoem het doel/gewenste resultaat van de bijeenkomst.
- Neem het programma door met de bijbehorende tijdsplanning.
- Bespreek (gedrags)regels voor tijdens de bijeenkomst (voorbeeld: op tijd aanwezig zijn, afspraken over (rook en lunch) pauzes, vertrouwelijkheid, voor jezelf praten in de ik-vorm).
- Helder afspreken (vraag om commitment) dat alles wat besproken wordt, binnen de groep blijft.
- Expliciet benoemen van de rol die deelnemers ten opzichte van elkaar hebben, kritische, spiegel, goede vragen stellen bij opdrachten, niet oordelen, in de ik vorm praten etc.

Tips voor het hoofdprogramma

Houd deelnemers alert en betrokken door:

- Korte presentaties met interactie vanuit de deelnemers.
- Tussendoor open vragen te stellen aan de deelnemers stimuleert de interactie.
- Zorg voor afwisseling van houding/fysieke plek.
- Deelnemers willekeurig aanspreken/de beurt geven, i.p.v. het de kring rondgaan (bijv. voorstelrondje houden!).
- Zoveel mogelijk verschillende mensen aan het woord laten.

Lichaamshouding

Let op de lichaamshouding van de deelnemers: mensen die het niet zo heel interessant vinden, zitten achteruit in hun stoel, of staren doelloos voor zich uit of kijken wat in het rond. Benoem wat je ziet en ervaart, maak het bespreekbaar.

Luisteren, samenvatten en doorvragen

Een goed gesprek heeft een prettige sfeer. De gesprekspartners voelen zich zelfverzekerd en gelijkwaardig, weten waarom ze met elkaar aan het praten zijn en geven elkaar correcte en volledige informatie. Het geheim van een goede facilitator is: actief luisteren, open vragen stellen, doorvragen en op het goede moment samenvatten.

Actief luisteren

Een proces dat we gebruiken als we bewust proberen de ander te begrijpen. Dat houdt in:

1. Waarnemen: al je zintuigen gebruiken om informatie te verzamelen, Let op:
 - De woorden (wat zegt iemand letterlijk?).
 - De manier waarop de ander de woorden uitspreekt (toon, volume, kracht).
 - De lichaamstaal (houding, gebarentaal, gezichtsexpressie).
2. Interpreteren: de betekenis van de informatie, zo objectief mogelijk, analyseren en evalueren.
3. Toetsen: de ander vertellen wat je hebt gehoord, om na te gaan of jullie elkaar goed begrepen hebben.

Vragen stellen

Door open vragen te stellen nodig je de gesprekspartner uit veel informatie te geven. Dit in tegenstelling tot gesloten vragen waarop de ander alleen "ja" of "nee" kan antwoorden.

Soorten open vragen:

1. Openers: leveren algemene informatie op die kan leiden tot een specifieke vraag
Vb. "Wat zijn jou ideeën over..." , " Wat denk je dat de doelen zijn van ..."
2. Diepgravende vragen: vraag om uitbreiding of dient om een antwoord beter te begrijpen
Vb . " Zou je daar iets meer over kunnen zeggen.... " , " Wat was het resultaat..."

3. Verhelderende vragen:leiden tot een duidelijk begrip van wat er gezegd is

Vb. “ Wat bedoel je precies met urgent...”, “ kun je ook een datum en tijdstip noemen ...”

4. Afsluiters: leveren nog mee of andere informatie op

Vb. “ Wil je nog meer vertellen...”, “ Hoe denk je dat er gereageerd gaat worden op...”

Doorvragen: speur naar aanknopingspunten om door te vragen. Wees alert op vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met 'moeten' of 'kunnen'. Deze taalpatronen verhullen vaak waardevolle informatie. Let op wat de ander zegt en op wat hij níet zegt. Zo krijg je meer informatie los.

Samenvatten: heeft de ander zijn betoog afgerond, dan vat je het samen in je eigen woorden. Door samen te vatten, check je of je de boodschap goed hebt begrepen. Is dat niet het geval, dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen of te corrigeren. Samenvattingen geven een gesprek structuur.

Vb. "Als ik je goed heb begrepen, vind jij dat ..." "Je zegt dus dat ..."

Feedback geven en ontvangen

Regels van Feedback

1. Ik --- ik zie, ik neem waar. Voorbeeld: ik zie je uit het raam kijken.
2. Ik --- ik denk/voel dan (het effect op mij is...). Voorbeeld: het effect op mij is dat ik denk dan dat je niet luistert en ik raak geïrriteerd.
3. JIJ ---herken je dat? Voorbeeld: herken je dat?

Feedback geven

1. Zeg wat u feitelijk opmerkt, zonder oordelen en interpretaties
2. Richt feedback op gedrag, niet op de persoon, diens karakter of lichamelijke kenmerken
3. Blijf bij het hier en nu: geen oude koeien uit de sloot

4. Timing: is de gelegenheid gunstig? Zet de ander niet voor gek
5. Overvoer de ander niet. Beperk u tot het belangrijkste
6. Geef het effect aan dat de ander op u heeft
7. Houd rekening met de ander
8. Geef ook positieve feedback
9. Ga altijd na of de ander u begrepen heeft

Feedback ontvangen

1. Zie feedback als een kans om te leren en niet als een aanval
2. Verdedig niet en leg niet uit
3. Vraag verduidelijking over wat u niet begrijpt
4. Bedank de feedbackgever voor zijn moeite

Geef heldere instructies en houdt regie, door:

- Het concrete resultaat van de werkvorm/onderdeel te benoemen.
- Stapsgewijze aanwijzingen te geven en deze kort en krachtig te formuleren.
- Eventueel met een sheet/flip-over ter ondersteuning.
- Per onderdeel aan te geven hoeveel tijd er aan besteed kan worden door de deelnemers.
- Ervoor te zorgen dat alle deelnemers de instructie goed hebben verstaan, check of iedereen het goed verstaan heeft en of je helder bent geweest in je uitleg.
- Houdt regie door aandacht te blijven geven aan het proces, de dynamiek in de groep.
- Laat je niet verleiden door aan de discussie mee te doen of je persoonlijke mening te geven.
- Sta open voor tussentijdse feedback, je kunt dan het programma desgewenst nog bijsturen.

Tijdbewaking

Maak van te voren per onderdeel van het programma een kort overzicht van de processtappen en tijdsbesteding (bijv. Op een flip-over). Zorg ervoor dat je dat er tegen het einde van de bijeenkomst voldoende ruimte overblijft om afspraken te maken over de voortgang (wie, doet wat, wanneer).

De grootte van de groep is zeer bepalend voor de tijd, bij een grotere groep kun je tijd winnen door subgroepen klein te houden. Iets meer toelichten, bijv. aan de hand van kort voorbeeld

Blijf flexibel: soms loopt een onderdeel uit. Dit kan functioneel zijn doordat het debat het doel van het onderdeel dient. Als er ruis is in de communicatie of sprake van weerstand dan gaat dit altijd voor. Als mensen zich niet gezien of niet veilig voelen kunnen ze niet effectief met de inhoud van het onderdeel aan de slag. Geef aandacht en realiseer je ook dat je dit met mate doet. Alles wat je aandacht geeft groeit! Als je ziet dat andere deelnemers afhaken of als je ziet dat het gesprek te weinig oplevert, breek dan je de discussie af en benoem waarom je dit nu doet. Je kunt er voor kiezen om een 'parkeerflap' te maken waarop je discussiepunten en/of zijpaden schrijft en afspreken er later (nog krachtiger als je het daadwerkelijke moment meteen benoemt) op terug te komen. Vergeet het niet ook daadwerkelijk te doen, ook al denk je / verwacht je dat het 'probleem' al opgelost is.

Ook kan het tijdsbestek dat staat voor een onderdeel te lang zijn voor een groep. Als mensen eerder klaar zijn dan gepland, stel dan een controlevraag die gerelateerd is aan het doel van het onderdeel. Als dit doel bereikt is kort dan dit onderdeel in en ga verder met het volgende onderdeel.

Tips voor de afronding

- Schets het vervolproces, wat gaat er verder gebeuren, wat wordt er verwacht van deelnemers. Maak hierover heldere afspraken.
- Vraag of deelnemers zelf nog vragen/opmerkingen hebben.
- Evalueer kort wat deze bijeenkomst de deelnemers heeft opgeleverd (je kunt dit doen door een aantal deelnemers de tips en tops te laten voorlezen). Of de vraag te stellen: wat vertel je morgen een collega over wat je hier vandaag hebt gedaan/ bereikt?
- Zorg voor een positieve afsluiting. Bedank iedereen voor hun actieve houding en bijdrage.

Tips voor veel voorkomende problemen

Iedere facilitator wordt wel eens geconfronteerd met lastige situaties. Zaken die het proces in de groep behoorlijk van slag kunnen brengen zijn: te dominante deelnemers, laatkomers, weerstand etc. Eén juiste manier om te reageren op deze lastige situaties is er eigenlijk niet.

Belangrijk is alert te zijn op signalen, durf te vertrouwen op je intuïtie en maak zaken bespreekbaar. Een facilitator reageert zonder te (ver)oordelen, stelt open vragen en weet de verantwoordelijkheid voor het proces en het resultaat bij de deelnemers te leggen.

In onderstaande tekst staat een aantal 'snelle wegwijzers' waarmee je bij diverse problemen aan de slag kunt gaan.

Gesprek wordt gedomineerd door 1 of 2 mensen

Waar moet je op letten:

- Een of twee mensen zijn voortdurend aan het woord.
- Je hebt het gevoel dat er nog goede ideeën zijn bij andere groepsleden die nog niet zijn ingebracht.
- Je merkt dat groepsleden geïnterrupteerd worden of dat hun ideeën niet serieus genomen worden.
- Discussie heeft een plichtmatig karakter.
- Er is weinig creativiteit, er zijn weinig ideeën, weinig verschillende opties.
- De buitengesloten groepsleden lijken verveeld.
- De groepsleden wekken tijdens de bijeenkomst een andere indruk dan in andere werksituaties.

Wat kan er onder schuil gaan:

- Verwachtingen die de groepsleden van elkaar hebben zijn onduidelijk.
- Er bestaat geen duidelijkheid over de opdracht, de doelstelling of de procedure.
- De rollen en bevoegdheden van de groepsleden zijn onduidelijk.
- Er heerst een gebrek aan respect voor elkaar.
- Overschrijden van de intellectuele grens.
- Er is onvoldoende regie en leiding.
- De groep weet niet hoe effectief te vergaderen.

Acties door de facilitator:

- Structureer door: iedereen om de beurt de kans geven om iets te zeggen, rondje maken, van te voren zelf eerst iets laten opschrijven, brainstormsessie met geeltjes etc.
- In subgroepen werken, waarna resultaten gepresenteerd worden aan elkaar.
- De groepsleden aanspreken en helderheid geven over gemeenschappelijke doelstelling en het belang dat iedereen daar aan meedoet, verantwoordelijkheid bij de groep leggen.
- Helderheid geven over de werkprocessen en de resultaten die je wilt bereiken.
- Dominante groepsleden apart nemen en vertellen wat je hebt geobserveerd of hebt ervaren.

Acties door de groep/ verantwoordelijkheid van de groep

- Afspraken maken over de omgang met elkaar.
- Ruimte geven aan elkaar om allemaal te participeren, initiatieven nemen.

Groepsleden komen te laat of gaan eerder weg

Waar moet je op letten:

- Er zijn groepsleden die de grondregel van op tijd komen niet naleven.
- Groepsleden lijken zich er geen zorgen over te maken of het werk van de groep klaar komt.
- Groepsleden raken gefrustreerd over het klaarblijkelijke gebrek aan betrokkenheid van andere groepsleden.
- Groepsleden mopperen over personen die te laat komen en te vroeg weggaan, maar ze ondernemen verder geen actie.
- Het conflict tussen de groepsleden wordt sterker en tot een oplossing komt het niet.

Wat kan er onder schuil gaan:

- Te laat komen en weggaan in een mate dat het de groep stoort.
- Groepsleden zijn mogelijk niet betrokken bij het werk van de groep.
- Er is onvoldoende sprake van samenwerking.
- Groepsleden voelen zich niet serieus genomen in hun werk of in de opdracht.
- Er kan een verandering zijn opgetreden in andere afspraken op de tijd van groepsleden.
- Een proces waardoor groepsleden worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid is niet ontwikkeld of wordt niet consequent gevolgd.

Acties door de facilitator:

- Creëer mogelijkheden voor de groep om echt over het probleem te praten, in plaats van het gemopper te laten doorsudderen.
- Bekijk de doelstelling van de groep nog eens en ga na welke toezeggingen zijn gedaan.
- Bekijk de grondregels van de groep opnieuw en vraag de groep hetzelfde te doen.
- Creëer mogelijkheden voor de groepsleden om opnieuw te onderhandelen over wat zij beloven voor de groep te zullen doen.
- Creëer mogelijkheden voor de groep om afwezige groepsleden te steunen zodat die beter kunnen omgaan met de aanspraken die vanuit verschillende hoeken op hun tijd worden gemaakt.

Acties door de groep:

- Praat echt over het probleem in plaats van door te gaan mopperen.
- Bekijk de opdracht van de groep opnieuw en ga na welke toezeggingen daarin zijn gedaan.
- Bekijk de grondregels van de groep nog eens en wijzig die voor zover nodig en mogelijk.
- Bespreek de toezeggingen die aan de groep zijn gedaan en de veranderingen die er toe kunnen leiden dat mensen zich niet meer aan die toezeggingen kunnen houden.
- Steun groepsleden die afwezig zijn in de periode dat zij proberen iets te veranderen aan aanspraken op hun tijd die met elkaar botsen.
- Toon de bereidheid de stappen te zetten van een proces voor conflictoplossing, in plaats van te klagen over andere groepsleden.

Weerstand (lees hiervoor ook het artikel in bijlage 2)

Waar moet je op letten:

- Groepsleden besteden veel tijd aan klagen over een opdracht of werkvorm.
- De opdrachten worden niet op de vereiste manier gedaan.
- Groepsleden beginnen weg te blijven, komen te laat, stellen opdrachten uit.
- Groepsleden kunnen een lusteloze of ongeïnteresseerde indruk maken.
- Groepsleden blijven steeds vragen om gedetailleerde informatie.
- Je wordt als facilitator overspoeld met details van de ander.
- Er volgt een stilte op een vraag of voorstel van jouw kant.
- Vragen en opmerkingen over de aanpak of methode in plaats van over de inhoud.

Onderliggende kwesties:

- Het identiteitsgevoel van groepsleden kan onder druk staan.
- Groepsleden wordt gevraagd het bekende te verruilen voor het onbekende.
- Groepsleden ontkennen misschien dat er een gewenste gedragsverandering nodig is.
- Groepsleden stellen mogelijk vast dat bepaalde aspecten van het oude wel moeten worden behouden.

Acties door de facilitator:

- Weerstand zien als een natuurlijk proces en een teken dat je doel treft.
- Benoem de verandering als een verlies waarover mag worden gerouwd, of dat lastig gevonden mag worden.
- Erken de noodzaak om tijd uit te trekken voor dit proces en schep hiervoor tijd en ruimte
- Schep de mogelijkheid voor de groep om de opdracht opnieuw te bekijken, tegen het licht van wat het hen kan opleveren, en pas aan waar nodig.
- Houd het gedrag van de groep in de gaten; let daarbij op signalen dat de groep niet in staat is om weer aan het werk te gaan.
- Uitingen van weerstand niet persoonlijk, of als een aanval op jezelf of je bekwaamheid opvatten.
- Misschien voor later of als advies aan een manager: Organiseer een gesprek waarin kan worden onderzocht welke van de aspecten van de verandering terecht ter discussie staan – het is mogelijk dat het kind met het badwater is weggegooid.

Acties door de groep:

- Erken het verlies en neem deel aan het rouwproces.
- Steun elkaar bij het doorlopen van het rouwproces en ga daarna weer aan het werk.
- Stel vast welke aspecten van de verandering met recht ter discussie worden gesteld en bedenk een geschikt actieplan.
- Bekijk de opdracht van de groep opnieuw en pas die waar nodig aan, aan de nieuwe opdracht.

Uit: Geef mensen de ruimte', *managers als facilitators*, Richard G. Weaver en John D. Farrel

Bijlage 2: Als veranderingen stagneren

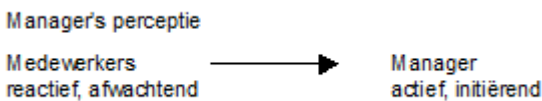
Dit artikel is van Arend Ardon

Arend Ardon is vennoot van [Holland Consulting Group](#) en kerndocent van de Master of Science in Management Consultancy opleiding aan de [RSM Erasmus University](#). Zijn boek **Doorbreek de cirkel!** is gebaseerd op het onderzoek, waarop hij in 2009 promoveerde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

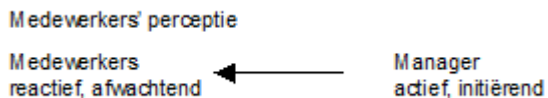
Als veranderingen stagneren

Stel, je bent manager en vindt dat je medewerkers zich te reactief en passief opstellen. Ze komen zelf met weinig ideeën om de gewenste verandering tot stand te brengen en ze brengen jouw ideeën vaak niet volgens afspraak in praktijk. Jij ervaart druk om tot resultaten te komen, omdat jouw baas je daarop aanspreekt en/of omdat jij geen gezichtsverlies wilt leiden. Dus je gaat meer sturen: je geeft aanvullende instructies, stelt een planning voor, spreekt mensen aan. Zo hoop je op verbetering.

Het ziet er zo uit:



Heel logisch. Met jouw gedrag reageer je op de reactieve medewerkers. Maar je hebt wel het gevoel er hard aan te moeten sleuren en de houding van de medewerkers lijkt niet echt te veranderen. Dat is niet vreemd. Want de medewerkers doen hetzelfde als jij, maar net andersom. Zij zien een overactieve manager die het initiatief volop naar zich toetrekt en denken 'laten we maar afwachten wat de volgende instructie wordt'.

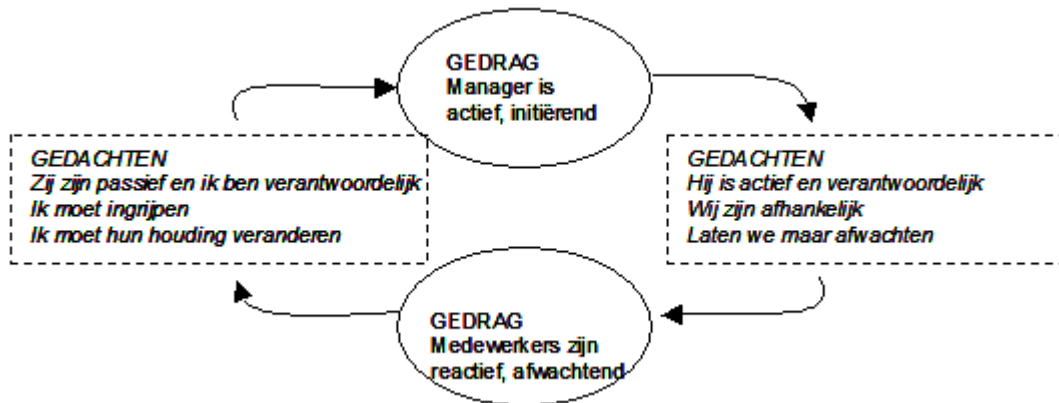


Net zo logisch. De medewerkers reageren op jouw (over)actieve gedrag en stellen zich lijdzaam op. En dat gedrag bevestigt jouw beeld dat ze afwachtend zijn en dus doe jij er nog maar een schepje bovenop. En zo ontstaat een vicieuze cirkel.

De medewerkers zien het gedrag van de manager, plakken daar een betekenis op en passen hun gedrag aan. En de manager doet precies hetzelfde. Het is niet vast te stellen waar de cirkel begint. Manager en

medewerkers houden het patroon samen in stand. Manager en medewerkers lopen als in een muizenrad achter elkaar aan. Als de een harder gaat hollen, moet de ander mee. En dat is behoorlijk vermoeiend.

Onderstaande cirkel komt veel voor in organisaties. Hij wordt in stand gehouden door het dominante beeld van de denkende initiërende manager en de afhankelijke reagerende medewerkers: managers zijn verantwoordelijk, bedenken interventies en aanpakken en kunnen die uitrollen over afhankelijke medewerkers.



Ze bedenken systemen en structuren om de activiteiten van medewerkers te structureren en bedenken manieren om de houding en het gedrag van medewerkers te veranderen. Deze manier van denken houdt alleen stand als medewerkers zich afhankelijk en liefst loyaal opstellen. Terwijl die houding het effect is van het handelen van managers, zien zij die als ongewenst en proberen die houding te veranderen. Door eenzijdige interventies, dus meer van hetzelfde. En dus versterken zij de houding van de medewerkers. Het 'wij-zij denken' gedijt heel goed in zo'n omgeving.

Nu herken je ook het circulaire karakter van de uitspraken in het openingsvoorbeeld.

- *Manager 2:* Er werden net zoals altijd weer geen punten ingediend voor de agenda. Ziet er niet erg ondernemend uit. Uiteindelijk waren er alleen punten van mij. Waar begint het nu: komt de manager steeds zelf met punten en zijn de medewerkers daarom maar gestopt met indienen, of is het andersom? Waarschijnlijk is het beide waar.
- *Directeur:* Als ze het niet zelf doen, zullen jullie het initiatief meer naar je toe moeten trekken. En dus doen ze het de volgende keer weer niet zelf ...

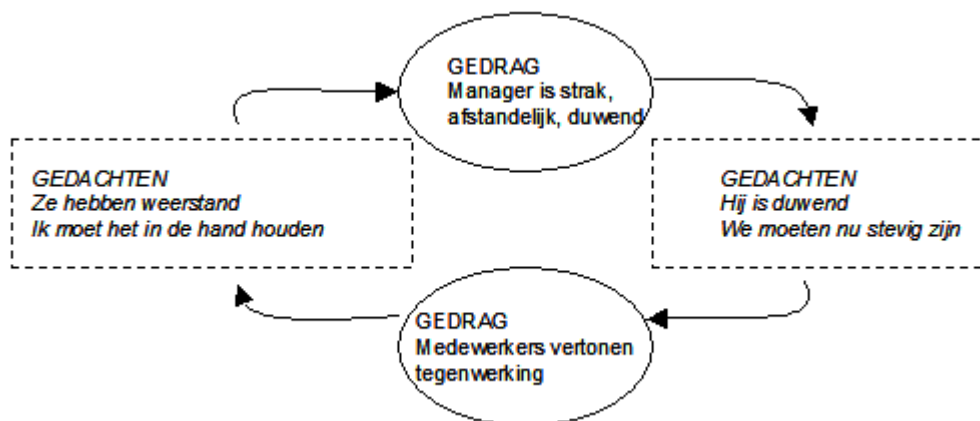
Hoe weet je of je in een vicieuze cirkel bent beland? Daar ben je snel achter. Typische tekenen die wijzen op een circulair probleem:

- 'logische interventies' leiden niet tot logische uitkomsten,
- je stopt er een hoop energie in en de ongewenste verschijnselen nemen niet af (of nemen zelfs toe),
- je hebt een knoop in je buik,
- hetzelfde probleem komt steeds weer terug,
- je hebt het gevoel in cirkeltjes rond te draaien.

Weg met weerstand

Weerstand', de meest gebruikte term in het kader van veranderprocessen. We zijn erg gewend geraakt aan het idee dat medewerkers weerstand vertonen tegen onze veranderinitiatieven. En dat we strategieën moeten bedenken om door die weerstand heen te breken. Die overtuigingen jagen ons echter gemakkelijk in een vicieuze cirkel.

Stel je voor dat je straks een bijeenkomst hebt waar je een idee wilt bespreken. Je verwacht dat er de nodige weerstand zal zijn. Wat voor gedrag zul je waarschijnlijk vertonen? Je zult je waarschijnlijk afstandelijk opstellen (je voelt je zelf niet al te veilig), met goed voorbereide argumenten de druk opvoeren en jouw idee verdedigen. Kortom, je activeert je automatische piloot en probeert de situatie in de hand te houden. Wat is het vermoedelijke effect van dit gedrag? Precies hetgeen je bang voor was: weerstand! Mensen zullen op hun hoede zijn, zich verzetten of afhaken. Je zult denken: zie nou wel, ik wist het van tevoren. En er vervolgens een schepje bovenop doen.

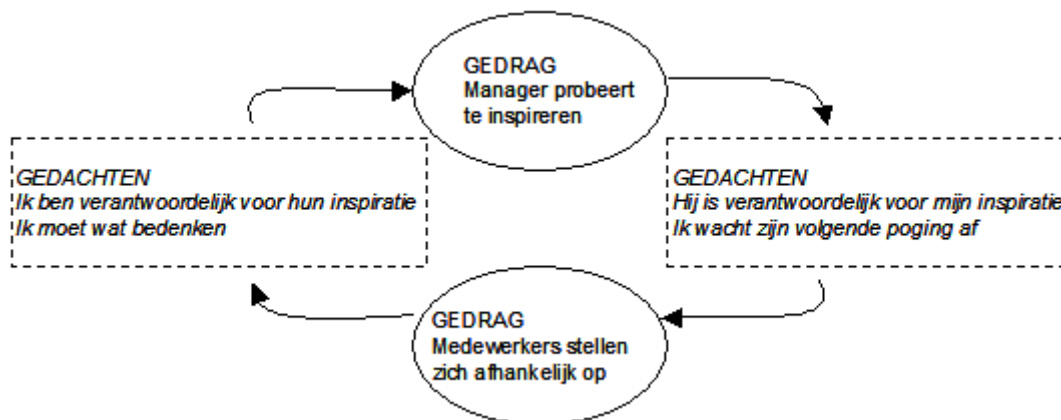


Weerstand als self-fulfilling prophecy. Dit blijkt in praktijk een hardnekkig patroon. Ik beweer niet dat we alle weerstand van anderen zelf creëren. Maar wel dat we er met ons gedrag vaak zelf aan bijdragen.

Het begrip weerstand helpt ons niet. Sterker, het is vaak inconsistent om gedrag als weerstand te betitelen. In veel organisaties staat in de stukken dat we 'open en eerlijk' met elkaar om willen gaan. Het is open en eerlijk als mensen een kritische noot durven te plaatsen bij je aanpak of een heel andere visie inbrengen. Dat zouden we, als we consistent zijn, moeten belonen. Maar ons gedrag werkt anders. Als die open en eerlijke informatie ons slecht uitkomt, activeren we bovenstaande cirkel. Terwijl we dus met de mond 'openheid en eerlijkheid' belijden, kunnen we dat maar moeilijk in praktijk brengen. We kunnen veel gemakkelijker omgaan met mensen die ja zeggen en nee denken. Bepaald niet open en eerlijk. Wat mij betreft gooien we het begrip 'weerstand' voor eens en voor altijd in de prullenbak.

Inspirerend leiderschap: hoe doe je dat?

Nog een voorbeeld van een muizenrad: hoe inspireer ik mijn medewerkers? Deze vraag komt nogal eens langs als het gaat over leiderschap. Leidinggevend doen hun uiterste best om hun mensen te inspireren en motiveren, maar het komt maar niet van de grond. Wat zou je denken van onderstaande vicieuze cirkel?



Als je je als leidinggevende druk maakt over de vraag hoe jij jouw mensen kunt inspireren, bevestig je het beeld van jou als denkende initiërende partij en de medewerkers als afhankelijke reagerende partij: jij bent verantwoordelijk voor hun inspiratie. En met jouw pogingen om hen doelgericht te inspireren maak je dat ook duidelijk naar je medewerkers: mijn baas is verantwoordelijk voor mijn inspiratie. Met averechte effecten.

Regelmatig hoor ik medewerkers erover klagen dat hun leidinggevende hen niet inspireert. En daarmee maken zij iemand anders verantwoordelijk voor hun inspiratie. Tijd om wakker te worden. Samen houd je dit in stand. Wat van het idee dat ieder verantwoordelijk is voor zijn eigen inspiratie? Maak je je als manager dus liever druk over je eigen inspiratie: hoe sta je in je vak, in je werk, in je leven? Ben je zelf wel geïnspireerd? Zo niet, gaat het je ook niet lukken andere te inspireren. Als je zelf geïnspireerd bent en met liefde over je vak praat, is de kans groot dat de vonk overslaat.

Je kunt het niet in je eentje veranderen

Stel, je hebt zojuist een vergadering gehad en achteraf zie je in dat jij veel aan het woord was, terwijl anderen erg stil waren. Je hebt herhaaldelijk om hun mening gevraagd, maar er kwam weinig uit. Tijdens de vergadering zat je er middenin en had je niet door dat jullie in een vicieuze cirkel zaten. Nu, achteraf, zie je dat jullie het gedrag van elkaar versterkten. Wat nu? Hoe kun je de cirkel doorbreken?

Uit mijn onderzoek blijkt dat managers zich dan meestal terugtrekken en bedenken hoe zij zich de volgende keer zullen gedragen. Ze komen dan met voornemens als zelf minder aan het woord zijn en meer vragen stellen. In de eerstvolgende vergadering brengen ze hun voornemens in praktijk. Maar dan komen ze voor een verrassing te staan. Het gaat bijvoorbeeld zo.

Manager: Hoe zouden we dit volgens jullie moeten aanpakken?

Stilte.

Manager: Wie heeft er een idee?

Stilte.

Medewerker: Wat denk jij?

Manager: Ik wil graag weten hoe jullie er tegenaan kijken.

Stilte.

Manager (ongemakkelijk): Je zou bijvoorbeeld kunnen denken aan

Wat gebeurt hier? De manager heeft eenzijdig besloten uit het muizenrad te stappen door ander gedrag te vertonen. Zijn medewerkers kennen zijn overwegingen niet en hollen intussen lekker door in het muizenrad. Ze zullen zoiets denken als 'waarom stelt hij ineens vragen, dat doet hij anders nooit'. Het duurt niet lang voordat ze hem terugduwen in zijn oude gedrag, ofwel terugtrekken in het muizenrad. De manager heeft een poging gedaan en zal terugvallen in het vertrouwde patroon. Het patroon, dat in de loop van de tijd is opgebouwd door manager en medewerkers, beschermt zichzelf.

Interventie: doorbreek de cirkel!

Echt veranderen doe je samen. Als je ziet dat je samen met anderen in een vicieuze cirkel gevangen bent, bespreek dat dan open met degenen om wie het gaat. Samen leren wordt dan samen begrijpen hoe je (verander)processen blokkeert en onderzoeken hoe het anders kan. Zo neem je elkaar serieus als verantwoordelijke en weldenkende mensen en doorbreek je de cirkel feitelijk meteen.

Doorbreek de cirkel door die met betrokkenen zelf te bespreken.

1. Bespreek de vicieuze cirkel in alle openheid en benadruk dat je deze ook zelf in stand houdt. Geef aan dat je ervan uitgaat dat iedereen er met de beste intenties inzit, maar dat je elkaar onbedoeld behoorlijk in de klem houdt.
2. Vraag om herkenning. Zien zij het zelfde patroon? Hoe ervaren zij de situatie?
3. Geef aan dat jij het patroon graag wilt doorbreken door jouw aanpak en gedrag te wijzigen. Vraag of zij hun rol in de situatie erkennen.
4. Bespreek samen welk gedrag ieder wil vertonen om het patroon te doorbreken.
5. Spreek af hoe je samen in openheid wilt blijven spreken over het vervolg.

Het mooie van de vicieuze cirkels is dat er geen schuldige is. Samen houd je het in stand. En dus is de drempel niet hoog om je eigen rol erin te herkennen en openlijk te erkennen. Doorbreek de cirkel, dat lukt alleen maar samen