



Veranderbereidheid ambtenaren bij de invoering van het concept Antwoord

LinkedIn groep netwerk gemeentelijke dienstverlening

**VERANDERBEREIDHEID
MEDEWERKERS &
ANTWOORD**

1. **S I E N S I E C E P**
A A A M P L E M A N
V E R A N D E R B E I D H E I D
D I E N S T V E R L E N I N G

Sprekers: Gertjan Verstoep & Maarten Blankenberg (Businesspreneur)

2. **D D D D D D D D K K K K**
A A A A A A A A A A
H O E S T A A N D E M E N S E N O P D E
g e m e e n t e l i j k e w e r k v o l e e r
t o g e n o v e r A n t w o o r d e n
w e l k e r o l s p e e l t
l e i d e r s c h a p h i e r b i j ?

Spreker: Ron van der Kolk
(Gemeente Enschede)

3. **D I E N S T V E R L E N I N G**

Donderdag 10 september van 9.30-12.30 aansluitend gezamenlijke lunch.
Kosten: 20 euro
Plaats: Seats2meet.com Utrecht, Hoog Catharijne

Datum bijeenkomst: 10 september 2009

Organisator: Businesspreneur

Gastspreekster: drs. R van der Kolk - Teamleider Ontwikkeling Dienstverlening (DPGO-IM)

contactpersonen

Gertjan Verstoep

Maarten Blankenberg

telefoon

06 28242406

06 531 51 041

e-mail

gverstoep@businesspreneur.nl

mblankenberg@businesspreneur.nl





>> Op maandag, 10 september, vond weer een bijeenkomst plaats voor belangstellenden uit het netwerk. Deze keer goed verzorgd in locatie **Seats2meet** te Utrecht (Hoog Catharijne). Voor een aantal bezoekers was vooral de nieuwsgierigheid naar de onderzoeksresultaten van drs. Ron van der Kolk een reden om de bijeenkomst bij te wonen.



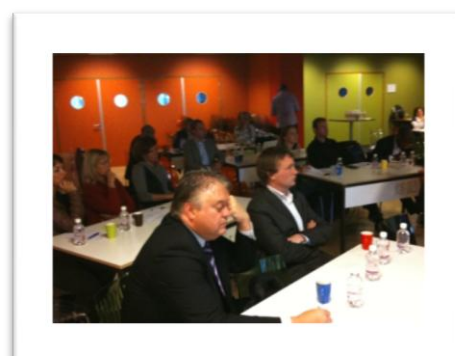
>> In het totaal zijn er zo'n 45 geïnteresseerden op af gekomen. Ervaringen, inzichten en zienswijzen werden op een prettige en ontspannen manier met elkaar gedeeld. De bijeenkomst werd afgesloten met een goedverzorgde gezamenlijke lunch, waarbij de deelnemers in de gelegenheid was om geïnspireerd met elkaar over het onderwerp door te praten.





Intekenlijst deelnemers

Naam deelnemer	Organisatie
Eugène Boelbak	Finext
Freek Blankena	Journalist
Hester v. Leeuwen	Gemeente voorschoten
John Cornelissen	Leidinggeven aan verandering
Marcel Conté	ICTU Antwoord
Arie Koppelaar	Stadswinkel deelgemeente Prins Alexander
Edward Tuheteru	Savores
Frans Steeman	Innervisie
Simone Middelkamp	Start people
Jolanda van de Poppe	Dienst landelijk gebied
Feiko Pool	Dienst landelijk gebied
Tanja Brinkers	Kastanjelaan
Leendert Flier	Gemeente Drechterland
Ernst Kruize	Klant Contact Academie
Jesca Faber	Gemeente Langedijk
Michaël Eichhorn	VNG
Matthijs Hogendoorn	Overheidsmanagement
Ellen Rutte	Unamic
Hans Gorsic	Ofelon
Hans Vlieg	Gemeente Langedijk
Ron Everaerts	Gemeente Heemskerk
Henk Hogeweg	De limes
Michiel Hofman	NVB
Simon Rijdsijk	Gemeente Ettenleur
Wil Houtzager	C3C
Ad Verloop	Innervisie
Art Hijn	Ictu
Herman Calis	Van Tongeren & Trimp





Veranderingsbereidheid in beeld?

In de 'aftrapsessie' hebben we samen met de deelnemers bekeken naar veranderbereidheid in de praktijk. Businesspreneur gaf aan dat uit onderzoek en de praktijk blijkt dat ieder mens weer op een andere wijze op een dienstverleningsconcept als Antwoord reageert.

Interventies met als doel om mensen veranderbereid te krijgen, kunnen op de één een heel ander effect hebben dan op de ander. We maakten gebruik van het onderstaande voorbeeld om dit te illustreren.



Een werknemer die van nature affectief met zijn klant omgaat en graag, in zijn ogen, de nodige tijd neemt om een feelgood moment te creëren, kan het als beperkend ervaren wanneer er een sterke blauwdruk wordt gehanteerd in de aanpak van Antwoord©. Als het namelijk betekent dat hij zich zal moeten conformeren aan een vaste klantbenaderingswijze, zal hij voor zijn gevoel zijn persoonlijke belofte aan de klant niet meer volledig kunnen waarmaken. Hij kan dan minder open en vrij het gesprek kan aangaan. Zijn veranderbereidheid zal afnemen, omdat hij iets wat hij heel belangrijk vindt moet inleveren en nog niet kan zien wat het hem in de toekomst in de relatie tot zijn klant gaat opleveren.

Een meer uniforme klantbenadering zou voor een ander, die juist graag volgens vaste doordachte protocollen werkt, juist heel bevrijdend kunnen werken. Hij krijgt nu namelijk de duidelijkheid en houvast die hij nodig heeft en dit draagt bij aan zijn gevoel van zekerheid.





Dialogo

Is elk mens wel even veranderingsbereid? Met welke persoonlijke drijfveren krijgt men te maken bij een verandering?

Kwesties

- Wat doe je met personen die wel zeggen dat ze meegaan, maar het in houding en gedrag niet bekrachtigen en dus eigenlijk lippendienst geven?
- En de afwijzer, is hij het nog welk waard om in te investeren, meegaan wil hij immers toch niet! Om nog niet te spreken van de klagers, zij doen misschien wel wat je wilt, maar ondermijnen open en bloot de motivatie en inzet van anderen. De mond snoeren of gewoon laten klagen?

INTERNALISATIE

Je geestelijk eigen maken



Iedereen herkent de types uit het bovenstaande model. Je kan er niet omheen, je komt ze in elke willekeurige groep tegen. Het beeld dat wordt gedeeld door de deelnemers is dat, wanneer er onvoldoende tijd, aandacht en ruimte wordt gecreëerd voor alternatieve geluiden en werkelijk een open dialoog met elkaar wordt aangegaan, er een groot risico bestaat, dat een verandering niet van de grond komt. Het is hierbij cruciaal dat men er voor waakt dat het niet een eenmalige actie betreft, maar dat het *aangaan van de dialoog* juist als proces verankerd dient te worden.

Veranderen is soms een rouwproces

Ook al reageert elk mens anders op verandering, voor ieder mens geldt dat hij iets van zichzelf, zoals een werkwijze, een vast patroon of overtuiging, achter zich zal moeten laten. Het kost tijd om je aan te passen en om dit, rationeel en emotioneel, te verwerken.

Eén van de deelnemers sprak zelfs van een rouwproces. Als voorbeeld haalde hij de Aziatische cultuur aan waarbinnen men een vast stramien, stap voor stap, volgt om eerst afscheid te nemen van het oude alvorens men kan openstaan voor het nieuwe.





Conclusies van de ochtend

>> Zoals we met elkaar hebben geconstateerd, is ruimte voor emoties blijkbaar een belangrijk voorwaarde voor medewerkers om zich veranderingsbereid op te kunnen stellen. Men moet zich echt kunnen uitspreken en serieus genomen kunnen voelen om zich veranderingsbereid op te kunnen stellen.

>> Ook in de planvorming moeten gemeenten hiermee voldoende rekening houden en voorkomen dat zij in de valkuil stappen van het strak hanteren van een blauwdruk en het te snel resultaten (deadlines) willen halen, waardoor de kans bestaat dat niet werkelijk stil wordt gestaan bij deze vaak lastige tijd- en energierovende menselijke kwesties.

>> Dit vraagt van de leiding in ieder geval de kwaliteit om oog te hebben voor de intermenselijke processen en de wil om continu faciliterend op te treden, zodat de medewerker de veiligheid ervaart om ook gevoeligheden en onderstromen uit te kunnen spreken.

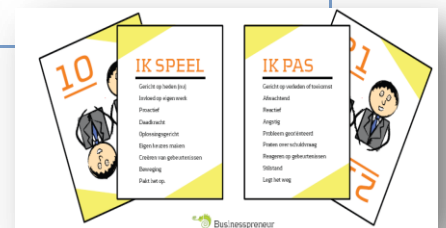


>> Afsluitend is er benadrukt dat *de wijze waarop* je de dialoog aangaat van groot belang is om openheid en betrokkenheid te realiseren of het nu in veranderprocessen gaat om het realiseren van gedeelde waarden, een empathische klantbenadering of teamgroei.





4 praktijkvoorbeelden van cultuurverandering binnen gemeenten			
Bij veranderproces verankering	Bij teamgroei	Bij Empatische klantbenadering	Bij gedeelde waarden
Creëer eigenaarschap	Geef inzicht in de verschillen	Benut de aanwezige kwaliteiten	Leer elkaar aanspreken
Maak ruimte voor ander geluid	Bevorder acceptatie van de ander	Zorg voor zelfinzicht	Neem regie
Geef samen het veranderproces weer	Maak een gedeeld kader	Bevorder authenticiteit	Kom afspraken na
Leidinggevende en team verankeren in de praktijk de uitkomsten van de bijeenkomsten	Maak werk(principe) afspraken en leer elkaar aanspreken	Spreek verwachtingen uit	Bespreek blokkades en weerstanden



Sheets zijn terug te vinden op onderstaande link:
<http://issuu.com/mcbcoach/docs/veranderbereidheid>





Onderzoek - Veranderbereidheid en Leiderschap - Rond het concept Antwoord©

Aansluitend startte de presentatie van drs. Ron van der Kolk. Centraal stond zijn onderzoek, hoe staan de mensen op de gemeentelijke werkvloer tegenover Antwoord en welke rol speelt leiderschap hierbij?

Zijn onderzoek startte hij destijds in het kader van zijn afstuderen aan een MBA opleiding. Hij zette zeer gepassioneerd het onderzoek in detail uiteen.

Mijn onderzoek, opzet

- Maar... willen medewerkers dat wel?
- Kan de leiding dat beïnvloeden?
- Hoe kunnen gemeenten door leiderschapsontwikkeling de veranderingsbereidheid van medewerkers ten opzichte van het concept Antwoord© vergroten?
- Literatuuronderzoek
- Praktijkonderzoek

Mijn onderzoek, relevantie

- Wetenschappelijk nut
 - Nog relatie weinig onderzocht
- Maatschappelijk nut
 - Alle gemeenten en ambtenaren krijgen ermee te maken, en uiteindelijk alle burgers en ondernemers ook
- Organisatorisch nut
 - In Enschede volop bezig met Antwoord©

>> Hoewel het onderzoek naar Ron's mening nog niet helemaal afgerond is en het nog zeker een extra impuls kan gebruiken, zijn er weldegelijk al voorzichtig conclusies te noemen. De zachte kenmerken, **betrokkenheid** en **emotie**, van de relatie medewerker en verandering kwamen het sterkst naar voren, gevolgd door de harde kanten, **de beloning** (what's in it for me?), van de leidinggevende.

Vorzichtige conclusies

- Belangrijkst zijn kenmerken van de medewerker zelf, pas daarna komen die van de leidinggevende
- Zachte kenmerken van de relatie medewerker en verandering lijken het belangrijkste
 - Betrokkenheid, emotie
- Harde kenmerken van de relatie medewerker en verandering lijken minder belangrijk
 - Gevolgen voor het werk en voor de burger
- Zachte kanten van de leidinggevende lijken minder belangrijk
 - Invloed, stijl, gedrag
- Harde kanten van de leidinggevende lijken belangrijk
 - Beloning (nader onderzocht moet worden wat voor beloning)

Dit onderzoek in kleur

- Geel: de neuzen in dezelfde richting
- Blauw: rationeel ontwerpen
- Rood: let op de zachte aspecten
- Groen: zorg voor leersituaties
- Wit: centraal staat de organisatie (op basis van de chaostheorie)
- En hoe is de relatie met dit onderzoek?
 - Welke kleur hebben leidinggevendenden?
 - Welke kleur hebben medewerkers?
 - Waar zit het verschil?





Ron nodigt iedereen uit om actief mee te denken en bevindingen omtrent zijn onderzoek en/of aangescherpte onderzoeksrichtingen aan hem kenbaar te maken. Mail het naar survey@vanderkolk.info, dit kan hem (en ons allemaal) alleen maar verder helpen!

Sheets zijn terug te vinden op onderstaande link:

http://issuu.com/mcbcoach/docs/onderzoek_ronvanderkolk/1

Wat nu?

Er bestond naar aanleiding van de ochtend duidelijk de behoefte in de zaal om het onderwerp verder uit te diepen en tot hardere conclusies te komen. Wij hebben nog enige tijd stil gestaan bij wat de conclusies betekenen voor de rol van de leidinggevende. Als de zachte kanten van de leidinggevende werkelijk minder belangrijk zouden zijn, wat betekent dit dan eigenlijk voor de leiderschapsstijl die nodig is om de verandering vlot te trekken?

>> We weten nu uit eigen ervaringen, de beelden afkomstig uit het eerste deel van de bijeenkomst, en uit onafhankelijk onderzoek, dat een benadering met voldoende ruimte voor individuele emoties en betrokkenheid van elementair belang is.

WAT NU?

1. Ga om met het verdriet (emotie) van de verliessituatie
2. Vraagt om situationeel leiderschap
3. Leiderschap is bepalend (charisma, inspirerend, organisatie breed)
Maak het onbekende bekend
4. Laat echt regie nemen -> wij willen i.p.v. moeten!
5. Leer dynamisch omgaan met burger centraal stellen -> geen a-b traject
6. Kom met concrete best practices/KSF/KS actoren
7. 4 A's, heb aandacht voor mijn toekomstige rol in het werk
8. Ga op zoek naar het omslagpunt -> 25% gaat mee!





Gezien het enthousiasme waarmee men heeft deelgenomen en de vele positieve reacties kijken wij terug op weer een geslaagde bijeenkomst! Reden te meer voor ons om de ingezette koers vast te blijven houden en over niet al te lange tijd een nieuwe bijeenkomst te organiseren.

U bent welkom

U bent van harte welkom bij de volgende fysieke bijeenkomst van de groep LinkedIn netwerk Gemeentelijke dienstverlening.

Tot een volgende keer!

Gertjan Verstoep
Maarten Blankenberg

