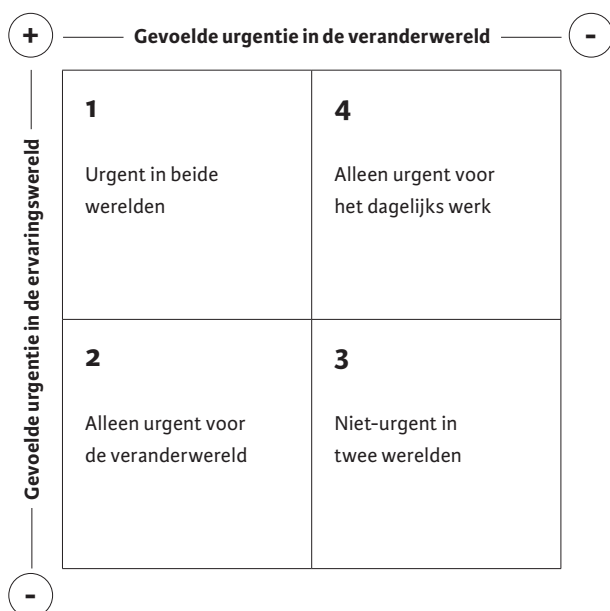




# Interventies urgentieniveaus

Interventies kun je kiezen op de mate van urgentie die wordt ervaren in de werkpraktijk en in de veranderwereld.



## 1. Urgent in beide werelden: ondersteunen

Als een verandering urgent is in beide werelden, dan is verspreiding van het veranderidee in het sociale netwerk vrij makkelijk. Er is immers grond voor veranderen. Je kunt je focus dan vooral leggen op het werkend krijgen van je veranderidee in die werkpraktijk.

- Zorgen dat je veranderidee betekenis krijgt in de werkwereld is hier niet je grootste zorg. Dat gaat waarschijnlijk vrij snel. Maar sla het niet over! Je weet nooit zeker of je aanname dat ‘ze het wel begrijpen’ klopt. Sla het doorleven van de verandering, er met elkaar betekenis aan geven niet over.
- Zorg dat je ook in deze situatie onderzoekt wat behouden blijft en wat anders wordt. Kijk hoeveel overeenstemming daarover is en op welke manier het verschilt in verschillende subwerelden.



- Omdat er urgentie is in beide werelden, kun je ruimte laten voor het experimenterend en onderzoekend implementeren. Urgent in beide werelden betekent niet dat er overal dezelfde oplossingen en vertalingen ontstaan. Hou er rekening mee dat uitkomsten van experimenteren in verschillende subwerelden anders kan zijn. Dat is nodig om je verandering ook echt te laten werken. Durf besluiten te nemen die lokaal verschillen.
- Veranderbereidheid is iets anders dan verandervermogen. Ook veranderingen waarvan de urgentie gevoeld wordt, kosten moeite. Geef mensen ruimte om uit te proberen en laat ze oefenen met wat werkt.
- Je bent het erover eens dat er wat moet gebeuren, maar waarschijnlijk nog niet wat dat precies is en hoe dat moet. Bovendien zullen uitwerkingen lokaal verschillen. Toets steeds of oplossingen en vertalingen passen binnen de veranderkaders. Blijf sturing geven en begrenzen. Neem in situaties die er om vragen onomkeerbare besluiten over welk organisatiegedrag centraal staat.

## 2. Alleen urgent in de veranderwereld: dwingen

Wordt de urgentie in de ervaringswereld niet gevoeld, dan is er lokaal geen noodzaak om de verandering uit de veranderwereld op te pakken. Hier moet het veranderidee en zijn urgentie naar de ervaringswereld gebracht worden.

- Zorg dat je een duidelijk verhaal hebt over waarom de verandering belangrijk is en waarom het ook onomkeerbaar moet en gaat gebeuren.
- Ga niet in de verleiding, vraag geen passie, interne motivatie en hoge betrokkenheid aan de organisatie. Dat werkt niet bij iets wat meer van jou dan van hen is.
- Maak een helder proces zodat duidelijk is wat wanneer gaat gebeuren; er is urgentie, dus het werken met deadlines is logisch. Waar onzekerheid is over inhoud kan zekerheid over de procedure toch enig houvast bieden. Als ook de procedure mistig is, geef je alle ruimte om volledig af te haken.
- Het collectief kan de verandering niet belangrijk vinden, er zijn altijd individuele medewerkers die de urgentie wel snappen of zich wel met je veranderidee verbonden voelen. Zoek die mensen op en ga met hen aan het werk om de verandering meer invulling te geven. Zet ze echter niet in de rol om de ander te overtuigen. Dat moet je zelf doen.
- Zorg dat je de mensen met wie je werkt niet isoleert; als zij geïsoleerd raken, zijn ze de verbinding met het werknetwerk kwijt. Zorg dus dat ze veilig met je mee kunnen werken. Daarbij is het vaak belangrijk dat duidelijk is dat bijvoorbeeld:
  - zij niet degenen zijn die straks een baan hebben en anderen niet; of andersom
  - dat ze ook weer afstand moeten kunnen nemen van wat jij wilt.
- Isoleer jezelf niet van het grotere sociale netwerk door te werken met een kleine kern van 'early adopters'. Blijf aangesloten bij andere delen van de organisatie en mensen met andere standpunten.
- Je hebt misschien de neiging om vooral jouw urgentie van jouw verandering te benadrukken, maar juist in deze situatie is het ook belangrijk om de lokale verhalen te horen.



Hoe ziet het er daar uit, waarom is het daar niet urgent, welke zorgen zijn er over de verandering en wat maakt het onmogelijk om te veranderen? Haal de verhalen op en maak zichtbaar of en wat je ermee doet.

- Blijf zoeken naar hoe lokale inbedding van je veranderidee mogelijk is. Dat leidt wellicht tot vervorming van wat je voor ogen had, maar ook tot realisatie.

### 3. Niet urgent voor beide werelden: verleiden

Als de urgentie in beide werelden niet gevoeld wordt als iets dat met voorrang moet gebeuren, maar toch belangrijk is, dan hebben we waarschijnlijk te maken met een verandering in de richting van een nieuw ideaal. Interventies moeten dan verleidende interventies zijn. Je hebt tijd en je kunt creativiteit en fantasie benutten in het realiseren van de verandering. Tegelijkertijd is de veranderdrempel hoog: waarom zou je moeten veranderen? Als het wel belangrijk is, waarom is er dan geen haast? In je veranderaanpak moet je daarom met een paar dingen rekening houden:

- De verspreiding van je veranderidee in het sociale beïnvloedingsnetwerk moet het hebben van verleiding. Het moet aantrekkelijk en interessant zijn om ermee aan de slag te gaan.
- Er moet echt ruimte zijn om de verandering mee te creëren. Waarom zou je meedoen met het realiseren van andermans – niet urgente – plannetje? Zorg dus dat je kaders zet, maar vooral veel ruimte laat voor lokale invulling. Participatieve veranderaanpakken, met lokale ruimte om je veranderidee uit te werken, zijn hier passend.
- Je hebt tijd en in de eerste fase is diversiteit van oplossingen helemaal niet erg. Zo kun je toewerken naar ‘best practices’.
- Start met de early adopters en de neofielen in je organisatie. Volgers mogen in deze verandering best even de kat uit de boom kijken en wat later volgen.
- Zorg dat je blijft sturen. Als je alleen maar verleidt en ruimte laat, ontstaan er veel mooie ideeën, maar ontstaat op zeker moment ook het bedoelingengedoe in de acceptatie van elkaars ideeën.
- Organiseer een proces van divergeren en convergeren: geef ruimte voor verschillende ideeën en oplossingen, maar neem periodiek ook besluiten over wat onomkeerbaar is en waar iedereen mee aan de slag moet.

### 4. Alleen urgent voor het dagelijks werk: luisteren en ruimte geven

Als de urgentie wel gevoeld wordt in de ervaringswereld, maar niet in de ideeënwereld, dan hebben we te maken met een lokale verandering: betekenisvol voor die situatie, maar het hoeft geen geplande verandering te worden. De ideeën erover zijn meestal aanwezig in de ervaringswereld zelf. Als een verandering urgent is voor het dagelijks werk, dan leidt een verandering vrijwel altijd tot een (lokaal) slimmer en handiger routine of olifantenpaadje. In deze situatie moet je gaan luisteren en kijken: wat gebeurt er, moet je er organisatiebreed iets mee of is het vooral lokaal betekenisvol? Je geeft ruimte om verbeteringen lokaal te realiseren.



- Of je nou wil of niet, ze ontstaan toch, die veranderingen waar lokaal urgentie voor gevoeld wordt. Je zou dus kunnen zeggen dat je er niets mee hoeft.
- Tegelijkertijd is het een bron van kennis en ervaring die op andere plaatsen ook benut kan worden, of die je kan doen besluiten om iets wat lokaal ontwikkeld is, ook breder in de organisatie te gaan doen.
- Om bij dit soort veranderingen aansluiting te vinden, moet je zicht hebben op wat er lokaal gebeurt. Je hoeft je niet met de verandering te bemoeien, het is wel handig om te weten wat er gebeurt.
- Belangrijkste interventie is dan ook dat je goed aangesloten bent en blijft bij wat er lokaal gebeurt. Dat je nieuwsgierig blijft naar waar mensen last van hebben en hoe ze het oplossen.
- Belangrijk is ook dat er lokaal ruimte is voor andere oplossingen en dat daar over gesproken mag worden. Anders gaan dit soort veranderingen ondergronds.