



# Verspreiding van de verandering

---

Het veranderidee vertalen naar en toepassen in de ervaringswereld kent een aantal fasen. In deze bijlage voor iedere fase (zoals beschreven in hoofdstuk 10) een aantal voorbeeldinterventies.

## Lokaal begrijpen

In reactie op een veranderidee proberen mensen te begrijpen wat de verandering vraagt, op welke manier het werk erdoor geraakt wordt, en wat ze lokaal kwijtraken of erbij winnen. De veranderambitie wordt geïnterpreteerd met het eigen referentiekader als filter.

Dit zijn mogelijke interventies die lokaal begrijpen ondersteunen mogelijk maken.

- Met teams of werkgroepen onderzoeken hoe de verandering het eigen werk, de werkwijze en de samenwerking raakt.
- Met teams of werkgroepen onderzoeken hoe de verandering helpend is voor de eigen werkcontext en in welke mate er zorgen bestaan dat het niet werkt.
- Met gemengde groepen - meerdere afdelingen of werksoorten - zoeken hoe de samenwerking en afstemming anders wordt.
- Met teams of groepen zoeken naar wat behouden blijft en wat verandert.

## Experimenteren en uitproberen

Een verandering wordt pas meer dan praten als mensen ook iets mogen doen. Pas door te doen, kunnen mensen ervaren wat de verandering inhoudt en pas dan wordt een verandering ook betekenisvol.

Interventies die hierbij passen, zijn:

- Maak een pilot van de verandering. Zorg dat je in de pilot uitprobeert en experimenteert. Hou daarbij voor ogen dat als je een pilot overdraagt naar het gewone werk er opnieuw geëxperimenteerd moet worden om het goed te laten landen.
- Laat medewerkers met een deel van de verandering experimenteren in het dagelijks werk en kijken wat werkt en niet werkt. Laat ondertussen een ander deel van het werk ongemoeid.
- Probeer met een kleine groep tijdelijk te werken zoals de verandering beschrijft en onderzoek wat werkt en wat niet. Laat het deel van de medewerkers dat (nog) niet meedoet, wel meekijken en –denken en betrek ze bij reflectie.
- Wat is belangrijk om experimenteren ook echt experimenteren te laten zijn?
- Je kunt starten in een laboratoriumomgeving. Je oefent zonder consequenties voor het echte werk. Je bouwt een simulatie of een ‘serious game’ om enerzijds mensen te laten



oefenen met de nieuwe context en anderzijds om te kunnen achterhalen waar bijstelling van je verandering nodig is.

- Trek goede systeemgrenzen rond het experiment zodat je vrij kunt oefenen zonder dat het (ongericht) doorwerkt in andere delen van de organisatie.
- Maak tijdblokken waarin je experimenteert en zorg dat je in die tijdblokken de verandering niet ter discussie stelt. Dat mag daarna, op grond van de opgedane ervaringen wel weer.
- Zorg dat ervaringen gedeeld worden en dat er wat mee gebeurt. Een experiment hoeft niet in een keer klaar te zijn. Experimenteren kan ook in cycli, waarin je per cyclus de details van het nieuwe steeds verder uitwerkt.
- Zorg dat je voor ‘het echte’ uitprobeert; je moet immers straks echt met de verandering mee aan het werk.

### Evalueren

Evalueren is belangrijk voor het inbedden van nieuw gedrag in een bestaande context. Alleen door de effecten van bijvoorbeeld een experiment goed te evalueren kun je kiezen wat je loslaat omdat het toch niet werkt en wat je verder wilt brengen. Evalueren heeft als doel om met elkaar dat wat werkt te bestendigen en dat wat niet werkt niet meer te doen.

- Een experiment is geen training. Je evalueert niet of mensen het kunnen, maar of en hoe je veranderidee in het werk uitwerkt.
- Tijdens een experiment evalueer je wat werkt en niet werkt en welke alternatieven er in verschillende contexten mogelijk zijn. Op basis van die evaluatie kun je een plan maken hoe de verandering in het echte werk vorm te geven.
- Als de verandering in een laboratorium wordt ontwikkeld, is van belang om regelmatig te beoordelen wanneer die ‘ontwikkeling buiten de deur’ plaats kan maken voor doorontwikkeling in het echte werk. Deze evaluatie helpt je bij het verspreiden van je verandering in de organisatie.
- Als de verandering tijdens het werk plaatsvindt, agendeer de voortgang ervan dan in het werkoverleg. Bespreek wat werkt en niet werkt. Maak afspraken over hoe je dat wat werkt beter in laat slijten. Deze evaluatie helpt je om de verandering vast te houden en steeds meer te verankeren.

### Oefenen

Om nieuw gedrag te laten beklipen, is oefenen nodig. Net zo lang tot het nieuwe niet meer als nieuw voelt, maar als vanzelfsprekend. Alleen door oefenen raakt het nieuwe vertrouwd.

Interventies die hierbij passen, zijn:

- Organiseer trainingen op de werkplek om mensen het nieuwe te laten aanleren.
- Organiseer periodiek aandacht voor aanleren.
- Maak de mate waarin het nieuwe al dan niet lukt bespreekbaar.
- Maak terugvallen bespreekbaar en onderzoek hoe mensen elkaar kunnen ondersteunen bij het voorkomen ervan.



- Zorg dat je in de werkwijze ondersteunende procedures hebt die kunnen helpen om nieuw gedrag tot routine te maken (ze moeten dan wel echt werken).
- Laat medewerkers na een tijd oefenen en aanleren zelf procedures maken op grond van hun ervaringen.
- Zorg voor tijd. Als de verandering ingevoerd wordt terwijl de gewone werkdag ook al tjokvol zit, is er weinig oefentijd en kosten fouten alleen maar nog meer tijd. Daarmee nodig je uit tot gebruik van oude routines waarin minder fouten en tijdverlies ingebakken waren.
- Zorg dat fouten maken in de vernieuwde werkwijze echt mag. Een fout maak je omdat je het nieuwe nog niet voldoende aangeleerd hebben, en met dat het nieuwe nog niet past op de lokale situatie (en dus mogelijk nog een tikkie anders moet). Onderzoek of je terug moet naar experimenteren, omdat fouten ook een signaal kunnen zijn van onvoldoende uitwerking van de veranderabstractie.
- Zorg dat terugvallen in oud gedrag bespreekbaar is. Het is iets wat regelmatig zal voorkomen. Als het niet meer mag, gebeurt het stiekem (omdat het oude gedrag makkelijker is en/of omdat je er voor op je kop krijgt). Wat je wilt, is dat het zichtbaar en bespreekbaar blijft.