

Creatieregie

Verandering realiseren vanuit visie en verbinding

Ir. Jan-Willem Meiburg en drs. Carolijn Ploem

Zorginstellingen zijn bezig met een groot aantal veranderingen en vernieuwingen in de dienstverlening. Het goed en slim inrichten van deze veranderingen is van groot belang om op een efficiënte manier klaar te zijn voor de toekomst. Dit artikel schetst een veranderingsproces aan de hand van het creatieregiemodel. Deze aanpak stelt u in staat om niet alleen een nieuwe toekomst te ontwerpen, maar ook om medewerkers eraan te verbinden. De bundeling van visie en verbinding is een krachtige succesfactor voor verandering.

TREFWOORD

> CREATIEREGIEMODEL

Veranderen is visie & verbinding

De termen visie en verbinding zijn cruciale elementen in een veranderingstraject. De visie zorgt voor het wenkend perspectief, er moet iets moois zijn om naar toe te werken. Een sterke visie is ambitieus en inspirerend, zodat er voldoende uitdaging is om hem te bereiken. De verbinding met elkaar zorgt dat het doel gedeeld en bereikt wordt. Het is belangrijk dat een proces ontstaat waarin men respect voor elkaar en interesse in elkaar heeft. Respect en interesse zijn niet alleen mooie intenties om prettig te kunnen samenwerken, maar dienen een hoger doel: medewerkers moeten zich kunnen ontwikkelen om succesvol te blijven. Ontwikkeling vereist het uitwisselen van ervaringen, nieuwe ideeën ontplooiën, elkaar aanspreken op succes en tegenslag. De visievorming moet dus bijdragen aan het wenkend perspectief neerzetten even als aan de verbinding van de medewerkers tot stand brengen.

Het creatieproces als denkmodel

Een organisatieverandering kan gezien worden als een creatieproces. Beide woorden zijn belangrijk. Aan de ene kant staat creatie: iets nieuws opbouwen, actief met de materie bezig zijn en op basis van een visie iets nieuws neerzetten. Aan de andere kant staat het proces. Door het proces bewust in te richten kan er verbinding ontstaan en wordt het een gedegen en gedragen verandering. Het gehele creatieproces kent vier aspecten, die ook wel krachten worden genoemd. Deze krachten zullen we eerst afzonderlijk kort behandelen, om daarna naar de samenhang te kijken. De figuur geeft een overzicht van de vier krachten in het creatieproces: voedingskracht, beeldkracht, samenwerkingskracht en vormkracht.

Voedingskracht

De voedingskracht komt uit de Zij-kant en staat voor de omgeving. De omgeving zorgt namelijk dat het creatieproces gevoed wordt met inspiratie, mogelijkheden en de omstandigheden. Daarnaast zorgt het voor ontvankelijkheid en beloning. Het proces begint er en eindigt >>

> jaargang 2
> nummer 3
> september 2005

Zorgmanagementtools

1

Creatieregie. Echte verandering realiseren

4

Employment branding

6

ASE: De kracht van groepsdialoog bij complexe organisatieverandering

8

Contractenmanagement

10

VIEW: stijlen van probleemoplossing

12

Collectief ontslaan

14

Prestatiemanagement



>> er; de omgeving stelt eisen en neemt het eindproduct op. De voedingskracht wordt gekenmerkt door de termen:

- > inspiratie: ontstaan voor invloeden van buitenaf;
- > tijdgeest: verbinding met wat er in de wereld en de markt aan de hand is;
- > kansen en grenzen: de betekenis die door de tijdgeest aan de ideeën wordt gegeven

Beeldkracht

De beeldkracht komt uit de Ik-kant en is de verbeelding van wat de mens doet. Het gaat hier om de beelden die de mensen in hoofden en harten hebben zitten, en wat de kracht achter het creatieproces aanzwengelt. De beeldkracht wordt gekenmerkt door de termen:

- > reflectie: tijd nemen voor bezinning en dus nieuwe vergezichten toelaten;
- > visie en ideaal: de vergezichten die te maken hebben met persoonlijk verlangen;
- > energie en verbinding: dit geeft de verankering van de visie aan, hoe dichter de visie bij je persoonlijkheid ligt, hoe meer energie en verbinding er is.

Samenwerkingskracht

Dit is de Wij-kant, het vermogen en daaruit voortvloeiende kracht tot samenwerken. Hier ligt de kern van het samen creëren van de visie. De samenwerkingskracht wordt gekenmerkt door de termen:

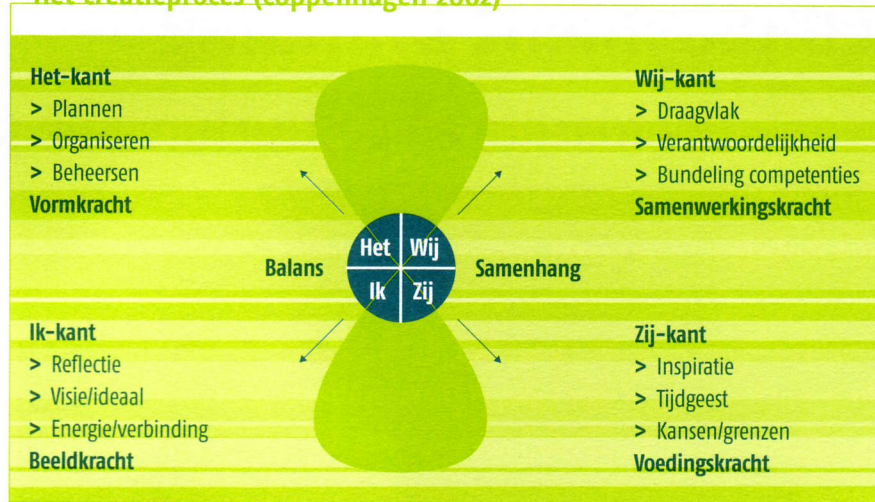
- > draagvlak: zorgen dat er medestanders zijn, zorgen dat er verbinding is met de oorspronkelijke visie en het oorspronkelijke ideaal;
- > verantwoordelijkheid: men neemt pas verantwoordelijkheid als men zich kan vereenzelvigen met de visie;
- > competenties bundelen: men moet samen de competenties bundelen om tot het doel te komen.

Vormkracht

Dit staat voor de Het-kant, de manifestatie van wat bedacht is. Dit is dus datgene wat uiteindelijk gecreëerd wordt. De top van de ijsberg die door de markt bekeken wordt. De vormkracht wordt gekenmerkt door de volgende termen:

- > plannen: het vermogen om te bedenken hoe en met welke middelen de creatie in de tijd moet worden gerealiseerd;
- > organiseren: de kunst om het werk te regelen;

Het creatieproces (Copenhagen 2002)



- > beheersen: bewaken, volgen, borgen, aanspreken, controleren, bijsturen en aandacht hebben voor de kwaliteit en het rendement van het proces.

De volgorde van het creatieproces loopt zoals hierboven beschreven. De voedingskracht zorgt voor de inspiratie van het individu. Via de beeldkracht kan de persoon hier een visie of beeld van het ideaal krijgen. Door anderen te verbinden met het beeld van het ideaal, worden zij mede-creator en zullen zij hun competenties volledig inzetten om de visie te verwezenlijken. In de vormkracht wordt nu het ideaal gecreëerd en wordt dus eigenlijk het gezaaide in de eerdere krachten geoogst. Het gecreëerde zal nu aangeboden worden aan de Zij-kant, waardoor de uiteindelijke waardering zal blijken.

Het zwarte gat – de momenten van waarheid in de verandering

De visualisatie van de vier stappen van het creatieproces is als een lemniscaat vormgegeven. Deze vorm is bewust gekozen. In het midden van de lemniscaat kruist het proces. Dit kruispunt wordt ook wel het zwarte gat genoemd. In een veranderingsproces zijn dit namelijk de twee punten van de waarheid, waarin men van een naar binnen gerichte houding naar de buitenwereld moet stappen. De eerste is de overgang van de Beeldkracht naar de Samenwerkingskracht. De visie op de nieuwe organisatie wordt meestal in een beperkte groep opgesteld. Deze fase is redelijk veilig en wordt vaak binnenskamers uitgevoerd. De moeilijkheid zit in het breed gedragen krijgen van

deze nieuwe visie. De gehele organisatie moet achter de visie staan, om deze ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Helaas blijken veel veranderingsprojecten in deze fase te sneuvelen. Een tip om door dit dode punt heen te breken: ontwerp de visie met een beperkte, maar zorgvuldig uitgekozen groep medewerkers. Deze groep zijn uw ambassadeurs. Creëer momenten om deze visie uit te dragen aan de gehele organisatie, en niet slechts één keer. Een valkuil is dat de visie alleen gedeeld wordt met het management en niet met de rest van de organisatie. De tweede overgang is van de Vormkracht naar de Voedingskracht. Als met vereende krachten de visie vorm heeft gekregen, komt de echte toets eraan. De verandering van de organisatie wordt nu door de buitenwereld gezien en getoetst. Ook dit zwarte gat kan veel moeite kosten, de gerealiseerde visie waar veel energie in zit, wordt meestal niet zo enthousiast ontvangen als medewerkers zouden willen. Bovendien zijn er vaak nog kinderziekten die verholpen moeten worden. Het is uw taak om alle medewerkers enthousiast te houden en niet de handdoek in de ring te laten gooien.

Auteurs

Ir. Jan-Willem Meiburg en drs. Carolijn Ploem zijn als adviseur verbonden aan organisatie-adviesbureau Turner. www.turner.nl of fwmeiburg@turner.nl. <<

Dit is een samenvatting van het artikel 'Echt veranderen. Verandering realiseren vanuit visie en verbinding'. De volledige versie van dit artikel vindt u in de Zorgmanagement Toolbase, via www.zorgmanagementtools.bsl.nl.