

Succes met Best Practices

Door drs. Hans Uijen, organisatie-ontwikkelaar.

Iedereen begrijpt dat je niet leert fietsen van een schriftelijke cursus fietsen. Je moet oefenen met fietsen, eerst met steun, daarna los, en al doende word je meer en meer vaardig. Leiding geven, vergaderen, samenwerken of andere activiteiten binnen een organisatie leer je ook niet uit een boek. Ook die moet je oefenen, vaak samen met de betrokkenen. Boekenwijsheid en kennis helpt, maar is niet voldoende. Doen, uitproberen, ervaren en reflecteren maakt dat je echt kan leren en vaardiger kan worden. In dit artikel wordt beschreven hoe je succesvol met Best Practices kan omgaan en wat valkuilen zijn. Essentieel voor succes met Best Practices is een organisatie-klimaat waarin open kan worden gecommuniceerd, nieuwe ideeën kunnen worden uitgetoetst en mogelijk afwijkende resultaten niet worden bestraft maar worden aangegrepen om van te leren.

Best Practice als hulpmiddel voor verbetering

Een manier om als organisatie effectiever en efficiënter te worden is gebruik te maken van Best Practices. Dit zijn 'gebruiken' of handelwijzen die in andere organisaties of situaties succesvol zijn gebleken. Het idee is dat je het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden, maar dat je de succesvolle manieren kopieert, zonder al te veel leergeld te betalen in de vorm van experimenteren en fouten maken. Deze gedachte klinkt logisch, maar in de praktijk blijkt het vaak lastig om deze Best Practices in de organisatie te implementeren. Wat maakt een Best Practice en wat maakt Best Practices succesvol?

Hoe komt een Best Practice tot stand

In organisaties werken mensen samen om hun doelen te bereiken. Nieuwe situaties vragen om nieuwe oplossingen en manieren van organiseren. Indien er voldoende ruimte (of noodzaak) is komen mensen vaak tot betere of slimmere manieren om doelen te bereiken. Hoewel de situatie in de betreffende organisatie uniek kan zijn, zijn er vaak wel vergelijkbare situaties in andere organisaties te bedenken, waarin soortgelijke oplossingen gebruikt kunnen worden. De manier van organiseren in de ene organisatie kan worden overgenomen in andere organisaties, zometeen in detail, dan wel op hoofdlijnen.

Voorbeelden van Best Practices die breed toepasbaar zijn: Business Process Redesign, Six Sigma, Persoonlijke Ontwikkeling Plannen, etc.

Wat gebeurt er wanneer iets tot Best Practice wordt bestempeld

De nieuwe manier van werken wordt erkend als zodanig. Als er bredere toepasbaarheid is wordt de werkwijze beschreven. Hierbij wordt vooral de instrumentele systeemkant beschreven: proces, procedures, kwaliteitscriteria, functieomschrijvingen, kritische prestatie indicatoren, etc. Om de Best Practice breed toe te kunnen passen wordt gesproken in algemene termen, wordt geabstraheerd en geconceptualiseerd. De beschrijving komt dan op een hoger abstractieniveau.

Als advies wordt ook nog meegegeven dat je bij implementatie goed moet communiceren en draagvlak moet creëren. Maar dat is over het algemeen alles wat er over de sociale aspecten van het organiseren wordt gezegd. Terwijl juist die sociale aspecten maken of een organisatie (blijvend) succesvol kan veranderen.

Wat een Best Practice succesvol maakt

Onderdeel van het ontstaan van een Best Practice is een sociaal klimaat waarin het (blijkbaar) mogelijk is om tot verbeteringen te komen. Dit kan overigens vanuit sterke hiërarchische sturing komen of vanuit vrijwillige samenwerking; als het maar consistent is binnen de

organisatiecultuur en tot werkelijke resultaten leidt. Dit sociale klimaat is net zozeer onderdeel van de Best Practice als de inhoud of de systeemkant. Maar het wordt niet beschreven omdat het ‘soft’ is, niet tastbaar, en wellicht omdat het niet wordt onderkend als onderdeel van de Best Practice. Want hoe kun dit soort ‘softe’ aspecten overdragen aan anderen middels een beschrijving?

Waarom Best Practices niet aanslaan

De mensen die oplossingen zoeken in Best Practices zijn vaak instrumenteel en inhoudelijk gericht en zoeken naar een systeem, zonder goed naar de sociale aspecten van organiseren te kijken. De nadruk ligt meer op expertise dan op sociale verhoudingen. Indien het een organisatie betreft waarin draagvlak en onderlinge samenwerking nodig zijn om iets te bereiken (dwz niet op effectieve wijze sterk hiërarchisch gestuurd) is dit een enorme valkuil. Als iemand op zoek gaat naar Best Practices van buiten *omdat* er van binnenuit te weinig vernieuwd wordt, is dat een teken aan de wand met betrekking tot het sociale – vernieuwings – klimaat. Het is daarmee tevens een voorteken voor verhoogde kans op mislukken van toepassen van de beoogde Best Practice.

Daarnaast kan de abstracte en conceptuele beschrijving vaak niet goed worden terugvertaald naar de specifieke situatie waar geïmplementeerd moet worden. Het implementeren van de Best Practice kan ook een doel op zich worden in plaats van de verbeterde resultaten van de Best Practice. Deze twee implementatieproblemen leiden tot verwarring en vervreemding bij de betrokkenen en daarmee tot verhoogde kans op mislukken. Bijvoorbeeld de invoering en het hebben en handhaven van een kwaliteitssysteem is bij veel organisaties een doel op zich geworden, waar medewerkers en klanten meer last hebben van procedures dan dat het bijdraagt aan verbetering van werkwijze of resultaten, het eigenlijke doel van kwaliteitssystemen.

Aangeleerde hulpeloosheid of creatief leren

Als er weinig vernieuwingen plaatsvinden, terwijl dat wel wenselijk zou zijn, betekent dat dat mensen *denken* dat ze de situatie niet kunnen veranderen. Dat geldt voor alle niveaus, zowel management als operationeel. Op één of andere manier is de gedachte erin geslopen dat het niet lukt, en dat je het ook niet meer hoeft te proberen. Dit is vaak een gevolg van één of meerdere eerdere pogingen om iets te veranderen die zijn uitgemond in pijnlijke situaties en / of teleurstellingen. En daaruit is de conclusie getrokken dat het niet kan, dat men onmachtig is er iets aan te doen. Dit verschijnsel noemt men wel “aangeleerde hulpeloosheid” (learned helplessness¹). Het gevolg is reactief gedrag, je als slachtoffer opstellen en de moed opgeven. Maar je zou ook andere conclusies kunnen trekken uit voornoemde situaties. Je zou er anders tegenaan kunnen kijken, andere analyses maken, het met anderen bespreken met de intentie om te leren (i.p.v. klagen), andere tactieken proberen, etc. Als iets niet direct lukt kun je het zien als een mislukking of als een leerervaring, de keuze is aan jou. Leren vergt zelfbewustzijn en dat levert soms niet zo mooie plaatjes op, namelijk dat je hebt bijgedragen aan het probleem. Daar staat tegenover dat, wanneer je dit eenmaal ziet, je ook een bijdrage kan leveren aan de oplossing. *Een zelfbewuste en creatieve houding zijn nodig voor vernieuwing en verbetering.* Bovendien geeft het een veel beter gevoel voor jezelf, wordt het meer gewaardeerd door anderen en het levert betere prestaties op.

Valkuil bij ‘overnemen’ Best Practice uit een andere organisatie	Ontstaan van een Best Practice
Niet alle relevante betrokkenen zien een duidelijk probleem of reden om iets te veranderen	Mensen zien mogelijkheid voor verbetering of zoeken naar een oplossing voor situatie
Vernieuwing wordt opgedragen	Er is wil om te vernieuwen
Management denkt dat je met behulp van een Best Practice snel en planmatig verbeteringen kan doorvoeren	Men begrijpt dat vernieuwen een zoektocht is, niet lineair en voorspelbaar, die niet planmatig exact gestuurd kan worden
Vernieuwing wordt niet gezien als gemeenschappelijk belang van management en operatie; commitment ontbreekt	Management en operatie werken samen
Vernieuwing is moeilijk in het sociale klimaat van de organisatie	Betrokkenen ontwikkelen samen een manier van werken, vanuit hun (sociale) situatie
Er is te weinig ruimte om iets nieuws te proberen (sociaal of inhoudelijk)	Er is ruimte om iets nieuws te proberen
Het introduceren van een Best Practice (oplossing van buiten) leidt tot meer weerstand (Not Invented Here Syndrome)	Betrokkenen leren samen van hun fouten en successen, zowel op gebied van inhoud / systeem als op sociaal gebied en samenwerking
De nieuwe manier van werken bedreigt de status quo van mensen en onderlinge verhoudingen en leidt daarmee tot allerlei politieke spelletjes, ontwijkgedrag of verzet	De nieuwe manier van werken levert voordelen op, zowel in output als in sociale verhoudingen (minder conflicten, betere samenwerking, meer vertrouwen, etc.)
Het mislukken van (eerdere) verbetertrajecten bevestigt het gevoel van onvermogen en frustratie en bevestigt het huidig behoudend gedrag (learned helplessness)	De nieuwe manier van werken bevestigt het vermogen om te leren en samen te verbeteren

Hoe Best Practices succesvol te realiseren

Als we ons realiseren dat het sociale vernieuwingsklimaat – de kwaliteit van de onderlinge relaties - minstens zo belangrijk is als de inhoudelijke component van een Best Practice, moeten we misschien wel op zoek naar Best Practices op het gebied van verbeteren van dit sociale vernieuwingsklimaat en de kwaliteit van relaties. Het gevaar is dat we de oplossing dan weer *buiten* ons gaan zoeken. Ja, het helpt om ervaringen van anderen te gebruiken, maar je moet er echt zelf mee aan de slag. Er lijkt een tegenstelling om gebruik te maken van voorgaande succesvolle ervaringen en toch zelf te oefenen en te leren door eigen ervaring. De oplossing is het ei van Columbus: ga op zoek naar succesvolle verbeteringen en ervaringen van vernieuwing of samenwerking *binnen* de eigen organisatie. Onderzoek gezamenlijk wanneer relaties goed zijn, wanneer er goede samenwerking en goede resultaten zijn, wat dat mogelijk maakt en wat daar voor nodig is. Ga op zoek naar de sterktes en successen binnen de organisatie en kijk wat je daar van kan leren. Je zult zien dat er vele goede voorbeelden naar

boven komen. Er zullen zelfs voorbeelden zijn van – tijdelijk – goede relaties in situaties waarin het algemene klimaat als negatief kan worden gekenschetst. (Zo zie je vaak goede samenwerking en inzet van mensen tijdens een crisissituatie. Als de crisis is bezworen vervalt men vaak weer in het oude patroon van eilandjesgedrag en animositeit.)

Kijk vervolgens hoe je die eigen ‘best practices’ kan toepassen op andere situaties binnen je organisatie. Vind je eigen best practices en je versterkt al doende de onderlinge relaties en je creëert het noodzakelijke sociale klimaat voor vernieuwing.

Simpel maar niet makkelijk

Deze benadering klinkt wellicht simpel, maar het is niet altijd makkelijk in de praktijk. Door je vragen en onderzoeken gaat er al wat veranderen in de sociale verhoudingen en dat kan tot wat onrust en emoties leiden: er wordt gerammeld aan de status quo. De ervaring leert echter dat de meeste emoties juist heel positief zijn en dat er enorme positieve energie loskomt. Maar, net als bij leren fietsen is het raadzaam om tijdelijk ondersteuning te hebben voordat je ‘los’ kunt.

Voor beter begrip van het ontwikkelen van een positief sociaal klimaat verdienen twee onderwerpen extra verdieping, 1) implementeren versus ontwikkelen en 2) onderzoeken van successen versus problemen.

Implementeren versus ontwikkelen

Het woord “implementeren” heeft voor velen de betekenis “uitrollen”, “toepassen” of “invoeren”. Dit kan de indruk wekken dat het om een recht-toe-recht-aan handeling gaat. En als je mensen er over hoort praten, met een zeker gemak of bravoure van ‘dat doen we wel even’, dan krijg je ook de indruk dat ze ook werkelijk denken dat het allemaal niet zo ingewikkeld is. Maar in de praktijk blijkt dat het vaak wel lastig is. Blijkbaar komt er meer kijken bij het ‘implementeren’ van Best Practices. Zoals eerder gezegd, moet er wat veranderen aan de sociale structuur, aan de samenwerking, aan de communicatie. En dan heb je te maken met individuen met gevoelens en gedragspatronen. En die veranderen niet zomaar. Daar is inzicht, tact, en tijd voor nodig. Binnen verandermanagement wordt dan wel gesproken over “ontwikkelen”. Je weet wel welke kant het op moet, maar je weet niet precies hoe het zal gaan verlopen. Ontwikkelen is een proces van doen, uitproberen, reflecteren, bijstellen en leren. Dat is niet een lineair proces dat exact gestuurd kan worden. Het is een complex leer-proces. Werken met (ogenschijnlijk eenvoudige) Best Practices is dat in veel gevallen ook: een complex leerproces, met name op sociaal vlak. Als dat lukt, is het vernieuwen van processen of procedures relatief eenvoudig.

Onderzoeken van successen versus problemen

Het idee om successen te onderzoeken in plaats van problemen klinkt wellicht raar, in eerste instantie. Vaak is de gedachte ‘if it aint broke, why fix it?’, dus waarom kijken naar successen terwijl er genoeg problemen zijn? De redenering is dat als we de oorzaak van een probleem vinden en deze elimineren, de situatie is hersteld en alles weer goed gaat. Dat is inderdaad vaak zo met technische problemen. Maar organisatorische problemen, waarbij mensen zijn betrokken, zijn niet zo simpel opgelost. Ten eerste is er meestal niet een eenduidige probleemstelling of oorzaak, maar een samenstel van omstandigheden, ontwikkelingen en bijkomende emoties die tot een probleem leiden. Ten tweede leidt het analyseren van het probleem vaak tot contraproductieve effecten: mensen voelen zich aangevallen of bedreigd en de schuldvraag komt naar voren. Men komt met redenen, waarachter men zich verschuilt, anderen worden beschuldigd of aangevallen, men ziet in hoe complex het probleem is en ziet geen oplossing. Al met al wordt het al gauw een moeizaam proces dat eerder leidt tot onderlinge verwijdering dan tot oplossingen. Als er oplossingen worden gevonden is dat vaak

ten koste van mensen of partijen, en het bijkomende ongenoegen zal zich ergens anders manifesteren.

Het onderzoeken van successen daarentegen brengt mensen meer bij elkaar. Als we zien hoe een ieder heeft bijgedragen aan het succes komt er waardering voor elkaar. We zien ook hoe complex en subtiel de weg naar succes kan zijn, maar we realiseren ons ook dat we blijkbaar in staat zijn om het te realiseren. En dat geeft vertrouwen naar de toekomst.

Het achterliggende idee is dat alles wat je aandacht geeft groeit. Geef je aandacht aan problemen, dan worden de problemen groter; geef je aandacht aan succes, dan krijg je meer successen. Deze manier van denken en organiseren, en de achterliggende theorieën, zijn beproefd en in steeds verdergaande ontwikkeling onder de naam Appreciative Inquiry² (Waarderend Onderzoeken). Door te kijken naar wat er goed gaat kunnen mensen hun hulpeloosheid afleren en optimisme aanleren³. En dat is de basis voor een cultuur van succes en innovatie.

Problemen Analyseren	Waarderend Onderzoeken
Focus op probleem, 'wat werkt niet'	Focus op 'wat werkt'
Problemen opdelen in oorzaken en gevolgen: gefragmenteerde aanpak	Systeem als geheel behandelen: geïntegreerde aanpak
Negatieve energie, langzaam, schuldvraag, verwijdering, ...	Positieve energie, mogelijkheden, actie, verbinding, ...
Experts betrekken: creëert afhankelijk	Gebruik maken van kennis en ervaring van betrokkenen: versterkt eigen vermogens
Negatieve energie en verwijdering leidt tot moeizame samenwerking	Positieve energie en betrokkenheid leidt tot enthousiast creëren
Mechanistische benadering	Sociaal / menselijke benadering
Verleden repareren	Toekomst creëren
Kijk op organisaties: Organisaties zijn problemen die moeten worden opgelost.	Kijk op organisaties: Plaatsen van oneindige capaciteit en creativiteit, alsmaar expanderende levende relaties.

Conclusie

We zien dat succes van Best Practices afhankelijk is van het sociale (lerend) klimaat binnen een organisatie. Er is aandacht, tact en tijd nodig om dit klimaat te cultiveren. Door aandacht te geven aan wat er goed gaat, en te onderzoeken hoe successen tot stand komen, wordt het lerend klimaat gunstig beïnvloed. In iedere organisatie zijn er zaken die goed gaan. Bouw daar op voort en successen zullen toenemen en sociaal klimaat en resultaten zullen verbeteren.

Drs. Hans Uijen is organisatie-adviseur. Hij helpt mensen en organisaties beter presteren, met meer voldoening in het werk, door te kijken naar wat er goed gaat en waar men plezier aan beleeft.

Contact: hans@realizing.nl www.realizing.nl

¹ Seligman, M.E.P. (1991) *Learned Helplessness*, New York: Oxford University Press,

² Appreciative Inquiry <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

³ Seligman, M.E.P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books (Simon and Schuster).