



Mariya Georgieva Photography, mariyageorgieva.com

De krachten van verschillen bundelen

Verbluffende kwaliteitsverbetering door samenwerking

Bij organisatieveranderingen staan we vaak niet stil bij het feit dat we samenwerken. Ook in kwaliteitsprogramma's is samenwerking een essentieel onderdeel van het succes. Samenwerken lijkt zo vanzelfsprekend, maar dat is het vaak niet. In dit artikel legt Daniël Wolfs uit hoe u in samenwerking tot verbluffende kwaliteitsverbetering kunt komen. Vanuit de overtuiging dat als we elkaar meer vinden in wat ons bindt, we beter de krachten van onze verschillen kunnen bundelen.

Dit verhaal over kwaliteit en samenwerking begint op een bijzondere plek. In Griekenland. Weet u het nog? Een klein jaar geleden stonden de kranten nog bol van het nieuws over de economische crisis in Griekenland. We lazen verhalen over onderhandelingen in Brussel, over politieke en diplomatieke belangen. Het staat in schril contrast met de verhalen van de 'gewone' Griek – zoals het verhaal van Apostolos Sianos. In 2009 verloren naar schatting duizend mensen per dag hun baan. Vooral in de groep van 35 jaar en jonger was het percentage werklozen hoger dan het percentage werkenden. Het was onder deze omstandigheden dat vier vrienden genoeg hadden van dat leven in de stad en besloten dat het anders moest. Ze hadden niks. Geen geld, geen woning. Ze hadden enkel elkaar – en een rotsvast geloof dat het anders kan.

Apostolos Sianos was een van die vier vrienden. Hij zei zijn baan op, liet zijn appartement in Athene achter en keerde zijn oude leven in de moderne samenleving de rug toe. Samen met zijn vrienden ondernam hij de reis van drieënhalf uur naar de berg van Telaithrion op het eiland Evia. Op die berg startte Apostolos Sianos een alternatieve samenleving waar nu vele Grieken wonen, leven en werken. Het is een alternatieve samenleving in de zin dat het een volledig duurzame, circulaire samenleving is waar geen afval is en men dicht bij de natuur leeft. Maar het is ook een alternatieve samenleving omdat het is gestart als alternatief voor de 'normale' samenleving.

Meer dan twaalfduizend bezoekers, die het eiland sinds 2009 heeft gehad, steunen Apostolos (en zijn stichting) zowel financieel als niet-financieel, waardoor de grootte en impact van het project uitbreiden. Apostolos 'hoopt in tien of twintig jaar tijd de eerste duurzame stad van Griekenland te bouwen en wil intussen zo veel mogelijk experimenteren' met wat wel en niet werkt.

Verbluffende resultaten boeken

U vraagt zich misschien af waarom ik dit verhaal vertel. U werkt in een organisatie als kwaliteitsprofessional, adviseur of manager. Een organisatie die u – hopelijk – niet graag wilt verlaten om een Griekse berg te beklimmen. Apostolos heeft in een kleine zes jaar tijd verbluffende resultaten geboekt. Resultaten die vooraf onmogelijk leken. Hij nam het heft in eigen handen, ook als anderen dat niet deden. Hij bleef het grotere belang benadrukken als ego's de overhand wilden nemen. Hij bewaarde de rust als het toch anders liep dan verwacht. En Apostolos beseft bovenal dat hij net zo belangrijk en onbelangrijk was als ieder ander in het succes dat ze – nog steeds – samen bouwen op dat kleine eiland in Griekenland.

Verbluffende resultaten boeken, je visie uitdragen, het heft in handen nemen, anderen de weg wijzen in een wirwar van protocollen en kwaliteitsprocedures, het grotere belang

In minder dan 50 woorden

- In verander- en verbetertrajecten is samenwerken steeds meer een essentieel onderdeel van het succes.
- In dit artikel geeft Daniël Wolfs drie lessen om samenwerking te verbeteren: zet een verbindende doelstelling centraal; omarm variatie in het bereiken van het doel; maak grote stappen door kleine verbeteringen te stapelen.

benadrukken als ego's de overhand nemen... het is niet zo gek veel anders als wat we willen bereiken in onze organisaties om de kwaliteit van ons werken op een zo hoog mogelijk niveau te brengen. Zeker niet als we anderen daarvoor nodig hebben om dat te bereiken.

Drie lessen

Ik nam contact op met Apostolos en vroeg hem naar een aantal van zijn belangrijkste lessen die hij leerde met het starten, ontwikkelen en bouwen van zijn droom. Hij vertelde drie dingen.

1. *Het Telaithrion-project streeft geen (eindig) doel na*, maar is 'slechts' het begin van wat de stichting Free & Real hoopt te bereiken. Ze hebben een behoefte centraal gezet die hen allen bindt: het bouwen van een alternatieve, zelfredzame samenleving om een nieuw bestaan op te bouwen. Het centraal zetten van datgene wat verbindt, noem ik een *middelpuntzoekende strategie* en vormt de basis voor gezamenlijk succes. Voor al die kwaliteitsverbeteringen en -projecten waar samenwerking een belangrijke randvoorwaarde is voor het succes, kun je niet zonder een middelpuntzoekende strategie.

2. *Variatie brengt beweging*. Apostolos is een van de zeer weinige permanente bewoners van het eiland. Dat is niet erg, het is een bewuste keuze. 'Dezelfde mensen brengen dezelfde energie en dat zorgt voor stagnatie in het project', aldus Apostolos. Hoeveel veranderingen en kwaliteitsprojecten zitten niet vast, zoekende naar hoe men de boel weer in beweging krijgt? De kern hier is niet het komen en gaan van mensen, de kern is hoe om te gaan met allerlei variaties die onherroepelijk onderdeel zijn van je verandering. Dat vraagt soms *lerend vermogen*, soms *probleemoplossend vermogen* en soms *cocreërend vermogen*.

3. *Resultaten boeken door de opeenstapeling van kleine verbeteringen, projecten, pilots en acties*. Ondanks zijn grote visie, houdt Apostolos zijn acties verrassend klein. Continu onderzoek, concrete toepassingen van oplossingen die zijn ontwikkeld, uitproberen van spontane creatieve ideeën. Op die manier draagt iedereen die langskomt op Telaithrion, op hun eigen manier en op een klein niveau bij aan een veel groter geheel. Net zolang totdat hetgeen je wilt bereiken, *vanzelfsprekend* is geworden.

In de tweede helft van dit artikel neem ik u graag mee langs deze drie lessen. Drie lessen die ik ook heb gezien in mijn praktijk als organisatieadviseur als het gaat over effectief samenwerken en hoe u nog veel meer kunt halen uit de kracht van samen veranderen naar een kwalitatief betere organisatie.

1. Bepaal de middelpuntzoekende strategie

Veranderingen ten behoeve van de kwaliteit van de organisatie bestaan in alle soorten en maten. Veranderingen als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving, onder druk van stagnerende prestaties of ontevreden klanten, als gevolg van een fusie tussen twee (of meer) organisaties en natuurlijk ook de veranderingen die zijn geïnspireerd door een visionair idee om de organisatie (of de keten aan organisaties waar je aan deelneemt) een stuk beter te maken. Alle vragen ze om een goed doordachte strategie, zowel inhoudelijk als waar het samenwerking betreft.

Maar pas op. Te veel plannen halen de ziel uit verandering, waardoor (kwaliteits)veranderingen een moetje worden. Dan

aan de verschuivende rolverdeling tussen burgers, gemeente, bedrijfsleven en non-profit in de maatschappij) of de eigen keten en leefomgeving ('een klimaatneutrale productieketen, een duurzame economie én een aangename leefomgeving in de regio'). Beschrijf een middelpuntzoekende strategie zo dat deze concreet genoeg is om direct te begrijpen, maar abstract genoeg om er uw eigen invulling aan te geven (het is immers niet precies uitgespeld hoe de strategie er precies moet uit zien).

Bespreek daarom met zoveel mogelijk stakeholders de middelpuntzoekende strategie van uw kwaliteitsprogramma. Het zal u verbazen hoeveel proactieve beweging ontstaat om, in verschillende variaties, invulling te geven aan een nieuwe definitie van kwaliteit in uw organisatie.

2. Omgaan met variatie: A, B of C?

Een middelpuntzoekende strategie is een goede start. Zo'n verbindende doelstelling gaat leven als zij concreet vorm krijgt, op welke manier dan ook. Maar de variatie die verschoven ligt in 'op welke manier dan ook' boezemt veel organisaties angst in. Met kwaliteitshandboeken en

Een middelpuntzoekende strategie heeft de kracht om, keer op keer, de samenwerkende partijen terug te brengen naar het gezamenlijk belang.

stagneert het niet, nee, dan komt het niet eens van de grond. Wat een verandering in samenwerking nodig heeft als kickstart is een middelpuntzoekende strategie waarin je beschrijft wat de verschillende partijen verbindt.

Bij Apostolos en zijn medestanders stond één behoefte centraal: het bouwen van een alternatieve, zelfredzame samenleving om een nieuw bestaan op te bouwen. Een dergelijke verbindende behoefte noem ik een middelpuntzoekende strategie. Deze zoekt steeds weer het middelpunt, het gezamenlijk belang. Een middelpuntzoekende strategie heeft op die manier de aantrekkingskracht om keer op keer de (samenwerkende) partijen weer naar het gezamenlijk belang terug te brengen. Terug naar het centrum. Terug naar waar je het allemaal voor doet.

Net als dat een middelpuntzoekende strategie de samenwerking centraal zet, heeft zij ook de kracht om ieder kwaliteitsprogramma veel meer waarde te geven. Iedere kwaliteitsverbetering, ieder(e) kwaliteitsprotocol of -procedure dient een breder belang. Of dat nu de klant is ('de zorgvraag staat centraal'), de maatschappij ('een bijdrage te leveren

-voorschriften proberen we chaos, variatie en onverwachte effecten uit te sluiten. Zonde. Chaos, variatie en onverwachte effecten ontstaan omdat er één manier is waarop de dingen goed gaan en er heel veel manieren zijn waarop de dingen fout kunnen gaan. Die ene manier schrijven we op, al die andere manieren maken we mee. Want verandering gaat alle kanten op.

Dat is niet erg, het is onherroepelijk. We lopen zijpadjes op de weg van A naar B, duiken meteen in de actie zonder dat we weten waar we het voor doen, dromen over luchtkastelen terwijl we niet weten of ze echt bijdragen aan de kwaliteitsdoelstellingen. Het hoort er allemaal bij. Het zijn deze variaties die van samen veranderen zo'n complex en uitdagend proces maken.

Daar kunt u weerstand tegen hebben, maar dat is zonde van uw energie. Veranderen is doen, samen doen. En samen doen is samen leren. Zo gaat u van de weerstand ('Oh, het gaat mis!') in de leerstand ('Hé, wat kan ik hieraan doen?'). Maar hoe doet u dat precies? Een simpel ABC'tje helpt u hierbij:

Actie: je bent samen succesvol aan het veranderen om de kwaliteit te verbeteren. Goed bezig! Houd de actie en beweging gaande! Om nog meer te halen uit dit succes is het belangrijk je zo nu en dan bewust te zijn van deze *bright spots* (Heath & Heath, 2010): Wat maakt deze situatie/dit voorbeeld zo succesvol? Welke karakteristieken maken dat het werkt? En hoe kunt u het kopiëren? Het gaat niet om het verzamelen van best practices, het gaat om begrijpen wat werkt. Wat maakt dat je in beweging komt en succes boekt? Deze eerste stap vergt zodoende lerend vermogen.

Barrière: je probeert iets, maar de uitkomst is ongewenst. De oplossing lijkt simpel: het vraagt een andere aanpak. Maar ga eens na: hoe vaak zoeken we met elkaar de creativiteit om het echt anders te doen? Wanneer je je bewust bent van wat de actie doet stokken, wordt het makkelijker om linksom of rechtsom te gaan. Barrières ga je te lijf met probleemoplossend vermogen.

Complicatie: je wilt voortgang maken, maar de complexiteit van de situatie laat het niet toe gelijk een antwoord te bedenken. Je hebt niet alle informatie, of heel veel mensen mogen (of willen) zich ermee bemoeien. Welk actie je ook wilt ondernemen, het is maar de vraag hoe het resultaat ervan uiteindelijk z'n vorm krijgt. Dergelijke complicaties in je verandering vragen om een cocreatieve aanpak, waarbij je het antwoord samen vormgeeft. Ook hier blijft het belangrijk wel te blijven doen (in plaats van alleen maar te denken). Oefen, probeer, experimenteer en gebruik datgene wat ontstaat in je uiteindelijke resultaat – of niet. Het cocreërend vermogen staat centraal.

3. Kwaliteit vanzelfsprekend maken

De verbindende middelpuntzoekende strategie is helder, er zit beweging of je krijgt (weer) beweging in je verandering. Maar boek je ook de gewenste resultaten? Vaak wordt die vraag na enige tijd pas gesteld, in het ergste geval pas aan het eind. Terwijl het minstens zo belangrijk is om je juist onderweg bewust te zijn van de resultaten die je wel of niet boekt. Dan is het handig om het niveau te verkleinen.

Een gevleugelde uitspraak van oud-hockeycoach Marc Lammers die mij altijd is bijgebleven luidt '50 keer 2% innovatie is ook 100% innovatie'. Vijftig kleine voorbeelden van kwaliteitsverbetering is ook 100% kwaliteitsverbetering. Kwantiteit is hier belangrijk: hoe kun je op dagelijkse basis de kwaliteit verbeteren zoals je die wenst te realiseren? Door elkaar te enthousiasmeren, helpen, inspireren, prikkelen, stimuleren en uit te nodigen tot iedere actie die je kunt verzinnen, om in verbinding meer (kwaliteits)verbeteringen tweeweg te brengen.

Je kunt legio voorbeelden verzinnen van kleine verbeteringen. De bedoeling van al deze kleine verbeteringen is feitelijk heel

simpel: het nieuwe 'normaal' van hetgeen je wilt bereiken met jouw kwaliteitsprogramma moet vanzelfsprekend zijn. Zolang je die constatering nog niet kunt doen, is het gerechtvaardigd om op verschillende manieren kleine en grote kwaliteitsverbeteringen te blijven implementeren of uitproberen.

Zorg hierbij altijd voor een vliegende keep. Een vliegende keep, weet u het nog? Wie heeft er vroeger niet voetbal gespeeld op het pleintje? Negen van de tien keer sprak je af dat de keeper een vliegende keep was. Zo kon je overal in het veld meedoen waar dat nodig was. Eenzelfde functie heb je ook nodig als je in samenwerking meer of minder complexe kwaliteitsverbeteringen wilt realiseren. Een vliegende keep in organisaties zijn de mensen die – los van de inhoud – zorgen voor maximale samenwerking en het verzamelen van de voorbeelden 'dat het werkt'. Een vliegende keep zet teams bij elkaar die van elkaar kunnen leren als dat nodig is. Het is de persoon die aangeeft wat er voorbij de horizon is en interessante verbindingen maakt tussen mensen en teams. Iemand die zich voldoende vrij voelt om te bewegen in het geheel van de samenwerkende mensen, teams of zelfs samenwerkende organisaties (bijvoorbeeld in de keten).

Samen veranderen = hard werken. Om zo de kwaliteit te bereiken waarvan je met elkaar voelt dat die ontstaat door dat in samenwerking aan te pakken. Het duurt misschien even, maar dan ontdek je wat je van elkaar kunt leren wanneer je het gezamenlijk belang sterker laat zijn dan je eigen ego. Dan merk je dat je niet meer op de automatische piloot handelt, maar wordt uitgedaagd om een extra stap te zetten. En dat je samen nog zoveel meer kunt bereiken als je samen verandert.

Tot slot

Centraal zetten wat verbindt, rekening houden en inspelen op onherroepelijke variaties en met kleine verbeteringen grote stappen in de kwaliteit van uw organisatie bewerkstelligen. Het is geen lichtzinnige opgave en juist daarom vraagt het om samenwerking. Echt relevante en verbluffende resultaten bereik je niet alleen. Apostolos had en heeft meer mensen nodig dan drie vrienden om zijn alternatieve samenleving op de Griekse berg in volle glorie te realiseren. Niet minder dan 12.000 mensen hebben er al een kleine en grote rol in gespeeld! Hoeveel mensen spelen een rol in de kwaliteitsverbeteringen die u nastreeft? Ik geloof dat we nog zoveel meer kunnen realiseren als we beter samenwerken – en als we de kracht van samen veranderen maximaal inzetten.

Auteur

Daniël Wolfs MScMC is veranderkundige en als associate partner verbonden aan Holland Consulting Group. Hij is auteur van het boek *Magic Makers. De kracht van samenwerken*, een uitgave van Vakmedianet, 2015. Contact: wolfs@hcg.net.