

# **Progressiegerichte organisatieverandering van oplossing naar progressie**

**Gwenda Schlundt Bodien**

## **Stagnatie**

Drie managers van een dienstverlenende organisatie voor hulpbehoevende cliënten wilden progressiegericht werken implementeren in de organisatie. Ze wilden zowel dat cliënten progressiegericht werden bejegend, als dat medewerkers onderling progressiegericht gingen communiceren, als dat de coördinatoren en leidinggevenden progressiegericht gingen sturen. Er was al een kleine groep enthousiastelingen aanwezig in de organisatie, maar de managers merkten dat het bij die kleine groep bleef en dat de rest weinig belangstelling toonde. Sommigen lieten zich laatdunkend uit over de aanpak, oude wijn in nieuwe zakken zeker. Stagnatie. De managers wilden bereiken dat progressiegericht werken een normaal onderdeel werd van het werk voor iedereen. Dus, wat gingen ze doen denk je? Medewerkers overtuigen van het voordeel ervan voor henzelf? Medewerkers belonen als ze de aanpak toepasten? Medewerkers verplichten om naar een training te gaan? De druk opvoeren tijdens overleg en in gesprekken? Het antwoord is: geen van deze dingen. In plaats daarvan pakten de managers de verandering progressiegericht aan. Wat is progressiegericht werken en wat zijn de kenmerken van progressiegerichte organisatieverandering?

## **Nieuwe term: progressiegericht in plaats van oplossingsgericht**

De term “oplossingsgericht werken” is velen bekend, maar roept regelmatig verkeerde associaties op. Snel naar een oplossing toewerken. Niet over problemen mogen praten. Verplicht positief moeten doen. Allerlei associaties die niet kloppen, maar die wel logisch zijn als je het woord “oplossingsgericht” hoort. In 2013 zijn er twee nieuwe boeken verschenen die niet meer spreken over “oplossingsgericht”, maar over “progressiegericht”. [Progressie door zelfcoaching](#) en [Progressiegericht werken](#).

Progressiegericht werken is een uitermate praktische manier van werken. Het is voor iedereen haalbaar en kan voor iedereen nuttig zijn. Of je nu leidinggevende, coach, therapeut, medewerker, adviseur, ouder, docent, student, kind, arts of fysiotherapeut bent. In welke sector je ook werkt. Waar je ook woont. Het is een aanpak die het verschil kan maken tussen stagnatie en vooruit komen. Tussen floreren en verwelken. Tussen machteloos zijn en agency ervaren.

De progressiegerichte aanpak gaat verder dan de oorspronkelijke oplossingsgerichte aanpak. Naast vernieuwingen, zoals het 4SFC model, sturen, de zeven-stappen-aanpak van NOAM en het stroomdiagram, zijn er inzichten uit de psychologie toegevoegd. Het gaat dan om de principes van o.a. de groeimindset, de zelfdeterminatiepsychologie, de theorie van beredeneerde actie en het progressieprincipe.

Progressiegericht werken kenmerkt zich door een aantal specifieke overtuigingen en specifieke gedragingen. Dus om wat je denkt en om wat je doet. Wat je denkt zou je innerlijke spraak kunnen noemen (Kolk, 2012).

## **Progressiegerichte innerlijke spraak**

Progressiegerichte innerlijke spraak zijn dit soort gedachten:

*Mensen zijn in staat om hun eigen doelen te bepalen. Mensen kunnen in elke omstandigheid vooruit komen en verbeteren. Mensen zijn veerkrachtig en zelfredzaam en kunnen over het algemeen zelfstandig progressie boeken. Die progressie kunnen mensen ook nog eens heel vaak bereiken door te benutten wat eerder goed voor ze heeft gewerkt. Hulp van buitenaf is vaak maar in beperkte mate nodig en nuttig. Het is normaal om je te moeten inspannen om verbetering te bereiken en als mensen iets nog moeilijk vinden is dat een teken dat ze slimme leerstrategieën moeten zoeken of zich meer moeten inspannen. Als mensen een probleem ervaren werkt het vaak beter om op zoek te gaan naar wat voor hen werkt om progressie te boeken dan dat het helpt om een label te vinden voor het probleem. Niets is zo motiverend voor mensen als vooruit komen met iets dat belangrijk voor ze is. Daarom doen mensen er goed aan aandacht te schenken aan de bereikte en te bereiken progressie. Mensen hebben behoefte aan autonoom functioneren. Ze willen hun eigen keuzes maken en de perceptie hebben dat ze competent zijn om vooruit te komen. Daarbij willen mensen verbonden zijn met anderen. Het is goed dat ze soms aan verwachtingen moeten voldoen en een bijdrage moeten leveren aan doelen die ze niet zelf hebben gekozen, mits ze zoveel mogelijk autonomie hebben om aan die doelen te voldoen. En tenslotte; de grootste kans dat mensen echt iets gaan doen is als ze de intentie hebben om het te gaan doen.*

Met progressiegerichte innerlijke spraak staar je je niet blind op een probleem. Je staart je ook niet blind op het vinden van de oplossing voor een probleem. In plaats daarvan schenk je aandacht aan progressie. De progressie die je graag wil bereiken en de progressie die je al hebt bereikt. Door dat te doen kom je op allerlei ideeën, nemen je motivatie, je optimisme en je positiviteit toe en ga je iets doen. Die innerlijke spraak vertaalt zich in progressiegericht gedrag.

## **Progressiegericht gedrag**

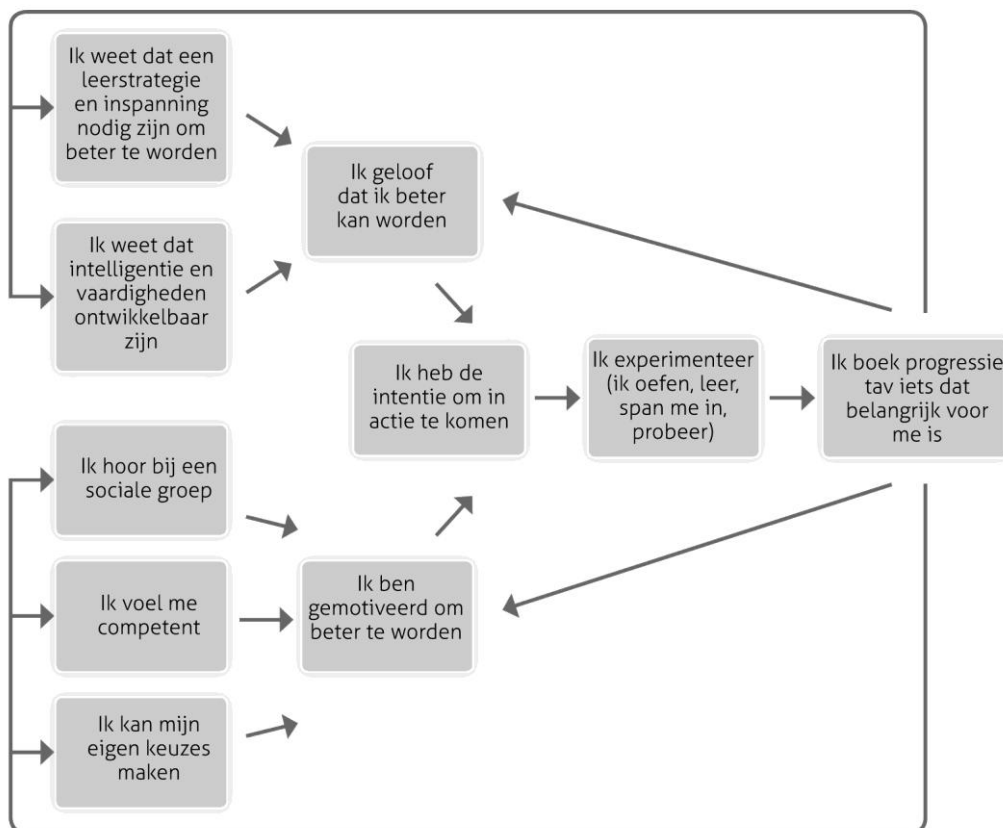
Welk specifiek gedrag hoort bij dit soort gedachten? Het is gedrag dat gericht is op het boeken van progressie. Een paar herkenningspunten:

- *Progressiegericht gedrag is positief:* je kunt zien dat de persoon oprecht vriendelijk en uitnodigend is, zowel verbaal als non-verbaal positief. Het gedrag levert een constructieve bijdrage aan het realiseren van de gewenste toekomst.
- *Progressiegericht gedrag is activerend:* je kunt zien dat de persoon vragen stelt, zich onderzoekend opstelt en actief betrokken is, de persoon draagt zelf actief bij aan het realiseren van de gewenste situatie.
- *Progressiegericht gedrag is duidelijk:* je kunt zien dat de persoon doelgericht is, kan onderbouwen waarom hij doet wat hij doet en meent wat hij doet, het gedrag is transparant.
- *Progressiegericht gedrag is stapsgewijs:* je kunt zien dat de persoon kleine stappen vooruit zet en flexibel inspeelt op omstandigheden, dat open wordt gereageerd op feedback en op het maken van fouten, dat de persoon leert, uitprobeert en bijstelt.
- *Progressiegericht gedrag is autonoom:* je kunt zien dat de persoon doet wat hij wil doen, hij heeft aandacht voor wat hij aan het doen is en vindt het belangrijk waar hij mee bezig is, hij is gefocust.

- *Progressiegericht gedrag is beheerst*: je kunt zien dat de persoon zorgvuldig is en evenwichtig in plaats van dat hij al zijn impulsen volgt, de persoon relateert zijn eigen gevoelens en oordelen en is sensitief voor het perspectief van de ander.

## Een progressiemodel

De progressiegerichte innerlijke spraak en het progressiegerichte gedrag zijn onlosmakelijk verbonden en versterken elkaar. Doordat mensen vooruit komen gaan ze meer geloven dat de progressiegerichte innerlijke spraak klopt en daardoor zijn ze weer meer bereid om zich progressiegericht te gaan gedragen. In een model ziet dat er zo uit:



*Figuur 4: Een progressiemodel gebaseerd op zelfdeterminatie-theorie, groeimindset-theorie, theorie van intentioneel oefenen en theorie van beredeneerd gedrag (Schlundt Bodien)*

De progressiegerichte managers in het voorbeeld vertaalden hun innerlijke progressiegerichte spraak naar progressiegerichte organisatieverandering. Dus, wat deden ze om van stagnatie naar progressie te komen?

## Kenmerken van progressiegerichte organisatieverandering

Progressiegerichte organisatieverandering heeft een aantal kenmerken. Omdat het doel is dat mensen het gewenste gedrag gaan laten zien, wordt alles gedaan om de autonome intentie van mensen voor dat gedrag te bevorderen. Dus: wat kunnen we doen zodat mensen het gewenste gedrag *willen* gaan uitvoeren?

Progressiegericht veranderen is niet “alles moet anders”. In plaats daarvan wordt alleen dat veranderd wat nodig is en is er grote zorgvuldigheid om dat wat al goed werkt niet te veranderen maar juist te benutten. Mensen leren immers het snelst en makkelijkst wanneer ze iets nieuws kunnen haken aan wat ze al weten en kunnen. Bij progressiegerichte organisatieverandering wordt benut wat er al is en wat al werkt. Wat werkt er al goed? Wat is er al aanwezig dat we kunnen benutten om een stapje vooruit te komen? Wat willen we *niet* veranderen, omdat het al goed gaat?

Een heldere onderbouwing van wat er bereikt moet worden met de organisatieverandering is een voorwaarde voor medewerkers om de verandering te begrijpen en eraan te willen bijdragen. Transparantie en duidelijkheid over wat er bereikt moet worden gaan hand in hand gaat met vriendelijkheid en begrip voor het perspectief van medewerkers.

De progressiegerichte aanpak van organisatieverandering is een test-and-learn-aanpak. Er is een focus op het gezamenlijk uitproberen en leren en op stapsgewijze verandering zodat flexibel ingespeeld kan worden op de veranderende omstandigheden. Bij een test-and-learn benadering zijn mensen betrokken om gezamenlijk uit te proberen wat werkt en stap voor stap richting een gewenste situatie te komen. Bijstellingen zijn normaal en worden verwelkomd.

Daarnaast wordt bij progressiegericht veranderen een aanpak gevolgd die congruent is met wat er veranderd moet worden. De drie managers realiseerden zich dat autonomie en het versterken van de zelfredzaamheid een belangrijk aspect van de progressiegerichte aanpak is en dat het daardoor niet congruent zou zijn om de autonomie van de medewerkers weg te nemen bij het doorvoeren van de verandering. In plaats daarvan namen ze het versterken van de autonomie van medewerkers als belangrijk uitgangspunt bij het verandertraject. Zo was de manier waarop de verandering werd ingevoerd congruent met de inhoud van de verandering en werd de aanpak geloofwaardig.

In een progressiegerichte veranderaanpak wordt weerstand gezien als belangrijk teken dat iets nog niet goed wordt aangepakt. Weerstand geeft aanleiding om te onderzoeken wat er veranderd moet worden zodat het wel gaat werken. Weerstand is negatieve energie die gekanaliseerd wordt naar doelgerichte, positieve energie. De individuele perspectieven worden daarom serieus genomen.

Bij progressiegerichte organisatieverandering is er aandacht voor het creëren van succesvolle teams. Wat doen alle teamleden in succesvolle teams? In succesvolle teams focussen teamleden gezamenlijk op de bereikte en te bereiken betekenisvolle progressie, ondersteunen ze elkaar, durven ze openlijk te praten over fouten en over successen zodat ervan geleerd wordt, voelen ze zich vrij om ideeën naar voren te brengen en voelen ze zich emotioneel ondersteund en met respect behandeld door elkaar en de leiding.

Tenslotte is bij progressiegerichte organisatieverandering een focus op het kunnen boeken van betekenisvolle progressie. Er zijn voldoende middelen en ondersteuning om de betekenisvolle progressie te kunnen boeken en communicatie over welke progressie er al is en welke er nog nodig is.

Door aan al deze aspecten aandacht te besteden, neemt de intentie van mensen om het gewenste gedrag te gaan uitvoeren toe.

### **Van stagnatie naar progressie**

De managers wilden op één lijn komen met elkaar. Als medewerkers de vraag stelden: “Wat wordt er precies van me verwacht en waarom?” dan wilden de managers allemaal hetzelfde

antwoord geven. Het was even zoeken naar een gezamenlijk antwoord. De ene manager benadrukte vooral de kostenkant, terwijl de andere manager het over respect had en de derde manager het heel belangrijk vond dat de cliënten door alle hulpverleners op dezelfde manier werden geholpen. Hun gezamenlijke antwoord op de vraag werd zo: “Wij vinden het belangrijk dat iedereen in onze organisatie de progressiegerichte aanpak leert kennen en leert toepassen, omdat deze benadering een manier is om uiting te geven aan waar wij als organisatie voor staan. Dat is de zelfredzaamheid van onze cliënten te versterken, zodat de cliënt zo veel mogelijk autonoom kan functioneren en onze organisatie het geld van de gemeenschap zo goed mogelijk besteedt.”

De drie managers besloten om erop te gaan sturen dat iedereen in de organisatie progressiegericht ging leren werken, maar om zo veel mogelijk autonomie te geven aan de medewerkers hoe zij deze aanpak gingen leren toepassen. Ze stelden de volgende tekst op:

“Graag nodigen we je uit om in 2012 kennis te maken met de progressiegerichte aanpak. Die aanpak is een doelgerichte en positieve veranderbenadering, die de zelfredzaamheid van cliënten ondersteunt. Daarmee past de aanpak goed bij waar wij voor staan: de zelfredzaamheid van onze cliënten te versterken, zodat de cliënt zo veel mogelijk autonoom kan functioneren en onze organisatie het geld van de gemeenschap zo goed mogelijk besteedt. Vandaar dat wij het belangrijk vinden dat we binnen onze organisatie kennis maken met de aanpak en deze gaan benutten.

Om kennis te maken met deze aanpak en de aanpak te leren toepassen bieden we alle medewerkers diverse mogelijkheden aan: Training, Coaching, Intervisiebijeenkomsten, Verdiepingstrainingen en Literatuur.

Als je vragen hebt of als je ideeën hebt over hoe we in onze organisatie nog meer bekend kunnen raken met de progressiegerichte aanpak horen we het graag!”

Vervolgens zetten de drie managers het onderwerp op de agenda van diverse overleggen en lichtten ze toe wat de bedoeling was. Ze reageerden progressiegericht op de diverse enthousiaste en minder enthousiaste uitingen van de medewerkers. De kleine groep enthousiastelingen speelde ook een belangrijke rol in de communicatie. Zij legden uit wat de manier van werken hen opleverde: een tevreden cliënt die snel vooruitgang boekte, waardoor zij zelf hun werk als veel lichter en leuker gingen ervaren.

De inschrijvingen voor de training stroomden binnen en de drie managers lieten weten dat, vanwege de grote belangstelling, er een tweede trainingsgroep georganiseerd ging worden. Er waren medewerkers die niet enthousiast waren en wat mopperige opmerkingen bleven maken. Die groep werd echter steeds kleiner, omdat ze van de andere medewerkers positieve verhalen hoorden en nieuwsgierig werden. Sommigen kozen ervoor om eerst eens wat te gaan lezen over de aanpak. Door de persoonlijke ervaringen van succes met cliënten werden de medewerkers steeds meer geïnteresseerd om meer te leren.

De managers bleven sturen. Ze bleven in overleg, in functioneringsgesprekken en in schriftelijke communicatie duidelijk maken wat ze verwachtten en waartoe ze dat verwachtten. Na een jaar was er grote progressie geboekt in de toepassing van de aanpak en was het al bijna een normaal onderdeel van het werk geworden.

Interesse om meer te weten te komen over de progressiegerichte aanpak? Ga dan eens aan de slag met het boek [Progressie door zelfcoaching](#). Dat bestaat uit twee delen. Het ene deel is praktisch en reikt 14 experimenten voor individuen en teams aan, waarmee zelfstandig progressie geboekt kan worden. Het tweede deel beschrijft de pijlers van de progressiegerichte aanpak en legt uit waarom de experimenten in deel één werken.