



HOOGLERAAR INNOVATIE JEFF GASPERSZ:

‘Ik geloof in kleine acties, niet in grote strategieën’

‘Medewerkers denken dat alles helemaal anders moet, zonder te weten waarom. Vertel hun waar het in essentie om gaat’

De welzijnsbranche staat voor een uitdagende opdracht: blijvend waarde bieden aan een veranderende maatschappij, innovatieve kracht ontwikkelen én medewerkers daarin meenemen. De grote vraag bij veel organisaties is: hoe doen we dat? Jeff Gaspersz, hoogleraar Innovatie aan Nyenrode, biedt advies en inzicht. ‘Verleid mensen mee te denken.’

VERWACHT WEERSTAND

‘De meerderheid van de medewerkers wordt niet direct enthousiast bij het vooruitzicht van verandering. Het wekt weerstand op. Niet alleen bij werknemers, ook bij leidinggevers. Zeker als er al veel veranderingen en reorganisaties zijn geweest. Sommigen zeggen doodleuk dat “het wel weer overwaait”. Dat helpt niet. Cynische medewerkers halen de energie weg uit een ontwikkeling.’

CREËER LEIDERS, GEEN VOLGERS

‘Om te voorkomen dat mensen mentaal afhaken, is inspirerend leiderschap nodig. Een manier van leidinggeven die geen volgers, maar leiders creëert. Dat betekent: goed luisteren, vragen stellen, eerlijk communiceren en authentiek blijven. Medewerkers voelen zich dan gehoord en erkend. Dat levert niet alleen goede ideeën op, maar kweekt ook betrokkenheid. Dat klinkt eenvoudig, maar voor veel managers is dat een eyeopener. Je hoeft het niet alleen te doen. Medewerkers die meebewegen en meedenken, vergroten de innovatieve kracht van een organisatie.’

BLIJF EERLIJK EN GEEF ZE DE RUIMTE

‘In tegenstelling tot tien jaar geleden biedt de welzijnsbranche geen zekerheid meer. Onderschat het effect daarvan niet. De regels zijn veranderd, terwijl het spel nog gaande is. Dat werkt onrust in de hand. Medewerkers moeten ineens gaan nadenken over hun toekomst. En in beweging komen, of ze nu willen of niet. Geef ze de ruimte daarvoor. En blijf eerlijk

over hun vooruitzichten. Niemand weet precies waar het heen gaat. Ja, het kan zijn dat iemand volgende week weg moet. Of wil. Maar bied iedereen tot dat moment een omgeving waarin ze worden erkend, herkend en waarin er ruimte is voor ontwikkeling. Dat bindt mensen aan je en bereidt ze tegelijkertijd voor op een veranderende realiteit. Ik noem dat binden door los te laten.’

SPREEK ZE AAN OP HUN HART

‘Innoveren is een beladen term, die meer vragen oproept dan antwoorden biedt. Medewerkers denken dat alles helemaal anders moet, zonder te weten waarom. Vertel hun waar het in essentie om gaat. Ik ken een instelling voor ouderenzorg waar de directeur zei: “Ik weet dat ik veel van jullie vraag, maar we doen dit omdat we een plek willen zijn waar je je eigen ouders aan zou toevertrouwen.” Recht in het hart. Weg was de tegenstand.’

KIJK MET ANDERE OGEN

‘De toekomst van werk is dat we allemaal zzp’er worden of in elk geval een zzp-mentaliteit moeten verwerven. Je kunt nu werk hebben, maar dat kan volgende week anders zijn. Dat vraagt om een goede voorbereiding. Allereerst is het belangrijk te weten welke vaardigheden je hebt die ook elders nuttig zijn. Vervolgens is een mindset nodig waarbij je in beweging wilt komen. Veel mensen zijn te gehecht aan hun functie en hun collega’s. Dan is eerst een mentale beweging nodig. Een loopbaangesprek of coaching kan daarbij ondersteunen. >>

'Hoe bouw je bij medewerkers aan een open, kansgerichte mindset?'



Sommige organisaties bieden medewerkers een terugkeer-garantie om ze te verleiden toch een stap te zetten. Vervolgens zie je dat maar weinig mensen na zo'n stap terug willen. Dus dan kun je in beweging komen, en je wilt ook, maar ken je de technieken? Om een goed cv te maken, een sollicitatiegesprek te voeren? Daar is natuurlijk goed aan te werken via trainingen. Maar naast kunnen, willen en kennen is het belangrijkste: kansen leren zien. Als je de kans voor een volgende loopbaanstap ziet en ernaar verlangt, ga je aan jezelf werken op die andere vlakken. Het betekent jezelf, je competenties en de toekomst met andere ogen bekijken. Dan opent zich een wereld vol kansen.'

DAAG ZE UIT

'Hoe bouw je bij medewerkers aan zo'n open, kansgerichte mindset? Ik geloof in kleine acties, niet in grote strategieën. Laat medewerkers een dag meelopen op een andere locatie, dan verbreed je hun kennis en perspectief. Organiseer een ideeëntoernooi waarbij teams oplossingen voor een concreet vraagstuk uitwerken en implementeren. Of zeg tegen je teamleden dat wanneer ze bij je komen met een probleem, ze alleen welkom zijn als ze zelf twee oplossingen meebrengen.'

TOON VERLEIDERSCHAP

'Een topmanager bij een grote gemeente kreeg bij een verandering meer dan 80 procent van de medewerkers tegen zich.

Zijn strategie was dat hij zich concentreerde op de kleine groep die wel enthousiast was. Hij moedigde deze medewerkers aan, hield contact en monitorde hun vooruitgang. Week na week deelde hij de resultaten van deze succesvolle teams met de rest van de organisatie. Dat bracht onrust teweeg bij de groep onwillige medewerkers. Aangestoken door het enthousiasme van de collega's, haakten steeds meer mensen aan. Dat is niet alleen leiderschap, maar ook verleiderschap.'

HOUD DE BEWEGING VAST

'Je wilt iedereen mentaal in beweging houden. Mijn tip hiervoor is een kleine actie, waarmee ik wondertjes heb zien gebeuren. Reserveer de laatste tien minuten van het team-overleg voor de vraag: "Wat heb je in de afgelopen maand gehoord, opgemerkt of geobserveerd dat een kans biedt voor ons team?" Als je deze vraag in elke vergadering herhaalt, ontdekken teamleden steeds meer kansen, omdat ze hun waarneming erop toespitsen. Alles wat je in je waarneming aandacht geeft, ga je namelijk steeds meer zien. Van de auto die je net gekocht hebt, zie je op de snelweg ook ineens veel meer exemplaren. Dat geldt ook voor de kansen voor je team.'

Meer lezen van Jeff Gaspersz?

Kijk dan op www.jeffgaspersz.nl en www.ideebrief.nl (waar zijn e-book *Je Hok Uit!* gratis is te downloaden). ●



De online Risicomonitor: tijdbesparend en overzichtelijk

Het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie is voor elke welzijnsorganisatie verplicht. FCB en VeiligheidNL ontwikkelden hiervoor gezamenlijk de online Risicomonitor. Paladijn Welzijn uit Valkenswaard is één van de organisaties die gebruikmaken van deze tool.

'Gezond en veilig werken goed in kaart brengen was voor ons best lastig. De risico-inventarisatie was dan ook een echte uitdaging geworden', vertelt Annie Rijkers, controller en kwaliteitsmanager bij Paladijn Welzijn. 'Onze organisatie beschikt over meerdere werklocaties, die onderling ook nog eens sterk van elkaar verschillen. Het zijn kantoren, maar ook jongerencentra en gemeenschapshuizen. Om in beeld te krijgen waar welke actie nodig was, moesten wij van elke locatie een aparte risico-inventarisatie maken. Een complexe klus. Met de online Risicomonitor is het gelukkig mogelijk om de risico's per locatie te inventariseren en tegelijkertijd organisatiebreed overzicht te houden. Dat is precies waaraan wij behoefte hadden.'

Branche kennis

Paladijn Welzijn koos een paar jaar geleden bewust voor de tool van FCB. Annie Rijkers: 'Deze tool richt zich specifiek op de branche Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening. Dat vonden we een meerwaarde. Alle

aspecten die in onze branche van belang zijn, komen in de Risicomonitor aan bod. Hierdoor wisten we zeker dat aangescherpte of nieuwe wet- en regelgeving erin opgenomen was, en dat we niets over het hoofd zouden zien. Dat hielp ons om onze HKZ-certificering te behalen én te behouden. De tool maakt een risico-inventarisatie weliswaar makkelijker, maar het blijft een pittige klus. Het was prettig dat FCB een training organiseerde over het gebruik van de Risicomonitor. Hierdoor weten we nu precies hoe de tool werkt.'

Tijdsbesparing

De eerste keer dat Paladijn Welzijn de Risicomonitor invulde, leverde dat de organisatie nog veel extra werk op. 'Niet omdat we zaken niet goed geregeld hadden, maar omdat het meeste nog niet goed op papier stond', zegt Annie Rijkers. 'Dat gold bijvoorbeeld voor ontruimingsprotocollen, het inzetten van vrijwilligers en richtlijnen voor de veiligheid van ambulante werkers. Met een groep medewerkers heb-

ben we dit destijds in orde gemaakt. Nieuwe aanpassingen na de jaarlijkse inventarisatie zijn nu zo gedaan. Sterker nog, we besparen zelfs tijd. Deze zomer zijn we gefuseerd met een andere welzijnsorganisatie in de regio tot Cordaad Welzijn. Dat brengt de nodige veranderingen met zich mee. Maar de risico-inventarisatie is voor ons geen hoofdpijndossier meer. We weten precies welk stappenplan we moeten doorlopen om onze actiepunten in kaart te brengen.' ●

HieperdeRIE Hoera

Een uitgevoerde risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE) is reden tot feest. Daarom trakteert FCB! We geven een taart weg aan alle nieuwe gebruikers van de Risicomonitor die een RIE compleet invullen. Ook een taart ontvangen? Vraag een account aan op risico-monitor.nl en voer een risico-inventarisatie uit. Voor informatie en vragen: gezondwerken@fcb.nl.