

De OHO-methode toegelicht

Vergroot het draagvlak voor de verandering!

De facilitair manager is intensief betrokken bij tal van veranderingen in de werkomgeving binnen zijn organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het delen van een werkplek met meer mensen, minder persoonlijke archieven of (meer) digitalisering van archieven. Iedere verandering kent echter voor- en tegenstanders, ook in de werkomgeving. Leidinggevenden hebben dan de taak het draagvlak te vergroten en weerstanden bij medewerkers te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van de zogenoemde OHO-methode, die de implementatie van een nieuw kantoorconcept vereenvoudigt.

Veranderprocessen rondom de werkomgeving van mensen hebben altijd twee dimensies; ten eerste het bedenken van de 'nieuwe werkwijze' en ten tweede de 'hardware' die daarbij hoort; nieuwe huisvesting, (minder) kasten of automatisering. In het begin van een traject, lopen die beide sporen gelijk op: de (gewenste) veranderingen in de wijze van werken, leiden bijvoorbeeld tot andere uitgangspunten voor de huisvesting, de indeling en inrichting van de ruimte. Vervolgens gaan beide trajecten een eigen spoor bewandelen: aan de ene kant een ontwikkel-, bouw- en realisatietraject en aan de andere kant een organisatiebegeleidingstraject. Ieder die wel eens met een dergelijk traject te maken heeft gehad, zal deze tweedeling herkennen. Daarbij dreigt aandacht voor de 'zachte kant' van een project gemakkelijk onder te sneeuwen bij de 'harde' en concrete kant van een project. Toch zal het geen verrassing zijn, dat de mate van succes van het nieuwe kantoor of werkmethode veel meer afhangt van de begeleiding bij de implementatie dan van de aansturing van het bouwproces. Het is evident dat de beslissingen die gepaard gaan met de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze, de facilitaire tak van sport te boven gaan: het (lijn-)management zou daarom altijd eigenaar en eindverantwoordelijke moeten zijn voor de noodzakelijke verandertrajecten. Vaak loopt toch een projectleider met een FM- of huisvestingsachtergrond de organisatie mee te trekken. Aan de ene kant wordt relatief eenvoudig besloten om de persoonlijke archieven af te schaffen en per mede-

werker nog slechts één strekkende meter kastplank ter beschikking te stellen (in een op afdelingsniveau geclusterd archief). Aan de andere kant wordt verzuimd aan te geven hoe van persoonlijke kasten naar een centraal afdelingsarchief wordt overgegaan, is geen tijd om na te denken hoe medewerkers daarop voorbereid kunnen worden en moet het management achteraf steeds worden overtuigd van het feit dat hier aandacht aan besteed moet worden, voordat iedereen zes dozen inpakt bij de verhuizing, die men vervolgens dus nergens kwijt kan in de nieuwe werkomgeving..... Bovenstaand voorbeeld is er maar een, uit een scala van onderwerpen waar een projectleider mee te maken krijgt, als hij tijd en aandacht vraagt aan het lijnmanagement voor verandermanagement. Een voortdurend 'gevecht' om tijd van de organisatie, op punten waar het succes van de nieuwe huisvesting (waar goed over nagedacht is, die voor vele jaren wordt gerealiseerd en waar veel geld aan wordt uitgegeven) voor belangrijke mate door wordt bepaald.

Bij de ontwikkeling van de OHO-methode is gezocht is naar een manier om als projectleider het lijnmanagement mee te krijgen in het noodzakelijke communicatie- en implementatietraject voor de medewerkers. Immers, de verandering wordt niet gerealiseerd door nieuwe huisvesting maar door ander gedrag bij medewerkers! Door vroegtijdig een gezamenlijk begrip van het nut van een dergelijk verandertraject te krijgen, kan commitment worden verkregen op de veranderstrate-

gie. Door het lijnmanagement actief te betrekken in de totstandkoming van een implementatieplan is commitment bij de aanpak, acties en timing daarvan verzekerd. Hierdoor heeft de projectleider later in het traject een 'stok achter de deur' om iedereen aan boord te houden en de vaart in het traject te houden.

In het implementatieplan worden acties opgenomen die achtereenvolgens worden uitgevoerd met als doel het draagvlak en enthousiasme voor de verandering te vergroten en weerstanden weg te nemen. Het gaat om de inzet van de juiste middelen, op het juiste moment voor de juiste doelgroep. Het maken van een implementatieplan is van wezenlijk belang voor de leidinggevende. Het houdt de leidinggevende op het spoor; het is zijn routekaart op weg naar het moment dat 'de knop omgaat'. Het brengt consistentie en geloofwaardigheid in zijn handelen waardoor medewerkers vertrouwen kunnen krijgen in de veranderingen. Het is een borgingsinstrument voor behalen van kwaliteit in het implementatietraject.

De 'OHO-methode' leent zich bijzonder goed voor alle verandertrajecten, in de fase waarin de 'technische' voorbereidingen de voltooiing naderen en de organisatie/ het management het gevoel krijgt dat ook de 'zachte'/ organisatorische gevolgen van de verandering begeleiding behoeven. Afhankelijk van (de omvang van) het verandertraject dient de workshop 4 tot 6 maanden voor het ingaan van de verandering gehouden te worden.

De methode begeleidt de deelnemers in één dag richting een door alle (aanwezige) leidinggevenden gedragen implementatieplan. Iedere leidinggevende is op de hoogte van de stand van zaken en van de implicaties die het veranderingstraject met zich meebrengt, voor zijn afdeling maar ook voor hem zelf! Ook is duidelijk welke rol hij zelf heeft in de communicatie en begeleiding van de medewerkers en op welke ondersteuning hij kan rekenen vanuit de projectorganisatie.

Opzet OHO-workshop

Grofweg bestaat de workshop uit een aantal delen, die samen het succes van de opzet bepalen:

- klokken gelijk zetten;
- effectanalyse van de verandering, vanuit het perspectief van zowel de organisatie (management) als de medewerker;
- eenduidige boodschap vaststellen (stroomlijnen communicatie);
- keuze uit acties om de gewenste effecten te versterken en eventuele ongewenste effecten te verkleineren;
- vaststellen pallet van acties; de ingrediënten voor het implementatieplan.

De dag wordt gestart met 'klokken gelijk zetten'. Het is een misvatting om te veronderstellen dat elke deelnemer aan de workshop een gelijk kennisniveau heeft over het veranderingstraject. Daarom geeft de (interne) projectgroep eerst informatie over de stand van zaken en de planning. Ook wordt aandacht besteed aan de context van de verandering; het grote geheel waardoor de noodzaak van de verandering begrijpelijk wordt.

Vervolgens wordt op interactieve wijze gewerkt aan begrip voor de potentiële succes- en faalfactoren (de

kansen en bedreigingen, of de sterke en de minder sterke punten van het veranderingstraject). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in kansen en bedreigingen gezien vanuit het perspectief van de medewerkers en van leiding en organisatie. Hieruit kan naar voren komen dat wat kansen voor de organisatie zijn, bedreigingen voor medewerkers kunnen zijn. Voorbeeld: Het verminderen van vierkante meters levert een financieel voordeel voor de organisatie, maar voor de medewerkers levert dat de zorg op of zij nog wel een werkplek zullen vinden op drukke dagen. Of: een bedreiging voor management kan zijn, dat zij geen fysiek overzicht meer hebben over 'hun' mensen, ze kunnen overal zitten, in een hokje, op zaal, hoe moet je dan nog controleren. Voor sommige medewerkers is deze vrijheid van keuze heel motiverend en inspirerend. Verder komt naar voren welke bedreigingen de leidinggevenden voor zichzelf zien. Het is van belang deze zorgvuldig te bespreken: Een leidinggevende die zelf niet echt in de vernieuwing gelooft en het 'eigenlijk niet ziet zitten', zal niet zo gemakkelijk als ambassadeur optreden richting zijn medewerkers!

Op basis van de onderkende kansen wordt vervolgens door alle deelnemers gezamenlijk een communicatie-

Wat is OHO en waar staat het voor?

OHO staat voor Oogje, Hartje, Oortje. Ieder mens heeft een voorkeurs representatiesysteem. Dit is de manier waarop informatie uit de omgeving het beste wordt opgenomen en blijft hangen. Wie kent niet de uitspraak 'Teken het eens; dan zie ik het pas voor me'. Dit is duidelijk een collega, die een voorkeur heeft voor het visuele representatiesysteem. Zo zijn er drie systemen. Naast het visuele is er het kinesthetische ('het moet goed aanvoelen') en het auditief tonale ('kun je het me nog eens vertellen'). Voor de volledigheid moet ook een vierde systeem toegelicht worden; het auditief digitale ('waar slaat het op'). Dit systeem gaat uit van de logica achter dingen. In tegenstelling tot de drie eerder genoemde systemen, is het digitale een aangeleerd systeem. Mensen die hiervoor een voorkeur hebben, zullen altijd ook kenmerken van andere systemen vertonen. Bij het werken aan draagvlak bij groepen mensen, is het handig te weten dat er verschillen zijn tussen mensen en de manier waarop zij informatie het beste opnemen. De OHO-methode maakt hier dus gebruik van. In de methode wordt getracht een evenwicht te bereiken in (communicatie-) activiteiten die de visuele mens ('oogje'), de kinestheet ('hartje') en de auditief tonaal ('oortje') ingestelde persoon bereiken. Dit in tegenstelling tot andere methoden, waar veelal de kinesthetische opname- en leerwijze ondergeschikt blijft aan het tonale en soms ook het visuele.



Bij de ontwikkeling van de OHO-methode is gezocht is naar een manier om als projectleider het lijnmanagement mee te krijgen in het noodzakelijke communicatie- en implementatietraject voor de medewerkers. Immers, de verandering wordt niet gerealiseerd door nieuwe huisvesting maar door ander gedrag bij medewerkers!

boodschap afgeleid. Met deze boodschap kan het management op eenduidige wijze de organisatie informeren: 'Dit is de reden waarom we het gaan doen, dit willen we ermee bereiken'. De verzamelde bedreigingen worden vertaald in aandachtspunten of randvoorwaarden, die aan de projectleiding worden meegegeven in de verdere ('technische') uitwerking van de verandering.

De effectanalyse levert veel inzichten op in de mogelijke effecten en emoties rondom het verandertraject. Nevendoel van de oefening is dan ook, dat de managers geoefend hebben met een relatief simpele werkvorm die zijn zelf kunnen toepassen in hun eigen afdeling, om ook daar hun medewerkers de kans te geven zich te uiten over enthousiasme en vooral ook over hun zorgen, angsten en bedreigingen. Vaak geeft het een verandertraject al veel ruimte en lucht, als medewerkers alleen al de kans krijgen hun zorg op tafel te leggen en daar serieus in genomen worden.

Het tweede deel van de dag staat vervolgens in het teken van het opstellen van het pallet van acties die samen het implementatieplan gaan vormen. De hulpmiddelen die worden ingezet om het 'pallet van acties' samen te stellen zijn een aantal kaarten met mogelijke acties. Er zijn drie soorten kaarten: 'Oogjes', 'Hartjes' en 'Oortjes' (OHO). De deelnemers maken een keuze uit de beschikbare kaarten. Omdat mensen op verschillende manieren informatie tot zich nemen, is het van belang dat een balans gevonden wordt tussen acties die het oor, het oog en het hart aanspreken. Zo kan bijvoorbeeld naast de 'zeepkistbijeenkoms' (oortje/ auditielieve actie) een 3D presentatie op intranet (oogje/ visuele actie) gezet worden en voorbeelden bij andere bedrijven bezocht worden (hartje/ ervaringsactiviteit; een voorbeeldproject waar aan 'gevoeld, geroken en geproefd' kan worden). Ook zetten de deelnemers de

acties in een planning en bekijken of een continue activiteitenstroom en informatiestroom aan alle doelgroepen gegarandeerd is. Hiervoor wordt een grote 'tijdlijn' van heden tot oplevering op de muur geplakt. Deze dient een goede spreiding van activiteiten over de periode te laten zien, en bij voorkeur een afwisseling van de oortje, oogje en hartje-symbolen. Het overzicht leent zich eenvoudig voor vaststelling van de benodigde capaciteit en de haalbaarheid van de voorgestelde activiteiten.

Positieve evaluaties!

Na afsluiting van de dag, rest het de projectleider, om het ontwikkelde plan op papier te zetten en de activiteiten inhoudelijk uit te werken. De ervaring is, dat de deelnemers steeds weer verbaasd zijn over het rendement van de dag. In de evaluatie aan het einde van de dag komt vaak naar voren, dat men vooraf dacht 'moet ik daar een hele dag aan besteden?'.

Omdat de werkvorm in de ochtend al snel tot een diepgaand begrip van de effecten van de voorgenomen verandering leidt, ebt dat gevoel vrij snel weg. Regelmatig wordt door de leidinggevenden geconcludeerd 'dat het nu pas duidelijk is geworden wat de nieuwe huisvesting gaat betekenen'. Misschien is dat wel de grootste verdienste van de dag.

Dat men vervolgens in de tweede helft van de dag komt tot een compleet en concreet implementatieplan, geeft ook het gevoel dat de tijd goed is geïnvesteerd en de organisatie goed voorbereid de veranderingen tegemoet kan treden. ■

**) Judy Alkema (judy@facilitairsupport.nl) en Judith Chin Kwie Joe (judith@ckj.nl) werken beiden als zelfstandig adviseur en hebben samen de beschreven methode ontwikkeld.*