

KRACHT

onweerstaanbare managementrecepten
met de smaak van Verticale Dialoog

ZONDER

Cees Hoogendijk

MACHT

UITGEVERIJ QUIST

5

Waarden tot leven gebracht

Je wilt in je organisatie werk maken van cultuurontwikkeling. Een mooie start in een dergelijk proces is de organisatiewaarden benoemen: de drijven voor duurzame gedragsverandering. Dat je bij die kernwaarden opstellen alle medewerkers wilt betrekken, ligt voor de hand, maar is sneller gezegd dan gedaan. En kun je het daarbij ook nog op zo'n manier doen dat het proces zelf al motiverend is voor alle betrokkenen? In dit recept een verweving van doel en middel, gebaseerd op het principe van waarderend interviewen.



Dit onweerstaanbare managementrecept met de smaak van Verticale Dialoog komt uit het boek *Kracht zonder Macht*.

Zie www.krachtzondermacht.nl voor nadere informatie.

Een organisatie behangen met succesmomenten

De Zorgboog is een regionale organisatie voor verpleging, verzorging, thuiszorg en wonen met 2.800 medewerkers. Haar gewenste cultuur kenmerkt zich door eigen verantwoordelijkheid nemen, ondernemerschap, durf, respect en elkaar aanspreken op gedrag en resultaten. Om die cultuur te ontwikkelen wilde men de onderliggende organisatiewaarden in gezamenlijkheid tot leven brengen.

De in het leven geroepen projectgroep cultuurontwikkeling liet zich door TNO Management Consultants inspireren om de positieve, energieopwekkende benadering *Appreciative Inquiry* (AI) voor hun doelen in te zetten. Vanuit de AI-optiek maken de mensen zelf de gewenste cultuur en ervaren ze die daardoor meer als eigen. Aldus vulde men de eerste stap in de cultuurontwikkeling in met een op AI gebaseerde interne dialoog over waarden.

De kern van deze dialoog bestond uit een speciale, waarderende, interviewvorm. Na een inleiding en instructie voor alle leidinggevenden ontstond een proces waarin op alle niveaus in de organisatie en met alle 2.800 medewerkers, telkens onderling in tweetallen, interviews zijn gehouden. Met slechts één vraag werden de geïnterviewden uitgenodigd een persoonlijk succesverhaal te vertellen waarin sprake was van goede samenwerking en inspirerende gezamenlijke ervaringen. Al deze verhalen, die ook het uitgangspunt waren voor constructieve teamgesprekken, zijn opgetekend en gerubriceerd. Twee voorbeelden:

'Mijn taak is de ruimtes schoonhouden waarvan bewoners veel gebruikmaken. Tijdens een doodgewone werkdag ben ik bezig alles weer zo schoon mogelijk te krijgen. Op een gegeven moment liep er een bewoonster over de gang en die zei: "Daar heb je de poetsselfjes weer!" Dat vond ik zo mooi. Daaruit heb ik veel voldoening gehaald.'

'De afgelopen jaren ben ik als doktersassistente verschillende keren in de gelegenheid geweest om cursussen binnen De Zorgboog te volgen. Een voorbeeld hiervan is de cursus Belevingsgerichte Benadering. Die benadering komt me van tijd tot tijd goed van pas.'



'Bijvoorbeeld die keer toen ik bij een psychogeriatrische bewoner op de afdeling bloed moest prikken. De kennis en de vaardigheden die ik tijdens de cursus had opgedaan, heb ik hier direct in de praktijk kunnen brengen. Mijn rustige benadering betekende voor de bewoonster dat ik haar af en toe kon afleiden en dat ze weinig heeft gemerkt van het bloed prikken. En ik? Ik kreeg van haar een dikke knuffel. Een ervaring die ik nooit zal vergeten.'

De projectgroep analyseerde de 2.800 (!) interviews en kwam tot een lijst van twaalf waarden: Samenwerking, Waardering, Communicatie, Collegialiteit, Vertrouwen, Professionaliteit, Betrokkenheid, Resultaat, Initiatief, Respect, Klantgericht en Voldoening. Vervolgens werd daarover op diverse manieren binnen de organisatie gecommuniceerd!

In het personeelsblad *De Nieuwsboog* verschenen en verschijnen nog steeds succesverhalen. Maar het meest zichtbare is de serie posters op de wanden in de gebouwen van De Zorgboog. Natuurlijk zijn de betrokkenen persoonlijk benaderd met de vraag of ze het prima vonden om hun verhaal met naam en toenaam op een poster terug te zien. Men vond het een eer en een vorm van erkenning! 'Goh, mijn succesverhaal met mijn naam eronder, ik word er helemaal stil van.'

Het was slechts stap één in het cultuurontwikkelingsproces, waarover elders in dit boek meer. Maar deze stap heeft zijn doelstellingen bereikt: een onderbouwde en breed gedragen set van waarden, gebaseerd op de input van 2.800 succesverhalen van alle medewerkers.



Recept voor waarderend interviewen

Een stukje Appreciative Inquiry

AI is een in Nederland nieuwe benadering die afkomstig is uit de Verenigde Staten. Letterlijk betekent appreciative inquiry: waarderend en begrijpend onderzoeken en ontdekken. AI is behalve een denkwijze een verandermethode die uitgaat van de kracht die in organisaties aanwezig is. Hierin verschilt AI van de traditionele veranderingsinterventies die zich richten op de problemen en tekorten van een organisatie.

In plaats van met de vraag 'Wat gaat er allemaal mis en wie of wat is daarvoor verantwoordelijk?' start AI met 'Wat zijn de momenten van succes en hoe kunnen we dit succes uitbouwen naar de toekomst?' Op deze manier richt het veranderingsproces zich op wat de organisatie in haar toekomst wil bereiken in plaats van op wat de organisatie niet meer wil.

Om de organisatiewaarden te formuleren is voor de interne dialoog slechts een onderdeel uit Appreciative Inquiry gebruikt: het waarderende en onderzoekende interview. Dit interview noemen we ook wel het hart van AI. De kernvraag luidt: 'Wil je vertellen over een succesmoment waarin je het gevoel had dat er geweldig is samengewerkt?' Deze vraag legt een relatie met het verhaal van een voorbeeld/situatie waarin de beleving en intrinsieke motivatie van mensen zich bevindt. Dezelfde vraag anders geformuleerd – Wat is een succesmoment in de samenwerking geweest? – doet slechts een beroep op de ratio (linkerhersenhelft), waardoor men een rationeel, meer gewenst antwoord verkrijgt.

De waarderende vraag is holistischer van karakter doordat deze vraagt om een verhaal waarin behalve op de feitelijke situatie een appel op de beleving wordt gedaan. En in de beleving zit het gevoel dat belangrijk is als het gaat om mensen mobiliseren: 'Wauw, daar doe ik het nu allemaal voor!' Of: 'Dat vind ik nu echt belangrijk! Het raakt me!' Dit creëert intrinsieke motivatie om zaken te willen verbeteren. Het slaat bruggen tussen de behoeften van de organisatie enerzijds en de gevoelens en emotionele behoeften van personen anderzijds, zoals trots, eigenaarschap, verantwoordelijkheid, binding en persoonlijke groei.

Script als kern van het recept

Uiteindelijk gaat het erom dat twee mensen op basis van de goede vragen hun succesverhalen gaan delen. Hieronder als voorbeeld het De Zorgboog-script. Dit illustreert de toonzetting die AI vraagt. Het mag duidelijk zijn dat men dit script met kleine wijzigingen generiek maken kan. Dat neemt echter niet weg dat men telkens moet onderzoeken welk doel het interview dient. Een interviewsript opstellen, waarmee 2.800 medewerkers aan de slag gaan, vergt dus meer voorbereiding dan de eenvoud van het script doet vermoeden.

Interview

- 1 Naam geïnterviewde:
- 2 Naam interviewer:

- 3 'Denk terug aan een concrete situatie waarin binnen je werk bij De Zorgboog een enorme energie was. Een moment waarop geweldig werd samengewerkt en er een zeer inspirerende, gezamenlijke ervaring was.'

Belangrijk is dat je je verhaal zo gedetailleerd mogelijk vertelt.

Schrijf het verhaal op van degene die je interviewt.

- 4 Verhaal:

Stappen in het dialoogproces

Afhankelijk van de schaalgrootte vereist de interviews uitzetten en verwerken een strakke regie. Logische stappen in een dergelijk proces zijn:

- Een goed plan van aanpak en een coördinerend, regisserend team (de projectgroep).
- Zorgvuldige aankondiging en introductie van het traject bij alle leidinggevenden, met voldoende basisinformatie over de AI-methode.
- Het interviewsript (zie boven) opstellen (en testen).
- Alle leidinggevenden concreet instrueren over de toepassing van het script.
- De verhalen werden niet alleen op schrift verzameld, maar ook in teamverband nabesproken. Deze nabespreking dient om in het verhaal kernwaarden te ontdekken die men belangrijk vond voor De Zorgboog. Ook dit vraagt om instructie en mogelijk ondersteuning van de betreffende leidinggevenden.
- Vervolgens een administratieve, inhoudelijke afhandeling van de interviewverslagen. Enerzijds om de waarden afgewogen te kunnen afleiden, anderzijds om een toegankelijk archief aan te maken voor een praktisch gebruik van de verhalen in de toekomst.
- Ten slotte: de inhoudelijke boodschappen (kernwaarden, succesverhalen) selecteren en deze verwerken in uiteenlopende uitingen (posters, personeelsblad en dergelijke).

Let op'jes

Het is goed om te kijken of er medewerkers zijn die moeite hebben tijdens het interview tegelijkertijd het verhaal op te schrijven. Daarvoor is het aan te raden andere mogelijkheden voor de verslaglegging te bieden. Bijvoorbeeld door ze een video-opname

of bandopname van het gesprek te laten maken. Dat hoeven ze niet schriftelijk uit te werken; ze kunnen de opname zelf inleveren. Het verhaal kunnen ze ook op andere manieren vastleggen, bijvoorbeeld door een tekening te maken die het verhaal symboliseert.

De term succesverhalen maakt dat mensen het idee kunnen hebben dat het heel groot moet zijn, terwijl het gaat om de gewone, herkenbare dagelijkse zaken. Zo zei een medewerkster van De Zorgboog: 'Ik werk hier al 35 jaar, maar ik heb echt geen succesverhaal.' Iedereen was toch wel wat geschokt; 35 jaar werkzaam en dan geen succesverhaal kunnen vertellen? Gevraagd naar de reden waarom ze dan nog steeds bij de organisatie en in de zorg werkzaam was, antwoordde ze: 'Mijn werk is mijn hobby en ik ga er fluitend naartoe. Mijn bewoners gaan me aan het hart...' En daaruit kwam direct toch nog een mooi succesverhaal rollen. Het is dus raadzaam om te kijken welke termen men gebruikt in de interviews, zodat iedereen er iets mee kan.

Meer toepassingsmogelijkheden

Afhankelijk van het doel, de cultuur, de tijd en het budget is het interview te gebruiken voor elk onderwerp waarmee je meer wilt in je organisatie en dat tot leven moet komen. Op deze manier creëer je in korte tijd aandacht voor een onderwerp dat zich als een olievlek in de organisatie verbreedt.

De aanpak is volgens David Cooperrider, de grondlegger van AI, essentieel om een gezonde innerlijke dialoog in de organisatie te creëren. Hij stelt dat een goed functionerende organisatie een innerlijke dialoog heeft die wordt gekenmerkt door bijna tweemaal zoveel positieve dan negatieve beelden. Om deze gezonde innerlijke dialoog te creëren is waarderende vragen stellen van wezenlijk belang, iets waaraan dit recept kan bijdragen.

Om vervolgens de aandacht vast te houden voor het onderwerp in de organisatie, zijn vervolgstappen wel wenselijk. Dit recept is los te gebruiken of te verbinden met recept 7, als je de smaak te pakken hebt!

Verticale Dialoog?

Eigenlijk komt alleen het script om tweetalen in de organisatie met elkaar mooie succesverhalen te laten ontdekken van bovenaf. Ofwel: geen directe beïnvloeding van de inhoud. Die inhoud mag er gewoon zijn, in dit geval zelfs in grote kwantiteit, waardoor alle kennis en kun-

de van alle medewerkers maximaal worden benut.

Het is een Verticale Dialoog omdat de leidinggevenden aan de ene kant het proces in gang zetten en vervolgens de inhoudelijke resultaten (in de vorm van posters, nieuwsbrieven) teruggeven aan

de organisatie, die daarmee het hare mag doen. De hiërarchische sturing beperkt zich tot de (vereiste) regie om het proces in goede banen te houden.

De meemakers

Allereerst dank aan alle medewerkers van De Zorgboog die dit recept letterlijk hebben méégemaakt. Ook waardering voor de trekkers, vertegenwoordigd door Bert Koeneman (lid van de raad van bestuur) en Marij Coolen (projectleider cultuurontwikkeling). Kees Ahaus, directeur van TNO Management Consultants, verzorgde de ondersteuning op het gebied van AI. Annet van de Wetering, senior consultant namens TNO Management Consultants en binnen haar organisatie AI-kennisdrager, droeg de ingrediënten voor dit recept aan.



Weblinks
www.zorgboog.nl
www.tmc.tno.nl

Natafelen

Het past in dit bestek om vooral de medewerkers van De Zorgboog aan het woord te laten:

'Door de verhalen zijn we anders naar elkaar gaan kijken en hebben we meer begrip voor elkaar.'

'Door de mix in de groep heb ik andere collega's leren kennen, waardoor het wijgevoel is versterkt.'

'Er is sterk de neiging om over problemen te praten. Als je dat actief anders benadert, is het indrukwekkend om te ervaren wat voor energie dat oplevert.'

'In het begin was er scepsis: als het maar geen kunstje is. Dit ebde snel weg, enthousiasme en energie kwamen ervoor in de plaats.'

'De succesverhalen gaan over alledaagse ervaringen in het werk, waardoor ze ook veel tips voor elkaar opleveren. Je merkt dat men elkaar onderling meer consulteert.'

'Blijheid in mijn team omdat succes herkend en erkend werd. Dit had een veel langere werking dan op de avond zelf, het heeft nog steeds effect.'