

KRACHT

onweerstaanbare managementrecepten
met de smaak van Verticale Dialoog

ZONDER

Cees Hoogendijk

MACHT

UITGEVERIJ QUIST

7

Werk maken van waarden

Je weet welke waarden of principes voor jouw organisatie van belang zijn. Sterker nog: ze zijn bekend bij medewerkers en leidinggevenden. Maar leeft je organisatie er ook naar? Hoe gaan de mensen met elkaar om, hoe werken ze samen? Vloeien die basisprincipes echt voort in hun handelen? Het draait uiteindelijk allemaal om de vraag of het vertoonde gedrag in lijn is met je kernwaarden. Hoe krijg je dat voor elkaar?



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

Zie www.krachtzondermacht.nl voor nadere informatie.

De Zorgboog maakt werk van haar waarden

De Zorgboog kennen we al van recept 5. Binnen deze organisatie is men actief aan de slag met cultuurontwikkeling. In een brede dialoog met alle medewerkers zijn in gezamenlijkheid de belangrijkste waarden geïnventariseerd.

De uitgangspunten van het cultuurontwikkelingstraject waren:

- Het cultuurtraject is van en voor de medewerkers van De Zorgboog.
- Het lijnmanagement is de belangrijkste motor binnen de cultuurontwikkeling, want draagt immers de gewenste verandering/ontwikkeling uit door voorbeeldgedrag. Ook implementeert en borgt het lijnmanagement nieuw gedrag binnen de organisatie door zijn wijze van aansturing en coaching van medewerkers.
- Iedere locatie of ieder organisatieonderdeel van De Zorgboog heeft een eigen gezicht of eigen specifieke situatie. Dat verdient respect en erkenning.

In de aanloopfase kwam uit de succesverhalen van alle 2.800 medewerkers een top twaalf van waarden naar boven. De volgende stap was een bijeenkomst organiseren met alle honderd leidinggevenden om zodoende zes waarden te kiezen. Een beperkte hoeveelheid waarden laat zich beter communiceren, mede aangezien gedragsverandering de doelstelling van dit alles is. Zo luidde de gedachte daarachter. De methode van Appreciative Inquiry, althans het waardierend interview, had haar diensten al bewezen. En de volgende stap leende zich bij uitstek om het volledige AI-model toe te passen: de 5V-methode. Daarin staan de V's voor Verwoorden, Verdiepen, Verbeelden, Vormgeven en Verwezenlijken.

Stap 1: Verwoorden

In de stap Verwoorden formuleert men het onderwerp/doel. Voor de keuze van het onderwerp is het belangrijk dat dit positief is geformuleerd, dat iedereen wat met het onderwerp heeft en dat dit leidt naar waar men heen wil. Dit geeft als resultaat de definitie van het gewenste onderwerp dat ontwikkeld en vormgegeven gaat worden. In dit geval 'Waarden tot leven gebracht', met als vervolgstap 'Werk maken van waarden'.

Stap 2: Verdiepen

Normaliter vindt in de stap Verdiepen het AI-interview plaats waarin men het onderwerp nader onderzoekt en verkent. In dit geval hadden alle 2.800 medewerkers dit al met elkaar gevoerd. Daardoor kon de top 100-bijeenkomst in deze eerste fase van start gaan met de waarden die al voorhanden waren.

Hoe werd hier verdiept?

De twaalf waarden stonden op twaalf flip-overs. Elke deelnemer kreeg zes stickers waarmee hij zijn zes voorkeurswaarden kon markeren. (Al meteen een voorbeeld van de appreciative benadering trouwens.) De deelnemers waren geheel vrij in de

verdeling. Zelfs alle zes stickers bij één waarde plaatsen behoorde tot de mogelijkheden. Een snelle én behoorlijk democratische aanpak die zonder problemen de volgende top 6 opleverde:

- Samenwerking
- Collegialiteit
- Waardering
- Betrokkenheid
- Resultaatgerichtheid
- Initiatief.

De zes gekozen waarden heeft men uiteindelijk teruggebracht tot:

- Aandacht voor de klant
- Aandacht voor collega's
- Aandacht voor jezelf
- Aandacht voor resultaat.



Let op: deze selectiemethode is vooraf goed doorgesproken met de raad van bestuur. In feite gaven zij op dat moment al het mandaat voor een beslissing waarvan de inhoud nog niet duidelijk was. Elke zes waarden van de twaalf waarden waren dus oké, simpelweg omdat de meerderheid van de top 100 ze zou kiezen.

Stap 3: Verbeelden

In deze stap is het de bedoeling dat de gekozen waarden, principes, uitgangspunten of beleidsvoornemens veel meer worden dan alleen een woord. Ze moeten een collectief beeld opleveren. Dat ondersteunt men met een heldere uitleg in woorden én met een symbolische verbeelding in de vorm van een visualisatie of performance.

Hoe werd hier verbeeld?

Iedereen koos een kernwaarde uit die hij graag wilde uitwerken. In gezamenlijkheid moest men ervoor zorgen dat er bij elke waarde tussen de vijftien en twintig personen kwamen te staan, en die moesten ook nog de verschillende diensten en/of disciplines vertegenwoordigen. Dit vroeg uiteraard de nodige beweging en verplaatsingen, waar toe de groep prima in staat is. Aan elke waarde werden vervolgens twee subgroepen gekoppeld met een mix van bijna tien leidinggevenden.

Allereerst moest men de waarde in een paar zinnen nader definiëren. Nuttige input daarvoor verschaftte het doorlezen van een kleine, willekeurige selectie van de succesverhalen over de betreffende waarde. De waarde nader uitwerken was aan twee randvoorwaarden gebonden: de definitie van de waarde moest in positieve (AI) bewoordingen en in termen van gedrag beschreven zijn.

Definitie van de waarde Resultaatgerichtheid:

We bepalen samen doelen en komen in actie. Daarbij gebruiken we de benodigde hulpmiddelen en informatie. We evalueren tijdig om te kunnen bijsturen. Dit doen we om het beoogde resultaat te bereiken.

Definitie van de waarde Betrokkenheid:

De medewerkers van De Zorgboog tonen aandacht en interesse voor werkinhoud en collega's. We doen dit door positief kritisch mee te denken, door mee te veranderen met de omgeving en uit te stralen dat we ervoor gaan.

Vervolgens moest elke subgroep de waarde ook symbolisch verbeelden en dit vervolgens aan elkaar presenteren. Bij de presentatie moest elk groepslid betrokken zijn. De reden voor symbolische weergave is essentieel omdat men de definitie in tekst snel vergeet en een beeld beter onthoudt. Nogmaals: het gaat om gedrag. En als je dat wilt uitleggen, blijkt voordoen nog steeds de beste manier!

Stap 4/5: Vormgeven en Verwezenlijken

In deze stappen staan twee vragen centraal: 'Wat betekent dit voor mij en voor mijn medewerkers?' en 'Welke acties zijn nodig om het gewenste gedrag te gaan vertonen?'

Hoe werd hier vormgegeven en verwezenlijkt?

Een vragen spel was het middel om met elkaar te praten over alle aspecten die van belang zijn om de waarden in praktijk vorm te geven en te verwezenlijken.

Centraal stond wat de zes waarden in de werkpraktijk betekenen voor:

- commitment
- inzicht
- stijl van leidinggeven
- de omgang binnen het team
- de omgang met de cliënten
- evaluatie.

Ieder koos om de beurt een kaart uit een van de zes bovengenoemde categorieën. De speler draaide de kaart om en las de vraag hardop voor. Vervolgens beant-



woordde hij eerst zelf de vraag, daarna besprak hij deze met de groep. Dit leidde tot de formulering van een gezamenlijk antwoord. Ieder maakte voor zichzelf aantekeningen op het antwoordformulier Vormgeven.

Nadat de aangegeven speeltijd verlopen was, ging de groep over naar de stap Verwezenlijken. Gezamenlijk gingen zij alle aspecten op het antwoordformulier uit de fase Vormgeven bij langs. Daarbij bespraken ze welke gezamenlijke acties nodig zijn om de waarden in de praktijk te realiseren. Ze gebruikten het actieformulier Verwezenlijken om de acties te noteren.

Na de top 100-bijeenkomst hing men op elke locatie onder meer posters met de waarden op om de gekozen waarden onder de aandacht te brengen van alle medewerkers. Ook ging elke leidinggevende samen met de eigen medewerkers aan de slag om een actieplan te maken voor hoe de waarden in de praktijk te realiseren. Alle leidinggevers ontvingen een exemplaar van het Zorgboog-spel als hulpmiddel om de dialoog over de zes waarden binnen hun team voort te zetten.

De casus was het recept

De oplettende lezer heeft inmiddels vastgesteld dat het recept in de casus verweven zit, dat er naar alle waarschijnlijkheid veel varianten mogelijk zijn op dit thema. Over het thema zelf, de Appreciative Inquiry-methode, volgt verderop nadere informatie.

Terugblik op De Zorgboog

De dialoog is gevoerd via de 5V-methode van AI. Deze is een verkenningstocht die zélf de verandering aanslingert en brengt mensen in beweging richting een beoogd doel. In deze dialoog waren medewerkers betrokken bij het inventariseren van de waarden door succesverhalen te delen. De waarderende vragen in het interview deden een beroep op wat je persoonlijk raakt, waardoor de dialoog snel diepgang kreeg. Het was ook mooi geweest om behalve de leidinggevers de medewerkers te betrekken bij de uiteindelijke keuze van de zes waarden.

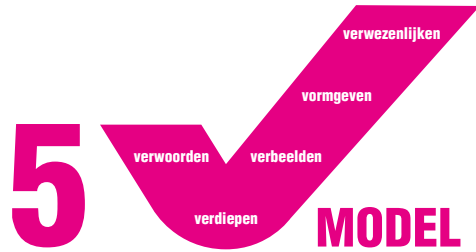
Door de stappen van de 5V-methode ontstond een gestructureerde dialoog waarin ieder zijn zegje kon doen en gehoord werd. Door de structuur houdt de methode ook goed de focus op het onderwerp vast. De dialoog rondde men af door een plan van aanpak te maken. Dialoog én resultaatgerichtheid werden hierdoor op praktische wijze verenigd.

Wat is Appreciative Inquiry?

AI is een constructieve, waarderende benadering die een organisatie helpt zich om te vormen tot (werk)gemeenschappen waarin onderlinge waardering, veranderingsgezindheid, leervermogen en samenwerking hand in hand gaan. De methode bestaat uit het gezamenlijk onderzoeken van de momenten waarop de organisatie op haar best

was. Een systematische verkenningstocht naar factoren die een afdeling of organisatie eerder succesvol lieten functioneren: wat precies zorgde voor de groei en de bloei? Waarop kon men eerder trots zijn? De verkenningstocht zélf slingert de verandering aan; deze brengt mensen in beweging en loodst ze naar een beoogde situatie. AI is daarmee een veranderingsmethode en een benadering. Een die duidelijk positief en opbouwend is.

Elk AI-proces kent vijf fasen die van oorsprong zijn gebaseerd op de 5 D's: Definition, Discovery, Dream, Design en Delivery. TNO Management Consultants heeft dit vertaald naar het 5V-model: Verwoorden, Verdiepen, Verbeelden, Vormgeven en Verwezenlijken. Op het eerste gezicht lijken de onderdelen van dit model op de globale stappen in een gangbaar veranderingsproces. Er vindt onderzoek plaats, men neemt beslissingen en gaat over tot implementatie. Toch is de aanpak van AI wezenlijk anders doordat de waarderende benadering consequent is doorgevoerd in alle stappen en bijbehorende werkwijzen.



Verticale Dialoog?

Als je de top 100-leidinggevendsten van een organisatie bij elkaar roept en het top-MT daarbij aanwezig is, heb je drie tot vier echelons in één ruimte bijeen. Een goed vertrekpunt voor een Verticale Dialoog. Als je vervolgens vrijwel elke werkvorm zo democratisch maakt dat the wisdom of the crowd prevaleert, is het recept in dit boek op zijn plaats.

De meemakers

We hebben hier te maken met zo'n honderd meemakers. Zij hebben het gedaan. Niettemin heeft de directie van De Zorgboog dit mogelijk gemaakt en vrijgelaten. Bert Koeneman en Hans van den Bosch van de raad van bestuur werkten hiervoor nauw samen met de projectgroep cultuurontwikkeling onder leiding van Marij Coolen.

De begeleiding van dit AI-proces – en het aandragen van de ingrediënten voor dit recept – werd verzorgd door Annet van de Wetering, senior consultant namens TNO Management Consultants en binnen haar organisatie AI-kennisdrager.

Weblinks

www.zorgboog.nl,
www.tmc.tno.nl