



## AI Werkconferentie bij Shared Services Center

### Noord-West van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)

Een casebeschrijving van TNO Management Consultants  
door Annet van de Wetering

#### De Situatie

Shared Service Center Noord-West van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) wil na de start van de nieuwe organisatie zo'n ¾ jaar geleden met elkaar bespreken wat de stand van zaken is en hoe ze de samenwerking kunnen verbeteren. Op het moment van de conferentie heeft iedereen in de organisatie het erg druk. Er is weinig tijd voor contacten buiten de eigen afdeling. Medewerkers staan open voor de dag en tegelijkertijd ook niet te trappelen gezien de drukte. Krachtig is dat de organisatie toch heeft doorgezet zodat een klimaat kon ontstaan om met elkaar in contact te treden.

#### De belofte

Het aardige binnen een AI traject is dat de deelnemers zelf hun belofte creëren door te formuleren wat het doel is en wat ze ermee willen bereiken. AI 'beloof' een methode die een duidelijke structuur neerzet waarmee in korte tijd een onderwerp wordt onderzocht. Dit met als doel om met een groot aantal mensen in korte tijd in dialoog te gaan, een visie te formuleren en te komen tot een plan van aanpak. In hoeverre de belofte gerealiseerd wordt, hangt grotendeels af van de mate van betrokkenheid en initiatieven van de deelnemers. De taak van de adviseur is om het proces zo goed mogelijk te begeleiden. Het proces te faciliteren door met de deelnemers mee te reizen en onderweg te adviseren door zowel feedback te geven als diverse mogelijkheden voor te leggen met betrekking tot de vormgeving en verloop van het traject. De belofte die SSC NW zich in deze case voorhoudt, is 'SSC Noord-West Goed!?! Samen beter!!' om de samenwerking met elkaar en voor de klant nader te onderzoeken.

#### De Aanpak

- *Commitment*

Het traject start met een bespreking met het managementteam. De eerste stap is het verkrijgen van commitment van de sleutelfiguren als randvoorwaarde voor een geslaagd traject. Daarbij is ook direct al de toepassingsvorm duidelijk, een zogenaamde AI werkconferentie, een bijeenkomst met alle 140 medewerkers van de organisatie.

- *Vorming adviesteam*  
Het managementteam benadert in korte tijd mensen en zo vormt zich snel een advies team bestaande uit 12 personen: de directeur, twee leden van het managementteam en één of twee personen van elke discipline ICT, P&O, Financiën, Communicatie, Receptie. De grootte van het team hangt af van de grootte van de organisatie. In het algemeen bestaat het team uit 12 tot 20 mensen die de organisatie qua interesse en functie vertegenwoordigen. Omdat iedereen het onderwerp interpreteert vanuit zijn eigen perspectief is het belangrijk om alle functies in het adviesteam te vertegenwoordigen. Uitwisseling van deze waarnemingen en interpretaties bieden volledig inzicht in het onderwerp. De taak van het adviesteam is om de AI werkconferentie te ontwerpen en zorg te dragen voor de start tot de finish. Het adviesteam let erop dat de conferentie aansluit bij de behoefte en past bij de cultuur van de organisatie. Vanzelfsprekend vraagt het een tijdsige voorbereiding om een werkconferentie voor 140 personen te organiseren. De bijeenkomst verloopt volgens de stappen van de 5V methode van Appreciative Inquiry. Verwoorden, Verdiepen, Verbeelden, Vormgeven, Verwezenlijken. De 5V methode is de Nederlandse bewerking die door TNO Management Consultants is gegeven aan de aanpak voor Appreciative Inquiry.
- *Uitvoering adviesteam*  
Er is zo'n vijf maanden voor de werkconferentie gestart. Maandelijks vinden er bijeenkomsten met het adviesteam plaats, meestal met de duur van een hele dag. Op deze manier treft het team de voorbereidingen om de AI werkconferentie in praktijk gezamenlijk vorm te geven waarbij duidelijk is dat alle 140 medewerkers hieraan gaan deelnemen. Er is gestart met een introductie van AI voor het adviesteam. We gaan nu in op de activiteiten die met het adviesteam zijn ondernomen.

### 1. Het formuleren van het onderwerp van de AI werkconferentie

Misschien wel de meest belangrijke activiteit is om een duidelijk, relevant en uitnodigend onderwerp te formuleren. Het onderwerp dient iets te zijn waar je meer van wilt in de organisatie. Het onderwerp vraagt om een positieve formulering die in een titel tot uitdrukking komt.

Om te komen tot de formulering van het onderwerp interviewen de adviesteamleden elkaar over de verwachtingen ten aanzien van hun taak en de bijeenkomst die ze gaan organiseren. De terugkoppeling van de interviews vindt in het hele team plaats en schrijft men op flappen. Het is zeker worstelen met het formuleren van het onderwerp en gaandeweg ontstaat het idee dat elk adviesteamlid drie personen uit de organisatie gaan interviewen. De interviews zijn bedoeld om input over het onderwerp van de bijeenkomst te krijgen. Om te 'voelen' waar mensen in de organisatie met elkaar over willen praten en hoe men tegen de bijeenkomst aankijkt. Een korte samenvatting van deze interviews omvat het volgende:

- bereiken dat iedereen er voor gaat;
- betere communicatie krijgen;
- eilandencultuur opheffen;
- meer of beter naar elkaar luisteren;
- elkaar kunnen aanspreken op gedrag;

- duidelijke lijnen benoemen;
- het afschuifstelsel vervangen door “het is onze toko”-stelsel, het wij gevoel ontwikkelen;
- betere samenwerking bereiken ;
- hogere communicatie over en weer met de klanten bereiken door ervaringen uit te wisselen;
- serieus genomen worden;
- een voorbeeldfunctie naar elkaar hebben.

Medewerkers geven aan een actieve dag te willen waarin ze zelf volop mogen meedenken. Naar aanleiding van de interviews is men in de organisatie erg nieuwsgierig geworden en op deze manier zijn buiten de 12 adviesteamleden nog eens 36 mensen op de hoogte en al betrokken bij de bijeenkomst. De formulering van het onderwerp is uiteindelijk op basis van de input van alle interviews in een titel gegoten: ‘SSC Noord West, Goed !?! Samen Beter!’

## 2. Communiceren over AI in de organisatie

Er is met elkaar gesproken hoe over de werkconferentie binnen de organisatie te communiceren. Hierin ligt een belangrijke rol voor het adviesteam. Het is belangrijk om iedereen vooraf te informeren over de AI benadering. Commitment moet worden verkregen voor de aanpak van de werkconferentie via een positieve invalshoek en niet via problemsolving. Alle leidinggevenden checken dit in het eigen team en indien nodig werken zij eraan om dit commitment te verkrijgen.

Het is goed om te communiceren over wat AI is, de uitgangspunten en het selfsupporting karakter. De communicatie verloopt op diverse manieren: via email en het persoonsblad. Er hangen overal posters met kreten van Loesje. De directeur houdt een praatje bij de kerstborrel gehouden, er is aandacht voor tijdens het teamoverleg. En bij het opstarten van de computer verschijnt een bericht over de werkconferentie om deze onder de aandacht te brengen.



## 3. Begeleiding tijdens de werkconferentie

In dit geval is er wegens alle drukte in de organisatie voor gekozen te werken met externe begeleiders in plaats van eigen medewerkers in de AI benadering op te leiden.

## 4. AI interview en handleiding maken

In het adviesteam is gezamenlijk een inleiding en een interview gemaakt met positieve

vragen over het gekozen onderwerp. Ook is er een instructie op papier gezet hoe het interview uit te voeren. Dit is voor alle stappen van de AI werkconferentie gedaan. Heldere mondelinge en schriftelijke instructies zorgen voor duidelijkheid en zijn nodig om het selfsupporting karakter van AI te faciliteren voor een grote groep van 140 personen.

## 5. Creëren van een Design voor de werkconferentie

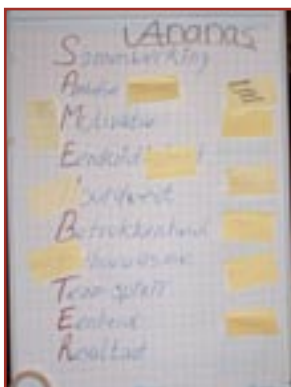
- De begeleider creëert samen met het adviesteam het design voor de werkconferentie voor een zo goed mogelijke aansluiting bij de cultuur, doelstellingen en omstandigheden van de eigen organisatie. Door van A tot Z de bijeenkomst mee vorm te geven voelt een team zich meer verantwoordelijk, begrijpt precies de bedoeling ervan en kan het daar door ook beter uitleggen aan de andere leden van de organisatie.
- In de vormgeving van de werkconferentie is getracht een balans tussen individuele, kleine en grote groepsactiviteiten te creëren, zodat de opbouw afwisselend is en een ieder ook een actieve bijdrage kan leveren.
- De aftrap, deelname en de afronding van de werkconferentie door Ted Quispel, directeur van SSC Noord-West is erg belangrijk. In zijn rol als directeur geeft hij hiermee het signaal aan zijn medewerkers hoe belangrijk hij deze werkconferentie vindt.

De werkconferentie heeft een duur van twee dagen met twee weken tussen de eerste en de tweede bijeenkomst van de werkconferentie. De conferentie begint om 8.30 uur en rondde uiterlijk om 17.00 uur af. Een bewuste keuze om de normale werktijden te handhaven om medewerkers in alle drukte op het werk niet extra te belasten. Op de eerste bijeenkomst zijn de fasen Verdiepen en Verbeelden doorlopen. De tweede bijeenkomst staat in het teken van Vormgeven en Verwezenlijken.

## 6. Het maken van een deelnemerslijst en indeling in groepen

Idealiter nemen alle leden van de organisatie aan de werkconferentie deel. Dat betekent dat mensen uit alle functies deelnemen. Echter in praktijk is dit niet altijd haalbaar waardoor het belangrijk wordt hoe mensen die er niet bij kunnen zijn er toch bij betrokken kunnen worden door bijvoorbeeld vooraf een AI interview te houden.

Vooraf is nagedacht over hoe de tweetallen voor de interviews te vormen en over hoe de subgroepen samen te stellen zodat er een diversiteit van functies en verschillende afdelingen ontstaat. Het adviesteam komt vervolgens met een creatieve groepsindeling met behulp van Fruit namen: Druif, Ananas, Peer, Sinaasappel, Citroen, Aardbeien, Mango, Kiwi, Perzik, Lychee, Kokosnoot, Bessen, Bananen.



**7. Bepalen hoe de resultaten van de werkconferentie gedocumenteerd zouden worden**  
SSC Noord West kiest om video opnames en foto's te maken om te gebruiken in de communicatie voor het vervolg na de werkconferentie. De flappen uit de conferentie werkt men uit tot een verslag van de bijeenkomst.

### **8. Logistieke zaken regelen**

Het gaat hierbij om de volgende punten van aandacht:

- een grote ruimte voor 140 personen waar ook de mogelijkheid is om in 14 subgroepen van 10 personen in dezelfde ruimte kunnen werken;

Doordat in het proces alle personen die met het onderwerp te maken hebben in één ruimte aan het werk zijn, ervaart men ook letterlijk verbinding en draagt het bij tot het voelen van de gezamenlijke energie. Deelnemers geven aan dat door het werken met zo'n grote groep in één ruimte het soms moeilijker is om elkaar te verstaan. Tegelijkertijd geven ze aan ook absoluut de meerwaarde ervan te ervaren.

- per subgroep een opstelling van stoelen in een kring (zonder tafel)
- flipovers (per subgroep 1);
- microfoon;
- aankleding ruimte;
- veel muren of alternatief bekijken om grote aantal flappen op te kunnen hangen;
- ruimte om pauze te kunnen houden
- goede verzorging qua eten en drinken.

### **De Resultaten**

Een tweedaagse werkconferentie die door de organisatie zelf is vorm gegeven op basis van input van 36 medewerkers en 12 adviesteamleden. Deze leden zijn zéér enthousiast en initiatiefrijk. Mocht de adviseur met de groep nog een laatste afstemming qua puntjes willen bespreken, blijken deze zaken al door de het adviesteam zelf geregeld te zijn. Ook ontstaat spontaan het initiatief om de werkconferentie te openen met een sketch waarin de conferentie zelf op de hak wordt genomen en waaraan ook de directeur deelneemt. Dit vormt een sterke opening en zet meteen de toon voor actieve dagen volop dialoog en waar veel energie vrijkomt. Aan het einde van de werkconferentie ligt er een visie op SSC Noord-West, 'Goed !?! Samen Beter!', zijn de thema's benoemd waar deze visie invloed op hebben en zijn er projectgroepen met een trekker en een verantwoordelijk managementteamlid benoemd. Er is bereikt dat de belofte die ze zelf gecreëerd hebben, (medewerkers hadden inmiddels hoge verwachtingen) ook wordt waargemaakt.

### **De Leerpunten**

- Het is goed voor het verloop van de werkconferentie geweest, dat het managementteam vooraf had afgesproken om hun eigen mening minder te verkondigen en om mensen te bevragen, de ruimte te geven, naar hun mening te luisteren en ze daardoor te inspireren!
- Het proces van de formulering van het onderwerp/doel van de werkconferentie kost tijd. Het is soms echt 'worstelen' over duidelijk te krijgen wat we nu willen bereiken en hoe formuleren we dat. Het gaat niet zozeer om een 'goede' of 'foute' formulering maar de keuze voor het onderwerp bepaalt wel de focus van de bijeenkomst en daardoor wat je met elkaar gaat delen en leren op die dag. Oorzaak van de 'worsteling' is dat het namelijk

makkelijker is om aan te geven waar men niet tevreden over is, dan om aan te geven wat nu werkelijk met elkaar te willen realiseren. Daarom is het belangrijk hier de tijd voor te nemen.

- Het zou goed zijn geweest om meer tijd in te ruimen voor de fase na het Vormgeven waar alle subgroepen elk vijf thema's hadden aangegeven waar het onderwerp op van invloed was. Dit betekent in praktijk dat je vervolgens een slag dient te maken om deze thema's uit alle 14 subgroepen te clusteren zodat er één lijst van thema's ontstaat. Dit kostte meer tijd dan gedacht. Daarom is het goed om bij de stap van clustering niet al te veel mensen bij te betrekken en voldoende tijd hiervoor in het programma op te nemen. Dat houdt in dat de rest van de 140 personen pauze heeft of een andere activiteit zou moeten uitwerken. Ter plekke concludeerde we dat er door de clustering ongeveer 10 onderwerpen overbleven die elk op één flipover geschreven werd. De thema's werden voorgelezen en de deelnemers kozen vervolgens zelf een onderwerp waarmee ze affiniteit hadden en gingen bij de betreffende flap staan.
- Bij een bijeenkomst met zo'n groot aantal personen is het belangrijk om steeds wanneer mensen in tweetallen en subgroepen hebben gewerkt, weer even kort de verbinding te leggen met de grote groep. Dit is in de werkconferentie gedaan door met een (draadloze) microfoon even reacties te vragen van deelnemers en deze en de opdracht samen te vatten.
- Het is ook goed de stappen van het programma duidelijk uit te leggen. Deelnemers vinden het in praktijk prettig om te weten waar het heen gaat en dat duidelijk is waartoe het betreffende programma-onderdeel leidt. In een AI werkconferentie is het de gewoonte om het programma, alle instructies van de opdrachten op papier te zetten én deze ook mondeling toe te lichten.
- Voor de borging van de aanpak van de gekozen onderwerpen is het achteraf gezien erg goed geweest dat er voor elk onderwerp een trekker is bepaald en een managementteam lid gekozen die het onderwerp onder zijn verantwoordelijkheid nam. Deze aanpak is aan te raden omdat het betekent dat wordt voorzien in de gewenste randvoorwaarden om de ontwikkeling van het plan van aanpak te kunnen volgen. In het managementteam komen vervolgens de onderwerpen uit de werkconferentie aan bod om de stand van zaken te bespreken. Dit geeft de gelegenheid om de verbindingen te leggen met andere ontwikkelingen in de organisatie en om overzicht en sturing te kunnen houden op alle uitgezette verbeteracties.

## De reiservaring

*Ted Quispel, directeur van SSC Noord-West:*



‘We kijken erg goed terug op de twee daagse werkconferentie. Ook hier is het vasthouden van de verbeterpunten een aandachtspunt. Sommige verbeterpunten zijn opgenomen in landelijke ontwikkelingen en andere zijn gestopt omdat de behoefte er niet meer was.

Kernwoord voor deze ervaring is echter ENERGIE. Het is bijzonder om de energie te voelen die loskomt! Prettig om in alle drukte binnen onze organisatie los te komen van de normale werksituatie naar een gezamenlijke dialoog. De beweging, de energie die ontstond op de eerste dag werd op de tweede dag omgezet in actie. Vanuit de dialoog en de geformuleerde visie zijn concrete afspraken gemaakt om de gekozen verbeteronderwerpen aan te pakken. Het bruist dan nog van energie...’





© TNO Management Consultants

Annet van de Wetering  
wetering@tmc.tno.nl