

Noodzaak-waarden toer.... op weg naar verandering – als gedeelde waarde

Mario Baaijens

Hoe ga je in organisaties om met disfunctionele groepen? Tegen ze zeggen dat ze disfunctioneel zijn en dat ze moeten veranderen heeft niet veel effect. Bekende reacties zijn, 'het komt door de omgeving, het komt door klanten die niet weten wat ze willen, de meetcriteria zijn bepaald door mensen die geen verstand hebben van de praktijk.' Een lastig probleem. Hoe los je dat op? Hoe zorg je ervoor dat zo'n club toch in beweging komt? De aanpak die ik toepas noem ik de *Noodzaak-Waarden toer* - een manier die op een inspirerende wijze energie kan losmaken en aanvankelijk disfunctioneren kan transformeren naar een doel- en oplossingsgerichte arbeidsethos die is gebaseerd op gemeenschappelijk gedragen waarden.

Achtergrond van de methode

De *noodzaak-waarden toer* is een aanpak om stapsgewijs naar noodzaak en gedeelde waarden te komen. De stelling is, dat veranderen pas aan de orde kan zijn als er een bewustzijn of een gevoel van *noodzaak* aanwezig is. Is er geen *sence of urgency* dan heeft het weinig zin om met allerlei ingewikkelde verandertrajecten te beginnen. Een *noodzaak* heeft te maken met het wel of niet aanwezig zijn van gedeelde betekenissen, waarden en normen in een organisatie of -onderdeel. Het ontbreken of beperkt aanwezig zijn daarvan tast de legitimiteit van iedere gewenste verandering in het hart aan. En dat is weer onlosmakelijk verbonden met die gedeelde betekeniservaring van situatie, waarden, normen en bij behorende habitus (sociaal gedrag: vaardigheden, houding en gedrag).

De methode is gebaseerd op een samenspel van de theorie van Barretⁱ met de themagecentreerde interactie (TGI)ⁱⁱ en de swot-analyse. De theorie van Barret benadrukt het belang van individuele waarden, ethiek en persoonlijke levenshouding van medewerkers als basis voor het verbeteren van resultaten van een organisatie. Themagecentreerde interactie is een geheel van waarden, opvattingen en uitgangspunten met als doel het bevorderen van leerprocessen en creatieve en effectieve samenwerkingsprocessen. Van hieruit worden doelstellingen van een organisatie op een natuurlijke manier verbonden met het welzijn van haar leden. De swot analyse gaat over het systematisch ordenen van sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen vanuit een bepaald perspectief. Het gaat om de feitelijkheid: hoe ziet de situatie eruit en wat kunnen we verwachten.

Aanpak methode

De start van iedere verandering begint ermee om samen met betrokkenen te onderzoeken of het *zin* heeft om met elkaar iets aan de situatie te doen. Dat klinkt triviaal, dat is het ook, maar het is wel nodig om deze vraag op te werpen. Over het algemeen ervaart een team het als onplezierig als haar resultaten negatief worden beoordeelt, dit heeft te maken met het ervaren van *erkenning*. In bijna alle gevallen wil een groep daar iets aan doen. De vraag is hoe en via welke stappen?

(1) De eerste is die naar noodzaak. Dit gebeurt door een match tussen de huidige en toekomstige werksituatie vanuit een intern en extern perspectief gezien (de swot-analyse). Dit genereert uiteindelijk een *noodzaak* - door *het team zelf geformuleerd*.

(2) Vervolgens wordt er een match gemaakt tussen de groep en de organisatie en wat de bijdrage van het team kan zijn, welke kansen ze wil pakken en welke onderwerpen aandacht moeten krijgen om de bedreigingen het hoofd te bieden.

(3) De derde stap is om vast te stellen welke *identiteit en gedeelde kernwaarden* het team kan helpen om deze bijdrage te concretiseren.

(4) Tenslotte ligt er een intentieverklaring van wat moet worden aangepakt en vanuit welke identiteit en kernwaarden de habitus die daarmee samenhangt handen en voeten kan krijgen. De kracht van de uitkomst is dat de teamleden *zelf* bedenker, maker en uitvoerder zijn. Essentiële grondtoon hierbij is dat de uitkomst is geformuleerd in een *taal met een gemeenschappelijke betekenis die voor de groep waarden- en normregulerend is*.

Praktijkvoorbeeld

De navolgende praktijksituatie speelde bij een ambtelijke ingenieursdienst van de Gemeente Amsterdam. Het betrof een team van ca 25-30 medewerkers, allen professionals. De directie was niet tevreden over de resultaten en het functioneren van het team op het gebied van dienstverlening, omzet en samenwerking. Dit beeld werd door het team niet gedeeld, men zag geen reden zich een andere rol aan te meten en men voelde zich in het *verdomhoekje* zitten. Binnen het team was het ook niet allemaal koek en ei. De *oudetijgerindex* van het team was hoog, er waren een paar dominante karakters, er waren enkele 'buitenbeentjes' en er was oud zeer. Liefde voor het vak en de stad Amsterdam was de verbinding. De directie vond een structurele interventie nodig om verder afglijden te voorkomen.

Ik heb eerst een paar inleidende groepsbijeenkomsten georganiseerd die in het teken stonden van het uitwisselen van ervaringen. Hoe had het zover kunnen komen? Spannende rode hoofden sessies vol met emoties, passie, verdriet en gedrevenheid. Het *doorluchten* van een problematiek betekent ook *opluchten*. De uitkomst was uiteindelijk "we moeten verder, maar hoe?!" In navolging hierop werd een eendaagse – *de toer* - georganiseerd waarin noodzaak, waarden en vervolg centraal stonden. Hieronder het dagprogramma.

2

9.00h **Inleiding**, welkom en intro. We zijn in een kringgesprek gestart met de vraag wat ieders bijdrage aan de dag zou zijn. Bij de uitnodiging was gevraagd daarover na te denken.

9.30-11.00h **Noodzaak?**

- 30 min. Noodzaak-analyse. De analyses werden in duo's gemaakt op flip-overlijsten. Er was ruimte voor overleg tussen de verschillende duo's.
- 45 min. Plenaire bespreking en toelichting van de verschillende lijsten waarbij aansluitend interactief en al discussierend één gezamenlijk *team overzicht* werd gemaakt. Het overzicht werd direct lopende de discussie visueel gemaakt via de beamer. In een levendig proces vielen dingen af of kwamen erbij. In het eindplaatje kon iedereen zich vinden.

Pauze

11.00-12.30 **Iets doen?**

- 30 min. Onderwerp was de vraag, wat gaan we doen met wat we boven water hebben gehaald? Op wat voor manier gaan we met zwakheden, bedreigingen, kansen en kernkwaliteiten om? Er werd gewerkt in groepjes van vier: opdracht lever vier kernthema's/oplossingsrichtingen en geef aan wat je eigen bijdrage daarin kan zijn.
- 45 min. Plenaire reflectie en discussie, met elkaar we zijn tot een *bundeling van de oplossingsrichtingen* en *één visiestatement* gekomen.
- 15 min. Laatste handeling voor de lunch was een pas op de plaats om met elkaar vast te stellen hoe het ging en of iedereen zijn eigen persoonlijke commitment kon inpassen.

12.30-13.30 Lunch

14.00-15.00 **Identiteit en gedeelde waarden.**

- 15 min. Wat willen we uitstralen als team? Aan de hand van foto's en ander beeldmateriaal werd per groep een *beeldvoorstelling* gemaakt van de gewenste groepsidentiteit (groepjes van 4).
- 45 min. Daarna werd plenair en met directe visualisering een gezamenlijke identiteit gecreëerd dat vervolgens tot een set van *kernwaarden* werd uitgesplitst (*waardenarrangement*).

Pauze

15.30-17.00 Als laatste stap werd de vertaling van kernwaarden/waardenarrangement naar *gedragingen* (habitus) gemaakt. Interactief en meteen gevisualiseerd.

17.00-17.30 Afsluiting. Samenvatting, terugblik op de dag. Wat is blijven liggen en afspraken over vervolgtraject.

Borrel en diner

Resultaten

Door het intensief en creatief met elkaar samenwerken over de essentie van het team ontstond er op een natuurlijke wijze een hecht en gedragen resultaat. Het was mooi om te zien dat gedurende de dag de energie, het plezier en de creativiteit toenamen. Er waren inspirerende maar ook lastige momenten. Technici worden gedwongen om uit hun vertrouwde betekenisdomein te komen! Dat heeft soms een met-de-billen-bloot-effect op mensen - wat ingrijpend kan zijn, omdat het appelleert aan het delen van iemands diepste overtuigingen met een ander. Het tonen van kwetsbaarheid betekent tegelijkertijd ook leren ermee om kunnen gaan. En juist deze momenten van diepgang zijn van waarde voor de individuele bijdrage aan het totaal. Uiteindelijk gaat het om een bestendige verbinding tussen noodzaak en aanpak, betekenis, waarden en persoonlijk commitment met een groter geheel. De belangrijkste resultaten in het kort:

1. In het samenwerken kwam de *team-identiteit* direct tot uiting. Daarover is ook gereflecteerd waardoor het voor iedereen helder werd waar het precies om ging. Van belang was verder dat de individuele verschillen goed tot uitdrukking kwamen. Dit werd ondervangen door met elkaar de bezwering te formuleren - *geen eenheidsworst, maar diversiteit die één gezicht laat zien!*
2. De resultaten en de uitkomsten waren tastbaar en concreet. Het leverde een overzicht op van actiepunten (pva) en van na te streven gedragingen dat direct aan iedereen ter hand kon worden gesteld. Bijvoorbeeld: klantgericht gedrag: - inlevend luisteren naar klant (Isd), zoek de vraag achter de vraag en verplaats je in de klant en ga een *dialog* aan;- informeer doorlopend over wat goed en fout gaat, betrek de klant actief en probeer te visualiseren (ook op locatie); - geef gevraagd en ongevraagd advies maar vraag ook actief om feedback.
3. Er was *helderheid* over het team gekomen. En dat betekende tevens helderheid over ieders individuele commitment en verantwoordelijkheid voor zijn/haar rol en taak voor het vervolg: transparantie en aanspreekbaarheid.
4. De *verdomhoekrol* was omgeslagen in een gezamenlijk gevoel van uitdaging en een *ik-zal eens-laten-zien* mentaliteit.
5. Een onverwacht resultaat kwam enige weken later. Het enthousiasme en de resultaten van het team werkten aanstekelijk voor de rest van de organisatie. De andere teams waren van

mening dat ook zij baat zouden hebben van een dergelijke aanpak voor hun een eigen profilering en professionalisering.

Tips

1. Zorg voor een goede voorbereiding. Belangrijk is dat in het voortraject de meest heftige emoties geuit en besproken zijn. Als er nog *wrijvingen* optreden tijdens de dag, neem de tijd ervoor, praat het uit en maak afspraken over eventueel daaruit voortvloeiende acties.
2. Verzorg de dag samen met iemand anders. Het liefst met iemand die ervaring en kennis heeft met groepsdynamische processen. Als het iemand is van buiten de organisatie is het raadzaam hem of haar al kennis te hebben laten maken met het team. Bijvoorbeeld in een van de bijeenkomsten in het voortrajectⁱⁱⁱ.
3. Laat de flow en de dynamiek van een team het werk doen en stuur erop dat het feitelijk blijft. Het in de hand houden van de effectiviteit van de groepsdynamiek is kern van het succes.
4. *De toer* is slechts een eerste stap. Realisatie, bestendiging en internalisering vinden plaats in de dagelijkse praktijk. Dit betekent voor de leidinggevende het levend houden van een permanente betrokkenheid.

Drs. ing. Mario Baaijens



Mario Baaijens is bedrijfsfilosoof met een gedegen bedrijfskundige en economische achtergrond. Na aanvankelijk voor KPN en de gemeente Amsterdam te hebben gewerkt is hij vanaf 2003 werkzaam als zelfstandig interim-manager, projectmanager, consultant, docent/trainer en coach. Zijn specifieke deskundigheid heeft betrekking op leiderschap en ethiek, management en besturing met een menselijke maat en intrinsieke motivatie als uitgangspunt voor veranderingsopgaven. Zijn drijfveer is anderen helpen beter te worden in wat ze doen en wat ze willen bereiken – organisatie én individu. Voor hem betekent dat de weg vrij maken door problemen en barrières te ontmantelen van 'onechte' overtuigingen. Zie ook [LinkedInprofiel](#); commentaar auteur: mario.baaijens@meazona.nl

4

ⁱ Barret R., *Liberating the corporate soul*. Butterworth Heinemann, 1998. Ook in het Nederlands vertaald.

ⁱⁱ Cohn Ruth C., *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*, Uitg. H. Nelissen/Soest, 5^{de} druk 2002

ⁱⁱⁱ Bij deze alsnog mijn dank voor Lieke Beks

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [ZiPconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.