

GROTEGROEPSINTERVENTIES (LARGE GROUP INTERVENTIONS, OFTEWEL LGI'S) WINNEN DE LAATSTE JAREN AAN POPULARITEIT ALS EEN VERSNELLER VAN HET PROCES TIJDENS TRAJECTEN VAN ORGANISATIEVERANDERING. ONDERSTEUND DOOR VEELAL COMMERCIELE LITERATUUR DIE LOUTER BESCHRIJVEND VAN AARD IS, KRIJGEN LGI'S VAAK HET KARAKTER VAN EEN 'HYPE' IN ORGANISATIES. WIJ FORMULEREN IN DEZE BIJDRAGE EEN AANTAL CRUCIALE SUCCESVOORWAARDEN EN VALKUILEN VAN LGI'S. WE DOEN DIT AAN DE HAND VAN EEN PRAKTIJKVERHAAL IN EEN ZORGINSTELLING WAARIN WE DIVERSE HOEKEN EN LAGEN VAN DE ORGANISATIE UITGEBREID AAN HET WOORD LIETEN.

Lessen uit een grotegroepsinterventie

STYN GRIETEN, FRANK LAMBRECHTS EN FELIX CORTHOUTS

De praktijkervaring die we hier met de lezer willen delen, speelde zich af bij de Nederlandse stichting Pedagogisch Sociaal Werk Midden-Limburg (verderop afgekort als PSW). De primaire taak van de stichting is het bieden van zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke handicap ('cliënten') op die plek waar voor ieder individu optimale kansen aanwezig zijn om een eigen leven te leiden.

De stichting is opgericht in 1955 en vierde in 2005 haar 50-jarig bestaan. In 2004 telt de stichting 497 medewerkers en 961 cliënten verspreid over drie sectoren: de sector kinder- en jeugdzorg (in kinderdagcentra of KDC's); de sector dagbesteding voor volwassenen (in activiteitscentra of AC's); en de sector wonen (in woonbegeleidingscentra of WBC's).

De diverse centra zijn geografisch verspreid rond Roermond, de vestigingsplaats van de directie en de ondersteunende diensten (het Centrale Bureau of CB).

De stichting heeft een platte organisatiestructuur waarbij de lijnen tussen de diverse hoeken en lagen kort gehouden worden. De voornaamste 'spelers' zijn de directeur, clustermanagers, ondersteunende diensten, teamleiders en begeleiders. De organisatie wordt verder gekenmerkt door een sterke waardengedrevenheid. Haar eigenheid en zorgvisie, neergeschreven in 'de Taak', wordt als uitgangspunt genomen voor elke beleidskeuze.

HET VERANDERINGSproces IN VOGELVLUCHT

In de periode 2002-2004 is er binnen de stichting extra aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. De drie belangrijkste redenen hiervoor zijn: de forse groei van de organisatie, zowel in omvang (cliënten en medewerkers) als in aanbod (individuele dienstverlening betekent een breed scala aan hulpverleningsvormen). Door de veranderende vraag van de cliënten werken medewerkers steeds vaker zelfstandig en/of buiten de muren van de centra. Tot slot is de directie een eenmanspositie. Dat maakt de organisatie op een bepaalde manier kwetsbaar.



LGI met als titel: 'Doorontwikkelen: de rode draad'

Aan de basis van de organisatieverandering ligt de behoefte om verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk naar de werkvloer te brengen. Eind mei 2003 wordt er een LGI georganiseerd voor alle medewerkers: clustermanagers, teamleiders, (assistent-)begeleiders, gastvrouwen en hoofden van het CB. Deze dag heeft als titel 'Studiedagen medewerkers. Doorontwikkelen: de rode draad'.

Voordat we deze LGI meer in detail bespreken, is het nodig dat we deze kort situeren vanuit haar plaats en doelstelling in het ruimere PSW-veranderingsproces.

Uitgangspunt en eerste stappen

Wat ging er vooraf aan de LGI? In 2001 heeft de Raad van Toezicht (RvT) aan adviesbureau Consult de opdracht gegeven een advies te formuleren over de verdere ontwikkeling van de organisatie. In mei 2002 brengt Consult op basis van slechts enkele gesprekken (directeur en enkele hoofden) haar advies uit in de vorm van een rapport: 'Versterking van de top: een kwestie van doorontwikkelen'.

De belangrijkste veranderingen die in het rapport worden voorgesteld, hebben te maken met de invoering van rollen met meer leidinggevende verantwoordelijkheden (van 'teambegeleider' naar 'teamleider' en van 'hoofd' naar 'clustermanager'), het vormen van een managementteam om met een

groep te kunnen sturen op grote lijnen, en het versterken van de kwaliteit van de ondersteunende diensten.

Dit advies wordt in augustus 2002 door de RvT, de ondernemingsraad en de Centrale Cliënten/Ouder/Verwantenraad overgenomen. Om de verdere uitwerking van het advies in de praktijk te coördineren, wordt een beroep gedaan op externe procesbegeleiders.

Op 26 en 27 september 2002 heeft een startbijeenkomst plaatsgevonden met alle leidinggevenden. Doel was zicht krijgen op: 'kunnen we de inhoud van het rapport van Consult onderschrijven en wat moeten we in de praktijk gaan doen om de voorgestelde verandering door te voeren?'. De voorgestelde veranderingen worden door iedereen onderschreven en er worden besluiten genomen om de voorstellen spoedig om te zetten in concrete acties. Deze hebben vooral te maken met rolverdelingen, het helder krijgen van verantwoordelijkheden, positionering en onderlinge relaties. Tijdens deze startconferentie is afgesproken een regiegroep in te stellen, met als taak: de voortgang van het veranderings-

*Het doel van de reorganisatie:
verantwoordelijkheden moeten zo dicht
mogelijk bij de werkvloer komen te liggen.*

proces coördineren en bewaken. Deze regiegroep is divers samengesteld zodat de belangrijkste invalshoeken vertegenwoordigd zijn: de directeur, een hoofd, een teamleider dagbesteding volwassenen, een teamleider van wonen, een teamleider van kinder- en jeugdzorg, een vertegenwoordiger van het CB en een externe procesbegeleider.

Als vervolg op de startconferentie heeft de regiegroep drie werkgroepen ingesteld die in de nazomer van 2003 hun opdracht rapporteerden aan het MT.

Voorts wordt er, zoals besproken tijdens de startconferentie, een gezamenlijk traject opgezet rond de taak- en functieomschrijving van de leidinggevenden in de nieuwe structuur.

Studiedagen medewerkers. 'Doorontwikkelen: de rode draad'

Vanuit de vaststelling dat de belangrijkste invalshoek tot nog toe niet in het veranderingsproces betrokken is, met name de uitvoerende medewerkers (dit zijn voornamelijk de begeleiders van mentaal gehandicapten), neemt de regiegroep een 'design-rol' op en geeft vorm aan een LGI waar ook deze invalshoek deelneemt. Ter gelegenheid van deze LGI is ook de regiegroep uitgebreid met drie begeleiders namens dagbesteding volwassenen, wonen en kinder- en jeugdzorg. Deze begeleiders gaven aan dat 'het hoog tijd werd dat óók zij betrokken werden in het veranderingsproces'.

Op 22 en 23 mei 2003 vinden dan de studiedagen 'doorontwikkelen, de rode draad' plaats in de vorm van een LGI. Per studiedag heeft telkens de helft van de organisatie (150 deelnemers) deelgenomen, de andere helft verzekerde de dienstverlening aan de cliënten. Alle rechtstreeks op de zorg betrokken medewerkers werden betrokken: directie, clustermanagers, teamleiders, (assistent-)begeleiders, gastvrouwen en een aantal medewerkers van het CB. De studiedagen werden mee begeleid door 15 (!) 'procesassistenten' die het interactieproces constructief hielpen opbouwen.

De inbreng van de cliënten/ouders/verwantenraden was verzekerd door vóóraf in lokale ouder/verwanten- en lokale cliëntenraden te vragen: 'Wat verwacht u van PSW?'. De resultaten daarvan zijn opgetekend en opgehangen in de locatie van de grote groepsbijeenkomst. Daar konden alle medewerkers er kennis van nemen. Bovendien is er tijdens de twee studiedagen een videofilm vertoond met daarop interviews met ouders en cliënten over hun verwachtingen.

De *belangrijkste doelen* van de studiedagen waren:

- alle aanwezige invalshoeken, en in het bijzonder de uitvoerende medewerkers, goed informeren;
- een breed draagvlak creëren bij ieder voor het veranderingsproces;
- gezamenlijke en individuele doelen verwoorden en afspreken wie wat doet met eventuele knelpunten en wanneer;
- onderlinge verbondenheid/saamhorigheid en betrokkenheid verder versterken.

Het motto van de studiedagen was 'doorontwikkelen'. PSW beklemtoont met dit krachtige beeld dat zij zichzelf ziet als een organisatie in beweging. De verandering is hier een doorlopend proces van ontwikkeling, zonder begin en einde. De enige constante hierin is de zorgvisie of 'de Taak'. PSW spreekt van 'doorontwikkelen' om het continue ontwikkelproces te beklemtonen teneinde een organisatie te kunnen blijven die zorg en ondersteuning van goede kwaliteit biedt. De vragen van mensen met een verstandelijk handicap, hun ouders en verwanten en de samenleving zijn daarbij het uitgangspunt. Doorontwikkelen betekent doorgaan op de ingeslagen weg. De rode draad daarbij houden ze altijd in het oog en vormde ook tijdens de studiedagen de leidraad:

- de Taak, de zorgvisie van de stichting;
- de organisatieontwikkeling, oftewel 'hoe kunnen we de organisatie zo inrichten dat de medewerkers maximaal in staat worden gesteld een goed antwoord te geven op de vraag van cliënten?';
- de aandachtspunten die de ouders en cliënten aan hen meegegeven hebben.

De verandering binnen organisatie van PSW is een doorlopend proces van ontwikkeling, zonder begin en einde.

De studiedagen boden een gevarieerd programma. Medewerkers werden uitgenodigd aan te geven wat hen energie (goesting) geeft in hun werk en ook welke belangrijke actiepunten zij de organisatie meegeven. Ook was er toegepast theater waarbij de medewerkers op een ludieke wijze uitdrukking konden geven aan de 'eigenheid' van de stichting.

De resultaten van deze studiedagen, opgetekend op grote 'flappen', zijn verzameld en door de regiegroep verder uitgewerkt. Uit die resultaten zijn uiteindelijk prioritaire werkpunten voor de stichting gedestilleerd. In september 2003 is de regiegroep opgeheven.

Studiedag Centraal Bureau

Sluitstuk van deze periode van verandering was een studiedag voor de medewerkers van het CB in oktober 2003. Ook CB-medewerkers worden dan expliciet in het veranderingsproces betrokken. Dit gebeurt nu pas omdat het beleid van de stichting er duidelijk voor kiest eerst diegenen te betrekken die te maken hebben met de primaire taak van de organisatie: zorg bieden aan mensen met een mentale handicap. Het Centrale Bureau is ondersteunend aan deze primaire taak en neemt dan ook later deel aan het proces.

Overtuiging: we doen dit 'samen' om de neuzen te richten en om een gemeenschappelijke richting vast te leggen.

Centrale vraag tijdens de studiedag was: 'Wat verwachten teamleiders en clustermanagers van het CB in het kader van de organisatieverandering?'. Op deze studiedag zijn actiepunten geformuleerd voor het CB als geheel. Daarnaast zijn ook per dienst actiepunten opgesteld. Deze worden binnen de diensten uitgevoerd en bewaakt. De actiepunten worden vastgelegd in de jaarwerkplannen van de afdelingen.

En onze rol

Aan het eind van dit veranderproces traden wijzelf als onderzoekers binnen in de organisatie en werd ons onderzoek gekaderd in een evaluatie van de organisatieverandering. We hebben via open gesprekken de belangrijkste ervaringen/belevingen van alle betrokken invalshoeken bevraagd. Dit resulteerde in een levendig 'leerrapport' waarin alle invalshoeken een 'stem' kregen en met elkaar in gesprek werden gebracht over diverse veranderingsaspecten. Dit leerrapport vormde de basis voor dialoog en gezamenlijke reflectie: 'Welke lessen kunnen we hieruit gezamenlijk trekken?' (zie Lambrechts & Grieten, 2006, forthcoming).

INZOOMEN OP DE LGI

We zoomen in op het gebruikte design van de studiedagen en kijken naar wat er na die dagen gebeurt. Vervolgens geven we aan hoe de diverse betrokkenen vanuit hun eigen invalshoek de LGI ervaren en beleefd hebben. Uit deze ervaringen leiden we succesvoorwaarden en valkuilen af met betrekking tot het werken met LGI's.

Vorbereidingstraject met een regiegroep

Zoals gesteld zijn de dagen voorbereid door een 'regiegroep', samengesteld tijdens de startconferentie in september 2002 en sindsdien bezig met de regie van het veranderingsproces. Ter gelegenheid van de studiedagen is de groep uitgebreid met drie begeleiders en bestaat hij uit tien leden. Op die manier wordt het design van de dagen gezamenlijk vormgegeven door een groep die representatief is samengesteld met mensen uit verschillende afdelingen en niveaus van de organisatie.

Het door de regiegroep ontwikkelde design werd neergeschreven in een strak scenario. Dit scenario diende als leidraad voor de 15 procesassistenten die de studiedagen mee hebben begeleid. Zij hadden vooral aandacht voor het constructief houden van het proces; zij intervierden niet inhoudelijk. Het werken met de hele groep van 150 deelnemers per dag werd tijdens de dagen veelvuldig afgewisseld met opdrachten in kleinere groepen. We gaan in op het concrete design.

Het programma of 'design'

De opbouw van de dag bestond uit vijf 'luiken'. Na het welkomstwoord door de directeur zet een externe begeleider de krijtlijnen van de dag. Samengevat bevat het de volgende basisprincipes:

- de meidag is een nieuwe stap in een proces van voortdurend *doorontwikkelen*;
- we doen dit 'samen' om de neuzen te richten en om een *gemeenschappelijke richting* vast te leggen voor de toekomst van de stichting;
- we beperken ons niet tot 'praten over' maar we richten ons op 'acties' en trekken conclusies uit de diverse besprekingen. Er worden verbetermogelijkheden aangegeven.

De uitgangspunten hiervoor zijn de volgende:

- we gaan uit van *energiegevende krachten*, niet van problemen;
- we trachten de verwachtingen van ouders en cliënten te integreren;
- we bewaken de *basiswaarden* van de stichting, zoals geformuleerd in 'de Taak': deze vormen de bakens en de toetssteen van het gehele veranderingsproces.

Luik 1 (duur: 20 minuten). Eerst volgt een korte kennismaking in *gemengde heterogene subgroepjes* van acht tot tien men-

*Een van de uitgangspunt bij de LGI is:
we gaan uit van energiegevende krachten,
niet van problemen uit het verleden.*

sen. In deze subgroepjes zitten vertegenwoordigers van de diverse invalshoeken: clustermanagers, teamleiders en begeleiders. Helpende vragen zijn:

- Wie ben ik?
- Hoe zit ik erbij?
- Wat is mijn plaats/functie/geschiedenis binnen de stichting?
- Wat verwacht ik van deze dag? Wat hoop ik?

Luik 2 (duur: 120 minuten). Zicht krijgen op de energiegevende krachten in mijn werk. De bedoeling was met behulp van elkaar te ontdekken wat energie geeft in mijn/ons werk. Dit luik startte met een zogenoemd 'appreciatief interview' in duo's rond *hoogtepunten/piekervaringen* uit de werkervaring. Om de beurt interviewt persoon A persoon B waarbij de interviewer vooral doorvraagt en de geïnterviewde helpt om zijn verhaal scherp, d.w.z. *concreet en geïllustreerd*, te vertellen: 'Wat maakte deze piekmomenten nu juist zo speciaal?'. Door het interview zou duidelijker moeten worden wat nu net de doorslaggevendste factoren zijn die ervaringen tot hoogtepunten maken.

Vervolgens worden de hoogtepunten in gemengde subgroepen uitgewisseld. De verschillende verhalen worden verder geanalyseerd met het doel de belangrijkste factoren zeer scherp te krijgen die bepalen dat werkervaringen tot echte hoogtepunten worden. Conclusies worden geformuleerd en de resulterende *energiegevende krachten* worden via flaps aan de muur geplakt waarna in een 'open markt' iedereen langs de flaps flaneert.

De boodschap die vanuit de regiegroep sterk werd onderlijnd bij het afsluiten van dit luik: 'Het is onze gezamenlijke opdracht ervoor te zorgen om bovengenoemde elementen zoveel mogelijk te creëren of in stand te houden voor alle medewerkers van de stichting!'. Met deze boodschap wordt ieder aangesproken op zijn verantwoordelijkheid terzake.

Luik 3 (duur: 50 minuten). Wat verwachten cliënten en ouders van ons? Dit luik werd ingeleid door een video, waarop interviews met ouders en cliënten te zien waren. Hierin geven zij hun visie op de zorgverlening en de organisatieveranderingen. Hierop volgt een nabespreking in dezelfde heterogene subgroep. Men formuleert antwoorden op de vragen 'Wat zijn de belangrijkste boodschappen van de ouders/ver-

Wat is de boodschap van ouders en cliënten? Welke conclusies trekken we hieruit voor de zorg- en dienstverlening?

wanten en cliënten' en 'Welke conclusies trekken we hieruit voor onze zorg- en dienstverlening?'.

Luik 4 (duur: 90 minuten). Onze eigenheid/basiswaarden als stichting. Dit onderdeel werd vormgegeven door middel van toegepast theater waarbij de medewerkers op ludieke wijze uitdrukking konden geven aan de 'eigenheid' van de stichting zoals die geformuleerd is in vier basiswaarden ('de Taak'). Voor elke basiswaarde was er een aparte workshop voorzien.

Vier opvoeringen vonden plaats voor de gehele groep. Er werd veel gelachen en de energie was hoog.

Luik 5 (duur: 80 minuten). Op basis van de voorgaande lui-ken (energiegevende krachten, verwachtingen cliënten/ ouders en de eigenheid van de organisatie), worden in het vijfde luik prioritaire werkpunten vastgesteld voor de *organi-satie* (in de gemengde subgroepjes) die dan als flap op de *sym-bolische* rode draad worden gehangen. In een tweede deel kon iedereen in het eigen team *persoonlijke* prioritaire werkpunten formuleren, aan de hand van een contract dat je met een of meerdere collega's afsloot.

In elk subgroepje zat één groepsbegeleider (procesassistent), hetzij extern, hetzij uit de organisatie (met een dubbele pet op).

Na de studiedagen

De resultaten van deze studiedagen, opgetekend op grote 'flappen', zijn verder verzameld en geordend door de regie-groep en omgezet in concrete plannen en prioritaire werk-punten voor de stichting. Deze werkpunten waren voor een deel al benoemd en opgenomen in het stichtingswerkplan. De nieuw toegevoegde werkpunten zijn nu ook toegevoegd aan dat plan.

Aan het einde van de dag werden de deelnemers opgeroepen om persoonlijke werkpunten te bedenken en vast te leggen in een soort contract met een collega. Het doel was dat er aan deze persoonlijke werkpunten binnen de teams nader aan-dacht werd besteed.

SUCCESSVOORWAARDEN EN VALKUILEN

Het belang van het betrekken van de juiste invalshoeken op het juiste moment: een doordachte en stapsgewijze aanpak!

Een valkuil van het organiseren van een LGI is dat alle diver-se betrokkenen 'ineens' worden samengebracht, soms te vroeg en soms te laat in het veranderingsproces. Uit ons prak-tijkverhaal leren we dat het proces van het betrekken van diverse invalshoeken in het veranderingsproces het best ver-

loopt door een *stapsgewijze opbouw*. Stap voor stap worden meer en meer invalshoeken betrokken hetgeen uiteindelijk uitmondt in de LGI waar alle medewerkers die op de zorg betrokken zijn vertegenwoordigd zijn. Holderdebolder ieder-een samenbrengen zonder de doelstelling en plaats in het tra-ject goed te doordenken, zal eerder schade berokkenen dan goed doen aan de organisatie.

Onze praktijkcase vertrok bij het inschakelen van een advies-bureau (Consult) dat een voorstel tot structuurverandering deed. De relatie tussen de adviseurs en de organisatie komt overeen met wat Schein (2002) in zijn 'expertmodel' beschrijft: de adviseur lost het probleem op, verzamelt hier-toe de nodige informatie en deelt zijn bevindingen mee via een rapport. Het is de klantorganisatie die vervolgens de oplossingen moet implementeren. De adviseurs van Consult baseerden zich in hun rapport vooral op documenten en enkele gesprekken met de top van de organisatie. De advi-seurs gaven na de introductie van het rapport ook zelf aan dat er verdere procesbegeleiding nodig was om de verschil-lende invalshoeken 'mee' te krijgen in het veranderingspro-ces, maar dat dit niet binnen hun expertise lag.

Een valkuil van een LGI is dat de diverse betrokkenen 'ineens', te vroeg of te laat, worden samengebracht.

Samen met twee externe procesbegeleiders besluit de direc-teur om alle leidinggevendenden (met name de nieuwe functies van 'clustermanagers' en 'teamleiders') wier stem tot dan toe nog niet gehoord werd, nu wel te betrekken in het verande-ringsproces. Er wordt gekozen voor enkel de leidinggeven-den, aangezien zij de grootste verandering ondergaan door de functie- en structuurwijziging. Zij zijn in de eerste plaats de (uit)dragers van het veranderingsproces.

Vooraf vanuit de 'teambegeleiders' (de latere 'teamleiders') kwamen hier en daar al geluiden van weerstand zoals: 'Het

besluit is al genomen en wij hebben niets in de melk te brokkelen gehad'. Waar volgens een expertmodel een stappenplan gemaakt wordt door de adviseur, wordt volgens een procesmodel (Schein, 2002) het stappenplan 'samen gemaakt'.

De startconferentie begint met de vraag of de diverse uitgenodigde invalshoeken zich al dan niet in het rapport herkennen. Door deze vraag te stellen wordt in feite een stap terug gezet: het rapport ligt er... maar 'kiezen we er nu samen voor of niet, kunnen we het gezamenlijk onderschrijven om van daaruit verder gaan?'. De keuze om er samen voor te gaan en er samen verder vorm aan te geven (zie ook de instelling van de regiegroep en het traject van functie-omschrijving) staat hier centraal. De bedoeling van de startconferentie is dan ook om samen *co-auteur* en *mede-eigenaar* te worden van het veranderingsproces.

De LGI is de volgende stap in het betrekken van invalshoeken. Nu is het voornaamste doel om alle stemmen die betrokken zijn bij het primaire zorgproces, te informeren en te laten 'luchten' over het veranderingsproces. De belangrijke invalshoek van de begeleiders van mentaal gehandicapten wordt nu betrokken en ook het perspectief van ouders en cliënten krijgt, hetzij onrechtstreeks, een plaats. Deze LGI heeft vooral tot doel om (1) de gehele organisatie te *informeren* over de veranderingen, in het bijzonder de begeleiders die voor het eerst daadwerkelijk betrokken worden in het veranderingsproces; (2) organisatiebreed *draagvlak* te creëren voor het veranderingsproces en (3) de onderlinge verbondenheid, wat Ron Fry 'interconnectedness' noemt, te versterken (in Dewulf & Verheijen, 2004).

Het spanningsveld tussen 'het versnellen van het proces' en 'het bereiken van diepgang'

LGI's worden vaak gezien als procesversneller in een traject van organisatieverandering (zie Keunen, 2000). Het feit dat alle betrokkenen gelijktijdig kunnen worden aangesproken en elkaar ook onderling kunnen aanspreken biedt heel wat mogelijkheden in een beperkte tijdspanne. Hiertegenover staat dat er, in de beleving van diverse perspectieven, een *gebrek aan diepgang* ervaren werd tijdens de 'doorontwikkel-dag'. Gedurende zowel de startconferentie als de dooront-

wikkeldag vingen we betekenisgeving op in de trend van 'je hebt niet in discussie kunnen gaan', 'scherpe kantjes ontbreken, ook in verslaggeving', etc. We worden hier geconfronteerd met de beperkingen van een grotegroepsaanpak. Door de keuze voor een LGI te doen, waarbij 150 organisatieleden gedurende één dag in één ruimte worden gebracht, is echte diepgang nagenoeg onmogelijk, zelfs al wordt er gewerkt met kleine subgroepen. Diepgang bereiken behoort niet tot de doelstellingen van de dag maar wordt wel ervaren als een gemis.

Als we het design van de dag bekijken, zien we dat er verschillende conversatiegenres in ingebakken zitten: initiërende conversaties, analyseconversaties, betrokkenheidconversaties, actieconversaties en opvolgingsconversaties. Dit zijn de conversatietypes die volgens Ford en Ford (1995) evenwichtig doorlopen dienen te worden, wil een veranderingsproces slagen. Hier worden ze allemaal tijdens één dag in gecondenseerde vorm doorlopen en dat is een kracht van een LGI.

In de inleiding onderlijnt de procesbegeleider enkele basiswaarden en uitgangspunten van de dag, alsook het te doorlopen design. Op die manier *initieert* hij de dag op een bepaalde

Door de keuze voor een LGI te doen is echte diepgang nagenoeg onmogelijk, zelfs al werk je met kleine subgroepen.

manier die het verdere verloop kleurt (zie ook Bouwen, 2002). In het tweede luik staan *analyseconversaties* centraal rondom 'wat geeft mij energie in mijn werk?'. Dit is geen traditionele analyse waarin naar problemen wordt gekeken, maar er wordt appreciatief uitgenodigd tot het zoeken naar energiegevendende krachten.

Zowel luik 3 als luik 4 focussen vooral op *betrokkenheidconversaties*, waarin enerzijds de stem van de ouders/verwanten/cliënten worden ingebracht en waarin anderzijds workshops worden georganiseerd om op een speelse wijze betrok-



Verwachtingen van ouders en cliënten.

ken te worden op de uitgangspunten zoals die in 'de Taak' geformuleerd worden.

In het laatste luik worden *actieconversaties* gehouden, waarin 'daadkracht' vorm krijgt in de vorm van vervolgacties, zowel individueel als organisationeel. Tevens wordt kort een *opvolgingsconversatie* aangesneden: de regiegroep geeft bondig aan wat de volgende stappen zijn en welke rol zij daar als regiegroep in spelen.

Door het doorlopen van die diverse conversatiegenres in gecondenseerde vorm wordt het proces om samen tot gedragen acties te komen als het ware versneld. Deze procesversnelling is echter tegelijkertijd de valkuil van vele LGI's: de procedure/het stramen van de dag, dat door de externe consultant aangereikt wordt, maakt een grondige verdiepingsslag op de dag zelf per definitie onmogelijk (tijd- en ruimtegebrek). Dit gebrek aan diepgang leidt tot betekenisgeving in de trend van 'het stond al vast', 'geen plaats voor kritiek en om in discussie te gaan'.

We kunnen stellen dat er in de term 'procesversneller' dus ergens een contradictie zit. Het proces wordt volgens ons vooral versneld op het versterken van onderlinge verbondenheid/ saamhorigheid en gedragenheid van vervolgacties. Maar horen we niet vaak dat het proces ook tijd en diepgang nodig heeft om 'door te praten met elkaar'?

Opdat de kennis die ontwikkeld wordt tijdens de dag ook daadwerkelijke actie-implicaties zal hebben, zal er 'doorverdiept' moeten worden na de dag. Op die manier benoemen we ook een zeer belangrijke conditie opdat een LGI als succesvol zal gezien worden door diegenen die erbij betrokken zijn: *dadelijk na* de LGI moet er de nodige aandacht zijn voor 'doorverdieping' en 'doorontwikkeling'. *Kort op de bal* zodat er daadwerkelijk kan overgegaan worden naar het uitvoeren van de afgesproken acties.

Installatie van een 'regiegroep' die het proces van veranderen 'levend' houdt!

De regiegroep, die reeds op het einde van de startconferentie gevormd werd, vormt een representatieve groep van de diverse invalshoeken of beroepsculturen van de organisatie. Jacobs (1994) en Emery (1996) spreken van een 'design-team'. De condities dat zulke regiegroep legitimiteit krijgt zijn: dat alle stemmen van de startconferentie erin vertegenwoordigd zijn, dat het een werkbare groep is, niet te groot, besluitend en dat er zo gewerkt zal worden dat iedereen betrokken blijft. De leden van de regiegroep moeten voorts tijd erin steken, een goede antenne voor de achterban hebben, vaardigheden hebben om mee te kunnen draaien, een mandaat krijgen en dit aandurven, en loyaal zijn t.o.v. de werkgroep. De vorming

Door het doorlopen van diverse conversatiegenres wordt het proces om samen tot gedragen acties te komen versneld.

van de regiegroep gebeurt in ons praktijkvoorbeeld tijdens de startconferentie en krijgt zo het mandaat van alle leidinggevenden. Nadien, ter voorbereiding op de LGI, worden drie begeleiders toegevoegd.

Zoals de term 'regiegroep' al zegt, gaat de opdracht ervan verder dan het 'designen' van de LGI: in ons praktijkverhaal leidt ze het veranderingsproces verder in goede banen. Dit

doet ze door: het rapport van Consult verder te vertalen, acties te initialiseren en in gang te houden, acties te evalueren en bij te sturen, het coördineren van verschillende initiatieven, informatie te bieden aan de werkvloer en het creëren en bewaken van randvoorwaarden. Het werken met een regiegroep laat zo toe om de veelheid van invalshoeken concreet vast te houden en er iets ‘verder’ mee te doen. Zo ‘regisseert’ ze het verdere veranderingsproces. Concreet worden na de LGI de actiepunten vastgehouden waartoe de medewerkers samengekomen zijn en die op voorhand verzameld zijn bij ouders en cliënten. De resultaten worden, kort op de bal, teruggekoppeld naar iedereen, samen met werkpunten naar de organisatie toe en de vervolgstappen zodat mensen zicht krijgen op wat er gebeurt.

Er wordt een aparte brochure samengesteld rondom het doorontwikkelproces ‘de rode draad’. Deze wordt kort na de dagen verspreid binnen de hele organisatie. Het kort op de bal zichtbaar maken van voortgang is een cruciale conditie die vaak verwaarloosd wordt: mensen moeten aansluiting voelen, concreetheid zien en voelen ‘er wordt naar ons geluisterd’.

De regiegroep komt tegemoet aan een valkuil die we hierboven bespraken, met name dat er door de snelle opeenvolging van conversatiegenres niet altijd diepgang kan bereikt worden. Het verder gaan met de gemaakte afspraken door de regiegroep houdt het ‘moment’ van de LGI vast en koppelt het aan andere praktijken waardoor het veranderingsproces blijft gevoed worden. Zo worden betekenisgevingen als ‘er gebeurde niks mee’ of ‘het was leuk maar de volgende dag was het gewoon weer werken’ gecounterd.

De regiegroep is ook om een geheel andere reden een belangrijke hefboom bij LGI’s. Deze reden blijft vaak onvermeld maar is ons inziens cruciaal. Al gaandeweg ontwikkelt een ‘microkosmos’ van de organisatie zelf de competenties om te werken met de werkvorm van de LGI: zij leren gaandeweg welke stappen en condities belangrijk zijn, waar aandachtspunten liggen, etc. Dit leerproces wordt sterk ondersteund door de externe procesbegeleider zodat de organisatie in de toekomst er zelf mee aan de slag kan. Op die manier wordt

de regiegroep ook auteur en eigenaar: ‘het wordt van hen’ in plaats van kennis die bij de externe consultant blijft.

Het opnemen van relationele verantwoordelijkheid als hefboom tot actiegerichtheid

Naast prioritaire actiepunten voor de organisatie die opgenomen werden door de regiegroep, was er aan het einde van de LGI tijd voorzien voor het ontwikkelen van persoonlijke prioritaire werkpunten binnen het eigen team. Een belangrijke conditie is dat hiervoor voldoende tijd over is, hetgeen in ons praktijkverhaal niet meer mogelijk was aan het einde van de ‘gevulde’ LGI. De meesten voelen deze fase dan ook als betuttelend: er is allicht onvoldoende mede-eigenaarschap ontwikkeld rond het maken van een contract binnen het eigen team.

Een tweede conditie waaraan voldaan moet zijn, wil zo’n contract daadwerkelijk leiden tot acties en verandering, is dat de leidinggevendenden van de teams er verder aandacht aan besteden. In de stichting wordt er, mede vanuit de bedrijfsvisie, sterk gefocust op individuele verantwoordelijkheid. Elk team is zelf verantwoordelijk voor wat er verder mee gebeurt, of sterker nog, elk individu draagt zelf verantwoordelijkheid over zijn afgesproken werkpunten. Diverse perspectieven

De mensen van de werkvloer moeten aansluiting voelen, concreetheid zien en voelen ‘er wordt naar ons geluisterd’.

geven echter aan ‘het is zo afhankelijk van wat je er verder mee doet: als teamleiders er geen aandacht voor hebben, dan verwatert het en teamleiders lieten het vaak verwateren omdat ze met een hoge werkdruk te kampen hebben’.

Om de prioritaire persoonlijke werkpunten daadwerkelijk te kunnen integreren in de dagdagelijkse organisatierealiteit, is er volgens ons een vorm van ‘relationele verantwoordelijkheid’ nodig (zie ook McNamee & Gergen, 1999). Leidingge-

venden en medewerkers spreken elkaar dan aan over het verdere vervolg inzake afgesproken werkpunten. Het is dan de cruciale taak van de leidinggevenden (in het praktijkverhaal: clustermanagers naar teamleiders toe en teamleiders naar medewerkers toe) om hun team kort op de bal aan te spreken op deze persoonlijke actiepunten.

De kracht van de focus op 'waardering' en 'gemeenschappelijkheid' versus het gevoel van het niet toelaten van kritiek, problemen en 'verschil'
Zowel tijdens de startconferentie als tijdens de studiedagen 'doorontwikkelen: de rode draad' kiest de regiegroep (en het managementteam) voor een appreciatieve of waarderende insteek in haar design van de LGI (Cooperrider & Srivastva 1987; Dewulf & Verheijen, 2004). Hierin ligt de nadruk op krachten, toekomstgericht denken, gemeenschappelijkheid en actiegerichtheid.

Uit Bouwen (2002) leren we dat het kader dat aan het begin van de dag gezet wordt, gedeeltelijk de relatie bepaalt die de actoren onderling kunnen zetten. Deze relatie maakt dingen

Door te focussen op de gewenste toekomst wordt deze toekomst ook met een grotere waarschijnlijkheid gecreëerd.

al dan niet mogelijk. Door een waarderend kader in te brengen, wordt vanaf het begin reeds een relatie met elkaar gezet die 'relationele ruimte' biedt en die bijvoorbeeld voorkomt dat de nadruk komt te liggen op een 'blokkerende' analyse van problemen en relationele verschillen.

'Words enable worlds' of 'by the way we think, we create the organisation we later discover' zijn twee uitdrukkingen die Srivastva en Cooperrider (1990) gebruiken om het uitgangspunt van appreciatief onderzoek uit te drukken. Taal is een krachtig instrument om een gemeenschappelijk beeld te creëren. Door te focussen op de gewenste toekomst wordt deze ook met een grotere waarschijnlijkheid gecreëerd dan wanneer men focust op vaak wederzijds beschuldigende probleemanalyses.

De appreciatieve interviews vormen het vertrekpunt van de LGI en worden door heel wat invalshoeken ervaren als zeer energiegevend.

In de betekenisgeving over het 'totale' appreciatieve kader zijn er achteraf echter meer nuances. Vanuit de regiegroep wordt de LGI over de hele lijn als geslaagd beschouwd en wordt de appreciatieve aanpak duidelijk gezien als een kracht van de dag: 'die appreciatieve benadering, die werkt wel!'. Zij zijn auteur en eigenaar van de LGI en het beleid dat ze maken: 'het is je kind'. Iemand uit de regiegroep gebruikte zelf het beeld 'als je op zee zit en je ziet de golven aankomen, kun je je erop voorbereiden'.

Uit de betekenisgeving van heel wat teamleiders en begeleiders blijkt dat het energiegevende vooral zit in het informele contact dat men met elkaar heeft, in het horen en zien van de diverse perspectieven: waar is iedereen mee bezig, wie doet wat, etc. Uit de diverse bevroegde ervaringen kunnen we ook een conditie afleiden rond het al dan niet werken van de appreciatieve interviews. Het blijkt dat de *manier waarop* men elkaar bejegt, met name *elkaar bevragen* rond piekmomenten zodat deze zo *concreet en geïllustreerd* mogelijk worden gedeeld, essentieel is. De vraag 'wat maakt het nu net een piekmoment, waar zit nu juist de energiegevende kracht' is cruciaal. Indien deze vraag onvoldoende gesteld wordt, indien mensen dus elkaar niet willen begrijpen, bevragen en beluisteren op dat niveau, blijft het bij een oppervlakkige uitwisseling van piekmomenten zonder meer. De kwaliteit van relatie die mensen ontwikkelen is met andere woorden cruciaal.

Cooperrider (in Dewulf & Verheijen, 2004) spreekt van 'heelheid' om aan te duiden dat het samenbrengen van een heel systeem bij de betrokkenen leidt tot de bijzondere ervaring van 'samen-zijn'. De aanwezigen vertegenwoordigen het hele systeem en de hier-en-nu emoties en energie die zulke ervaring met zich meebrengt, wordt een hefboom voor de verandering van dat systeem. De klemtoon op het 'positieve' echter, wordt door sommigen beschouwd als 'geen plaats geven aan negatieve en kritische bedenkingen'. 'Wanneer er iets op de maag ligt, blijf je daarmee zitten, dan kun je niet kwijt



Luik 1: Thema's worden besproken in gemengde heterogene subgroepjes van acht tot tien mensen.

waar je mee zit'. Vanuit zulk gevoel wordt het waarderende dan omschreven als 'zelfverering', 'zelfbevrediging' of 'cult' of – minder extreem – 'niet voldoende'.

De teamleiders ervoeren in de periode van de studiedagen een erg hoge werkdruk. Dit is hetgeen hen bezighoudt, waar men mee 'zit'. Het benadrukken van het waarderende en vooral het niet kunnen ventileren van hetgeen bovendrijft in hun beleving wordt gezien als een niet-erkennen van hun problematiek. Door de keuze van een appreciatief kader kon hier minder aandacht voor zijn. Cooperrider en Whitney (1999) benoemen als een succesconditie dat er rijke 'toekom-

staanzuigende' beelden nodig zijn die het huidige gedrag kunnen leiden. Bij negatief gekleurde beelden, gericht op recente (verleden) ervaringen, zoals de grote werkdruk waarmee teamleiders geconfronteerd worden, zijn er blokkades die affirmatie en uitbreiding, de kern van de waarderende benadering, tegenwerken. Fry, Powley, Barrett en Bright (2004) geven aan dat een toepassing van de appreciatieve benadering dan ook steeds moet worden aangepast aan de omstandigheden van elke context: ze kan niet gezien worden als een 'one size fits all'-proces. Teamleiders voelen zich niet erkend in het probleem van werkdruk als erover gezwegen wordt.

Er wordt door de regiegroep echter voor gekozen om in deze fase niet probleemgericht te werken; de LGI is in de eerste plaats bedoeld om draagvlak voor de organisatieverandering te scheppen en om iedereen (zeker ook de begeleiders) te informeren; en te werken aan een versterking van onderlinge verbondenheid.

Later in het veranderingstraject, in een andere context, wordt er wel expliciet ruimte gecreëerd voor problemen waarmee men zit: deze kunnen besproken worden in het team, in bestaande intervisieformules, in een coachingsgesprek met de leidinggevende, etc. Het creëren van deze ruimte, en dit eventueel expliciet maken tijdens de LGI, is een belangrijke conditie opdat een appreciatieve aanpak geloofwaardig kan blijven.

De directeur staat dicht bij zijn medewerkers en bezit de capaciteiten om leiderschapsrollen te kunnen verzoenen.

De organisatietop geeft het goede voorbeeld

De rol die het managementteam, en in het bijzonder de directeur, speelt in het praktijkverhaal is geenszins te onderschatten. Het is een directeur die een basisvertrouwen uitstraalt in de groep. Hij staat heel dicht bij zijn medewerkers en bezit de capaciteiten om diverse leiderschapsrollen te kunnen verzoenen. Zo kent hij bijvoorbeeld bijna iedereen bij naam, maar is hij tegelijk heel strikt op waarden (aan de basiswaarden en visie raakt niemand) en op zaken als loon, beleidskeuzes, juridische kwesties, etc.

Er wordt, vooral onder zijn impuls, binnen de organisatie duidelijk gekozen voor een ontwikkelingsaanpak, niet alleen op organisationeel niveau maar ook op persoonlijk en teamniveau. Hiernaast wordt de bedrijfsvisie zeer toegewijd (uit)gedragen door elke invalshoek. Er is een cultuur van alles snel oppakken (actiegerichtheid) en evalueren. Ook is er een zeer heldere en open communicatie over

beleidsbeslissingen en over het veranderingsproces zelf. Op de diverse functieniveaus zijn er bovendien mogelijkheden om dingen met elkaar bespreekbaar te maken: een intervisieformule binnen en tussen diverse lagen kent al jarenlang een bijzonder succes.

Een en ander maakt dat er een zeer hoog 'basisenthousiasme' is in de organisatie over de diverse perspectieven heen. Deze reeds aanwezig zijnde, of beter gezegd 'eerder gecreëerde' context- en cultuurcondities dragen uiteraard bij tot het slagen of falen van een LGI en mogen dan ook niet onvermeld blijven.

Meer concreet tijdens de LGI stelt de directeur zich op een bepaalde manier op. Doordat de LGI door externe begeleiders begeleid wordt, krijgt hij de mogelijkheid om zich op te stellen als gewone deelnemer. Hij is niet degene met eindverantwoordelijkheid voor die dag. Dit laat toe dat hij zijn oordeel kan opschorten zoals dat in 'dialogue'-conversaties gebeurt (Schein, 2002). Dit staat in groot contrast met een 'expertmodel' waarin een directeur of adviseurs het veranderingstraject 'brengen'. De invalshoeken van de diverse betrokkenen staan centraal en worden in gesprek gebracht. Zo wordt een breed draagvlak gecreëerd voor het veranderingsproces.

CONCLUSIE

LGI's bieden heel wat mogelijkheden omdat de diverse betrokkenen van een organisatie gezamenlijk in één ruimte met elkaar in gesprek kunnen gaan. Men kan hierbij focussen op het samen creëren van iets nieuws, op het creëren van 'verbondenheid' tussen diverse perspectieven, op het zoeken naar gemeenschappelijke acties en/of op het creëren van draagvlak voor een keuze/beslissing/richting. In deze bijdrage beschreven we een aantal succesvoorwaarden en valkuilen die zeker in acht genomen dienen te worden, wil men niet vervallen in een zoveelste 'ad hoc' initiatief dat het veranderingsproces geenszins ten goede komt.

Cruciaal vinden we dat een LGI 'ingebod' is in een globaal veranderingstraject en dat het 'geassembleerd' wordt aan andere praktijken. Dit kunnen zowel andere veranderinitiatieven zijn als aspecten uit de dagelijkse organisatierealiteit.

Het is niet zozeer de LGI als ‘methode’ die belangrijk is, het is vooral de kwaliteit van relatie en de condities die voor, tijdens en na de groepsinterventie gecreëerd worden die doorslaggevend zijn voor het succes van organisatieverandering (zie ook Keunen, 2000; Eeckhout, Corthouts & Vermeulen, 2000).

Styn Grieten is organisatiepsycholoog verbonden aan de EHSAL te Brussel. Naast een opdracht als docent, begeleidt en onderzoekt hij veranderings- en leertrajecten in organisaties.

Frank Lambrechts is werkzaam aan de Universiteit Hasselt, eveneens als organisatiepsycholoog. Zijn hoofdactiviteit bestaat uit het begeleiden en onderzoeken van diverse HR-activiteiten en veranderingstrajecten in organisaties.

Samen voltooiën Styn Grieten en Frank Lambrechts dit jaar nog een dubbeldoctoraat in het domein van organisatieverandering in een samenwerking van de Universiteit Hasselt, de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit van Tilburg.

Felix Corthouts is hoogleraar in de Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Hasselt. Het doctoraatsonderzoek van Frank Lambrechts en Styn Grieten in PSW is onder zijn begeleiding uitgevoerd.

LITERATUUR

- Bouwen, R. (2002), *An Appreciative Inquiry Approach as a Generative Framework for Relational Practices*, Inter-Logics conference ‘Divisions and Bridges in a Relational World’, March 13-15.
- Cooperrider, D. & S. Srivastva, S. (1987), ‘Appreciative inquiry in organizational life’, in: W. Pasmore, R. Woodman (Eds.), *Research in organization change and development* (Vol. 1), Greenwich, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D.L. & D. Whitney (1999), *Appreciative Inquiry: Collaborating for Change*, San Francisco: Berrett-Koehler Communications.
- Dewulf, L. & L. Verheijen (2004), ‘De rol van leiders en HRD-professionals bij systeembrede verandering. Een interview met Ron Fry’, *Opleiding & Ontwikkeling*, 17, 11, november, 13-15.

- Dewulf, L. & L. Verheijen (2004), ‘Appreciative Inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen. Een interview met David Cooperrider’, *Opleiding & Ontwikkeling*, 17, 11, november, 23-26.
- Eeckhout, K., F. Corthouts & R. Vermeulen (2000), ‘Werken met grote groepen: samen zingeven’, in: R. Bouwen, e.a. (Eds.), *Van Groep naar Gemeenschap*, p. 111-132.
- Emery, M. (1996), *The Search Conference: a powerful method for planning organizational change and community action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ford, J.D. & L.W. Ford (1995), ‘The role of conversations in producing intentional change in organizations’, *Academy of Management Review*, 20, 3, 541-570.
- Fry, R., E.H. Powley, F.J. Barrett & D.S. Bright (2004), ‘Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit’, *Academy of Management Executive*, October, 67-80.
- Jacobs, R.W. (1994), *Real Time Strategic Change: how to involve an entire organization in fast and far-reaching change*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Keunen, L. (2000), ‘Grote groepen als procesversneller in organisatieverandering’, *Werken, leren en leven met groepen*, april, 2350, 1-29.
- Lambrechts, F. & S. Grieten (2006, forthcoming), *Creëren en assembleren van kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering*,. Doctoraatsdissertatie. Promotoren: Prof. Dr. John Rijsman (Universiteit van Tilburg), Prof. Dr. Felix Corthouts (Universiteit Hasselt) & Prof. Dr. René Bouwen (Katholieke Universiteit Leuven). Universiteit van Tilburg, Faculteit Sociale Wetenschappen.
- McNamee, S. & K. Gergen (1999), *Relational responsibility. Resources for sustainable dialogue*, London: Sage Publications.
- Schein, E.A. (2002), *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Srivastva, S. & D. Cooperrider (1990), *Appreciative management and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lou Ritzen

De opdrachtgever

Wat was uw ervaring met een LGI?

In 2002 is onze stichting een veranderingstraject ingegaan. Voornaamste doel was daarbij om de belangrijkste doelstelling die we naar onze cliënten toe hebben: hen zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren, ook in onze werkorganisatie te integreren. We hadden voor onze uitvoerende medewerkers een andere taakinfilling in gedachten: meer zelfstandig en autonoom. Daartoe wilden we ook een aantal nieuwe functies neerzetten: die van clustermanagers (de vroegere 'hoofden) en van teamleiders (de vroegere teambegeleiders).

We zijn dat traject – dat begeleid werd door een extern bureau – gestart samen met de toenmalige hoofden en teambegeleiders. Maar geleidelijk aan ontstond de overtuiging dat degenen waarom het werkelijk ging: de uitvoerende medewerkers, betrokken moesten worden bij de uitwerking van de gevormde ideeën. Alleen zo zou er draagvlak en betrokkenheid gecreëerd kunnen worden om het plan te realiseren.

Toen stelde het externe bureau voor om dat in de vorm van een large group intervention te doen, en daar zag de stuurgroep al snel de voordelen van in: korte tijdsperiode, intensief en – onder voorwaarde van een goede inbedding in het totale traject – positief effect op de totale organisatie.

We hebben die LGI gespreid over twee dagen, steeds met de helft van het betrokken personeel. Dit om de continuïteit van de dienstverlening te behouden. De deelnemers (zo'n 200-250 per dag) waren vooral begeleiders en assistent-begeleiders, de mensen die direct contact met onze cliënten hebben.

De voorbereiding was intensief en gedegen en heeft ruim een half jaar in beslag genomen. We kozen voor een appreciatieve insteek, en dat bleek achteraf een zeer goede keuze: het heeft de sfeer bepaald en gaf enorm veel energie.

's Morgens werd vooral het inspannende werk gedaan, 's middags was er een meer ludiek gedeelte met behulp van een theatergezelschap (zie voor uitgebreidere beschrijving het artikel van Lambregts e.a. elders in dit blad; red.).

Wat was uw rol in de LGI?

In de voorbereidende fase heb ik samen met extern bureau en de mensen van de stuurgroep de dag voorbereid. Essentieel voor mij daarbij was dat de organisatie breed moest kunnen participeren, en dat iedereen zijn zegje moest kunnen doen.

Tijdens de LGI was mijn rol betrekkelijk gering. Ik heb de dag geopend met een introducerend verhaal over het traject tot dan toe en het hoe en waarom van de LGI; en heb aan het eind de dag afgesloten door te vertellen wat de organisatie vervolgens met alle resultaten zou gaan doen; het vervolgetraject.

Tussendoor heb ik vooral veel geobserveerd, en af en toe aangesloten bij de diverse subgroepen. En 's middags kon ik gewoon deelnemer zijn aan de theateractiviteit, dat was buitengewoon leuk om te doen.

Na afloop van de dagen is de stuurgroep in stand gebleven, met als taak om de resultaten van de dag om te zetten in concrete vervolgacties. We hebben die verwoord in een actieplan

Lou Ritzen (59) is directeur van PSW, (Pedagogisch Sociaal Werk), een stichting die voor mensen (kinderen en volwassenen) met een verstandelijke handicap wonen en dagbesteding verzorgt via kleinschalige projecten. Zelf is hij zijn carrière begonnen als orthopedagoog, en is sinds 1986 verbonden als directeur aan PSW.

2003 t/m 2005, dat vervolgens ingebracht is in de bestaande kaders, die ermee verder gingen. Daarna is de stuurgroep opgeheven.

Wat vond u aantrekkelijk in deze LGI?

Mij is vooral bijgebleven de positieve energie die de appreciatieve insteek opleverde. Aan het begin van de dag kon je zien dat de medewerkers deze manier van redeneren niet gewend waren. Maar door de zorgvuldige geformuleerde startvragen konden de mensen snel aan de slag, en kregen ze al gauw de smaak te pakken. Door die intensieve samenwerking aan een positief toekomstbeeld zag ik een grote saamhorigheid ontstaan: de medewerkers waardeerden het duidelijk om zo'n dag bij elkaar te zijn; dat gebeurt in onze organisatie tenslotte niet erg vaak.

Ook positief vond ik dat we de cliënten (middels hun ouders) bij de dag betrokken hebben door een video te maken waarin een aantal ouders hun verwachtingen naar de organisatie uiten. Want om die cliënten (en hun ouders) gaat het tenslotte: zij zijn het voor wie we al deze inspanningen verrichten. Een bijzonder moment vond ik de sessie waarbij alle informatie geordend werd en prioriteiten werden gesteld. De medewerkers toonden daarbij enorme betrokkenheid; het waren hún acties, en dat legt natuurlijk een stevige basis voor de toekomst. Dat er draagvlak was, werd vooral toen duidelijk.

Wat vond u lastig bij deze LGI?

Echt veel op te merken heb ik niet bij dit punt; onze conclusie was dat de LGI voor zeker 90% geslaagd genoemd mag worden.

Als er al iets aan te merken was, dan was het dat we de dag misschien iets te vol gepland hadden; aan het eind hadden we nog een deel waarin in tweetallen werd besproken wat dit alles nu voor de medewerkers persoonlijk betekende, gepoogd werd een persoonlijk contract samen te stellen. Daar was eigenlijk de tijd en de motivatie niet echt meer voor, ook gezien de plaatsing van dit onderdeel aan het einde van de dag.

Kritiek die ik van enkelen achteraf heb gehoord, is dat ze door de appreciatieve insteek niet het idee hadden ook kritische geluiden te kunnen laten horen, dat daar geen ruimte voor was. Dat had natuurlijk vooral te maken met de insteek die



Overzicht van energiegeevende krachten.

men gewend was te maken: denken vanuit een probleem, vanuit leren van wat er fout ging.

Verder was er best spanning vooraf, enige onzekerheid over hoe de dag zou verlopen, of medewerkers er goed op zouden reageren. Maar de intensieve voorbereiding en het vertrouwen van de stuurgroep deden die onzekerheid al vrij snel verdwijnen.

Heeft u aanbevelingen voor de lezers van dit blad?

Heb alle aandacht voor de follow-up! De intensieve evaluatie en het actieplan dat daaruit voortkwam, maakten in ons geval dat de resultaten en de positieve insteek ook echt konden beklijven. Door dat actieplan goed te communiceren naar de werkvloer, hebben we bereikt dat onze medewerkers nu op een positievere manier de cliënten benaderen: vanuit wat er goed gaat en verbeterd kan worden, niet vanuit het negatieve. Dat kunnen de ouders ook zeer waarderen; die hebben vaak al zoveel negatieve ervaringen opgedaan rond hun kind, dat deze aanpak zeer verfrissend is.

Verder: zorg tijdens zo'n dag voor zowel inspanning als ontspanning; erken dat zo'n dag voor de medewerkers ook een feestje is; het moet leuk zijn!