

Hoe ontwerp je een werkconferentie?¹

Freerk Wortelboer en Adrie van den Berge

Veranderen en vernieuwen van organisaties is tegenwoordig geen teken-tafelwerk meer van een gespecialiseerde organisatiekundige. Managers en medewerkers werken samen aan visieontwikkeling, veranderplannen en implementatie, daarin vaak ondersteund door interne en/of externe adviseurs. Werkconferenties zijn een waardevol instrument waar betrokkenen samen werken aan concrete resultaten in het kader van verandering. In het artikel 'Wat zijn werkconferenties en wat kun je ermee in een veranderingsproces?' (...., pag.) beschrijven we kenmerken van werkconferenties en richtlijnen voor het gebruik als interventiemethodiek. In dit hoofdstuk buigen we ons over de vraag hoe je een aansprekend en effectief programma kunt bouwen.

De gemeente Loowoude heeft besloten haar uitvoerende werkzaamheden op het gebied van Reiniging, Groenvoorziening en Openbare Werken te verzelfstandigen. De organisatie zal gaan werken als een soort 'aannemingsbedrijf', die weliswaar nog onder gemeentelijke vlag valt, maar bedrijfsmatig zelfstandig opereert in de markt. De nieuwe Dienst Stadsaannemerij (DSA) gaat binnenkort formeel van start. Daarbij is een aantal aspecten van belang: efficiënte bedrijfsvoering, korte en slagvaardige lijnen, een formatie afgestemd op structureel werkaanbod en niet op pieken, de multi-inzetbaarheid van personeel, de verschuiving in de afhankelijkheid (nu ca. 80%) van de belangrijkste opdrachtgever (de gemeente) naar het vergroten van de kansen op de semi-overheidmarkt etc. De managers van de nieuwe DSA zijn gemotiveerd maar ook wel onzeker: wat wordt eigenlijk van ons verwacht? Verkopen hoe doe je dat? Wil de gemeenteraad niet gewoon van ons af? En: zakelijk is prima, alleen het moet niet doorslaan!

De directeur van DSA heeft gevraagd om een werkconferentie van twee dagen te organiseren als start van de nieuwe organisatie.

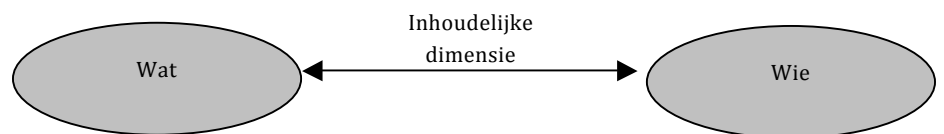
Hoe ontwerp je nu een werkconferentie voor bijvoorbeeld bovenstaande vraag?

¹ Verschenen in: Samen in de modder. De rol van HR bij veranderingsmanagement. Kluwer, 2006.

1. Ontwerpmodel voor werkconferenties

Hoe kunnen werkconferenties ingericht worden om de resultaten te bereiken die vooraf zijn benoemd? Werkconferenties zijn te zien als een speelveld waarop de deelnemers met elkaar aan de slag zijn. Dat veld heeft een inhoudelijke en een dimensie die een oriëntatie in de tijd aangeeft.

De inhoudelijke dimensie kent twee uitersten: het WAT en het WIE (zie figuur 1).



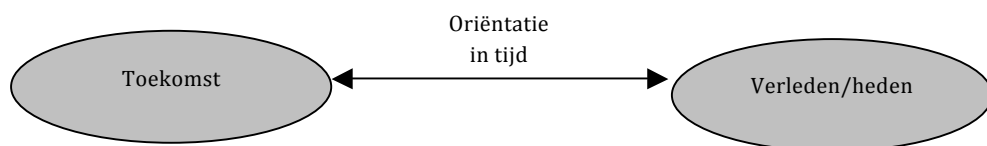
Figuur 1: De inhoudelijke dimensie

Het WAT is 'de koele kant' en heeft betrekking op de zakelijke aspecten van een verandering, datgene wat zichtbaar, beschrijfbaar, onderzoekbaar en meetbaar is. Denk aan bedrijfsmatige begrippen zoals winst en verlies, resultaten, ramingen, kosten, ontwikkelingen in de markt etc. zichtbaar te maken door cijfers die bijvoorbeeld trends aangeven. Hierover met elkaar praten is een cognitieve bezigheid, mensen maken analyses, zetten zaken op een rij en verkennen alternatieven. Ze kijken 'hoe het is', hanteren modellen en hypothesen over oorzaak en gevolg, en bedenken wat mogelijke oplossingen kunnen zijn voor problemen.

Het WIE is 'de warme kant' en verwijst naar de mensen die betrokken zijn bij een verandering. Mensen verhouden zich op een bepaalde manier tot vraagstukken, zo kunnen ze zich verantwoordelijk voelen of juist niet. Soms zien ze dat ze zelf dingen niet goed doen, soms vinden ze dat anderen het hebben laten liggen; vaak zijn ze het niet zo eens over hoe dat precies zit. De communicatie verloopt nogal eens langs bekende patronen die soms wel en soms niet productief zijn. De weging en interpretatie van 'feiten' is verschillend.

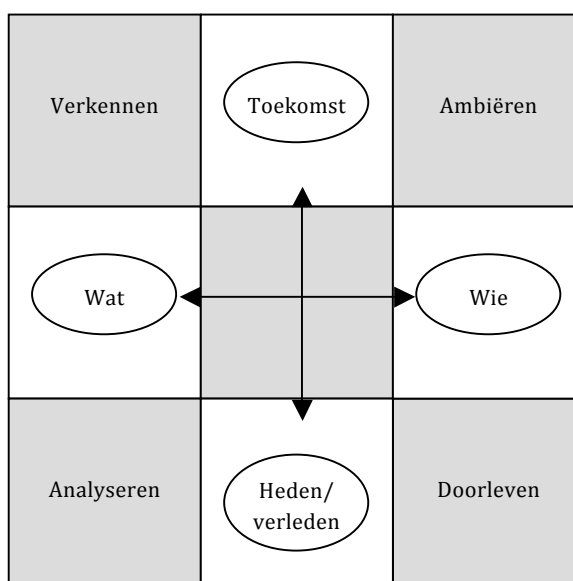
Inhoudelijke oordelen kunnen ook samenhangen met de dynamiek in een groep, met de één voel je je meer verbonden dan met een ander en misschien ben je dan sneller geneigd om die te volgen in zijn of haar redenering. Het WAT en het WIE zijn niet los te zien van elkaar.

Ook de dimensie die een oriëntatie in de tijd aangeeft kent twee uitersten: toekomstgericht of gericht op het verleden of heden (zie figuur 2).



Figuur 2: Oriëntatie in tijd

Heden en verleden verwijzen naar terugkijken, reflecteren, begrijpen, analyseren en onderzoeken. Nieuwsgierigheid kan daarvoor een aanleiding zijn: vergelijking van de eigen situatie met die van anderen, verschillen ervaren, puzzels willen oplossen. Onvrede of ongerustheid kan een andere bron zijn; ongemakkelijkheid met een situatie en het willen doorgronden daarvan. Toekomstgerichtheid wil zeggen dat mensen bezig zijn met wat ze willen of met wat ze denken dat noodzakelijk zal worden. Ze gaan verkennend te werk, ze werken vanuit hun ambities of idealen of aan een visie. Ze verkennen mogelijkheden en beperkingen en gaan alternatieven na. Ook op deze dimensie zijn de uitersten niet los van elkaar te zien. Beelden over de toekomst liggen vaak verankerd in opvattingen over hoe het allemaal gekomen is. Iets als een probleem zien komt vaak voort uit opvattingen over hoe een betere situatie eruitziet. Door de twee dimensies met elkaar in verband te brengen ontstaat het veld waarop de conferentie zich afspeelt. Op de vier hoekpunten staan de vier basisfuncties die een conferentie kan hebben (zie figuur 3)



Figuur 3: De functies in een werkconferentie

Het benutten van deze functies levert een bepaald resultaat op.

<i>Functie</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Resultaat</i>
Verkennen	Mogelijkheden en alternatieven zoeken, toepassingen elders opsporen, scenario's beschrijven, trends extrapoleren	Alternatieven
Analyseren	Feitelijke situatie bekijken, wat goed en niet goed gaat, materiaal ordenen, evalueren	Inzicht
Doorleven	Gevoelens bespreken, eigen relatie tot situaties onderzoeken, reflecteren op patronen, consequenties van gedrag aan de orde stellen	Bewustzijn
Ambiëren	Idealen en wensbeelden bespreken, inventariseren waar mensen voor willen staan, waarvoor ze warmlopen	Aspiraties

Juist door het combineren van deze functies kunnen werkconferenties een bijzondere waarde krijgen. Een combinatie vermindert het gevaar van eenzijdigheid en uit balans raken.

Een conferentie waarin mensen alleen hun ambities bespreken houdt het risico in dat er niet te realiseren dromen ontstaan, 'luchtfietsen' heet dat ook wel. Alleen analyserend bezig zijn leidt niet tot beweging, maar als je niet oppast wel tot somberheid, waar is het perspectief?

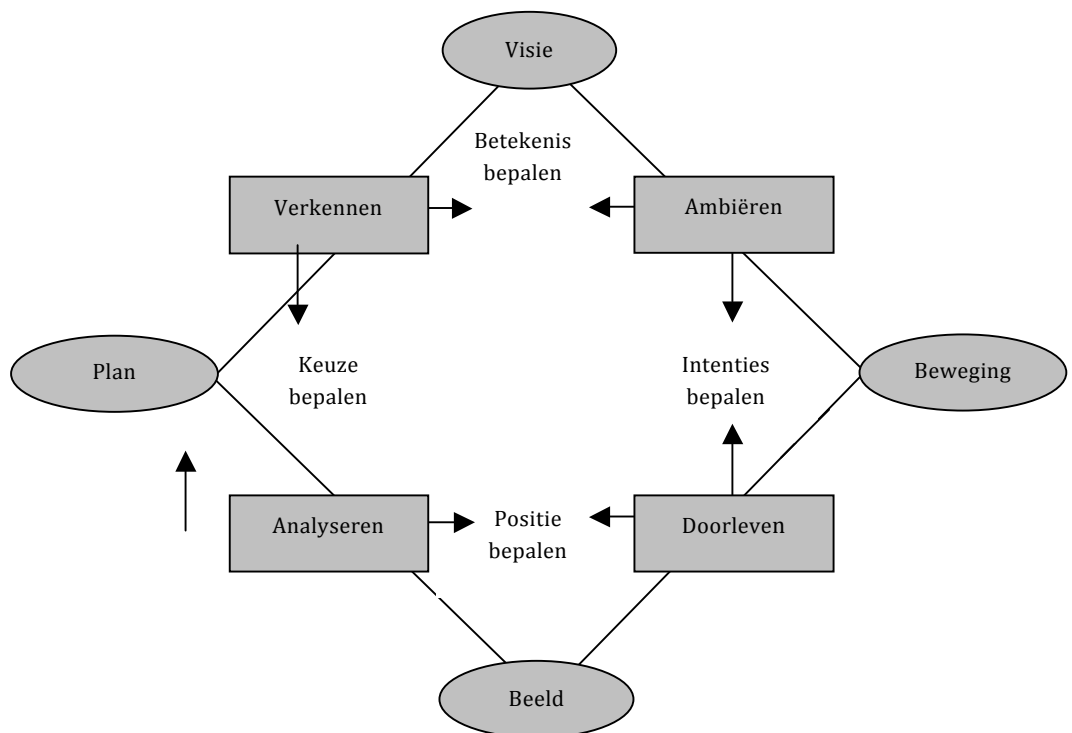
Alternatieven bespreken is mooi, maar hoe kom je tot een keuze, wie verbindt zich ermee? Een alternatief zonder eigenaar is als een verloren portemonnee die niemand komt ophalen.

En wordt doorleven niet ook vaak geassocieerd met 'navelstaren', vooral beoefend door mensen die sokken dragen van geitenwol? 'Gaat het hier nog ergens over?' hoor je mensen wel verzuchten.

Elk van de functies heeft dus waarde, maar op zichzelf staand hebben ze ook hun zwakte. Daarom is het verbinden van functies zo belangrijk. Dat kan als volgt (zie volgende pagina):

<i>Verbinden</i>	<i>Kenmerken</i>	<i>Resultaat</i>
Analyseren en Doorleven	Positie bepalen: een beeld opbouwen door eigen rol en gedrag te koppelen aan issues en daarvoor verantwoordelijk nemen	Beeld
Verkennen en Ambieëren	Betekenis bepalen: als dit is wat er kan, wat heeft dan voor ons een waardevolle betekenis?	Visie
Verkennen en Analyseren	Keuze bepalen: een situatie onder ogen zien, alternatieven beschouwen, afwegingen maken op basis van criteria en een actieroute uitzetten	Plan
Ambieëren en Doorleven	Intenties bepalen: hoe het samenspel zou moeten zijn vergelijken met bestaande praktijken en patronen, intenties formuleren voor persoonlijke gedragsverandering, oefenen	Beweging

In figuur 4 staat een en ander nog eens samengevat:



Figuur 4: Functies en resultaten van een conferentie

2. Voorbereiding van een werkconferentie

'Eens een conferentie doen' levert niet zoveel op. Meer resultaten zijn te verwachten als de conferentie past bij de organisatie en het veranderingsproces. De conferentie moet dus verankerd zijn in de organisatie. Dat begint bij een goede voorbereiding met intensieve betrokkenheid van de opdrachtgever en andere collega's vanaf de start.

Een goede voorbereiding kent een vijftal stappen:

Stap 1. Oriëntatie op de context en de vraag

Vragen die aan bod komen zijn:

- > Wat is de aanleiding voor de conferentie?
- > Wat zijn de beoogde veranderingen in de organisatie?
- > Welke omgevingsontwikkelingen beïnvloeden dit proces?
- > Welke vraagstukken zijn aan de orde?
- > Welke resultaten zou de conferentie moeten opleveren?
- > Welke mogelijkheden zijn er om na de conferentie aan de slag te gaan met de resultaten?

Tip: Toets op geschiktheid

- > Is een conferentie wel een geschikt instrument voor deze vraagstelling?
- > Puur technische vraagstukken lenen zich bijvoorbeeld niet zo voor conferenties.
- > Te grote persoonlijke conflicten kunnen in een groep tot veel ellende leiden.

Stap 2. Een globaal ontwerp

Nu bouw je een globaal ontwerp. Dit bestaat uit:

- > De formulering van conferentieresultaten in termen van het ontwerpmodel.
- > Een keuze voor de deelnemers aan de conferentie.
- > En de keuze voor mogelijke tijdelijke gasten (bestuurder, klant etc.).
- > Een goede locatie.
- > De volgorde van thema's.

Tip: Ritme en dynamiek

Breng variatie aan in ritme en dynamiek. Een actieve start met interactie afwisselen met een moment van reflectie.

Spannende onderwerpen afwisselen met ontspanning en/of een wandeling. Gebruik de tijd om vaart te maken of even ergens wat langer bij stil staan.

Stap 3. Het draaiboek

Het globale ontwerp vertaal je in een draaiboek.

- > Een tijdschema per programma onderdeel.
- > Keuze voor werkvormen.
- > Instructies per thema en oefening.

Tip: Gebruik stimulerende werk- en uitingsvormen.

Niet alleen talig bezig zijn maar ook met beelden of collages, een discussie gieten in de vorm van een kort geding, een presentatie vragen in de vorm van een eenakter of een flappenmarkt.

Biedt verrassende perspectieven aan. Mensen vragen nu eens niet als controller te reageren maar om een bijdrage vanuit een andere positie (bijvoorbeeld vanuit de klant van het bedrijf), vanuit een andere tijdshorizon (hoe ziet dit probleem eruit over twintig jaar?) of een andere organisatieomgeving (hoe hanteren ze dit in een gevangenis?).

Stap 4. Uitnodiging

Voor een goede verankering van de resultaten is het belangrijk dat deelnemers zich voorbereiden op wat komen gaat. Dat begint met een duidelijke uitnodiging waarin je de verwachtingen richt: wat kan men verwachten en wat niet?

Tip: voorbereidingsopdracht

Een voorbereidingsopdracht waaraan deelnemers zelf of samen met anderen kunnen werken helpt om de betrokkenheid al voor de start op gang te brengen.

Stap 5. Voorbereiding ter plekke

De organisator is ruim voor de deelnemers ter plaatse om alles gereed te maken. Je zult verbaasd staan over hoeveel er nog moet gebeuren ter plekke om deelnemers een gastvrij onthaal en een soepel verlopende conferentie te bieden. Zaalindeling, instructies paraat, hulpmiddelen in stelling, organisatie van de catering, instrueren van medebegeleiders, muziek etc.

Tip: Kies een goede locatie

De locatie is bij voorkeur anders dan een 'normale' vergaderruimte. Een circustent, een theater, een villa in een bosrijke omgeving. Zorg voor een ontmoetingsruimte die minimaal driemaal zo groot is als bij een normale vergadering met deze groepsgrootte.

Je kunt ruimtes inrichten en een speciale sfeer geven. Kleine dingen spelen al een rol. In een kring zitten maakt al uit in vergelijking met achter een tafel plaatsnemen.

3. Na de conferentie

Na de conferentie is de oogsttijd. De afspraken worden uitgewerkt, de vorderingen gemonitord, hobbels genomen en successen gevierd. Speciale aandacht vraagt in deze fase nog de communicatie met hen die afwezig waren tijdens de conferentie.

Naarmate de conferentie in de voorbereiding beter is ingebed in een veranderingproces van de organisatie en deelnemers ook vooraf betrokken zijn, zal deze verankering in de praktijk beter lukken. Dat geldt ook voor de werkwijze in de conferentie. Na een conferentie die bol staat van positieve verhalen en goede voornemens kan de praktijk nog wel eens tegenvallen. Maar als de deelnemers zowel het wenkend perspectief als ook de mogelijke keerzijden goed hebben doorleefd dan is de kans groot dat de conferentie een succesvol vervolg krijgt in de praktijk.

4. Terug naar de conferentie voor Loowoude

Met behulp van het ontwerpmodel bouwden we het programma.



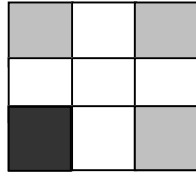
Wensen voor de toekomst

De missie en nieuwe organisatiestructuur waren al bekend. Maar wat waren de dromen van dit MT? We kozen als werkvorm een beurs. Deelnemers bereidden in kleine groepen een stand voor op de beurs 'Diensten 2011' waar de MT-leden DSA aan de man konden brengen. Op een praktische manier verbeeldden zij zo hun ambities.



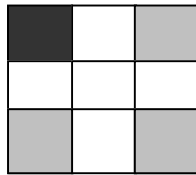
Reflectie op werkbeleving

In de organisatie en ook onder de MT-leden heerste een zorg: willen 'ze' van ons af? We nodigden de verantwoordelijk wethouder uit als jurylid die de verschillende beursstands beoordeelde. Daarna voerden we een gesprek over de beweegredenen van het bestuur, konden de MT-leden hun zorgen uitspreken en spraken betrokkenen zich uit voor regelmatige communicatie over de voortgang, mogelijke bijsturing en draagvlak binnen de dienst.



Huidige dienstenpakket

In het licht van de benoemde ambities en organisatiekaders namen we het met een sterkte-zwakteanalyse het huidige dienstenpakket onder de loep. Wat kunnen we allemaal leveren, hoe staat het met de kostprijzen, hoe staat het met onze personeelsopbouw en beschikbare competenties, waar liggen risico's in de bedrijfsvoering? Dit leverde het inzicht op: hoe staan we er zakelijk voor?



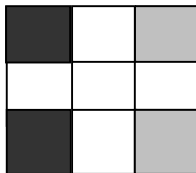
Wensen voor de toekomst

Wat kan er allemaal? Ter inspiratie nodigden we drie sprekers uit die elk een vergelijkbaar proces in hun eigen gemeente hadden doorgemaakt op het gebied van openbare werken. Ze vertelden openhartig over de resultaten, de genoegens en de hobbels die ze tegen waren gekomen. De MT-leden kregen een goed overzicht in de verschillende kansen en bedreigingen en de keuzes die ze nog konden maken, de alternatieven die men had.

Voor veel van deze activiteiten is voorbereidend werk nodig. Voor de beurs hebben de MT-leden in kleine groepen een stand voorbereid, waarvoor ze ook een beperkt budget hadden. De wethouder en de gastsprekers zijn gebriefd. Ter voorbereiding op de analyse zijn feiten en cijfers verzameld die op een overzichtelijke wijze geordend zijn en tijdens de conferentie op tafel komen.

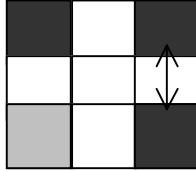
Juist door verbindingen te maken tussen de functionele activiteiten zoals we die boven beschreven ontstaan waardevolle inzichten en conclusies.

Twee voorbeelden:



Eerste stappen

Op basis van de sterkte-zwakte analyse en de opties die men had werkte met aan een prioriteiten- en actielijst. Wat zijn belangrijke bedrijfsprocessen die snel op orde moeten zijn? Wat willen we nader onderzoeken om tot concrete verbeteringen te komen. En hoe vertalen we dat in een bedrijfsplan per afdeling en voor de hele dienst?"



Beweging door inspiratie

Het MT ging na de conferentie met veel enthousiasme aan de slag en droeg dit over binnen de eigen afdelingen. Door ruimte te bieden aan persoonlijke zorgen en vragen, in gesprek met de wethouder en de gastsprekers, zocht te bieden op de kansen in de toekomst en de verbinding met eigen dromen en wensen ontstond veel energie en betrokkenheid.

Na de conferentie hebben we de MT-leden nog ondersteund bij de communicatie met hun medewerkers en het schrijven van een afdelingsplan.

5. Literatuur en internetverwijzingen

A.P. van den Berge, J.W. Klootwijk, A.J. de Boer. 1999. Den Haag. Werkboek werkconferenties. Reed Business Information

A.P. van den Berge & F.Q.C. Wortelboer (red) (2002). Assen. Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering. Van Gorcum

B.B. Bunker & B.Y. Alban (1997). San Francisco. Large group interventions. Jossey-Bass

www.dgv.nl

www.futuresearch.net

www.openspaceworld.org

www.martinleith.com/docs

www.geocities.com/dian_marie_hosking/largegroupinterventions.html