

Wat zijn werkconferenties en wat kun je ermee in een veranderingsproces?¹

Freerk Wortelboer en Adrie van den Berge

Werkconferenties worden meer en meer ingezet als middel om veranderingsprocessen te versnellen en tegelijkertijd een brede participatie tot stand te brengen. Het is echter niet vanzelfsprekend dat die ontmoetingen als vanzelf goed lopen. Waarom zou een dergelijke ontmoeting meer opleveren dan het reguliere overleg dat mensen toch wel met elkaar hebben binnen hun bedrijf? In dit artikel staan we stil bij de vraag wat een werkconferentie is en hoe zij een toegevoegde waarde kan hebben in veranderingsprocessen. In een tweede artikel schetsen we een methodiek om een programma voor zo'n werkconferentie te ontwerpen.

Een personeelsafdeling in een groot ziekenhuis wil zich, ook op uitnodiging van de Raad van Bestuur, bezinnen op de dienstverlening aan haar klanten. Wat ze zien is dat de klanten van hun afdeling in toenemende mate met vraagstukken zitten die niet alleen betrekking hebben op personele aangelegenheden. Efficiency-vraagstukken, bv. of het vraagstuk hoe de processen rond een operatiekamercomplex beter in te richten. De personeelsafdeling ziet dat in toenemende mate externe adviseurs gevraagd worden om daaraan te werken. 'Zouden wij dat niet moeten kunnen?' vragen de personeelsadviseurs zich af. Maar ook: wat zouden we dan moeten leren? Welke competenties zijn daarvoor nodig? Daarnaast hebben ze nog een aanleiding om over hun dienstverlening na te denken. Ze vinden dat ze over het algemeen erg beheersmatig bezig zijn en veel uitvoerend werk op hun bord krijgen. In toenemende mate vragen ze zich af wat daarvan de toegevoegde waarde is, of dat niet net zo goed door klanten zelf kan worden gedaan of dat het misschien mogelijk is hun eigen backoffice te versterken. Ze vragen zich af of ze in plaats van dat werk niet meer ontwikkelingsgericht zouden moeten werken. Niet weer vacatures opvullen bij die afdeling waar het verloop zo groot is, maar kijken waarom dat verloop steeds zo groot is. Heeft dat iets met het werk te maken? Nemen we steeds de verkeerde mensen aan? Of heeft het te maken met hoe er wordt leidinggegeven? Hoe zou je kunnen werken aan condities om meer continuïteit te krijgen? En, vragen de personeelsadviseurs zich ook hier af, als we ontwikkelingsgericht willen gaan werken wat hebben we daar dan voor nodig aan kennis en vaardigheden? Hoe zouden we deze vraag met een werkconferentie kunnen aanpakken?

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

1. Wat is een werkconferentie?

Er bestaan verschillende beelden van wat een werkconferentie inhoudt, variërend van een korte bijeenkomst waarin de adviseur zijn onderzoeksbevindingen presenteert aan het management dat daar vervolgens nog enkele vragen over kan stellen, tot aan grootschalige bijeenkomsten met honderden deelnemers uit diverse organisaties die intensief meepraten over toekomstontwikkelingen in hun maatschappelijke werkveld.

In onze optiek zijn werkconferenties bijeenkomsten met groepen deelnemers die werken aan een afgebakend resultaat. Dat resultaat draagt bij aan een veranderslag van de huidige situatie naar een gewenste toekomst. In die zin spreken we ook wel van een 'cultureel eiland' in het ontwikkelingsproces dat een organisatie doormaakt.

1.1 Werkconferenties als doorbreking van de routine

De conferentie onderscheidt zich van bijeenkomsten zoals het maandelijks afdelingsoverleg, het managementteam dat elke week bij elkaar komt of een klantenteam waarvan de leden elkaar regelmatig ontmoeten. Veel van dat overleg is toegespitst op de lopende zaken zoals het reageren op verstoringen, het volgen van de uitvoering en dergelijke. Dat geeft veel van die bijeenkomsten een routinematig karakter. Dat blijkt ook uit de gang van zaken die vaak een herhaling is van een vast patroon:

- > Een vaste deelnemersgroep waarin ieder praat vanuit zijn eigen functie.
- > De agenda ziet er vaak hetzelfde uit;
- > Er is een identieke manier van werken en mensen berijden telkens hun stokpaardjes;
- > Er is een vaste ruimte waarin ieder zijn eigen plek heeft;
- > Het loopt vaak uit.

Dergelijk overleg heeft een functie die gericht is op routine, op het gaande houden van het 'going concern', op het verzekeren van stabiliteit en rust. Deze manier van werken is meestal minder geschikt om aan verandervraagstukken te werken.

Die vragen een ander type ontmoeting, een context waar bewegelijkheid kan zijn en onrust, waar vaste routines losgelaten worden, waar ruimte is voor wilde ideeën, waar verrassende inzichten op tafel komen, waar mensen hun gevoel laten spreken. Die vragen niet om een vergadering maar om een werkconferentie.

1.2 Werkconferenties als context

Gedrag dat wij laten zien is mede bepaald door de context. Een context ontstaat doordat patronen zich in de tijd ontwikkelen of zich ontwikkeld hebben. Situaties worden, vanuit een bepaalde context, als probleem ervaren. Vaak brengt men oplossingen vanuit dezelfde context naar voren: dat beperkt de oplossingsruimte. Door bijvoorbeeld op de stoel van je klant te gaan zitten zien je knelpunten en noodzakelijke prioriteiten er opeens heel anders uit.

Werkconferenties bieden een mogelijkheid om met context te spelen. Er kan een context gecreëerd worden die op dát moment en op díe plaats anders is dan normaal. Die, zoals hiervoor al staat, beweeglijkheid faciliteert, die uitnodigt om nieuwe perspectieven in te brengen, die de creativiteit stimuleert, die de tijdshorizon oprekt en dergelijke.

2. Wat kun je met werkconferenties in een veranderproces?

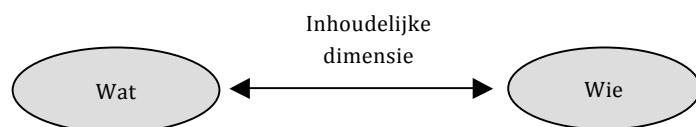
In deze paragraaf zoomen we in op de wijze waarop werkconferenties een bijdrage kunnen leveren aan veranderingsprocessen aan de hand van vier vragen:

1. Hoe stuur je op resultaten?
2. Wie neem je mee
3. Hoe integreer je werkconferenties in het veranderproces?
4. Wat zijn large group interventions?

2.1 Hoe stuur je op resultaten?

In een werkconferentie streef je naar een versnelling in een (soms vastgelopen) veranderingsproces die minder goed mogelijk is in reguliere bijeenkomsten binnen de organisatie. Daarom is het belangrijk beoogde resultaten vast te stellen voor die conferentie. Resultaten die ertoe bijdragen dat na de conferentie veranderingen daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Dit in tegenstelling tot vele conferenties die blijven steken in goede voornemens: "We hieven het glas, we deden een plas en alles bleef zoals het was!".

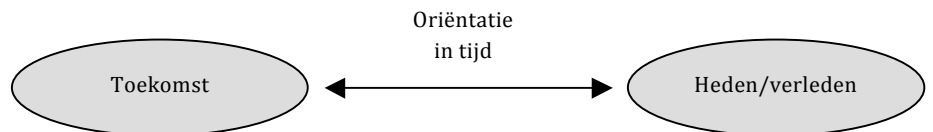
Werk in de conferentie aan verschillende type resultaten, uit te splitsen in twee dimensies. De eerste dimensie is inhoudelijk: van *wat* tot *wie*.



Figuur 1: De inhoudelijke dimensie

Wat heeft betrekking op de zakelijke aspecten zoals bijvoorbeeld cijfers, ramingen, winst en verlies, marktontwikkelingen. Gesprekken hierover leveren een rationele analyse en een plan van aanpak. Het *wie* verwijst naar de mensen die betrokken zijn bij de veranderingen. Hoe staat het met hun veranderingsbereidheid, welke dromen en ambities koesteren mensen etc. In deze gesprekken werk je aan betrokkenheid en gedeelde inspiratie.

Ten tweede is daar de tijdsdimensie: toekomstgericht of gericht op het heden/verleden?



Figuur 2: De oriëntatie in tijd

Werk eraan om met de deelnemers een goed beeld van de uitgangssituatie te krijgen, inzicht in het heden en verleden. Waar staan we nu, wat zijn de feiten waarop we onze plannen baseren, hoe is het gesteld met de kwaliteiten van ons personeel? Deze dialogen leveren een gedeeld beeld van de uitgangssituatie in het veranderproces. Werk ook aan beelden van de toekomst: wat zijn trends en ontwikkelingen, waar zouden we in willen uitblinken etc. Dit leidt tot een visie.

Juist de combinatie van resultaten staat borg voor succesvolle conferenties: praten over de toekomst zonder een helder beeld van het heden blijft vaak steken in luchtflitsen, een strikt zakelijke rationele analyse van problemen en oplossingen verwordt doorgaans tot een papieren document dat geen draagvlak heeft en niet leidt tot geïmplementeerde veranderingen enz. In het artikel 'Hoe ontwerp je een werkconferentie?' werken we deze gedachtegang verder uit tot een concrete methodiek voor ontwerp en programmering.

2.2 Wie neem je mee?

Een andere belangrijke factor in resultaatgericht werken betreft de deelnemersgroep. Dikwijls zet een groep managers al dan niet samen met een adviseur en beleidsmedewerkers lijnen uit en maakt plannen. Dat maakt het nogal eens lastig om de plannen 'tussen de oren van alle medewerkers' te krijgen en daadwerkelijk veranderingen door te voeren. Daarom moet de deelnemersgroep zorgvuldig samengesteld worden. Wie moeten erbij zijn om een inspirerende en creatieve visie te creëren? Maar ook, wie moeten erbij zijn om draagvlak te realiseren voor het proces?

Het is de moeite waard om buiten de bekende groep van managers te zoeken naar opinieleiders, creatieve geesten, mensen die juist bekend zijn om hun kritische houding. En soms is het waardevol om iedereen te betrekken in een zogenaamde *large group intervention* (zie hierna).

2.3 Hoe integreer je werkconferenties in het veranderingsproces?

In de inleiding benoemden we de werkconferentie als een cultureel eiland, een 'anders dan andere' bijeenkomst waarop we een versnelling willen geven aan het veranderingsproces. Dat beeld biedt ruimte voor de inzet van conferenties op verschillende momenten in zo'n proces.

Een veelgebruikte toepassing zien we in de vorm van bezinningsdagen voor managementteams en afdelingen. Men trekt zich terug 'op de hei' om de balans op te maken; waar staan we nu en waar willen we de komende jaren aan werken? Op deze wijze is het een impuls voor het ontwikkelingstraject van dit team/deze afdeling.

Conferenties passen goed aan het begin van een veranderproces om een toekomstvisie te ontwikkelen en plannen te maken. Vaak gaat het dan om meerdaagse sessies waar een inbreng van deelnemers buiten de eigen organisatie gewenst is (bijvoorbeeld klanten, experts).

Een speciale variant daarvan is de *start up*-conferentie, waarin een projectgroep zich terugtrekt op de hei om, vaak samen met de opdrachtgever, in relatief korte tijd een groot project in de steigers te zetten en een vliegende start te maken.

Vervolgconferenties om de voortgang te monitoren en tenslotte de resultaten van het proces te evalueren en te vieren sluiten daar goed op aan. Dat hoeft overigens lang niet altijd om uitgebreide heisessies te gaan. Een cyclus van miniconferenties of lunchbijeenkomsten rond een serie van thema's uit het veranderproces kunnen hier ook een uitstekende rol in vervullen.

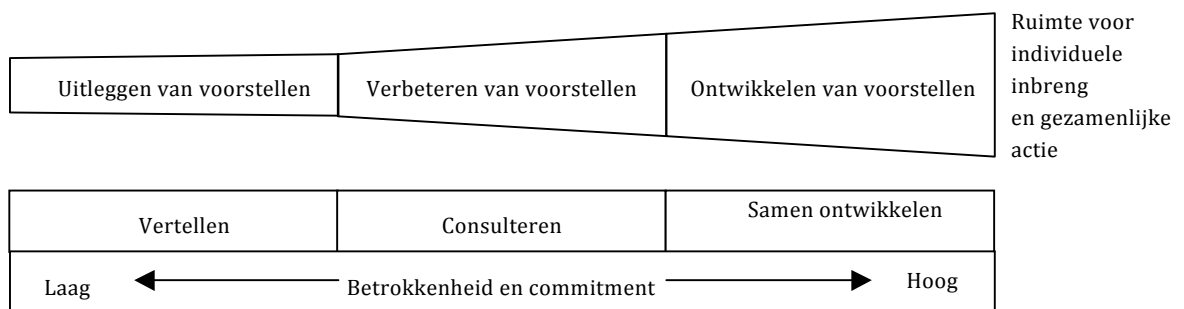
Om de brug tussen de conferentie en de werkpraktijk goed te slaan (de verankering) besteed je veel aandacht aan een goede voorbereiding en afronding. Een conferentievoorbereiding doe je bij voorkeur niet vóór je klant maar juist mét je klant. Een voorbereidingsgroep met bepalende spelers (zowel uit de top als van de werkvloer) bouwt het programma en verzamelt relevante informatie. Deelnemers vraag je zich voor te bereiden middels gerichte opdrachten en in de gangbare media als intranet bereid je de organisatie voor wat komen gaat. In de conferentie werk je toe naar afspraken, laat je mensen zich persoonlijk verbinden aan beoogde resultaten en stel je werkgroepen samen die deelaspecten uitwerken. Het werkt goed om een vervolgconferentie af te spreken over bijvoorbeeld drie maanden waar men elkaar informeert over de vorderingen.

2.4 Wat zijn large group interventions?

De laatste jaren zien we steeds vaker dat organisaties grootschalige conferenties (*large group interventions*) inzetten als methode om in beperkte tijd grote groepen te bereiken en te consulteren. We spreken dan wel van *the whole system in the room* waarbij de achterliggende gedachte vaak is dat door

iedereen erbij te hebben in zeer korte tijd forse resultaten geboekt kunnen worden. De aard van deze conferenties kan overigens behoorlijk verschillen, variërend van grootschalige motivatie-events tot aan de *Open Space*-benadering.

Large group interventions kun je indelen in drie typen, afhankelijk van de ruimte die de conferentie biedt aan deelnemers om invloed uit te oefenen en zich te laten beïnvloeden.



Figuur 3: Soorten *large group interventions* (bron: Martin Leith)

In de conferenties aan de linkerkant komen groepen mensen bijeen om het verhaal, de inspirerende boodschap van de leider aan te horen. Dit kunnen zeepkistsessies zijn in de kantine maar tegenwoordig huurt men soms een heel voetbalstadion af voor enthousiasmerende motivatie-events, vaak met veel zang, dans en ander vermaak. Dergelijke bijeenkomsten creëren ongetwijfeld een teamgevoel bij de eigen organisatie maar we kunnen kanttekeningen plaatsen bij de betrokkenheid en het commitment ten aanzien van de inhoudelijke boodschap. Het brengt mensen nog niet persé in beweging.

In consulterende conferenties krijgen deelnemers een kader of visie aangeboden waar binnen ze mee kunnen denken en praten over de haalbaarheid, beren op de weg, hun eigen bijdrage en implementatiestappen. Een voorbeeld hiervan is de *Real Time Strategic Change* benadering. Deze conferenties bestaan uit een presentatie van ideeën, plannen en voornemens door het management. Gaandeweg de conferentie passen zij die aan door te luisteren naar de reacties van deelnemers. Verder is de benadering sterk gericht op implementatie. De conferentie is strak geprogrammeerd.

Aan de rechterzijde treffen we open conferentievormen. De deelnemers ontwikkelen samen voorstellen en oplossingen voor de vraagstukken die spelen. Soms bieden organisatoren een programmastructuur met een fasering van analyse tot actie zoals in de *Search* benadering. Daarbinnen hebben de deelnemers een zelfsturende verantwoordelijkheid om resultaten op te leveren. In de *Open Space* benadering wordt ook dat losgelaten. De deelnemers zelf maken het programma tijdens de conferentie en verzorgen groepen waar ze zelf onderwerpen inbrengen. Er zijn slechts een paar gedragsregels die vooral de bedoeling hebben om te doen wat je belangrijk vindt.

Dergelijke open conferentievormen zijn vaak inspirerende ontmoetingen en genereren veel betrokkenheid van deelnemers bij de voorliggende vraagstukken. Immers, ze bepalen vaak zelf de thema's en hebben een maximale invloed op de output. Van de andere kant worden ze soms ook gekenmerkt door richtingloosheid. Het is lastig om uit dergelijke conferenties concrete richtlijnen en actieplannen te destilleren.

In ons boek *Werkconferenties. Ontmoetingsplaatsen voor verandering* geven we een uitgebreid overzicht van de verschillende conferentiebenaderingen en kunt u twintig verhalen lezen van conferenties die hemelsbreed van elkaar verschillen: van psychologische ontmoetingen tot zakelijke processimulaties, van *story telling* conferenties tot virtuele conferenties.

3. Terug naar het ziekenhuis

Hoe is het verder gelopen op de personeelsafdeling van het ziekenhuis waar men met ons als adviseurs een conferentie heeft meegemaakt?

Als eerste stap in het ontwikkelingsproces van de afdeling helpen we bij het opzetten van een conferentie waar we werken aan de velden zoals hiervoor beschreven:

- > een zakelijke analyse van het huidige dienstenpakket (kwantiteit, kwaliteit) en wat medewerkers in huis hebben aan competenties;
- > een toekomstverkenning van mogelijke aanvullingen hierop (ondermeer door klanten uit te nodigen en ervaringen in andere organisaties te onderzoeken);
- > wat biedt het huidige werk aan persoonlijke betekenis voor de medewerkers;
- > welke ambitie en ontwikkelingsrichting zien ze voor zichzelf.

Met name het verbinden van de inzichten biedt waardevolle resultaten. Bijvoorbeeld de combinatie van analyse en verkenning. Zo willen klanten wel een verbreding van het dienstenpakket, maar blijken ze ook zorgen te hebben dat dit ten kostte zal gaan van het werk dat ze nu juist zo waarderen (het kwalitatief goede personeelswerk). Daar koppelt men conclusies aan vast over het tempo van in te zetten ontwikkelen om de huidige kwaliteit te kunnen borgen. Ook de reflectie op de betekenis van het huidige werk en het expliciteren van ambities maakt inzichtelijk dat niet iedereen de koersverandering omarmt. Dat leidt tot het idee om de interne organisatie van P&O meer te differentiëren: doen nu alle medewerkers hetzelfde werk, in de toekomst zou dat anders kunnen worden.

4. Literatuur en internetadressen

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

P. Holman & T. Devane (1999). San Francisco. *The change handbook*. Berett-Koehler

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