

Bouwen met wat zich aandient

Portret van een **AI-pionier** in Den Haag

Jonny en ik kennen elkaar vanuit dienst SZW en ik weet dat hij al jaren *AI practitioner* is én vrij recent van de rol van adviseur naar leidinggevende is veranderd. Met twee thema's in gedachten ("wat kunnen beginnend AI-ers leren van zijn schat aan ervaring en hoe is zijn invulling van waarderend leiderschap") wil ik het interview ingaan.

DOOR SANDRA LANGEZAAL

Het verloopt natuurlijk iets anders: Jonny maakt mij meteen al nieuwsgierig doordat hij banners mee heeft genomen die hij gebruikt heeft voor een AI-traject binnen SZW. In het kort: het ging over dienstverlening aan de

klanten van SZW; de werkzoekende burgers van Den Haag. In plaats van te focussen op wat er allemaal *niet* kan, gezien de beperkingen van de klant, heeft Jonny succesverhalen bij consultants opgehaald. En vanuit die

kracht is gekeken hoe de dienstverlening verder verbeterd kan worden. Het zijn echte en vaak ontroerende verhalen, zowel gezien vanuit de klant als vanuit de consultants; velen geven aan dat het voor het eerst is dat iemand ze vraagt naar iets dat goed is gegaan en waar ze trots op zijn ...

Het resultaat was een tentoonstelling waarin zestien succesverhalen uit de praktijk van SZW over het bevorderen van zelfredzaamheid gebundeld zijn. De tentoonstelling reisde door de organisatie en is zo door honderden medewerkers bekeken en vormt inspiratie voor verdere dialoog over zelfredzaamheid.

Kun je terughalen wat je eerste succeservaring met AI was? Wat gebeurde er precies en wat maakte het tot een succes?

Jonny: "In 2007 begeleidde ik als organisatieadviseur een reorganisatie. Ik was toen nog niet bekend met AI, en op zoek naar een methodiek die uitgaat van wat goed gaat om dat vervolgens verder te brengen. Al googelend kwam ik uit bij Annet van de Wetering en vroeg haar om een visie-dag te begeleiden op een waarderend onderzoekende manier. Nu stond ze op het punt naar



het buitenland te vertrekken en ze had eigenlijk geen tijd, maar geraakt door mijn enthousiasme besloot ze om toch – onderweg vanuit de file – tijd te maken mij op weg te helpen.

Uiteindelijk heb ik deze dag zelf begeleid. Het was een lange dag met 70 man in een warm klein zaaltje, maar aan het einde ervan waren er vijf energieke en creatieve voorstellen. Voor mij was dit het bewijs dat je vanuit waardering voor de goede ervaringen die er al zijn en je eigen energie en geloof hierin, resultaten kan behalen”.

Toen je startte was je echt een pionier binnen SZW. Hoe heb je de ruimte gecreëerd om AI verder te brengen in de organisatie?

“Door het te combineren met dingen die er al waren binnen SZW. Op dat moment werd op een groot aantal afdelingen een zgn. ‘lean traject’ doorlopen. Deze methode is erg probleem-georiënteerd. Vanuit wat er allemaal mis gaat, wordt een gevoel van urgentie opgeroepen. Mensen komen op korte termijn ook wel in verandering, maar die beklijft vaak niet als de begeleiding weg valt. Bovendien sprak de benadering me niet aan; die harde confrontatie met wat er allemaal niet deugt. Ik heb daarom elementen uit AI toegevoegd. Vanuit de diagnose van lean kwamen diverse pijnpunten naar voren. Ik heb een setting georganiseerd waarbij aan de medewerkers zelf werd gevraagd welke oplossingen – hoe klein ook – zij hebben. Dit leverde veel zinnige input op en van daaruit ben ik verder gaan bouwen. De algemeen directeur was enthousiast en we zijn vervolgens een interne AI-leergang gestart met een aantal managers bij SZW.”

Je hebt heel wat teweeggebracht binnen SZW. Waar zou je nu nog meer van willen?

Jonny: “Ik zou willen dat het AI-gedachtegoed algemener werd, dat het gewoon wordt om vanuit een positief bekrach-

tigende grondhouding met elkaar om te gaan. Soms reageren mensen die voor het eerst van AI horen, wat wantrouwend, alsof het iets ‘hippie-achtigs’ is of ze denken dat je alleen maar mag praten over de mooie en leuke dingen. Terwijl AI voor mij gaat over kijken wat er is, accepteren van zowel de mindere als de leuke kanten en van daaruit verder werken aan verbetering.

Het gekke is: bij het opvoeden van kinderen vindt bijna iedereen het doodnormaal om niet alleen maar kritiek te geven en te zeggen wat er allemaal fout gaat. Als we onze kinderen leren fietsen bijvoorbeeld, geven we ze complimenten en aanmoedigingen. We gaan niet te veel stilstaan bij die keer dat ze omvallen. Vreemd genoeg doen we in een werksetting anders.

Het tweede waar ik meer van zou willen is tijd om echt te luisteren. Niet te snel met je eigen idee komen of invullen maar echt luisteren met aandacht voor de ander.”

Je bent nu leidinggevende. Welke mogelijkheden zie je om AI en je wensen daarin (positief bekrachtigen, luisteren) toe te passen?

“Dat echt luisteren probeer ik in alle gesprekken met mijn medewerkers te doen. Ondanks de drukte en mijn volle agenda. Ik probeer te kijken en te denken vanuit de medewerker en zijn of haar oplossingen.”

Wat is waarderend leiderschap voor jou?

Jonny: “Als leidinggevende doe je het werk niet zelf, dat doet je medewerker. Kijk wat je hebt, naar het talent van je medewerker en ga vanuit daar verder. Als leidinggevende geef je de kaders aan, maar het hoe laat ik zoveel mogelijk over aan de medewerker.

Wat ik verder belangrijk vind is: rugdekking. Uiteindelijk ben ik als leidinggevende eindverantwoordelijk. Medewerkers moeten ook veiligheid voelen om hun inbreng te geven. Het belangrijkste is dat je altijd eindigt

met het constructieve; kijken naar wat er wel is.”

Appreciative Inquiry hangt niet zozeer aan een rol; het is vooral dat ik als mens graag zo wil leven. Kijken naar wat er is, ook al is dat echt niet altijd makkelijk of positief, dat aanvaarden en bedenken wat wel kan’.

Laatste vraag: wat wil je graag nog vertellen?

Jonny trekt opnieuw de vergelijking met het opvoeden van kinderen. “Natuurlijk ben je als leidinggevende niet de ouder van die medewerker. Maar je hebt wel een belangrijke rol als filter in wat je door laat van (politieke) druk van boven en hoeveel ruimte en veiligheid je medewerkers biedt waarbinnen zij hun ideeën kunnen inbrengen.”

En hoewel ik weet dat ik als interviewer vooral moet luisteren en niet reageren, al helemaal niet vanuit mijn eigen beelden, kan ik het niet laten: ik vertel Jonny de metafoer van het schoolplein. Als er geen hek om het speelplein staat, blijven kinderen dicht bij de deur spelen. Op het moment dat er wel een hek staat, benutten ze de hele ruimte van het plein. Ruimte en veiligheid binnen kaders.

Gelukkig vindt Jonny het een herkenbaar beeld.

JONNY VAN DER ZANDE

is manager Werkgeversservicepunt bij dienst SZW



SANDRA LANGEZAAL is concerneadviseur P&O bij de Bestuursdienst