

*'Ik zag direct de potentie
die AI kan losmaken,
zoals Michelangelo het
beeld zag in het marmer.'*

Theo van den Eijnden, kwaliteitsadviseur UWV



Over het positieve effect en de energie van Appreciative Inquiry bij UWV

*'UWV
waardeert
en stimuleert
AI'*

DOOR MARIKE HERSEVOORT

Om de kwaliteitszorg te optimaliseren maakt Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV) gebruik van verschillende methoden zoals de A3 methodiek, Lean Management, Six Sigma en Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry (AI) is binnen UWV op verschillende plekken ingezet en met succes. Op deze afdelingen is de motivatie van medewerkers verhoogd en het leervermogen vergroot. Op basis van de eerste successen wordt AI breder ingezet. UWV werkt nu met een groep AI-ambassadeurs, die op zoek gaat naar verbetermogelijkheden in de organisatie. In dit artikel blikken Theo van den Eijnden (kwaliteitsadviseur UWV) en Renate Reijmers (TNO Management Consultants) terug op verschillende AI-trajecten binnen UWV.

Theo vertelt: 'Toen in 2005 Kees Ahaus (TNO Management Consultants) de methode Appreciative Inquiry (AI) tijdens een training toelichtte was ik direct enthousiast. We hebben geoefend met positieve vraagstelling, een van de kernelementen van AI. De energie was meteen voelbaar. Ik zag direct de potentie die AI kan losmaken, zoals Michelangelo het beeld zag in het marmer. De reacties waren zo positief dat we een extra AI-dag hebben ingelast om de aanpak verder uit te werken.' De waarderende en positieve toon was gezet. Het succes van de benadering vormde genoeg aanleiding om AI ook in andere trajecten toe te passen.

Proactief en betrokken

Renate memoreert een traject in Utrecht bij de afdeling kwaliteit. Daar werd AI als component opgenomen in het traject 'Het creëren van een kwaliteitsbedrijf'. Uitgangspunt was de behoefte van de klant. Het doel was dat kwaliteitsmedewerkers en mentoren meer als team zouden gaan functioneren.

De deelnemers hebben AI-interviews met elkaar gehouden waarin uitsluitend waarderende en positieve vragen werden gesteld, gericht op verbeteren. Hierdoor kwamen de zaken aan de orde die nu al goed gaan. Met deze goede dingen in het achterhoofd werden ze uitgenodigd om mee te denken: hoe kunnen we datgene wat nog niet goed gaat verbeteren, zodat de klant sneller een beslissing op zijn aanvraag voor een uitkering krijgt.

Theo: Dit vraagt om een proactieve manier van werken. Deze aanpak hebben we ook gehanteerd ter voorbereiding op een landelijke bijeenkomst van kwaliteitsmedewerkers bij Uitkeren Werkloosheidswet. Medewerkers zijn gevraagd om mee te denken en te ontwikkelen. De manier van werken wijkt af van de dagelijkse routine. Het doorbreken van de routine is de eerste stap in het losmaken, de volgende stappen volgen dan gemakkelijker. Ook dit traject was succesvol.

AI laat mensen met elkaar in contact komen en over muren heen kijken.

Renate: AI geeft zicht op het werk van andere afdelingen en hoe afdelingen elkaar aanvullen. Door meer mensen vanuit verschillende disciplines uit te nodigen op een AI-bijeenkomst wordt dit effect krachtiger. Tijdens de landelijke bijeenkomst is gebleken dat voor veel mensen ineens duidelijk werd hoe de producten van hun werk door collega's verder worden verwerkt: een openbaring. De kwaliteit van de aangeleverde producten aan collega's verbeterde hierdoor be-
duidend.

Wat gaat goed?

Ik heb gemerkt dat het van groot belang is dat managers en medewerkers vanaf het begin bij een traject betrokken worden. Tijdens de landelijke bijeenkomst kwam dit heel duidelijk naar voren, zo vertelt **Renate**. Lachend voegt ze toe: Een mooi leermoment voor mij. Eerst was namelijk het plan om de aftrap door een leidinggevende te laten doen. Uiteindelijk is er in de voorbereidingsgroep voor gekozen deze door een kwaliteitsmedewerker te laten voltrekken. Een goede keuze want AI vraagt om gelijkwaardigheid en dit uitgangspunt werd op deze manier meteen neergezet. Het 'samen doen' werd door de start van het begin af aan benadrukt. Een ander moment waarop de werking van AI goed merkbaar is, is na de AI-interviews. Telkens weer wordt duidelijk dat AI energie geeft en medewerkers het gevoel geeft: "We mogen er zijn en we doen goed werk."

Theo van den Eijnden vult aan: Non-verbaal zie je ook effect: mensen gaan meer rechtop zitten, gebaren maken en geanimeerder praten. Het werkt aanstekelijk en enthousiasmerend.

Olievlek

Voor veel kwaliteitsmensen vergt AI een andere manier van denken. Kwaliteitsmanagers en adviseurs zijn gewend controlerend en corrigerend te werken. Dus: risico's benoemen en fouten opsporen in plaats van naar mogelijkheden zoeken, aldus **Theo**. **Renate:** Het kwaliteitsdenken werkt dikwijls vanuit het negatieve: Wat gaat fout? AI gaat ervan uit dat een groot deel goed gaat en op sommige momenten extreem goed. Hoe komt het nou dat iets heel goed gaat? En wat kunnen we leren van deze uitschieters?

Het gaat om die momenten waarop een organisatie of afdeling goed presteert en dat je dat vasthoudt en uitbreidt. Deze manier van werken gaat uit van verbeteren en fouten voorkomen. UWV is een van de eerste bedrijven waarin AI op zo'n grote schaal wordt toegepast. **Theo:** Wij kozen ervoor om AI niet UWV-breed in te voeren maar klein te beginnen. Daar waar men het zelf wil, wordt AI toegepast. Zo willen we betrokkenheid creëren en ontstaat een olievlekeffect. Inmiddels zijn diverse grote thema's binnen de organisatie concreet met AI uitgewerkt: het creëren van een visie op kwaliteitsmanagement binnen een afdeling, het uitvoeren van waarderende auditgesprekken, het versterken van de samenwerking binnen een team met diverse functionaliteiten en gezamenlijke strategievorming.

AI moet je vooral ervaren

Theo: Ik voelde dat het goed zou zijn om mensen binnen UWV de mogelijkheid te bieden kennis te maken met AI. Zo werd het idee geboren om een ervaringsdag te organiseren. Het doel van de ervaringsdag is om ervaring op te doen met het gedachtegoed en de methode AI en zo de toepassingsmogelijkheden te ontdekken voor jezelf, voor de afdeling en voor de organisatie. De ervaringsdag is voorbereid door een kernteam. Dit team stelde het programma samen en bepaalde het onderwerp dat met AI zou worden uitgediept.

De AI ervaringsdag bij UWV

De ervaringsdag startte met een panelgesprek. In het panel zaten medewerkers van UWV die aan de deelnemers vertelden over hun ervaringen met AI. Aan de hand van een presentatie werd vervolgens een toelichting gegeven op de filosofie van AI en de methode. Daarna gingen de deelnemers AI zelf ervaren door aan de slag te gaan met het thema 'Mijn klant is briljant'. Iedere medewerker van het UWV heeft immers op een of andere manier met klanten te maken. De deelnemers gingen in tweetallen uiteen om elkaar te interviewen aan de hand van een aantal vragen over het thema. Tijdens de interviews vertelden de deel-

nemers positieve verhalen over succesmomenten en beste ervaringen met klanten aan elkaar. Daarna verdiepte men zich in groepen verder in het thema. De volgende stap was het schetsen van de toekomst. Hoe zou die toekomst bij UWV eruit kunnen zien met 'de klant als briljant'? De groepen formuleerden ieder een uitdagende stelling die naar hun beleving weergaf hoe UWV in de toekomst klantgerichtheid zou kunnen invullen. Door het verbeelden van een gezamenlijke toekomst visualiseerde iedere groep op een creatieve manier hun ideaalplaatje. Dit maakte veel enthousiasme en energie los bij de deelnemers. De deelnemers hadden nu zelf ervaren wat AI inhoudt. In het laatste dagdeel gingen de deelnemers met elkaar in dialoog over de kracht van AI en hoe zij dit in hun werk zouden kunnen inzetten. Aan het einde van de dag reageerde het panel op de terugkoppelingen van de groepen. Als belangrijkste conclusie brachten de deelnemers naar voren dat AI helpt om in een ander denkkader te komen. Verder maakt AI het mogelijk om verbindingen te leggen tussen zaken die op het eerste gezicht geen relatie hebben met elkaar. AI creëert betrokkenheid door de inzet van ieders kracht om zo samen naar iets moois toe te werken.

Het beeld komt uit het marmer

Renate: In 2009 werden op deze manier twee succesvolle ervaringsdagen gehouden waaraan ruim 60 geïnteresseerde medewerkers deelnamen. Het grootste deel hiervan heeft inmiddels een vierdaagse AI-training gevolgd en een certificaat ontvangen. In 2010 zijn weer twee AI trainingen gestart met samen 30 deelnemers en staan er voor de zomer nog meer trainingen gepland. In januari 2010 vond binnen UWV de eerste AI-netwerkbijeenkomst plaats, bestemd voor alle medewerkers die met AI werkzaam zijn en de AI-training hebben gevolgd. Tijdens deze bijeenkomsten delen zij hun AI-ervaringen, vergroten ze hun kennis over AI en richten ze zich op het doorontwikkelen van de kracht van AI binnen UWV. Gelet op de grote belangstelling voor AI zijn inmiddels twee nieuwe ervaringsdagen in 2010 gepland.

Theo: Ik vind het geweldig dat zoveel collega's zich agetrokken voelen door de positieve energie van AI. Het geeft mij de drive om mijn enthousiasme en waardering voor AI

met veel plezier en gedrevenheid te delen met iedereen die oprecht geïnteresseerd is, of zou kunnen worden. Op deze manier bouwen we samen op een waarderende en positieve manier aan onze toekomst!

'Langzaam maar zeker komt het beeld te voorschijn uit het marmer...'

MARIKE HERSEVOORT is werkzaam als communicatieadviseur bij TNO Management Consultants.

THEO VAN DEN EIJDEN is werkzaam als beleidsadviseur kwaliteit bij UWV. Leren en ontwikkelen van medewerkers op het gebied van kwaliteit is een van de thema's waar hij zich mee bezig houdt. In zijn visie zit de kracht van de organisatie in de kwaliteiten en talenten van de mensen die er werken. Hij maakte in 2005 voor het eerst kennis met Appreciative Inquiry (AI). In de jaren daaropvolgend was hij betrokken bij de eerste trajecten met AI binnen UWV. In 2008 volgde hij een training AI en nam hij deel aan de tweedaagse Masterclass AI gegeven door David Cooperrider. Hij is in 2009 gestart met het introduceren van AI binnen UWV. Tevens is hij lid van het Nederlands AI netwerk.



RENATE REIJMERS is sinds 2000 verbonden aan TNO Management Consultants als senior adviseur en trainer. Renate heeft veel nationale, alsook internationale ervaring opgedaan in het adviseren en begeleiden van organisaties bij veranderingstrajecten middels Appreciative Inquiry. Daarnaast heeft zij de training Appreciative Inquiry ontwikkeld en al meermalen succesvol verzorgd. Voor haar is AI samen opbouwend door middel van verkenning werken aan groei in de organisatie en aanverwante organisaties. Deze filosofie heeft zij onderwezen gekregen van David Cooperrider, de grondlegger.

