

“Nooit gedacht dat je met een waarderend interview zo snel de essentie bereikt”

DOOR LIESBETH REMMERS

GGD Haaglanden bevindt zich in een context die voortdurend in beweging is en zal blijven. Externe en interne ontwikkelingen bij GGD Haaglanden zorgden in 2015 voor het opstarten van het traject Focus en Balans, waarin een aantal vragen in dialoog met medewerkers en leidinggevendenden is verkend. Het doel is toe te werken naar een adaptieve en solide organisatie met een duidelijke inhoudelijke focus, die impact heeft op de inwoners van regio Haaglanden, een gezonde bedrijfsvoering en waar mensen werken met plezier. Het ging om vragen zoals:

- Wat is de kracht van de GGD?
- Hoe bepalen we welke accenten nodig zijn in het uitvoering geven aan onze visie?
- Welke organisatorische inrichting helpt een adaptieve organisatie te zijn?
- Hoe bewegen we daar naartoe?
- Wat verstaan we onder gezonde bedrijfsvoering?
- Wat is ons ideaal?

- Wat is haalbaar en waar kunnen we al mee beginnen?
- Wat betekent werken met plezier voor medewerkers?
- Wat zijn onze kwaliteiten?

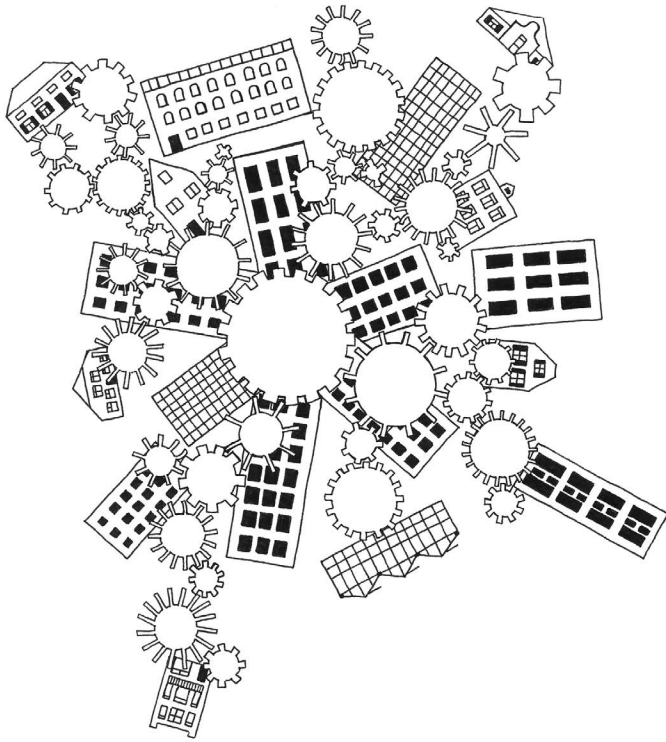
Volgens een waarderende aanpak is in zo'n 30 sessies gewerkt aan een breed gedragen organisatiemodel en al werkende weg zijn er nieuwe verbindingen ontstaan. Samen met medewerkers (in brede zin: management, directie, medewerkers in de afdelingen) zijn vragen beantwoord en telkens opnieuw is vastgesteld wat de vervolgstap is. De aanpak riep soms vragen op, zoals: 'Wanneer is het klaar? Waar is het projectplan? Is dit dan nu een besluit? Wie neemt het besluit?' Voor alle vragen is ruimte en gelegenheid gecreëerd, bijvoorbeeld in inloopcafés, tijdens sessies en bezoeken aan afdelingsoverleggen. Het gaat om het kunnen 'dealen' met blijvende verandering en het kunnen omgaan met een omgeving, die voortdurend in beweging is en niet zo zeer om het vinden van een nieuw evenwicht. Het voordeel van deze aanpak is, dat door het gesprek aan te jagen in de organisatie al doende wordt gewerkt aan een meer adaptieve houding. Medewerkers zijn deelgenoot van de vraagstukken worden en mede-eigenaar van oplossingsrichtingen.

GGD
Haaglanden

INTERVIEW 1

Twee momenten schieten me te binnen. Een moment heel vroeg, eigenlijk nog in de aanloopfase naar focus en balans. We zaten in overleg en een aantal grote ontwikkelingen en vraagstukken kwamen bij elkaar. Iemand zei: "Moeten we hier dan niet eens een keer wat uitgebreider en gedegen naar gaan kijken met elkaar?" Het was zo'n natuurlijk moment, heel gewoon omdat toen zo te zeggen en er was ook heel duidelijk overeenstemming, en een gezamenlijk gevoel dat er iets stond te gebeuren. En dat het goed was om daar eens echt bij stil te gaan staan met elkaar. Er was een gevoel van gezamenlijkheid.

Een ander moment, was de ontwerptweedaagse in september. Toen we alle opbrengsten naast de structuur van de organisatie hebben gelegd, en hebben verkend wat dit betekent. Daar hebben we zo hard gewerkt. De sfeer, de setting, en de groep waren goed. Ik begon eraan echt zonder te weten waar we uit zouden komen. Of we er überhaupt uit zouden komen: ik had echt het gevoel dat we een ingewikkelde en taaie vraag bij ons hadden. Hoe we daar in die twee dagen, samen met zo 'n fijne groep zo hard aan hebben gewerkt, met ook momenten waarop ik echt niet wist of we het wel gingen redden ... We zijn die twee dagen uiteindelijk toch uit gekomen met een richting, een model. Ik krijg energie van dingen samen doen, echt samenwerken met een gevoel van gezamenlijkheid, en ook van strategische vraagstukken, taaie dingen, waarbij je met elkaar werkt aan uitkomsten. Van tevoren nog niet weten waar je uitkomt, en door samen te werken ergens uit te komen. Dat is wel echt wat me drijft. En ik denk ook dat dit belangrijk is voor de GGD, en als je kijkt wat we beogen met focus en balans en het type vragen waar we als organisatie mee te maken hebben.



Als AI practioner-in-opleiding, heb ik - geïnspireerd door de lessen van Griet Bouwen (zie het artikel 'Op verhaal komen') - halverwege het proces twee nauw betrokken medewerkers waarderend geïnterviewd. Om hen de gelegenheid te geven 'op verhaal te komen', en daarmee ook voor mijzelf een moment van reflectie op het traject te organiseren. De interviews focussten op de meest aansprekende momenten in het traject tot nu toe, waar hem dat in zit, wat hen daarin raakt/beweegt en wat dit betekent voor de toekomst.

Ja, ik weet nog wel het moment waarop het kwartje viel, waarom ik opeens beter begreep waarom we dit allemaal aan het doen zijn met elkaar. En dat was toen we nog eens een keer het hele verhaal kregen gepresenteerd met de aanleidingen, en de bijbehorende aanpak. Blijkbaar had ik het nodig om het een paar keer te horen. Maar toen dacht ik echt: ja, ik snap het. Ik stel vaak vragen en dan denk ik ook weleens 'hebben anderen die vragen dan niet?' Waarom zeggen ze dat dan niet? Ik voel me dan wel een beetje anders maar stel de vragen wel, soms denk ik 'dan ik ben maar een flapuit'. Dat is hoe ik ben en ik wil graag dat het ergens over gaat.... Eigenlijk zie ik daarvan ook wel de meerwaarde, en dat dat juist mijn bijdrage is en kan zijn....

Ik zie nu eigenlijk ook wel in dat dit juist ook van belang en van waarde is voor focus en balans. Het gaat om eigenaarschap en verantwoordelijkheden nemen.

INTERVIEW 2

Voorbeelden van interviewvragen:

- Kun je een moment terughalen uit het afgelopen half jaar waarop jij veel energie kreeg van je werk?
- Wat blijft je het meest bij?
- Hoe voelde je je daarbij?
- Wat zegt dat over jouw engagement?
- Wat heb jij nog zien ontstaan dat je blij of hoopvol maakt?
- Wat gebeurde er precies? Wie waren erbij betrokken? Wat waren de succesfactoren?
- Wat drijft jou om hier je schouders onder te zetten?
- Welke betekenis heeft dat moment voor jou?
- Als er geen beperkingen zouden zijn, wat zie je dan gebeuren?
- En jouw rol in dit traject?
- Wat is jouw verantwoordelijkheid op dit vlak?
- Welke talenten heb jij die aan deze verandering kunnen bijdragen?
- Wat zijn jouw plannen op dit gebied?

Wat is me opgevallen als AI practioner-in-opleiding?

Waarderend interviewen zorgt ervoor dat je snel tot hele wezenlijke, essentiële zaken komt. De vragen brengen het gesprek snel naar de kern. Het bepalen van de focus voor je interview is belangrijk. Met de hier gebruikte focus, geeft het vooral inzicht in de rol die de geïnterviewde zelf speelt en kan spelen in het vervolg. Er ontstaat zoiets als bewustwording t.a.v. de eigen rol en meerwaarde. Wat me ook is opgevallen, is het belang van de voorbereiding en afronding van het interview. Het bepalen van je focus, het er helemaal 'zijn' met een open houding, en de waarde van de vraag 'wat heeft je dit gesprek gebracht?' aan het einde. Waarderend interviewen zorgt in mijn beleving echt voor verdieping en het bij de ander laten van het verhaal. Al kostte het me moeite om niet teveel in te vullen en te snel te 'begrijpen' en realiseer ik me hoe dicht ik zelf betrokken ben bij het proces.



LIESBETH REMMERS is

Adviseur organisatieontwikkeling,
secretaris Focus en Balans