

Hoe houd je de energie vast na een bijeenkomst vol plannen?

Tips uit een onderzoek naar de impact van een veranderinterventie

Esther Peeters & Suzanne Verdonschot

1

Verandering is in veel organisaties aan de orde van de dag. En hoewel teams dagelijks proberen om vorm te geven aan nieuwe ambities, en proberen vormen te vinden die beklijven, blijft veranderen moeilijk. Het merendeel van de pogingen loopt vast of komt niet uit bij het vooraf gewenste resultaat¹. Dit heeft zijn weerslag op de deelnemers aan een verandering. Zij raken soms veranderd of teleurgesteld en mogelijk zelfs gedesilluseerd. Tegelijkertijd is er een ontwikkeling gaande die aanknopingspunten biedt om verandering anders in te richten. Deze ontwikkeling heet 'Appreciative Inquiry', oftewel 'waardierend veranderen'. Gebruikmakend van deze methode onderzoeken deelnemers aan een verandering waar er al kiemen zijn van de verandering die zij beogen. Door te onderzoeken waar iets al werkt, wordt het gemakkelijker de werking hiervan uit te breiden. De gedachte hierachter is dat aandacht voor wat goed gaat in een organisatie zorgt

voor energie, zelfvertrouwen en positieve resultaten². Op meerdere plekken werken organisaties met deze aanpak. Het mooie is dat ook in de praktijk blijkt dat (meerdaagse) bijeenkomsten die werken volgens deze benadering vaak direct veel energie opleveren. Een vraag die daardoor nu relevant wordt is hoe je op die bevolegheid verder kunt gaan. Anders gezegd, hoe houd je de goede ideeën en voornemens vast na een bijeenkomst waar de waan van de dag mogelijk weer overheerst? Daarover gaat dit artikel. We geven tips voor het vasthouden van de energie op basis van een onderzoek bij een scholengroep. Deze organisatie gebruikte Appreciative Inquiry voor hun eigen veranderproces. Zij organiseerden een meerdaagse veranderbijeenkomst (een 'summit'). Esther deed een onderzoek bij de deelnemers aan deze summit om na te gaan wat hen hielp of juist belemmerde om voort te bouwen op de energie die ontstond tijdens deze bijeenkomst.

¹ Steijn & Groeneveld, 2013; Werkman, Boonstra & Gravenhorst, 2001; Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2000

² Tjepkema, et al., 2016



Onderzoek naar de impact van een meerdaagse veranderbijeenkomst

De scholengroep die centraal staat in het onderzoek, organiseert een summit. Doel van deze bijeenkomst is om meer verbinding en samenwerking tussen de verschillende scholen te creëren. Twee dagen lang onderzoeken leerlingen, ouders, docenten, leidinggevenden en externe betrokkenen wanneer ze als scholengroep op hun best zijn, hoe dit nog meer en vaker zo kan zijn en hoe ze dat samen voor elkaar kunnen krijgen. In totaal nemen 167 mensen deel aan deze bijeenkomst. De eerste dag staat in het teken van samen onderzoeken waar de verbinding en samenwerking binnen de scholengroep nu al goed gaat. Op de tweede dag gaan de deelnemers samen aan de slag met het uitwerken van concrete ideeën hoe dat wat werkt, verder uitvergroot kan worden om de gewenste verbinding en samenwerking tussen de verschillende scholen te vergroten. Typerend voor waarderend veranderen is dat de deelnemers niet enkel met elkaar praten. Ze gaan juist ook praktisch aan de slag, gebruikmakend van allerlei creatieve middelen.

Tijdens de summit bruisde het van de energie en allerlei aanwezigen maakten concrete plannen. Zo wilde een docent de samenwerking met andere vakdocenten versterken om zo het onderwijs meer integraal vorm te geven. Leerlingen wilden ook lessen bij andere schooltypes binnen de scholengroep kunnen volgen. En andere deelnemers wilden informele activiteiten voor de leerlingen van de scholengroep organiseren.

Na de bijeenkomst lijkt de bevologenheid weg te ebben. De scholengroep is benieuwd wat zij kunnen doen, nu en in de toekomst, om de ideeën en bevologenheid van zo'n bijeenkomst vast te houden. Het onderzoek bestond uit twee fases:

- **Fase 1:** Erachter komen hoe bevologenheid ontstaat bij een interventie gebaseerd op Appreciative Inquiry. Dit gebeurt met behulp van literatuur.
- **Fase 2:** Begrijpen wat de deelnemers nodig hebben om bevologenheid te laten ontstaan en vast te houden. Dit gebeurt met behulp van interviews met 16 deelnemers aan de summit. Zowel leerlingen, als ouders, docenten en leidinggevenden deden hieraan mee.

Wat helpt om bevlogen te raken en te blijven?

Het onderzoek laat zien wat de geïnterviewde deelnemers helpt om bevlogen te raken en te blijven:

Een mix van deelnemers

De mix van deelnemers – leerlingen, ouders, docenten, directie en externe stakeholders – zorgt voor het ontstaan en vasthouden van bevlogenheid. De geïnterviewde deelnemers geven aan dat het niet dagelijks voorkomt dat men in deze samenstelling met elkaar om tafel zit. Docenten zien leerlingen natuurlijk dagelijks, maar dat wil niet zeggen dat ze ook weten wat leerlingen prettig vinden aan het onderwijs en de scholengroep in zijn geheel. En externe stakeholders zoals een architect, ambtenaar of universitair docent hebben goed contact met voornamelijk de directie van de scholengroep, en zien door hun deelname het gehele speelveld van de scholengroep voor hun ogen verschijnen.

“Heel leuk dat zeg maar uit alle betrokkenen, dat die op de een of andere manier zichtbaar werden. Leerlingen, ouders, dat iedereen aanwezig wil zijn. Omdat je dan ook een breder perspectief krijgt.”

EXTERNE DEELNEMER

Elkaars ervaringen onderzoeken

Om de verschillende deelnemers uit te nodigen samen na te denken over wat er nu al goed gaat binnen de scholengroep, is de bijeenkomst gestart met het onderling afnemen van waarderende interviews. Tijdens deze interviews sprak men iemand die ze nog niet kenden en legden ze elkaar vragen voor als; *Ik ben benieuwd naar je meest bijzondere tijd of moment bij deze school. Een ervaring die je is bijgebleven omdat deze zo waardevol voor je is. Kan je me het verhaal hierover vertellen?* Het interviewen van elkaar aan de hand van waarderende vragen, heeft gezorgd voor het ontstaan en vasthouden bevlogenheid.

“Wat ik vooral heel leuk vind, is dat je een keer in gesprek gaat met mensen die je niet elke dag ziet. En er dus hele leuke gesprekken kunnen ontstaan.”

DOCENT

Kiezen op basis van eigen interesse

Waar de deelnemers bij de start van de bijeenkomst ingedeeld waren om zo nieuwe mensen te leren kennen, was tijdens de tweede dag hun eigen interesse leidend voor de groepssamenstelling. Vanuit de waarderende interviews zijn de deelnemers droombeelden omtrent de toekomst van de scholengroep gaan formuleren. Hier zijn verschillende kernthema's uit voortgekomen. Deze kernthema's zijn tijdens de tweede dag verder uitgewerkt en iedere deelnemer kon op basis van zijn/haar eigen interesse bepalen bij welk thema hij/zij wilde aansluiten. Dit principe geldt ook na afloop van de summit nog. Het ervaren van deze autonomie tijdens en na afloop van de veranderinterventie leidt tot het ontstaan en kunnen vasthouden van bevlogenheid.

“Ik merkte bij mezelf, naar mate het concreter werd en vrijer gelaten werd, dat je toch sneller naar je eigen collega's trekt. Je weet wat je aan elkaar hebt. Je weet: mocht er iets moeten gebeuren dan is dat wel een goeie match.”

DOCENT

Bevlogenheid steekt bevlogenheid aan

De bevlogenheid werkt op een bepaalde manier ook 'besmettelijk'. Het onderzoek laat zien dat als anderen bevlogen zijn, dit voor bevlogenheid zorgt bij anderen. Zo gaf een docent aan dat hij helemaal aangestoken werd met het enthousiasme van de leerlingen en dat dit er bij hem voor zorgde dat hij zich extra inzette om het idee daadwerkelijk met de leerlingen uit te voeren. En een van de leerlingen uit deze groep gaf aan dat het enthousiasme van de docent ervoor zorgde dat ze zich realiseerde dat haar idee echt uitgevoerd ging worden.

“Ik vond het heel erg leuk. We hadden vaak tussen de lessen een uur. Dan kwamen we bij elkaar om te praten over wat we wilden en hoe we het wilden. Dit vond ik heel erg leuk. Steeds kwamen we op iets nieuws, dan werd het cooler.”

LEERLING

Wanneer kun je de bevoegenheid kwijtraken?

Uit het onderzoek blijkt ook dat een aantal elementen niet hebben bijgedragen aan het ontstaan of het vast kunnen houden van bevoegenheid. Hieronder staan ze op een rij.

Als deelnemers niet de meerwaarde van een gemixte groep zien, werkt dit belemmerend. Zo waren er een aantal docenten die praktische bezwaren hadden bij de samenstelling. Bij de een kwam dit voort uit het idee dat onderwijsvernieuwing door het onderwijs zelf georganiseerd moet worden. En bij een ander leek de zorg meer te zitten in de verschillende belangen en de uiteindelijke uitvoerbaarheid van de ideeën.

“Het was een te grote en te diverse groep. En dan krijg je allemaal leuke ideeën, maar dat zet geen zoden aan de dijk. Ik denk iedereen kan leuke ideeën bedenken, maar dat zijn dan leuke plannetjes.”

DOCENT

Als deelnemers niet weten wat de organisatie van hen verwacht, kan dit leiden tot het niet ontstaan of het afnemen van de bevoegenheid. Bijvoorbeeld als niet duidelijk is op welk niveau de organisatie van de bijeenkomst een uitkomst verwacht.

“Er is niet gezegd ‘jongens, we gaan eens bij elkaar zitten en praten, gewoon eens met elkaar in contact zijn’. Er werd de verwachting geschept dat we met elkaar verbindingen, oplossingen voor de toekomst zouden bedenken.”

DOCENT

Als je als enige van je eigen school aanwezig bent op de summit, komt dat de bevoegenheid naderhand niet ten goede. Je hebt dan niemand om je ervaringen mee te delen. De inspiratie kan in feite nergens naartoe als je weer terug bent op je werkplek.

“Dus ik kom die maandag op school en dan zijn er twee vrouwen die vragen ‘o, je was bij die summit? Hoe was het?’ ‘ja, leuk!’. ‘oké, doe!’. Dat is echt omdat ze er zelf niet geweest zijn. Jij bruist dan van de energie en dan kom je bij de andere mensen die er niet geweest zijn, maar die voelen die energie niet. Dus dan ga je je lessen weer in en dan zit het nog wel in je hoofd. Maar vervolgens wordt er niet meer over gepraat en dan ebt het heel snel weg.”

DOCENT

Als het niet duidelijk is wat voor traject er volgt ná de summit, raken mensen ook eerder de energie kwijt. Zo geven een aantal deelnemers bijvoorbeeld aan behoefte te hebben aan duidelijkheid over wat hun mandaat in de uitvoering van hun idee is en wat de scholengroep met hun plannen zou gaan doen.

“Het zou helpen denk ik als een voltallig mt aangeeft dat ze echt een aantal projecten die gekozen worden, bovenschools gaan sponsoren. Daar zat wel een stukje ontbrekend commitment volgens mij. Op de summit werd het niet expliciet uitgesproken.”

OUDER

TIPS

voor het zorgen voor bevoegenheid en energie tijdens je eigen summit

We hebben de bevindingen uit het onderzoek vertaald naar enkele tips voor je eigen meerdaagse veranderinterventie.

1 Bied duidelijkheid over het traject dat volgt ná de bijeenkomst

Het gaat er niet om dat er een compleet dichtgetimmerd traject in de steigers staat. Maar het is wel belangrijk om duidelijkheid te geven over wat de organisatie zelf wel of niet initieert. Het kan bijvoorbeeld helpen om bij de start van de bijeenkomst helder te vertellen wat voor doel nagestreefd wordt, of er na afloop nog een terugkoppeling plaatsvindt, of er updates gedeeld zullen worden of dat er bijvoorbeeld een terugkommiddag ingepland gaat worden.

2 Volg de energie waar die is ontstaan

Faciliteer de deelnemers om hun bevoegenheid in te kunnen zetten. Het onderzoek laat zien dat als deelnemers zich gesteund voelen in hun proces, ze hun bevoegenheid gemakkelijker kunnen vasthouden. En dat is belangrijk zodat ideeën omgezet kunnen worden in acties. Zo was er tijdens de onderzochte bijeenkomst een leerling die heel graag een uitwisseling met een andere school wilde organiseren. Ze dacht eigenlijk dat haar idee te ambitieus was, maar tijdens de summit gaf haar schoolleider plenair al aan dat ze het idee verder uit kon gaan werken. Toen ook een docent op dit idee aanhaakte en de leerling stimuleerde om vooral groot te denken en haar hierin ondersteunde, merkte de leerling dat het weleens echt werkelijkheid kon gaan worden. Dit gevoel gaf haar vleugels, waardoor haar ideeën nog groter en concreter werden. De deelnemers aan deze subgroep bleven elkaar met hun bevoegenheid besmetten, waardoor de energie aanwezig bleef. En met resultaat. Het oorspronkelijke idee van uitwisseling is gerealiseerd en de betrokkenen praten er nog vol enthousiasme over.

3 Help deelnemers hun ervaringen met anderen te delen

Om ervoor te zorgen dat deelnemers hun bevoegenheid vast kunnen houden en wellicht zelfs anderen ermee kunnen 'besmetten', is het van belang dat deelnemers uitgenodigd worden om hun ervaringen te delen. Het gaat hierbij zowel om het delen met deelnemers die bij de summit aanwezig waren, als bijvoorbeeld collega's die er niet bij waren. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door er in een teamoverleg aandacht aan te besteden of door een terugkommiddag te organiseren.

Literatuurverwijzingen

- Beer, M., & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business Press.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Amsterdam: Vossiuspers.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (redactie) (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (Tweede herziene editie). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016b). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.
- Werkman, R.A., Boonstra J. J., & Gravenhorst, K. B. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties: interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M en O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2, 7-27.

Meer weten?

De uitgebreide rapportage waar dit artikel op gebaseerd is, is op te vragen bij Esther via estherpeeters@gmail.com. We doen vaker onderzoek naar de impact van interventies. Voor meer informatie, neem contact op met Suzanne via sverdonschot@kessels-smit.com.



Esther Peeters



Suzanne Verdonschot