

9 Krachten bundelen bij een fusie

Waarderend onderzoek als hefboom binnen Madi

Lieve Scheepers & Mariël Rondeel, m.m.v. Marleen van Eijndhoven

Een fusie is voor alle betrokkenen een ingrijpende verandering. Kan waarderend onderzoek ook hier een krachtige aanpak zijn? In deze bijdrage kijken we terug op een project dat we met Madi, een organisatie op het gebied van welzijn, wonen en zorg hebben gerealiseerd. De waarderende insteek heeft geholpen om na een fusie te bewegen in de richting van een nieuwe koers.

Eerst schetsen we op hoofdlijnen de aanpak van het project. We verwerken hierin meteen een aantal reflecties vanuit ons perspectief als begeleiders. Daarna focussen we op een aantal betekenisvolle momenten: momenten die de betrokkenen zijn bijgebleven omdat ze indruk hebben gemaakt en er echt toe doen. Het zijn momenten in het project waarop de verandering bij Madi tastbaar wordt en waarin principes van het waarderend onderzoek concreet worden. We sluiten af met inzichten die we hebben opgedaan over de kracht van waarderend onderzoeken in het project.

9.1 Context

Op 1 januari 2007 is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) in werking getreden. Het doel van de WMO is dat alle burgers mee kunnen doen aan de samenleving, waar nodig ondersteund vanuit de gemeente. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor het formuleren van een samenhangend, gemeentelijk beleid. De gemeenten bepalen daarmee wat er lokaal moet gebeuren en beslissen welke dienstverlenende organisaties invulling gaan geven aan de maatschappelijke ondersteuning. Dit betekent dat producten en diensten van organisaties niet meer als vanzelfsprekend worden afgenomen, maar dat zij hun aanbod, de prijs en de resultaten moeten kunnen verantwoorden.

Krachten bundelen

Met deze ontwikkelingen in het vooruitzicht besluiten Algemeen Maatschappelijk Werk Helmond en Maatschappelijk Werk de Peelzoom om hun krachten te bundelen. Door samen op te trekken ontstaat een organisatie die groot genoeg is om zich als partner op de markt van welzijn, wonen en zorg te profileren.

Impressie van Madi

Maatschappelijke Dienstverlening Helmond-De Peelzoom (Madi) biedt in die regio begeleiding en ondersteuning aan mensen die op economisch, psychisch en sociaal gebied hulp nodig hebben. Vanuit haar vangnetfunctie positioneert Madi zich als regisseur in de keten van lokale organisaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg. In nauwe samenwerking met anderen ontwikkelt en biedt Madi resultaatgerichte producten en diensten op maat (zoals maatschappelijk werk, sociaal raadsliedenwerk, opvoedsteunpunt, budgetwinkel en internethulpverlening). De organisatie ontwikkelt zich permanent en ziet de kwaliteiten en deskundigheden van medewerkers als haar belangrijkste kapitaal. Bij Madi zijn circa 70 mensen werkzaam.

Nieuwe organisatie, nieuwe koers

De fusie is een eerste stap om in te spelen op de veranderingen die zich aandienen. Maar dan begint pas het echte werk voor Madi. De organisatie wil een flinke slag maken in de professionalisering van de dienstverlening en deze uitbreiden en vernieuwen. De vraag van de gemeenten wordt een belangrijk vertrekpunt voor het aanbod dat Madi levert. Externe ontwikkelingen beïnvloeden de interne manier van werken. Madi heeft zelf echter ook ambities die maken dat de organisatie haar werkwijze opnieuw onder de loep wil nemen. Maatschappelijke ondersteuning is mensenwerk. Als je als organisatie daar stappen in wil zetten, betekent dat ook wat voor de medewerkers. De directeur van Madi is zich daar terdege van bewust. Ze zoekt naar een hulpmiddel dat haar en de medewerkers houvast kan bieden bij het inzetten van de nieuwe koers. Dat is het moment waarop wij als adviseurs met haar in gesprek gaan over de ontwikkeling van een (organisatie- en personeels)beleidsplan. Ruim drie jaar later zijn de dromen in het plan werkelijkheid geworden bij Madi. Het is de organisatie gelukt om beweging te creëren en aanwijsbare stappen te zetten in de richting van nieuw ‘denken en doen’.

9.2 Globale aanpak

In het najaar van 2004 gaan we met een werkgroep aan de slag met het maken van een beleidsplan voor het nieuwe Madi. We richten een gezamenlijk ontwikkelproces in, waar medewerkers uit beide voorgangers van Madi in participeren. De directeur van de nieuwe organisatie en tevens onze opdrachtgever, kiest ervoor om mee te doen in de werkgroep en helemaal mee te gaan in het proces. Dit zal een soepel verloop van de fusie bevorderen. Het streven is om eind 2004 een beleidsplan gereed te hebben. De maanden september tot en met december gebruiken we om daar invulling aan te geven. Zowel het proces om tot het beleidsplan te komen, als de inhoud van het beleidsplan zelf weerspiegelen het waarderend onderzoek als ontwerpprincipe. ‘Waarderend’ in de zin van respect voor wat er al is en hierop aansluiten. ‘Onderzoek’ drukt de oprechte nieuwsgierigheid uit, waarmee we willen begrijpen wat er is en dat in het perspectief van de nieuwe koers plaatsen. Het ontwikkelproces staat model voor de nieuwe manier van werken bij Madi. We kiezen er daarom bewust voor dat proces zo in te richten dat de verandering waar het Madi om te doen is, al direct voelbaar wordt (‘the method is the message’).

Startbijeenkomst: ontdekken van krachten en dromen

De startbijeenkomst is een intensieve tweedaagse waarin de deelnemers elkaar en elkaars organisatie leren kennen en appreciëren. In de bijeenkomst willen we de veranderingen waarmee Madi geconfronteerd wordt, vertalen in een visie en principes voor de toekomst. Daarbij kiezen we er-

voor te vertrekken vanuit succeservaringen die er op dat moment zijn, om zo de kwaliteiten van de medewerkers op te sporen. En om organisatiekenmerken van beide 'oude' organisaties te ontdekken, die behulpzaam zijn bij het realiseren van deze successen. Aansluiten bij de successen van beide organisaties én bij de persoonlijke successen van de deelnemers, in het licht van de fusie en de veranderende buitenwereld, geeft ruimte en respect en maakt dat de deelnemers bereid zijn mee te bewegen. De kracht die er al is inzetten om de vele uitdagingen te lijf te gaan!

Daarna maken we de overstap naar de droomfase. Aan de hand van een aantal vragen helpen we de mensen om voor zichzelf een beeld te bouwen en concreet te visualiseren: 'Hoe zou Madi eruit zien wanneer de succeservaringen die er nu zijn, steeds weer mogelijk worden gemaakt? Wat ben je aan het doen? Met wie ben je in gesprek? Waarover heb je het dan? Hoe ziet je werkplek eruit? ...' We creëren rust door mensen tot zichzelf te laten komen en eerst individueel te laten nadenken over de eigen droom. Vervolgens gaan mensen in drietallen wandelen om hun beelden met elkaar te delen. Dit levert een schat aan droommateriaal op. De dromen worden gedeeld en verzameld op een grote wand. Samen met de mensen die dat leuk vinden, halen we er lijnen en patronen uit. We ontdekken in de dromen een aantal gemeenschappelijke principes over hoe de mensen bij Madi willen werken, zowel intern als extern met cliënten. Deze principes bundelen we in een gezamenlijke visie. Als de principes op het bord staan, heeft iedereen het gevoel: 'Ja, dit is waar het ons in het werk om gaat.'

De principes van Madi

- *We slaan de spijker niet voor anderen in de plank, maar leren hen om zelf te timmeren*
Madi wil mensen ondersteunen om zoveel mogelijk de regie te voeren over hun eigen leven. In plaats van dat we deze verantwoordelijkheid van mensen overnemen en voor hen 'de spijker in de plank slaan', is onze ambitie om mensen' te leren timmeren.' Madi wil mensen ondersteunen bij het ontwikkelen van hun eigen probleemoplossend vermogen. Want daar hebben mensen ook op langere termijn profijt van.
- *We doen waar we goed in zijn en maken actief gebruik van elkaars kwaliteiten*
Madi wil aansluiten bij de drijfveren en talenten van mensen. De ervaring leert dat mensen met name deskundig en succesvol zijn als ze kunnen werken aan thema's die hen persoonlijk boeien en waarin zij hun kwaliteiten optimaal kunnen benutten. Madi helpt medewerkers bij het ontdekken van hun passie en talenten.
- *We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen*
Bij Madi zijn we transparant over wat we anderen wel en niet te bieden hebben. Daarbij geven we ook expliciet aan wat de intenties achter onze dienstverlening en ondersteuning zijn. We houden ons aan afspraken die we gemaakt hebben.
- *We leggen verantwoording af over resultaten*
Transparantie heeft niet alleen betrekking op de activiteiten die je onderneemt, maar ook op de resultaten die je daarmee bereikt. Opdrachtgevers investeren in de ondersteuning die Madi biedt. Het spreekt voor zich dat je als organisatie zichtbaar maakt welke resultaten die investering heeft opgeleverd.

(Fragment uit het beleidsplan 'Walk the Talk' over de principes van Madi)

Ontwerpen en vormgeven

In een aantal vervolgbijeenkomsten vullen we met de werkgroep het Madi-beleidsplan verder in. We ontwerpen hoe de organisatie in de toekomst zal functioneren en beschrijven onder andere de doelstellingen van Madi, ideeën over nieuwe werksoorten die aangeboden zouden kunnen worden, de organisatiestructuur, rollen en verantwoordelijkheden en de communicatiestructuur. De visie en principes uit de startsessie zijn leidend in dit ontwerpproces. Ook buigen we ons over de vraag: wat betekent het werken in de organisatie voor mij persoonlijk, en voor ons samen? Wat kan ik goed en waar wil ik mij aan verbinden? Wat willen we verder ontwikkelen en welke bekwaamheden hebben we daarvoor nodig? Bij deze laatste vraag kijken we ook naar waar we al goed in zijn: de kwaliteiten die zichtbaar zijn gemaakt in de startbijeenkomst.

Het aanspreken van de kwaliteiten van elke deelnemer en deze verbinden met een concreet thema waarin zij ze kunnen inzetten, heeft verschillende effecten: energie en goesting om aan de slag te gaan, het bevrijdende inzicht dat je niet alles hoeft te kunnen en dat je de sterktes van collega's aanvullend kunt aanspreken. Belangrijke kracht daaronder is dat je het persoonlijk maakt en dat elke deelnemer voelt dat hij/zij vanuit eigen kracht en belang kan bijdragen.

We verkennen wat ervoor nodig is om te veranderen in de gewenste richting. Het mooie is dat de mensen van de werkgroep al verandering bij zichzelf zien en voelen. Alleen, hoe maak je de rest van de organisatie daar ook warm voor? We maken een concreet actieplan zodat ook voor medewerkers die tot nu toe nog niet betrokken zijn geweest bij het project, duidelijk wordt wat er allemaal op hen afkomt. Voornaamste actiepunten is dat we iedereen in de organisatie snel willen betrekken. Daarbij zoeken we naar een manier om in een realistisch tijdsbestek alle medewerkers een vergelijkbare ervaring mee te geven als de werkgroep. We ontwerpen met de groep een dag, waarin we iedereen van de nieuwe organisatie op hetzelfde moment in dezelfde ruimte met elkaar in contact willen brengen. Zo willen we hen uitnodigen en prikkelen om zich persoonlijk te verbinden met het nieuwe beleid. De 4 D's (discover, dream, design, destiny) als ontwerpkader voor de dag zijn hierin heel helpend. We duiken opnieuw in de cirkel om op zoek te gaan naar wat voor ons als werkgroep succesvol is geweest tot nu toe. Vervolgens richten we de dag langs dezelfde lijnen in.

Medewerkers maken kennis met het product én het proces

Het beleidsplan 'Walk the Talk' ziet het licht tijdens die gezamenlijke dag voor alle medewerkers, in februari 2005. We gaan met alle mensen aan de slag met het delen van succeservaringen en het onderzoeken van hun kwaliteiten die bijgedragen hebben tot dit succes. Zo ervaren we dat het vertrekken vanuit kracht, één van de grondslagen van het beleidsplan, geen loze kreet is en veel energie geeft. Medewerkers worden ook uitgenodigd om succeservaringen te onderzoeken op werkzame principes, en de verbinding te leggen met de principes uit het plan. De verwachting is dat we veel daarvan nu al toepassen in het werk. Die verwachting komt uit, waardoor de principes ineens veel meer van onszelf aanvoelen dan eerst het geval leek te zijn.

Uitvoering in de teams: waar zit de energie?

De plenaire sessie vormt de start van een vervolgtraject in 2005, waarin teams de uitdaging waar Madi voor staat (en die opgetekend is in het beleidsplan), verbinden met hun eigen ambities, werkpraktijk en ontwikkeling. Het beleids- en actieplan dat voor Madi ontwikkeld is, krijgt een vertaalslag in de teams. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn zelfsturing en eigen verantwoor-

delijkheid: teams bepalen zelf wat ze willen doen, hoe en welke ondersteuning daarvoor nodig is. We richten teambijeenkomsten in om met hen aan de slag te gaan. Die bijeenkomsten blijken in het begin heel anders te verlopen dan we vooraf bedacht hadden. Men wil helemaal niet aan de slag met weer een nieuwe stap zetten, maar eerst kwesties oplossen die energie vreten. We besluiten daarbij aan te haken. De directeur bezoekt alle teams om te luisteren naar de zorg die er is en samen praktische oplossingen te ontwerpen. Dat blijkt een belangrijke stap te zijn in het proces: medewerkers voelen dat zij ertoe doen en dat ze hun bekommernissen op tafel mogen leggen. Zo ontstaat mentale ruimte om te veranderen. Daarbij nodigen we de medewerkers uit om niet alleen hun zorg te ventileren, maar ook om te zeggen wat ze juist wél willen. Daarmee verschuift de aandacht naar het onderwerp zelf, in plaats van een focus op het probleem.

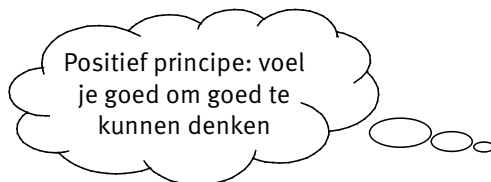
Oogsten en vieren van de opbrengst

In het najaar van 2005 komen alle medewerkers en het management weer bij elkaar tijdens een instellingsdag. Het programma is erop gericht om ervaringen te delen rond het veranderingsproces, te reflecteren en datgene vast te houden dat zinvol is voor de toekomst van het werk en voor Madi. Elk team is uitgenodigd om op geheel eigen wijze zichtbaar te maken hoe het op basis van de Madi principes aan het werk is en wat dat oplevert. Hiervoor richten de teams een kraam in op de ‘markt der ervaringen’. De instellingsdag is een groot succes. Het is een bruisende dag waarin medewerkers enthousiast de collega’s die hun kraam bezoeken, laten zien waar ze mee bezig zijn. Ook het MT geeft op bijzondere manier invulling aan de manier waarop het zijn beleid wil maken en uitvoeren. Het is zonder meer één van de meest betekenisvolle momenten in het gehele traject (zie verder paragraaf 3). De cirkel is rond en rolt verder.

9.3 Sleutelmomenten en principes

In deze paragraaf worden een aantal sleutelmomenten in het Madi-traject besproken. Momenten die nog scherp op ons netvlies staan en waarin iets bijzonders gebeurde, dat belangrijk was voor de verandering in de organisatie. We baseren ons hierbij op onze eigen herinnering én ook op de resultaten van een aantal interviews met mensen van Madi. We verbinden deze momenten met de principes van de waarderende benadering, zodat een beeld ontstaat van de manier waarop we die in dit traject hebben toegepast.

Startbijeenkomst: hier mag ik zijn wie ik ben



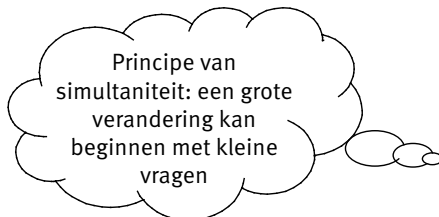
De eerste bijeenkomst staat op het punt te beginnen. We zijn als begeleiders overtuigd van een waarderende aanpak en willen dus echt vertrekken vanuit wat er goed gaat. Alleen, de spanning is te snijden wanneer we de mensen ontmoeten. In één oogopslag wordt duidelijk dat we met twee organisaties te maken hebben: de mensen zitten bij de eigen ‘club’ ver van de anderen af. Er is

geen toenadering. Volgens ons zit de spanning die we voelen in de weg: storingen krijgen voorrang. We kiezen om deze te laten ventileren met behulp van sfeerkaarten: het kiezen van een beeld helpt om direct bij de echte emotie te komen en stoom af te blazen. Een medewerker vertelt, drie jaar na de bijeenkomst: 'Ik herinner me de start en de foto van de achtbaan die ik koos. Wat er stond te gebeuren voelde als een spannende rit, ook wel leuk, je krijgt er energie van, ondanks dat alles gaat veranderen en op de kop gaat.' Het delen van deze gedachten, gevoelens creëert een open, veilige en positieve sfeer, mensen voelen zich vrij om te zeggen wat ze op hun hart hebben. De toon is gezet: hier mag je zijn wie je bent en dat is goed. We kunnen van start!

De fusie is wederzijds aantrekkelijk; we vullen elkaar aan

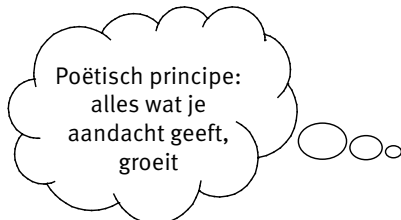
Tijdens de tweede dag van de startbijeenkomst besteden we aandacht aan het personeelsbeleid en de P&O-instrumenten van beide fusiepartners. Dit komt voort uit de wens om in kaart te brengen wat er allemaal al gedaan wordt op het gebied van P&O. De leden van de werkgroep gaan snel aan de slag. Er zijn twee groepjes, één per organisatie waaruit Madi is ontstaan. In rap tempo worden de flappen volgeschreven. Er is volop energie in de ruimte, je voelt het plezier van de mensen om op te schrijven wat er allemaal al wél is. De subgroepjes gaan bij elkaar 'op bezoek' om de opbrengst van deze inventarisatie te bekijken. We komen samen tot de conclusie dat:

- de voorgangers van Madi elkaar aanvullen op P&O-gebied: wat de één graag wil invoeren of ontwikkelen, kan de ander bieden (bijvoorbeeld interne leertrajecten).
- de kleinere organisatie van de twee de meeste P&O-interventies en -hulpmiddelen beschikbaar heeft.



Deze inzichten versterken het gevoel dat het wederzijds aantrekkelijk is om samen als Madi verder te gaan. De medewerkers uit de kleine rechtsvoorganger van Madi voelen zich geen 'underdog' meer, maar zijn trots op het aandeel dat zij aan de nieuwe organisatie kunnen leveren.

De markt der ervaringen



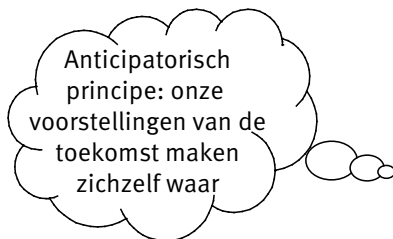
Gepakt en gezakt komen de organiserende collega's aan en beginnen de kraampjes aan te kleden: parasolletjes, tafelkleedjes in de kleuren van Madi, wimpels, touwen, noem maar op. Teams zijn uitgenodigd om in hun kraam het beste van zichzelf te laten zien. Doel van de dag is om de contacten over de teams heen te versterken. Als de kraampjes vol liggen, volgt de opdracht om én nieuws-

gierig op zoek te gaan waar andere teams trots op zijn, én nieuwsgierige bezoekers in de eigen kraam te ontvangen. Er start een bedrijvigheid van jewelste, er wordt verteld, geroepen, gelachen, geen enkele kraam is hetzelfde. De leidinggevenden delen boekjes uit met een bloemlezing van alle mooie dingen, uitspraken, activiteiten die hen opgevallen zijn in de laatste weken. Waar en echt gebeurd. Hun boekjes worden gretig ‘gekocht’.



Na alle drukte is er tijd om te luisteren naar een inspirerend verhaal. Om vervolgens de eigen persoonlijke verhalen te gaan vertellen. Daarvoor hebben de mensen prachtige voorwerpen meegebracht: het pakje soep van de receptioniste die er niet alleen voor de opvang van de cliënten staat maar ook collega's in alle warmte opvangt... Het is een nazomerse oktobermiddag. In de binnentuin van het conferentieoord zijn mensen sereen en diep met elkaar in gesprek. Het gaat allang niet meer over 'hoe komen we beter in contact met elkaar', het is er.

Historielijn



Eind 2005 sluiten we formeel af met de werkgroep. We gebruiken hierin als werkvorm de historielijn. Op een lange strook behangpapier maken we samen een overzicht van alle ervaringen die ons over de hele lijn bijbleven. Iedereen ordent eerst zijn/haar eigen gedachten op de tijdslijn en vervolgens gaan we elkaar nieuwsgierig bevragen wat die ervaring nu zo bijzonder maakt. We zijn nieuwsgierig naar succesfactoren van de aanpak en lessen voor de toekomst. De bijeenkomst resulteert uiteindelijk opnieuw in een aantal krachtlijnen: waar geven we vooral aandacht aan bij het volgende verandertraject? Concreet staat er een uitdaging rond verdere implementie van kwaliteitszorg op het programma. Wat voor ons als begeleiders heel bijzonder is, is het gegeven dat de groep zich in staat voelt om dit traject zelf op te pakken en uit te werken. We zien dat we in onze aanpak ook recht doen aan het meest doorleefde principe: 'we slaan de spijker niet voor anderen in de plank, maar leren hen om zelf te timmeren'.

9.4 Reflectie en conclusie

Bij de start van dit project zijn we zelf nog vrij onervaren in het denken en werken met het waardevol onderzoek. Zonder veel studiewerk op voorhand wilden we ermee aan de slag, omdat we intuïtief aanvoelen dat dit kan werken in een lastige situatie zoals een fusie. We hebben een aantal inzichten opgedaan, die volgens ons bepalend zijn geweest voor het succes van dit project. Hieronder geven we ze puntsgewijs weer.

- Aandacht geven aan al het moois dat er aan beide kanten is, dooft de angst van de kleinere fusiepartner om niet gezien en erkend te worden in de eigen identiteit.
- Samen principes maken levert gemeenschappelijke beelden op over de organisatie die je met elkaar wilt zijn. De principes zorgen voor eenheid, met ruimte voor verscheidenheid. Ze maken het veranderingsproces heel concreet.
- Waarderend onderzoeken is door de directeur volledig geïncorporeerd. Zij heeft het stokje van ons overgenomen, waardoor er een duurzame verandering tot stand is gebracht.

Het meest waardevolle inzicht voor ons is dat onderliggend bij dit alles het steeds gaat over mensen die met elkaar in relatie treden. Mensen raken elkaar als ze zich engageren ten opzichte van iets wat ze samen delen. De kwaliteit van de relatie bepaalt de uitkomst voor de partners. Gaan ze op zoek naar elkaars sterkte of zwakte, benutten ze verschillen of laten ze zich erdoor blokkeren, maken ze zich wederzijds aantrekkelijk voor elkaar? Hoe sterker de onderliggende relaties, des te meer je aankunt, en hoe sterker de organisatie wordt. Ruimte voor ontmoeting is hierin belangrijk.

De kracht van waarderend onderzoeken zit in de oprechte nieuwsgierigheid hoe het voor de ander is. Vanuit het zien en gezien worden ontstaat een fundament, dat stand houdt op lastige momenten en maakt dat moeilijke thema's bespreekbaar zijn.

Bronnen

- Buckingham, M. & D.O. Clifton (2006). *Ontdek je sterke punten*. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum.
- Dewulf, L. & L. Verheijen (2006). Een organisatieveranderingsproject op basis van een waardevolle benadering. *M&O*, nr. 3/4, p. 142-162.
- Frederickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, p. 218-226.
- Bouwen, G. (red.) (2007). *Van bezieling tot beweging. De waarderende benadering toegepast*. Genk: Stebo.
- Kelm J., *The fast-track for Personal Change: 3 simple steps for Applying the AI principles in Any Situation*. Workshop 2007 International AI conference, Orlando Florida (USA).
- Walk the Talk: organisatie- en personeelsbeleid 2005-2006*. Maatschappelijke Dienstverlening Helmond-De Peelzoom.
- www.madihp.nl

Auteurs bedanken Marleen van Eijndhoven en alle medewerkers van Madi Helmond-De Peelzoom voor het vertrouwen en de kans die we gekregen hebben om hun bijzondere veranderingsproces mee vorm te geven en te ondersteunen .