

Eigenaarschap, dat proef je

Organisatiecoaching voor internalisering
van strategische keuzen

Evelien Beentjes

Samenvatting

Dit artikel beschrijft het proces van organisatiecoaching bij Ziekenhuis Gelderse Vallei te Ede. In dit proces is de praktijk gekozen om, dwars door de bestaande afdelingenstructuur heen, 'alignement' te realiseren. Daarbij is de traditionele gescheiden fasering tussen ontwerp en implementatie verruimd voor een iteratief proces bij het ontwikkelen van de visie en het innovatief handelen van medewerkers. De casus zoomt vooral in op de fase van betekenisgeving van het strategisch profiel van het ziekenhuis, zoals dat is vormgegeven in zogenaamde 'ambassadeursessies'. Dit is de fase waarin eigenaarschap voor de invulling van een strategisch thema bij de medewerkers in de praktijk doelgericht is bevorderd. Maar ook het proces van totstandkoming van deze sessies wordt beschreven, met een doorkijkje naar de start van het proces van organisatiecoaching. De auteur van dit artikel, de organisatieadviseur van het ziekenhuis, had een belangrijke rol in het ontwerp en de uitvoering van deze sessies. Voor een goed begrip van de aanleiding en noodzaak van het traject van organisatiecoaching worden eerst de context en de positie van het ziekenhuis beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op internalisering en specifiek op de totstandkoming van, op 'appreciative inquiry' gebaseerde, ambassadeursessies. In deze fase zijn het de principes van organisatiecoaching zelf die eerst betekenis moeten krijgen in de praktijk. Daarna worden de opzet en de resultaten van het programma beschreven. Het artikel besluit met een korte beschouwing.

Inleiding

De ziekenhuiszorg in Nederland is sterk aan het veranderen en vraagt om een voor de sector nieuwe vorm van sturing (NVZ, 2013). Deze veranderingen komen er in een notendop op neer dat ziekenhuizen in Nederland tot voor kort een totaalpakket van zorg boden, dat overal min of meer gelijk was. Alleen het verschil in omvang van het ziekenhuis zelf zorgde voor onderscheid: kleine ziekenhuizen leverden basiszorg in de volle

breedte; grotere ziekenhuizen leverden daarnaast ook meer complexe zorg, doorgaans ook in de volle breedte.

Door de toename van behandelmogelijkheden en verdere specialisatie is het niet meer mogelijk overal goed in te zijn. Uit kwaliteitsoogpunt is het daarnaast wenselijk dat zeker de complexere zorg een bepaalde omvang heeft. De traditionele breedte van het ziekenhuispakket kan daardoor niet langer door ieder ziekenhuis afzonderlijk worden geleverd. Dit betekent dat er concentratie en spreiding van het complexere deel van de ziekenhuiszorg gaat plaatsvinden, waardoor ziekenhuizen meer volume van een bepaald type zorg kunnen krijgen en tevens een ander deel van de complexe zorg moeten afstoten.

De regierol om deze beweging van 'spreiding en concentratie' te realiseren, is door de overheid neergelegd bij de zorgverzekeraars. Een zorgverzekeraar koopt nu de zorg selectief in bij de ziekenhuizen (Rijksoverheid, 2011). Als ziekenhuizen zelf geen profiel kiezen, bepaalt de zorgverzekeraar wat er geleverd wordt door het ziekenhuis en ver speelt het ziekenhuis de positie om de eigen ambities, kleur en samenhang in het aanbod te realiseren.

Positionering ziekenhuis

De uitdaging voor een ziekenhuis in de huidige tijd is een onderscheidend profiel te kiezen (Dorresteijn, 2014). Ziekenhuis Gelderse Vallei (ZGV) te Ede is, eerder dan de meeste ziekenhuizen, in staat gebleken te kiezen voor een strategisch profiel. Men koos voor het profiel Voeding Sport Bewegen, dat gebaseerd is op het laten uitgroeien van een van de sterke kanten van het ziekenhuis. Al twintig jaar liep ZGV voorop wat betreft interventies bij ondervoeding van zieke mensen, en al tien jaar waren er vanuit ZGV spraakmakende externe initiatieven op dit gebied, zoals de oprichting van een transmuuraal voedingsteam en veel initiatieven op bestuurlijk niveau (Ziekenhuis Gelderse Vallei, z.d. b). Dit laatste heeft ertoe geleid dat een alliantie is ontstaan met de nabijgelegen Wageningen Universiteit (WUR), waardoor zowel een impuls werd gegeven aan gezamenlijk wetenschappelijk onderzoek, als aan een breed scala van projecten met betrokkenheid van nog weer andere partijen (Alliantie Voeding Gelderse Vallei, z.d.).

Een vergelijkbare ontwikkeling op het gebied van sport en bewegen vond iets later plaats. Sportgeneeskunde, pas in 2014 erkend als medisch specialisme, is in ZGV al langer ontwikkeld (Sportmedischcentrum Gelderse Vallei, z.d.). ZGV is een van de vier door NOC*NSF erkende medische centra voor de begeleiding van Olympische sporters (NOC*NSF, 2015; Ziekenhuis Gelderse Vallei, 2016).

De daadwerkelijk keuze voor het strategisch speerpunt Voeding Sport Bewegen was de borging van het resultaat van de emergente ontwikkelingen van ambitieuze externe initiatieven van enkele mensen binnen het ziekenhuis. Eerst ontstond daardoor extern het imago van ZGV als voedingsziekenhuis met aandacht voor bewegen. Maar ook intern kregen initiatieven steun die in lijn lagen met dit profiel; zo werd een geavanceerd

maaltijdsysteem ingevoerd, waarbij patiënten de hele dag door à la carte kunnen bestellen (Medicalfacts, 2014).

Er waren allerlei activiteiten en er was ook succes rond de thema's voeding, sport en bewegen, toen ZGV expliciet voor haar strategische keuze het merk Voeding Sport Bewegen koos (zie figuur 1). Een beeld wat dit strategisch profiel betekende of zou kunnen betekenen was op dat moment slechts bij een kleine groep mensen helder. Voor hen groeide dit beeld uit tot een geïnternaliseerde denkrichting, een meetlat waarlangs keuzen gemaakt werden, als er prioriteiten werden gesteld. De meeste medewerkers ervaarden de verschillende activiteiten die voortvloeiden uit dit speerpunt echter als losse initiatieven. De paraplu die er boven hing was nog niet zichtbaar. Nog maar weinig mensen konden uitleggen waarom ZGV koos voor Voeding Sport Bewegen, wanneer een programmamanager onder dat motto werd aangesteld.

Internalisering van de strategische keuze

De programmamanager werd door het management gevraagd ervoor te zorgen dat de strategische keuze ook intern omarmd zou worden. De vraagstelling: 'Hoe krijgen we Voeding Sport Bewegen tussen de oren van de medewerkers?', werd aanvankelijk benaderd vanuit het marketingdenken. Geadviseerd werd een proces van 'internal branding' (zie figuur 1) op te starten, om de internalisering van de strategische keuze te realiseren.

Figuur 1. Fasen van internal branding (Willems & Eck, 2008).



Het gemis aan een gezamenlijk verhaal werd erkend en vervolgens ingevuld, door een 'brand story' met verschillende groepen betrokkenen te ontwikkelen. Het idee was dat het merk Voeding Sport Bewegen daarmee duidelijk kon worden verklaard en dat vervolgens het laden van het gedrag kon gaan beginnen.

De korte versie van deze brand story luidt als volgt: 'Het ziekenhuis positioneert zich op kennis in relatie tot duurzame gezondheidswinst, met haar slogan: "Gedreven door kennis. Gericht op gezondheid." Deze keuze is gestoeld op onze overtuiging, ons gedachtegoed, dat "voeding en bewegen" essentiële bouwstenen zijn voor gezondheidswinst voor het verdere leven. Doordat voeding en bewegen een onlosmakelijk onderdeel van onze zorg is, is de behandeling effectiever, herstellen patiënten sneller en voelen zij zich beter. Er vindt (duurzame) leefstijlverbetering plaats waardoor de kwaliteit van leven verbetert. Aandacht voor voeding en bewegen verhoogt de aandacht voor de mens. Ziekenhuis Gelderse Vallei biedt mensen gezondheidswinst voor hun verdere leven.'

De programmamanager Voeding Sport Bewegen en de marketeer, onder wier verantwoordelijkheid de brand story is ontwikkeld, nodigden de innovatiespecialist en de organisatieadviseur (auteur van dit artikel) uit om vanuit hun veranderkundige expertise mee te denken over wat het internaliseringstraject genoemd werd. Door de brand story werd duidelijk dat het verandergebied de hele organisatie op het niveau van de overtuiging betrof (macroverandering), die in grote lijnen ofwel 'chunks' is beschreven (Schaveling, 2000). Er was niet alleen decentrale ruimte voor invulling van het construct Voeding Sport Bewegen, er was ook een bijdrage nodig van medewerkers om hieraan verder invulling te geven. Dit vroeg om een interactieve polyvocale veranderaanpak op het niveau

van de betekenislaag, waar nieuwe werkelijkheidsconstructies konden ontstaan (Homan, 2005).

De innovatiespecialist en de organisatieadviseur hadden ervaring met

het begeleiden van organisatieontwikkel- en ontwerptrajecten op macroniveau en zij waren op mesoniveau zeer ervaren in en geïnspireerd door het gebruik van 'appreciative inquiry'. Zij vormden binnen de instelling een tandem voor het waardierend begeleiden van teams. Hun ervaring was dat het gebruik van een waarderende benadering mensen vaak positief verrast, effectief is, veel positieve energie losmaakt en eigenaarschap van de uitkomsten bij de betrokkenen vergroot.

In het multidisciplinair overleg bespraken de interne strategisch stafadviseurs (het adviseursteam) het 'hoe' van het verklaren van het merk en het laden van het gedrag. De innovatiespecialist en organisatieadviseur brachten de principes van veranderkundige benadering, gestoeld op de waarden van appreciative inquiry, in.

Gekozen is voor een iteratief proces bij het ontwikkelen van de visie en het innovatief handelen van medewerkers

Deze waarderende veranderkundige principes zijn de volgende (Tjepkema & Verheijen, 2009):

1. nieuwe oplossingen ontstaan niet door analyse van wat niet werkt;
2. hoe we praten, bepaalt wat het wordt;
3. vertrouwen op vermogen;
4. kracht van relationele praktijken;
5. kracht van experimenteren;
6. meer wegen leiden naar Rome;
7. elke context eigen antwoorden;
8. urgentie en alertheid.

Zij schetsten de methodiek van appreciative inquiry. De bespreking ervan in het adviseursteam leidde ertoe dat ook de andere adviseurs deze methodiek omarmden. Het gezamenlijke adviseursteam werkte een opzet uit waar betekenisgeving van Voeding Sport Bewegen kon plaatsvinden. Mensen konden elkaar ontmoeten in een setting waar vaste groeps patronen werden doorbroken; een opzet waarbij ruimte was voor nieuwe gesprekken, binnen een nieuwe en positieve dynamiek. Dit sloot aan bij de in het ziekenhuis ontwikkelde, waarderende manier van teambegeleiding (Beentjes, 2012).

Analoog aan deze methode en ervaringen wilden de adviseurs sessies van vier uur organiseren en daarin de cirkel van de waarderende benadering (zie figuur 2) eenmaal doorlopen.

Figuur 2. Cirkel van waarderende benadering (gebaseerd op Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016).



Dit ging echter niet zonder slag of stoot. De adviseurs sparden en discussieerden onderling hoe de opzet vorm te geven. Termen als cocreatie en eigenaarschap bezigden de adviseurs allemaal, maar ze keken er wel verschillend tegenaan. De profielkeuze voor Voeding Sport Bewegen stond voor eenieder vast. Voor de programmamanager en de marketeer was het duidelijk dat bij deze cocreatie de brand story moest worden verteld; de boodschap verdiende het te worden uitgelegd. Zij brachten in dat het mooi zou zijn dit aan te vullen met enthousiasmerende inspirerende voorbeelden.

Voor de innovatiespecialist en organisatieadviseur klonk dit definiëren van cocreëren echter als: samen zenden. Zij maakten zich zorgen of vertrouwen op vermogen (principe 3) hiermee wel voldoende gehonoreerd werd. Werd door de input de ruimte om als medewerkers zelf betekenis te geven aan het speerpunt niet onnodig beperkt, door voor te schrijven hoe iedereen naar Voeding Sport Bewegen zou moeten kijken? Ook kwam de vraag op of er niet eerst centrale kaders moesten komen, waarbinnen de medewerkers initiatieven ten aanzien van Voeding Sport Bewegen konden nemen. En hoe verhiel dat zich vervolgens tot eigenaarschap? En, om met Homan (2005) te spreken, werd het effect van de polyvocale veranderaanpak niet verstoord door een monovocale boodschap?

Er ontstond een dialoog waarin de adviseurs hun professionele opvattingen beter naar elkaar expliciteerden, dan ze voordien hadden gedaan. Ze gingen begrijpen dat ze met hun gezamenlijke taal toch allemaal iets anders bedoelden en gingen ook dieper in op de verwachte en beoogde effecten van verschillende soorten interventies. De adviseurs konden ook gezamenlijk principe 5 en 6 omarmen. Dit leidde tot een opzet van de sessies waarbij de synergie tussen de adviseurs duidelijk meerwaarde bood.

Er speelde zich tevens een parallelproces af: binnen het team van adviseurs vond in feite een waarderende verandering plaats. Met het insluiten van de verschillende perspectieven ontstond een generatieve dialoog (Masselink & Nieuwenhof, 2008). De adviseurs slaagden erin gezamenlijk de sessies zo te ontwerpen, dat er zowel een appel op medewerkers om eigenaarschap te nemen voor de eigen bijdrage aan Voeding Sport Bewegen werd gedaan, als een appel om (als ambassadeurs) het belang van voeding, sport en bewegen voor gezondheidswinst uit te dragen. Hiertoe is binnen het ontwerp van de sessie een inspiratieonderdeel toegevoegd aan de oorspronkelijke cirkel van de waarderende benadering (zie figuur 2).

Nadat de adviseurs een gezamenlijke lijn hadden gevonden, legden ze de nu voorgestelde aanpak voor aan het management, de opdrachtgever. Indachtig principe 2 spraken zij af de opdracht: 'Hoe krijgen we Voeding Sport Bewegen tussen de oren van de medewerkers?' te herformuleren tot: 'Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers ambassadeurs van het ziekenhuis worden, op het gebied van Voeding Sport Bewegen?' Er ontstond bij de opdrachtgever draagvlak om de waarderende benadering te gaan hanteren, waarbij wordt gewerkt vanuit een positieve benadering en waarbij de kracht die er al was werd benut. Belangrijk gedragen uitgangspunt werd dat het proces zo zou worden ingericht, dat medewerkers zelf betekenis zouden geven aan wat voeding, sport en bewegen betekent en aan hoe zij dat in hun werk gaan inrichten en verrichten. De daardoor te verwachten diversiteit aan uitkomsten en acties werd door de opdracht-

gever positief gewaardeerd, mits deze zou bijdragen aan de ontwikkeling van Voeding Sport Bewegen.

Ook Wintzen beaamt het belang van ruimte voor diversiteit voor eigen invulling binnen een expliciete richting: 'Iedereen heeft maar één missie en verschillende mijlpalen' (Wintzen, 2007, p. 107). Het eigenaarschap van de medewerkers wordt daarmee doelgericht bevorderd. Eigenaarschap bepaalt voor een groot deel hoeveel het individu bijdraagt aan het geheel (Hart & Buiting, 2012).

Er ontstond tevens draagvlak om het traject uit te voeren in een setting waarbij mensen elkaar konden ontmoeten en waarbij de vaste groepspatronen werden doorbroken, met ruimte voor nieuwe gesprekken, in een nieuwe en positieve dynamiek. De door de adviseurs noodzakelijk geachte en voorgestelde tijdsinvestering van de medewerkers was echter onbespreekbaar voor de opdrachtgever. De opdrachtgever vond sessies van vier uur veel te lang (vanwege te hoge verletkosten). Deze spanning tussen tijd vrijmaken voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën voor morgen en het zorgen voor de continuïteit van vandaag, beschrijven Van der Schoor en Van de Wiel (2013) als kern van het innovatievraagstuk. Zij geven aan dat het verbindend perspectief in deze paradox nodig is en gevonden kan worden door een 'en, en'-benadering ('same time management'). Adviseurs en opdrachtgevers vonden in gesprek het overstijgende perspectief, met als resultaat een afspraak: een lengte van maximaal tweeëneuhalf uur per sessie.

Opzet van het programma

Om te bereiken dat een substantieel deel van de medewerkers van het ziekenhuis ambassadeurs zou worden van Voeding Sport Bewegen, was het allereerst van belang dat medewerkers kennis hadden van het effect van voeding, sport en bewegen op gezondheidswinst. Binnen het ziekenhuis wordt de kennis vergroot door voorlichting, continue aandacht voor het thema en een opleidingsprogramma. Vanuit sociaal-constructivistisch perspectief is daarnaast het delen van ervaringen in interactie met elkaar een belangrijke stap om zelf in de eigen functie vorm en inhoud te kunnen geven aan het thema (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Een van de manieren om dat te faciliteren, is een 'large scale intervention' voor het gehele bedrijf in één keer, met een 'whole system in the room' (Ploeg & Stoppelenburg, 2006). Gezien het bedrijfsproces (continu in bedrijf) was deze optie niet alleen erg kostbaar, maar ook praktisch niet uitvoerbaar. De adviseurs kozen voor een werkbare oplossing, waarbij zoveel mogelijk mensen in grote groepen konden deelnemen. Ze sloten bewust niet aan bij bestaande afdelingsoverleggen, om nieuwe gesprekken uit te lokken die konden leiden tot nieuwe constructies van de werkelijkheid en daarmee tot daadwerkelijke innovatie (Tjepkema & Verheijen, 2009). Een keuze voor polyvocaal veranderen (Homan, 2005) past bij de basisveronderstelling van appreciative inquiry: als je de organisatie wilt veranderen, verander dan de gesprekken (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016, p. 23).

De organisatie van deze gesprekken kreeg vorm in een carrousel van bijeenkomsten, een serie ambassadeursessies op verschillende dagen van de week en op verschillende tijdstippen, met een open inschrijving voor alle medewerkers. Daarnaast nodigden de opdrachtgevers, op aangeven van de adviseurs, ook medisch specialisten en leidinggevendenden expliciet uit, om hier samen met een van hun bevlogen medewerkers naartoe te komen. Hiermee beoogden ze (conform principe 4) een zo groot mogelijke groep mensen gelegenheid te geven deel te nemen, zodat de nieuwe op gang gebrachte gesprekken een sneeuwbal effect teweeg zouden brengen in de rest van de organisatie. Per sessie konden maximaal vijftig mensen deelnemen.

De ambassadeursessies hadden tot doel de kennis van het gedachtegoed van medewerkers rondom Voeding Sport Bewegen verder te vergroten, en de mogelijkheden om zelf Voeding Sport Bewegen in het werk vorm en inhoud te geven, te benutten, te creëren en uit te dragen (ambassadeur te zijn). Hierbij werd ingestoken op het derde niveau van motivatie, zoals Lee (2009) dat onderscheidt: niet ambassadeur zijn omdat je werkgever dat wil (eerste niveau), of omdat je zelf vindt dat het hoort (tweede niveau), maar omdat je zin hebt om uit te dragen wat je in je werk met voeding, sport en bewegen kan (derde niveau).

Het gehele adviseursteam begeleidde het programma. De auteur had hierbij, samen met de innovatiespecialist, een grote rol in het ontwerp en de voorbereiding van de sessies, en had de leiding over het faciliteren van het proces tijdens de ambassadeursessies.

De serie ambassadeursessies werd voorafgegaan door een grootschalige startbijeenkomst, waarbij alle leidinggevendenden en enkele andere stakeholders werden geïnformeerd over de waarde van het profiel Voeding Sport Bewegen op zich en de inhoud van het ZGV-gedachtegoed (de brand story). Hoofdonderwerpen waren de expliciete rol van de leidinggevendenden bij de internalisering van het gedachtegoed bij de medewerkers en de verantwoordelijkheid voor het borgen ervan. De adviseurs bereidden de bijeenkomst voor met een groepje operationeel leidinggevendenden.

De gebruikelijke gang van zaken was dat de adviseurs dit met het hogere management en de raad van bestuur (RvB) doen. De keuze om nu de meest operationele laag leidinggevendenden het voortouw te geven werd ingegeven door het verlangen in dit traject ook meteen al tijdens de startbijeenkomsten ruimte te bieden aan nieuwe gesprekken en een nieuwe dynamiek. De opdrachtgever stemde hiermee in. In plaats van de RvB trad een van de jongste operationeel leidinggevendenden bij de startbijeenkomst op als dagvoorzitter. Zij nodigde de RvB uit de brand story uiteen te zetten. Het verhaal dat de context bood voor de ambassadeursessies werd gedeeld.

De dagvoorzitter nodigde iedereen uit voor een grootschalige speeddatesessie en daagde eenieder uit ter plekke expliciet te maken hoe hij in de rol van leidinggevende, manager of RvB-lid de belofte uit de brand story waar ging maken. Kortom, eenieder werd uitgenodigd betekenis te geven aan zijn rol in relatie tot Voeding Sport Bewegen. Tevens werd een aantal succesvolle initiatieven op het gebied van Voeding Sport Bewegen door de betrokkenen gepresenteerd en werd de opzet van het internaliseringstraject gepresenteerd.

Hiermee werd in deze startbijeenkomst al meteen gebruikmaken van het sociaal-constructivistisch principe, het poëtisch principe, het simultaneiteitsprincipe, het anticipatoire principe en het positieve principe; kortom, de principes waarop appreciatieve inquiry is gebaseerd (Masselink & Jong, 2008). De startbijeenkomst was daarmee eigenlijk onderdeel van de verkenningfase. Deze fase in de cirkel van de waarderende benadering (zie figuur 2), wordt door vele auteurs toegevoegd aan de oorspronkelijke vier-fasenindeling van Cooperrider (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016). In de verkenningfase komt doorgaans het ‘affirmative topic’ tot stand: de positieve vraag of het kernthema dat centraal staat bij de betreffende verandering. In deze casus werd dit als volgt geformuleerd: ‘Wij bouwen aan voeding en bewegen als essentieel onderdeel van onze zorg.’

Na de startbijeenkomst ging de carrousel van de ambassadeursessies van start, met een doorlooptijd van enkele maanden. Elke sessie had dezelfde opbouw: eerst de start, vervolgens de hele cirkel van de waarderende benadering (verwonderen, verbeelden, vormgeven en verwezenlijken; zie figuur 2 en tabel 1), aangevuld met een intermezzo.

Tabel 1. **Opbouw van de ambassadeursessies.**

Start	Energieke opening met appel	<ul style="list-style-type: none"> • Brand story. • Reeds behaalde successen. • Belang ambassadeurschap.
Verwonderingsfase	Interview in tweetallen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zorg je voor de eigen gezondheid, als het gaat om voeding en bewegen? • Vertel elkaar over een gebeurtenis waarbij je echt het gevoel had zelf bij te dragen aan de gezondheid van de patiënt door voeding en bewegen. <p>Ofwel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertel elkaar over een gebeurtenis waarbij je echt het gevoel had dat de eigen keuze ten aanzien van voeding en bewegen gezondheidswinst opleverde voor jezelf of iemand in de directe omgeving. • Identificeren en delen van de succesfactoren in de verhalen.
Intermezzo	Inspiratiesessie	<ul style="list-style-type: none"> • Presentatie inspirerende voorbeelden van gerealiseerde initiatieven door betrokken medewerkers.
Verbeeldingsfase	Toekomstscenario (uitwerken in groepjes van 6-8 personen)	<ul style="list-style-type: none"> • Stel je heel concreet voor dat: <ul style="list-style-type: none"> – het ziekenhuis van de ene op de andere dag expert is op het gebied van inzet van voedings- en bewegingsinterventies en hiermee gezondheidswinst voor de patiënten behaalt; – medewerkers de bouwstenen van goede zorg door voeding en bewegen vanzelfsprekend gebruiken in het werk en dat dit zichtbaar is voor iedereen die in aanraking komt met ons ziekenhuis; – de patiënten dit ervaren omdat dit in de praktijk wordt waargemaakt; – ZGV met recht het nationale voedings- en bewegingsziekenhuis is en ook internationaal veel belangstelling oogst. • Hoe ziet dat er dan uit?
Vormgevingsfase	Persoonlijk of afdelingsgebonden provocatief statement	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Ik, als ... (eigen vak of functie), ga me binnen mijn afdeling er hard voor maken dat wij ...’ <p>Of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ‘Wij gaan ons er binnen de afdeling ... hard voor maken, dat wij ...’
Verwezenlijking-fase	Commitment aan de resultaten	<ul style="list-style-type: none"> • Acties afspreken, checken op eigenaarschap, faciliteren en borgen.

In de verwonderingsfase staat het ontdekken en waarderen wat er al is centraal. De adviseurs gaven dit vorm door mensen elkaar te laten interviewen. Zij kozen ervoor mensen die elkaar nog niet of nog niet zo goed kenden een koppel te laten vormen, zodat zij elkaar verhalen vertelden als opmaat voor nieuwe gesprekken (principe 4). De kunst van het ontwerpen van een dergelijk interview is dat het meeresoneren van mensen niet leidt tot het meezuigen in een negatieve, maar juist in een positieve spiraal.

In een ruimte waar koppels in gesprek zijn met goed ontworpen appreciative inquiry-interviews, is het 'zichtbaar en voelbaar hoe de energie verandert, hoe het lichter en vrolijker wordt, hoe mensen loskomen en zich weer gaan richten op hun kracht' (Domburg, 2008, p. 148). Om dit meeresoneren mogelijk te maken, was het van belang dat deelnemers elkaar echte en persoonlijke verhalen gingen vertellen. Omdat een waardevol interview staat of valt met de vragen die worden gesteld (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016) was er een alternatieve vraag, zodat ook medewerkers zonder direct patiëntencontact zich konden verbinden met de speerpunt Voeding Sport Bewegen.

De opgespoorde en gedeelde succesfactoren hielpen bij het zichtbaar maken en het waarderen van wat er al is. De toon voor principe 1 en 2 werd hiermee gezet.

Het creëren van creatieve spanning, zoals Senge het noemt (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016), tussen de visie en de huidige realiteit is het doel van de volgende fase: de verbeeldingsfase. De adviseurs voegden de koppels uit de eerste fase samen tot groepjes. Hun werd gevraagd om enkele verhalen uit de verwonderingsfase te delen en zich een toekomstscenario voor te stellen: 'Doe of je er al bent' (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016, p. 130). Aan de groepjes werd gevraagd deze

toekomst, met een aantal hulpvragen en met medeneming van de succesfactoren uit de verwonderingsfase, tot een heel concreet beeld te maken en op een creatieve manier te presenteren. Hierbij was er nadrukkelijk ruimte om 'out of the box' te denken (indachtig principe 7).

In de volgende fase, de vormgevingsfase, verschuift de aandacht van het creëren van het toekomstbeeld naar het ontwerpen van wat nodig is om deze ambitie te ontwerpen (Masseling & De Jong, 2013). De adviseurs zetten de deelnemers nu voor het eerst per afdeling bij elkaar. Per ambassadeursessie waren steeds de leidinggevende en een of meer medewerkers van die afdeling tegelijkertijd uitgenodigd. Dit om ook steun aan elkaar te hebben en na de sessie samen concreet aan de slag te gaan. Hiermee beoogden de adviseurs de inbedding in de bestaande structuur.

De afdelingsgroepjes gingen in gesprek over welke elementen uit de toekomstbeelden hen aanspraken (principe 7), wat hun gezamenlijke ideaalbeeld was en hoe zij zelf en de eigen afdeling zouden kunnen bijdragen aan het realiseren van dat beeld. Daarna maakte ieder persoonlijk of per duo een ambassadeursstatement. Dit is een provocatief statement (uitdagend, ambitieus, realistisch, gewenst en bevestigend geformuleerd).

Voor de ambassadeursessies waren de veranderkundige principes van 'appreciative inquiry' essentieel

Dat wil zeggen: iets wat iemand eerder niet deed, wat voor hem nieuw is en wat er echt toe doet, wat binnen de eigen invloedssfeer ligt, wat helpt bij het bouwen aan voeding en bewegen als essentieel onderdeel van de zorg van het ziekenhuis (indachtig principe 2).

In de laatste fase, de verwezenlijkingsfase, worden de te ondernemen acties geformuleerd en afgesproken. Een afspraak wat te gaan doen met het eigen statement werd in deze fase gemaakt. De deelnemers deelden alle statements uit de vormgevingsfase plenair en schreven het eigen statement op een flap.

De leden van het adviseursteam die het hele proces faciliteerden hadden veel ervaring met de cultuur van de organisatie, en waren vooraf bezorgd dat de deelnemers acties zouden gaan benoemen die anderen dan zouden moeten gaan doen. In de plenaire bespreking gingen de adviseurs daarom na of die zaken die genoemd waren wel binnen de eigen invloedssfeer lagen. De zorg van de adviseurs bleek onterecht. De verwachting dat de deelnemers 'hun uitkomst' als ambassadeur binnen de eigen afdeling zouden gaan inbrengen, werd nogmaals expliciet gemaakt.

De adviseurs kondigden een follow-up aan: over een half jaar zouden de resultaten opgehaald worden en organisatiebreed worden gepresenteerd. Een toolbox werd beschikbaar gesteld, evenals de benodigde ondersteuning door de programmamanager Voeding Sport Bewegen (principe 6). De programmamanager was beschikbaar om op verschillende manieren steun te verlenen bij de realisatie (principe 7).

Resultaten

Er zijn uiteindelijk acht ambassadeursessies geweest, waaraan in totaal 200 medewerkers van 43 afdelingen hebben deelgenomen. De programmamanager Voeding Sport Bewegen publiceerde de statements ook op een speciale intranetpagina, zodat ze konden dienen als voorbeeld voor anderen. Er werd voor gekozen om de presentatie van de statements in het personeelsrestaurant in een hartvorm op te hangen. De voorbeelden zijn heel divers en omvatten, naast het bevorderen van gezondheidswinst door Voeding Sport Bewegen van patiënten, ook gezondheidswinst door Voeding Sport Bewegen voor medewerkers:

- wij gaan het proces van de wondgenezing na een kaakoperatie bevorderen door goede mondelinge en schriftelijke voorlichting over voeding, gevolgd door een telefonische follow-up;
- wij stimuleren elkaar om op de fiets naar het werk te komen;
- wij gaan patiënten stimuleren om aan tafel te eten;
- wij gaan werken met beweegschema's voor onze patiënten;
- wij gaan ons er hard voor maken dat al onze patiënten weten dat zij bij de avondmaaltijd iets extra's kunnen bestellen voor later op de avond, zodat ze meer eiwitten binnenkrijgen;
- de snoeppot verdwijnt.

De programmamanager hield de voortgang van de ontwikkeling van wat afgesproken was in de sessies in de gaten, en bracht de urgentie zonedig onder de aandacht bij medewerkers en leidinggevend. In de jaarlijkse beleidscyclus zijn vervolgens de belangrijkste innovaties ingebracht en gebruikt als input, om het strategische beleid verder aan te scherpen.

Een klein jaar na de sessies (medio 2015) is door een stagiaire (onder verantwoordelijkheid van de programmamanager) en de marketeer onderzocht waar ZGV staat in het proces van internalisering van Voeding Sport Bewegen. Hierbij zijn onder andere enquêtes uitgevoerd ($N = 137$).

Het volgende kwam uit haar onderzoek.

- Tijdens de momentopname van het onderzoek geeft 68 procent van de respondenten aan dat de eigen afdeling een gezamenlijk statement van de afdeling heeft gemaakt. Volgens de respondenten houdt 76 procent van de afdelingen zich ook aan deze statements.
- Er zijn ten tijde van het onderzoek in totaal 34 statements gemaakt door 38 afdelingen. Enkele afdelingen hebben samen een statement gemaakt.
- Bijna 80 procent van de medewerkers en medisch specialisten weet waarom ZGV heeft gekozen voor Voeding Sport Bewegen als onderscheidend thema, 89,2 procent ziet het nut hiervan in en 59,9 procent geeft aan hiervoor intrinsieke motivatie te hebben.
- Bijna de helft van de medewerkers is tijdens het werk bezig met het toepassen van Voeding Sport Bewegen; 29,7 procent is hierin neutraal en 23,1 procent is hier (nog) niet mee bezig.
- Kijkend naar de medewerkers met patiëntcontact, geeft bijna 40 procent aan samen met collega's invulling aan Voeding Sport Bewegen ten behoeve van de patiënt te geven.
- 35 procent van de medewerkers weet patiënten te motiveren tot het kiezen van gezonde voeding; 40 procent van de medewerkers weet patiënten te motiveren tot bewegen.

Er is nog heel wat werk aan de winkel, maar grosso modo zijn de betrokken adviseurs, het management van de instelling en veel medewerkers tevreden met de resultaten die bereikt zijn met dit internaliseringstraject. De adoptie van Voeding Sport Bewegen als belangrijke pijler voor het realiseren van gezondheidswinst is in de organisatie verbreed en verdiept, praktisch gemaakt en er is een positieve grondhouding ontstaan.

Korte beschouwing

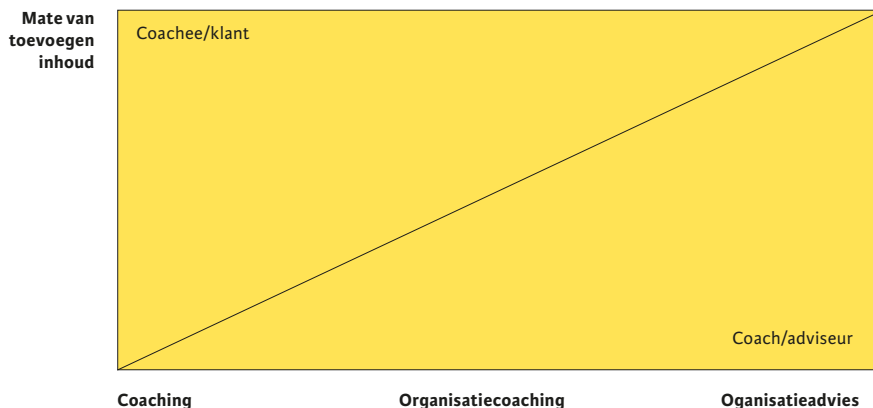
Als organisatieadviseur, werkzaam in het ziekenhuis, gebruik ik in de praktijk onder meer interventies als (individuele en team)coaching, organisatiecoaching en organisatieadvies. Ik beschouw deze interventies als zich bevindend op een continuüm; waar

de (meeste) inhoud vandaan komt, verschuift het continuüm van coachee/klant naar coach/adviseur (zie figuur 3).

Op het ene uiterste van de dimensies is bij coaching de interventie erop gericht het beste uit mensen te halen en komt de inhoud idealiter geheel bij de coachee vandaan. Bij het andere uiterste brengt de organisatieadviseur als inhoudelijk expert juist alle inhoud in. Zoals eerder beschreven (Beentjes, 2011, p. 77) is het verschil tussen organisatieadvies en organisatiecoaching mijns inziens te typeren als het verschil tussen ‘het zoeken naar de beste invulling of oplossing’ en ‘het zoeken naar het vergroten van de opties’. Het verschil tussen coaching en organisatiecoaching is te typeren als ‘het beste uit de mens halen door de aanwezige verscholen potentie vrij beschikbaar te maken’ en ‘het beste uit de organisatie halen, door de verscholen potentie van de verschillende individuen in het collectief vrij beschikbaar te maken’. Een organisatiecoach moet dan ook expertise hebben van en regie voeren over het proces dat leidt tot het vergroten van de mogelijkheden van de organisatie, door het benutten en insluiten van de verschillende perspectieven.

Het oorspronkelijke vraagstuk – hoe krijgen we Voeding Sport Bewegen tussen de oren van de medewerkers? – maar ook het geherformuleerde vraagstuk – bouwen aan voeding en bewegen als essentieel onderdeel van zorg – had heel anders opgepakt kunnen worden. Een advies over een te voeren campagne was een mogelijk antwoord geweest. De effectiviteit van dat antwoord was waarschijnlijk minder groot geweest dan de nu gekozen weg. Mogelijk hadden we veel medewerkers overtuigd en anderen zouden doen wat opgedragen wordt (eerste niveau van motivatie; Lee, 2009). De creativiteit om op allerlei manieren vorm en inhoud te geven aan Voeding Sport Bewegen zou echter niet of nauwelijks aangeboord zijn. Het eigenaarschap zou bij het (top)-management zijn gebleven en de mogelijkheden van de organisatie als geheel zouden nauwelijks zijn vergroot.

Figuur 3. Positionering van het organisatiecoachingmodel van de auteur.



De gekozen aanpak van organisatiecoaching wordt door velen beleefd als een succes. Dit is bijvoorbeeld merkbaar doordat regelmatig wordt geroepen, wanneer een onderwerp ter tafel komt: ‘Moeten we hier geen ambassadeursessie voor organiseren?’ Toch wil dit niet zeggen dat elementen van belang voor organisatiecoaching (zoals eigenaarschap laten liggen in het systeem, vertrouwen op vermogen, mensen zelf betekenis laten geven aan een thema, dit ophalen en hierop voortbouwen, en nieuwe gesprekken laten plaatsvinden) onderdeel zijn geworden van de automatische piloot van het management. Dit geldt ook voor het zaken die belangrijk zijn voor appreciative inquiry (in mijn ogen een bijzondere vorm van organisatiecoaching), zoals gebruikmaken van de kracht die er is bij het focussen op verlangen van wat gewenst is.

De keuze voor appreciative inquiry als methode om een traject van organisatiecoaching in te richten, sluit aan bij de organisatieontwikkelbenadering (Boonstra, 2001) die in Ziekenhuis Gelderse Vallei veel wordt gebruikt. Appreciative inquiry ofwel waarderend veranderen is hier in feite een specifieke vorm van (Tjepkema & Verheijen, 2009) en biedt een tegenwicht voor probleemoriëntatie (Masselink & Jong, 2008). De positieve benadering van appreciative inquiry versterkt de creativiteit, doordat mensen met positieve emoties hun gedachten- en actierepertoire verbreden (zie de ‘broaden and build’-theorie van Fredrikson; Reijerse & De Bruin, 2008). De ambassadeursstatements, waarvan enkele voorbeelden zijn gegeven, laten zien dat de creativiteit ook benut is.

Waarover veel discussie is geweest bij de vormgeving van de sessies, is de positionering op de interventie-as (zie figuur 3): de mate waarin in dit traject inhoud toegevoegd moest worden. Een goede balans tussen enerzijds inspireren met goede voorbeelden en een brand story (d.w.z.

inhoud toevoegen) en anderzijds ruimte laten voor eigen betekenisgeving van mensen (waarvan ze zich eigenaar voelen), is voor dit soort trajecten cruciaal. Die balans lijkt

in deze casus te zijn gevonden. Goed geïnformeerd zijn, voorbeelden geven en verwachtingen kennen, fungeerden in deze casus eerder als een ‘holding space’ waarbinnen het cocreatieproces kon plaatsvinden, dan als een beperking van ruimte. De oprechte intentie, maar ook de positieve en inspirerende manier waarop deze elementen ingebracht werden, speelden daarbij waarschijnlijk een cruciale rol. Mogelijk droeg het ook bij aan het activeren van principe 8 en werd het niet ervaren als een gebrek aan principe 3. In deze casus is de balans ontstaan in een generatieve dialoog binnen het adviseursteam. Masselink geeft aan dat het in de verwezenlijkingsfase doorgaans lastig is om te blijven ‘vertrouwen op vermogen’ (principe 3). Het management is geneigd hierbij terug te grijpen op de eigen routines, waarbij het participatieve karakter wordt verlaten en verantwoordelijkheid wordt overgenomen (Masselink & De Jong, 2013). Ook voor de adviseurs die de sessie ontwierpen en faciliteerden, was dat lastig. Was het, achteraf gezien, een

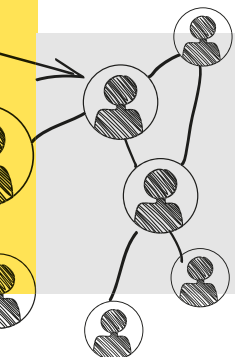
De adoptie van Voeding Sport Bewegen werd in de organisatie verbreed, verdiept en praktisch gemaakt, en er ontstond een positieve grondhouding

goed idee om de organisatiebrede follow-up aan te kondigen? Of zou er misschien anders iemand in een van de sessies zijn opgestaan, om iets dergelijks te bewerkstelligen? En zou het eigenaarschap dan niet nog meer door de deelnemers zijn ervaren? Eén ding is zeker: door het overnemen van de regie in deze fase, zullen we het antwoord op deze vraag nooit krijgen. ■

Literatuur

- Alliantie Voeding Gelderse Vallei (z.d.). Internet: www.alliantievoeding.nl (22 november 2016).
- Beentjes, E. (2011). Het uitdokteren van en nieuwe rol in een ziekenhuis. In F. van den Boomen, & J. van Jaarsveld (red.), *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee* (pp. 77-85). Neer: Kloosterhof.
- Beentjes, E. (2012). Waarderende benadering als methodiek voor begeleiding van teams. Internet: zorginnovatieboek.nl/ledenlinkedin/2012/04/22/waarderende-benadering-als-methodiek-voor-begeleiding-van-teams (22 november 2016).
- Boonstra, J. (2001). Adviseren: kunstje, kunde en kunst. In L. de Caluwé, & A. Witteveen, *Organisatie advies: wat is dat?* (pp. 233-258). Schiedam: Scriptum.
- Boonstra, J. & Caluwé, L. de (2006). Intervenieren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties. In J. Boonstra & L. de Caluwé (red.), *Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* (pp. 11-40). Deventer: Kluwer.
- Domburg, R. van (2008). De kracht van verhalen. In R. Masselink & R. van Nieuwenhoven (red.), *Waarderend veranderen, appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering* (pp. 144-157). Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling.
- Dorresteijn, M. van (2014). Zorginstellingen profileren zichzelf onvoldoende. Internet: www.zorgvisie.nl/kwaliteit/verdieping/2014/4/zorginstellingen-profileren-zichzelf-onvoldoende-1504566w (22 november 2016).
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
- Lee, F. (2009). *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Masselink, R. & Jong, J. de (2008). Wat werkt: AI als proces. In R. Masselink & R. van Nieuwenhoven (red.), *Waarderend organiseren. Appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering* (pp. 16-34). Nieuwerkerk aan de IJssel: Gelling.
- Masselink, R. & Jong, J. de (2013). *Handboek appreciative inquiry, co-creatie van vernieuwing in cultuur, bedrijf en samenleving*. Rotterdam: Gelling.
- Masselink, R. & Nieuwenhof, R. van (2008). Appreciative inquiry. In R. Masselink & R. van Nieuwenhoven (red.), *Waarderend organiseren. Appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering* (pp. 6-15). Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling.
- Medicalfacts (2014). *Politiek wil dat ziekenhuizen voorbeeld At Your Request Ziekenhuis Gelderse Vallei volgen*. Internet: www.medicalfacts.nl/2014/11/13/politiek-wil-dat-ziekenhuizen-voorbeeld-at-your-request-ziekenhuis-gelderse-vallei-volgen (22 november 2016).
- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (2013). *Krachtig kiezen. Ziekenhuizen in 2020*. Utrecht: NVZ.
- NOC*NSF (2015). *Onderzoek om topsport en zorg te verbinden via voeding*. Internet: www.nocnsf.nl/topsport-en-zorg-verbinden-via-voeding (22 november 2016).
- Ploeg, G. van & Stoppenburg, A. (2006). Future search. In J. Boonstra, & L. de Caluwé (red.), *Intervenieren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties* (pp. 135-154). Deventer: Kluwer.

- Reijerse, C. & Bruin, N. de (2008). Appreciative teambuilding. In R. Masselink & R. van Nieuwenhoven (red.), *Waarderend organiseren. Appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering* (pp. 69-85). Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling.
- Rijksoverheid (2011). *Bestuurlijk hoofdlijnenakkoord 2012-2015*. Internet: www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2011/07/05/bestuurlijk-hoofdlijnenakkoord-2012-2015 (22 november 2016).
- Schaveling, J. (2000). *Succesvol organisaties ontwikkelen*. 2e druk. Assen: Van Gorcum.
- Schoor, J. van & Wiel, G. van (2013). *Teams van de toekomst*. Den Haag: BIM Media.
- Sportmedischcentrum Gelderse Vallei (z.d.). Internet: www.smcgeldersevallei.nl (22 november 2016).
- Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht*. Houten: Springer.
- Tjepkema, S., Verheijen, L. & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.
- Willems, M. & Eck, N. van (2008). *Internal branding in de praktijk*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Wintzen, E. (2007). *Eckarts notes*. 3e druk. Rotterdam: Eckart Wintzen/Lemniscaat.
- Ziekenhuis Gelderse Vallei (2016). *Topsporters Olympische Spelen ondersteund vanuit ZGV*. Internet: www.geldersevallei.nl/nieuws/2936/topsporters-olympische-spelen-ondersteund-vanuit-zgv (22 november 2016).
- Ziekenhuis Gelderse Vallei (z.d. a). Internet: www.geldersevallei.nl (22 november 2016).
- Ziekenhuis Gelderse Vallei (z.d. b). Internet: www.voedingsziekenhuis.nl (22 november 2016).



Drs. E. Beentjes MOC is organisatiepsycholoog en behaalde een master op het gebied van organisatiecoaching. Ze is als organisatieadviseur verbonden aan Ziekenhuis Gelderse Vallei te Ede en werkt tevens vanuit haar eigen bedrijf Je Persoonlijke Coach (JPC). E-mail: beentjese@zgv.nl.



Auteur