

## **Trainingsaanpak ‘The Real Conversation’**

### **Een verhaal over welzijn en mensen in hun kracht**

Stel je geeft leiding aan een internationaal werkende organisatie op het gebied van de gezondheidszorg en patiënttevredenheid in de farmacie. Je collega's zijn hoogopgeleid en super gespecialiseerd. Zij kunnen overal in de farmaceutische industrie hun waarde toevoegen, maar kiezen voor jouw bedrijf. Dat doen zij omdat jullie vakinhoudelijk heel interessante en internationaal toonaangevende projecten uitvoeren, en omdat de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie erg goed zijn.

Recent constateer je echter relatief veel uitval bij jouw medewerkers. De medewerkers zijn veelal universitair opgeleid, hebben veel ambitie en willen zich graag bewijzen. Wat nu? Hoe garandeer jij de realisatie van de klantprojecten, zorg je voor het behoud en herstel van je medewerkers en bouw je een toekomstbestendige, robuuste organisatie?

In dit blog nemen we je mee in de hoofdlijnen van de B-dare aanpak van deze casus, die we daadwerkelijk voor een van onze klanten hebben uitgevoerd. In een eerste gesprek met de klant relateerden zij de uitval aan een te hoge werkdruk. Er was aan de medewerkers al een vaardigheidstraining aangeboden in assertiever worden en invloed krijgen. Die interventie heeft echter geen verschil gemaakt.

Wat opviel was de neiging om het uitval- of werkdrukvraagstuk te problematiseren. "We hebben een probleem in onze organisatie. Onze mensen kunnen niet omgaan met een hoge werkdruk." De eerste interventie van B-dare is het vraagstuk te 're-framen' vanuit de waarderende aanpak ofwel 'Appreciative Inquiry'. In plaats van 'Hoe voorkomen we een te hoge werkdruk en uitval?' 'Hoe zorgen we samen dat mensen in flow hun werk verrichten?'

### **Creëren juiste omstandigheden: eigenaarschap**

In ons gesprek met de leiders van de organisatie werd direct de vraag gesteld: 'Leuk, het streven naar flow, maar wat is dit dan anders, dan de eerder genoemde training die geen verschil heeft gemaakt?' Een mooie vraag om te verdiepen en aan te scherpen. Door deze vraag niet te beantwoorden maar in het gesprek direct te onderzoeken, ontstaat meteen de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de interventies die we in de organisatie gaan uitvoeren.

Dit is een kern in onze aanpak, we creëren direct eigenaarschap voor de ontwikkeling van de organisatie en de mensen daarbinnen. Niet alleen bij de directieleden, maar bij iedereen die participeert. B-dare vertelt je niet wat je moet doen, maar helpt je gericht en doortastend je eigen antwoorden te vinden en leven.

## De essentie: het echte gesprek

Verder valt in de voorbereidende gesprekken de volgende opmerking op: “Eigenlijk gaat het er om dat het ‘echte gesprek’ gevoerd wordt.” Als wij met z’n allen – medewerkers en management – het echte gesprek voeren, zijn we in staat om het te hebben over de dingen die er echt toe doen: kwaliteiten, talenten, waarden, drijfveren, zingeving, zorgen, twijfels en frustraties. Als je dat van elkaar weet, ben je in staat adequaat in te spelen op issues die zich voordoen en situaties te creëren waar iedereen wordt ingezet op basis van kracht en persoonlijke zingeving. Dat laatste biedt mensen de kans om zinvol werk te doen, waar zij goed in zijn en zo een wezenlijke bijdrage te leveren. Als dat lukt, dan lopen mensen het serieuze risico dat ze gaan werken in flow.

## De essentie toegepast: het echte gesprek over de interventie

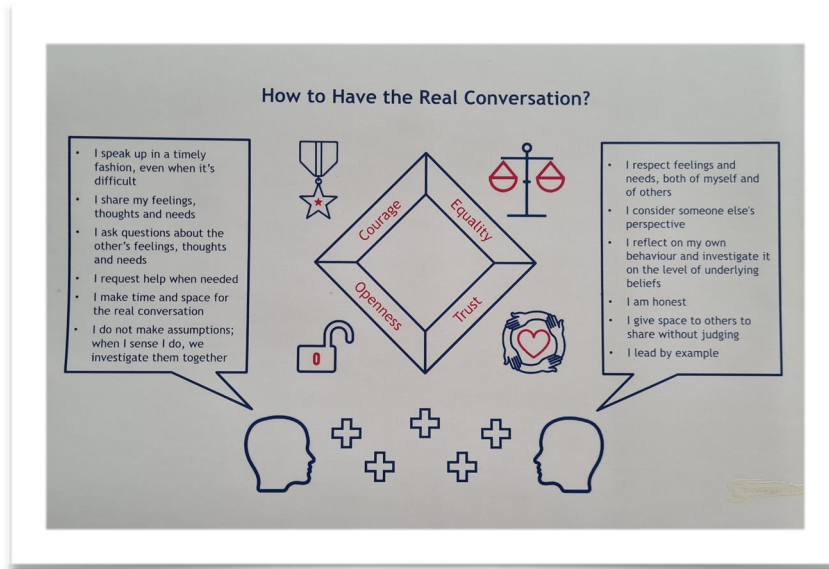
Om van een essentie naar een interventie te komen, waarvan alle betrokkenen uiteindelijk eigenaar zijn, vormen we een co-creatiegroep. Deze groep bestaat uit één van de directieleden, de manager HRD, drie potentiële deelnemers en twee B-dare adviseurs. De co-creatiegroep werkt het programma verder uit. We nemen in deze groep de volgende ontwerpbesluiten:

- Het effect op termijn waar we met de interventie een bijdrage aan leveren, is: *‘We work in a state of flow and realize an outcome which is beyond expectations. We are doing the right thing: that what is right for oneself, the other, the organization and our customers.’* Natuurlijk wordt dit effect ook uitgewerkt in concrete doelen.
- We vormen een pilotgroep waarmee we het programma in detail ontwerpen en uittesten. De pilotgroep willen we vervolgens ook inzetten als ambassadeurs voor het traject. Er zijn nog wat medewerkers die aarzelen, ‘weerstand’ hebben of voelen dat ze wel eens uit hun comfortzone zouden moeten komen. De ambassadeurs kunnen hen over de drempel helpen en de waarde voor de eigen persoonlijke ontwikkeling helpen ontdekken. Deelnemen maakt immers het meeste verschil als je iets komt halen.

## De interventie: het echte gesprek

Het programma bestaat uit meerdere onderdelen: trainingsdagen, actieve experimenten in de dagelijkse praktijk, leertrio’s en een follow-up. In de trainingsdagen werken op het niveau van gedrag, overtuigingen, intenties en zingeving. Door de oefeningen ervaren de deelnemers tegelijkertijd hoe het is om ‘het echte gesprek’ te voeren. Aan het einde van de dag formuleren zij een ontwikkelintentie met bijbehorende acties voor zichzelf. Daarna gaan de deelnemers experimenteren met het voeren van ‘echte’ gesprekken in het dagelijkse werk. Na ieder experiment reflecteren zij kort. We formeren ook leertrio’s, die met enige regelmaat bij elkaar komen om de voortgang in de eigen ontwikkeling te bespreken. De interventie sluiten we af met een follow-up. Hierin waarderen deelnemers hun voortgang in

de eigen ontwikkel en door denken het vervolg. Tijdens de follow up stellen we ook de bedrijfsspecifieke manier van het voeren van de 'The Real Conversation' vast, passend bij de waarden en identiteit van de organisatie. Daarmee kan de organisatie 'het echte gesprek' ook delen met mensen die nog niet hebben deelgenomen. De co-creatie groep monitort verankering van 'het echte gesprek' in de organisatie en doet aanbevelingen voor verdere implementatie (breder dan alleen het persoonlijk ontwikkelingstraject).



### Het echte gesprek: effect!

Hoe garandeer jij de realisatie van de klantprojecten, zorg je voor het behoud en herstel van je medewerkers en bouw je een toekomstbestendige, robuuste organisatie? In de evaluatie van het traject, vallen verschillende opmerkingen op.

*“Door het traject begrijp ik mijn collega’s beter en realiseer ik me elke keer weer dat er per definitie meerdere perspectieven zijn op dezelfde situatie. Mensen zijn anders en kijken anders naar wat er gebeurt. Door het gesprek daarover met elkaar aan te gaan stap ik uit aannames en verwachtingen.”*

*“Ik mag ik zijn en biedt die ruimte ook aan mijn collega. Dat vond ik voorafgaand aan het traject ook al, maar ik was onwetend. Door het echte gesprek aan te gaan, mogen we andere behoeften hebben en zijn we toch verbonden.”*

*“Wat fijn dat we geen ‘modelletje voor communicatie’ aangereikt hebben gekregen, maar samen onze eigen aanpak hebben kunnen ontwikkelen. Wij voeren het echte gesprek nu op een manier die ons echt past.”*

*Een van de leidinggevenden gaf aan dat zij als organisatie weerbaarder geworden zijn doordat mensen elkaar beter begrijpen, samen de scherpste durven opzoeken en zo de juiste dingen doen. “Uitdagingen die op ons afkomen, pakken we met meer vertrouwen op omdat mensen weten dat ze er niet alleen voor staan. Medewerkers in hun kracht, betekent voor ons tevreden klanten.”*