

Johan de Veer, keynote spreker op het Congres Appreciative Inquiry 2010

Johan de Veer

Drs. Johan de Veer is psycholoog en senior organisatieadviseur bij de Belastingdienst. Als onderzoeker ondersteunt hij organisatieontwikkeling via Meten-Weten-Verbeteren. Als ontwikkelaar zorgt hij voor praktische en simpele instrumenten op wetenschappelijke basis: de Teamscan, Gelukscan, IKHONO: match van mens en werk.

Als management- en organisatieadviseur agendeert en ontwikkelt hij organisatiebrede thema's als Geluk op het werk, Arbeidsmotivatie en Gedraglab. Hij werkt met grote groepsinterventies (I Love Tax, M-Dag) en stimuleert veranderkracht door organisatietheater. Hij gaat graag uit van het goede, waarden werkt!

AI, lessen van successen

‘Wat iedereen weet, is dat wij van de Belastingdienst van de controle, het innen en de boetes zijn’, steekt Johan de Veer van wal. ‘Wat men niet weet, is dat wij werken vanuit vertrouwen en dat we een horizontaal toezicht kennen. Maar ook dat we geluk op het werk ambiëren, waarderend onderzoeken en zo sterke punten ontwikkelen.’

‘Tijden veranderen en mensen veranderen’, vertelt hij verder, ‘als Belastingdienst moeten we alert inspelen op de signalen en ontwikkelingen in de maatschappij. Alleen dan kunnen we ons werk goed doen, met positieve aandacht voor burgers en bedrijven. Dit vraagt voortdurend om nieuwe kennis, meer inzichten en een flexibele aanpak.’

Johan de Veer illustreert AI aan de hand van symbolen, slogans en een filmpje: *Lessen van successen*. Hij licht daarbij theorie en onderzoek kort toe en gaat in op gedrag en effect. ‘Het is belangrijk om de theorie te kennen, maar AI moet je vooral doen. Zo hebben we bijvoorbeeld een poster ontwikkeld met begrippen en als wij met mensen werken, gaan we daarmee aan de slag.’ Hij belicht drie succesverhalen uit de praktijk van de Belastingdienst.

Krimp en bezuiniging

De afdeling bedrijfsjournalistiek moest inkrimpen door bezuinigingen. De 15 journalisten/redacteuren van de afdeling waren gestrest en in paniek, ze zaten vast. Ze hoopten dat De Veer met AI een uitweg kon bieden. De Veer: ‘Ik heb de AI poster aan de muur gehangen en gezegd: laten we het maar gaan doen.’

Het eerste wat hij de bedrijfsjournalisten vroeg, was om een collega voor te stellen. En daarbij aan te geven wat ze in hem of haar waardeerden, wat ze knap en goed vonden, zowel zakelijk als privé. Vervolgens vroeg hij of ze nog wat meer over die collega konden vertellen. De Veer: ‘Ze vonden het een ontzettende moeilijke opdracht. Journalisten zijn solisten. Soms zaten ze met rode hoofden, maar ik liet ze niet gaan, het moest gebeuren. We hebben er twee uur over gedaan!’

Tijdens deze sessie had De Veer de door hen genoemde krachten opgeschreven en deze verbeeld als een wolk. Een wolk die almaar groter werd door te benoemen waar ze goed in

waren. ‘En na die twee uur kwam er ontspanning in het team. Ze vonden het eigenlijk leuk: *dát wisten we niet van elkaar, we praten nooit zo met elkaar.*’

In de volgende stap van het AI proces liet De Veer de deelnemers fantaseren en een perspectief schetsen. Terwijl zij daarmee in groepjes aan de slag gingen, kwamen ze erachter dat zij als vrije journalisten hun eigen stukken wilden blijven schrijven en, niet vanwege de bezuinigingen, in opdracht van de leiding.

‘En dan zie je het resultaat van zo’n AI sessie. Toen ik vroeg: ontwikkel nu eens een motto of plan, kwamen zij op een geniaal idee. In plaats van het team bedrijfsjournalistiek worden we het *journalistiek bedrijf*. *Dan zijn we vrij om onze eigen stukken te schrijven, maar tegelijkertijd hebben we een bedrijf en moeten we geld ophalen.*’

‘En zo waren deze bedrijfsjournalisten in één ochtend in staat om een nieuwe markt aan te boren. En het bedrijf, dat bestaat nog steeds.’

Reorganisatie en fusie

Bij een reorganisatie, een fusie van de Belastingdienst en een aantal departementen, waren drie partijen betrokken. De oude teams: de mensen die nog hun oude werk deden. De nieuwe teams: de mensen die het bij de Belastingdienst moesten gaan doen. En de inrichters op de Belastingdienst: de projectontwikkelaars, die bekeken wanneer en hoe het moest gebeuren.

De Veer: ‘De projectleider kwam bij ons en zei: *Ik ben nu al driekwart jaar bezig en die partijen praten niet met elkaar, luisteren niet naar elkaar, ze begrijpen elkaar niet, het is één groot gevecht. Ik ben niet eens in staat een projectagenda op te stellen. Hebben jullie een oplossing?* Mijn collega en ik zeiden: wij hebben geen verstand van dat soort dingen, maar ik zou AI doen.’

‘Ook hier gingen we uit van de dingen waar je trots op kunt zijn, wat doe je goed? We vroegen ze groepsgewijs te overleggen en een minipresentatie maken. Met de focus op enthousiasme en persoonlijke kwaliteiten. Dat leidde direct tot meer begrip. Vanaf het moment dat ze doorkregen hoeveel trots en power er in zo’n team zit, gingen ze luisteren naar elkaar.’

‘En toen we ze vervolgens gezamenlijk toekomstbeelden lieten schetsen, los van de werkelijkheid, gingen ze met elkaar praten. En om vier uur ’s middags opperden ze zelf: *Zeg, moeten we niet nog iets met de agenda?*’

‘Wij hadden twee rollen behang bij ons... en daarop hebben zij een planning voor twee jaar opgesteld! Alle stappen, alle data, gezamenlijk, drie teams volledig gemixt. Het probleem was opgelost door waarderend praten. Gewoon door de medewerkers zelf, niet door de manager.’

Visie en missie

Een team trainers en taaldocenten bij de Belastingdienst moest de visie en missie bespreken. Een jaarlijks terugkerend onderwerp waar maar weinig animo voor was. Men voelde zich niet gewaardeerd.

De Veer: ‘We gaven ze als opdracht om gedurende twee weken alle klanten te interviewen over wat zij van hen vonden. *Dat kun je niet maken*, was de eerste reactie van de medewerkers.’

‘Vervolgens hebben we de positieve reacties uitgedrukt in beelden, we schetsten en tekenden, lachten en hebben met elkaar gesproken. En, de successen gevierd. Er groeide een bijzonder positieve sfeer. Toen gingen ze nadenken over wie ze eigenlijk waren. En moeiteloos werden missie en visie geformuleerd.’

‘Door de reacties en verhalen waren ze erachter gekomen dat zij behalve als trainer of docent, vaak ook als adviseur of procesbegeleider functioneren. Inmiddels zijn deze mensen organisatieadviseur: een bredere functie die ook beter betaalt. Het zijn nu mijn collega’s, ze doen de dingen die ik ook leuk vind om te doen. En we werken nu met z’n zestigen.’

Lessen van successen

De Veer: ‘Dit zijn voorbeelden van positieve psychologie, waar onderzoek aan ten grondslag ligt met bewijzen, die in de praktijk dus goed en makkelijk werken. Gewoon doen!’

‘Bij samenwerken en bedrijfsprocessen gaat het om vertrouwen en contact; bij beoordelen is de focus kracht; en ontwikkelen doe je op basis van ‘growth mindset’. Veranderen is behouden wat werkt; communiceren is een kwestie van ‘be good & tell’. Dienstverleners betekent direct contact; en bij leidinggeven staan hoop, perspectief en koers centraal...’

‘En onderzoeken, dat doe je vanuit een waarderend perspectief.’

Verslag: Margreet de Jonge / Ferenc Faes