

Blind dates tijdens werktijd?

Impressie van een cultuurtraject

Je zit nietsvermoedend op je werk en krijgt ineens een uitnodiging voor een 'blind date' met collega's ... Het gebeurde de leidinggevenden van raamdecoratieproducent B&C Products in Nunspeet. Zij gingen in gesprek met groepjes medewerkers over 'werken' en 'samenwerken'. Wie hun gesprekspartners waren, bleef tot het laatst een verrassing. De uitnodiging was de start van de Basistraining 'Professionals in Windowfashion'. Een trainingstraject waar alle 800 medewerkers van B&C Products gedurende 2,5 jaar aan deel hebben genomen.

B&C Products ontwikkelde het traject in samenwerking met Bureau Zijwegen. Het onderwerp: waarden en principes.

De Basistraining 'Professionals in Windowfashion' maakte onderdeel uit van het cultuurtraject dat de afgelopen twee jaar bij B&C Products centraal heeft gestaan. Een cultuurtraject, ingegeven door een gewijzigde bedrijfsstrategie en een herformulering van missie, visie en bijbehorende waarden en principes. Vanuit de logische gedachte dat bedrijfswaarden het fundament vormen voor gezamenlijk ondernemen vond ook B&C Products het van belang hier invulling aan te geven.

De concrete 'verbeteropdracht' die ten grondslag lag aan de totstandkoming van de waarden vroeg echter meer dan enkel het eenzijdig informeren van de medewerkers. De vraag rees hoe de abstracte waarden daadwerkelijk een bijdrage zouden kunnen leveren aan de kwaliteit van het dagelijkse werken en samenwerken en daarmee aan het succes van de organisatie.

Het traject moest medewerkers vooral uitnodigen stil te staan bij en te reflecteren op het 'hoe en waarom' van het eigen doen en laten in de werksituatie. Een ambitieus traject (?).

Terug naar de training ... de bovengenoemde 'blind dates' waren onderdeel van de eendaagse startmodule voor leidinggevenden en sleutelfunctionarissen, genaamd 'Delen is Verdubbelen'. Tijdens de 'date' spraken leidinggevende met medewerkers aan de hand van vragen, aangeleverd op 'blinds' als een herkenbare knipoog naar het product horizontale jaloezieën. Het was voor de leidinggevenden een eerste oefening met het voeren van dialooggesprekken, namelijk het stellen van vragen en luisteren zonder te oordelen. Iedereen was laaiend enthousiast. Tegelijk waren de gesprekken een geweldige bron van informatie als het ging om de beleving van medewerkers over werken en samenwerken binnen de organisatie.

De vervoltraining voor de medewerkers bestond uit twee modules: 'Waar, Waard, Waarde' en 'Waardig of aardig?' en werd verzorgd door vijftien intern opgeleide trainers. In eerste instantie bestond deze groep voornamelijk uit leidinggevenden en sleutelfunctionarissen. Gedurende het traject zijn ook medewerkers opgeleid als trainer en toegevoegd aan het team van 'module-specialisten'.

Zij gingen in duo's aan de slag met de eerste module: 'Waar, Waard, Waarde'. Wat zijn nu jouw persoonlijke waarden, wat zijn de waarden van B&C en hoe zie je ze terug in de dagelijkse praktijk? Daarover werd gesproken tijdens de training. En: waarom is het voor een organisatie nu eigenlijk belangrijk om waarden te hebben?

Aan het einde van de eerste module ontving iedere deelnemer een werkopdracht voor de periode tot de volgende module. Deze werkopdracht bestond uit een aantal vragen welke gedurende die zeven weken beantwoord moesten worden. Een voorbeeld van zo'n vraag

was: “wanneer verval jij in sjoemelgedrag?” Medewerkers kregen de opdracht over die vraag na te denken en in gesprek te gaan met hun leidinggevende of een (al getrainde) collega. Zo bleven de leidinggevend en ex-deelnemers ook na de training in gesprek over waarden en actief met het voeren van dialooggesprekken.

Tijdens de tweede module ‘Waardig of Aardig?’ stond het maken van keuzes centraal. Waarden worden vooral zichtbaar als je geconfronteerd wordt met een dilemma. Hoe maak je daarin keuzes? Veel voorkomende dilemma’s uit de dagelijkse B&C-praktijk werden besproken en getoetst aan de hand van de waarden. Ook hiermee kregen de gesprekken over waarden en principes dus weer een vervolg en maakten duidelijk dat ogenschijnlijk makkelijke keuzes toch minder vanzelfsprekend bleken te zijn. Een tijdens de training veel gedane uitspraak: “een ander in zijn waarde laten”, kreeg een nieuwe dimensie. Namelijk, dat kan alleen als je de ander bevraagt op zijn of haar waarden en vanuit jezelf ook de bereidheid hebt te vertellen wat voor jou belangrijk is. Een wederzijdse haal- en brengplicht!

Het cultuurtraject bij B&C Products werd overigens bewust niet op normen en waarden toegespitst, maar op waarden en principes. Een norm als richtlijn is te ‘eng’. Bij het spreken over principes wordt er ruimte gecreëerd voor verschillen. Afhankelijk van de mens, de situatie, de functie en het product kunnen waarden een diversiteit aan principes opleveren waarbij ‘goed’ of ‘fout’ niet aan de orde is. Neem een waarde als ‘betrokkenheid’. Daar kun je lastig een norm voor stellen als bedrijf. Want wat betrokkenheid inhoudt kan voor iedereen anders zijn.

De praktijk van alledag leert echter wel dat individuele principes en het snel (ver)oordelen van de keuzes die daaruit voortvloeien regelmatig de bron zijn van misverstanden en onbegrip. Tijdens de training was het vooral de bedoeling met elkaar uit te wisselen hoe betrokkenheid er uit kan zien. Waarden geven een richtlijn voor werken en samenwerken. Uiteindelijk heeft dat invloed op het succes en voortbestaan van het bedrijf.

Waarden gaan léven

Naast het hierboven beschreven trainingstraject lag er nog een ander belangrijk vraagstuk. Namelijk, hoe houden we het levend en hoe zorgen we ervoor dat de vastgestelde waarden terugkomen in onze systemen en procedures?

Vanuit de startmodule voor leidinggevend en zijn 12 projecten gedefinieerd die een bijdrage zouden kunnen leveren aan de implementatie van de waarden. Deze projecten varieerden van praktisch en functioneel tot abstract, creatief en ludiek. Voorbeelden van projecten waren: functioneringsgesprekken, het ontwikkelen van een cultuuronderzoek, maar ook een verjaardagskalender en een theatershow waar 80 B&C’ers aan mee hebben gewerkt!

Leidinggevend en konden zich inschrijven voor een van de projecten of zich aanmelden als trainer. Hiermee was betrokkenheid van het totale leidinggevend kader (directie, management en middenkader) gewaarborgd. Daar kwam nog bij dat ook medewerkers actief aan diverse projecten hebben meegewerkt waarmee zij (wederom) in aanraking kwamen met de waarden en principes.

Resultaten en succesfactoren

Gedurende en na het traject werden er diverse positieve ontwikkelingen zichtbaar binnen de organisatie. Denk hierbij aan ziekteverzuimpercentage en positieve uitkomsten van medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken. Helaas is niet of nauwelijks een betrouwbaar causaal verband te ontdekken, gezien het feit dat er meerdere factoren van invloed zijn op deze aspecten.

Toch zijn er diverse voorbeelden die direct verband houden met het cultuurtraject en ons zeer positief gestemd hebben: medewerkers die moeilijke kwesties bespreekbaar hebben gemaakt met collega’s waar ze voorheen met een wijde boog omheen liepen; initiatief van

een groep magazijnmedewerkers om zonder leiding en in hun eigen tijd de samenwerkingsproblemen te bespreken met elkaar; het lef van leidinggevend en om een ingrijpende reorganisatie met betrokkenen te evalueren aan de hand van de zeven bedrijfswaarden.

Een factor die zonder meer bepalend is geweest voor het succes was de rol die de directeur van B&C Products in dit traject heeft vervuld. Vooraf door zijn moed in het (voor hem) onbekende te stappen en te vertrouwen op de mensen die er in geloofden. Gedurende het traject door, waar het kon op de achtergrond, maar waar nodig er in te springen, zijn omgeving te stimuleren en bewust te maken van het belang van dit traject.

Ook de actieve rol van alle leidinggevend en als deelnemer aan een van de 12 implementatieprojecten creerden een vorm van eigenaarschap dat zeer bepalend is geweest voor het succes.

Inhoudelijk kunnen we concluderen dat het bespreekbaar maken van vanzelfsprekendheden en het oefenen in waarnemen en luisteren zonder oordeel van grote waarde is geweest en nog steeds is. Nu, ruim 1,5 jaar na de officiële afsluiting van het traject zijn er nog diverse situaties waarbij het gedachtengoed van de training ingezet wordt. Opvallend is te merken hoe medewerkers in staat zijn te reflecteren op hun eigen situatie en het instrument 'waarden' kunnen hanteren. Op het gebied van sociale vaardigheden en assertiviteit heeft B&C Products absoluut een belangrijke stap gezet.

Belangrijke conclusie van de externe deskundige en ontwikkelaar van het concept en werkvormen, Margriet Hijweege: "Het belangrijkste is dat er binnen B&C Products de bereidheid was en is om van iedereen te leren. Iedereen wordt zich steeds meer bewust van het feit dat juist in de verschillen tussen mensen de mogelijkheid tot groei zit. Belangrijk, want wil je je positie in de markt versterken, dan gaat het niet alleen over omzetverhoging. Het gaat erom fundamenteel onderscheidend te zijn en vanuit gezamenlijkheid te ondernemen."

Annemieke Botterweg

Opleidingsadviseur en Projectleider 'Professionals in Windowfashion'