

Visualiseer je dagstarts met een Spaghetti-diagram

Bert Teeuwen

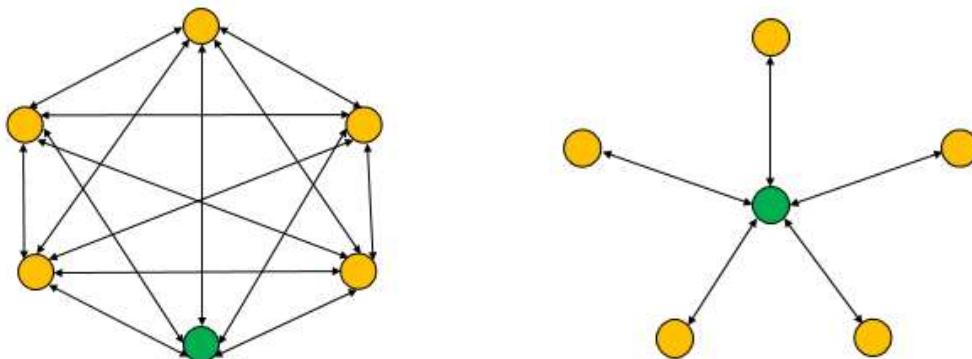
Welke organisatie werkt niet met dag- of weekstarts? Dagstarts zijn hip. In veel organisaties vervangen ze de energievretende afdelingsoverleggen. Elke dag (of begin van de week) staat bij een bord de voorgaande dag (of week) en de dag die zojuist begonnen is bespreken. Prestaties, productieaantallen, zieke collega's en de planning passeren in het gesprek. En dat allemaal in een kwartiertje.

In de praktijk valt het niet altijd mee om een goede dagstart te houden. Omdat het gesprek niet loopt, het bij een monoloog van de baas blijft of het eerder een verantwoordingsgesprek is dan een gelijkwaardige dialoog. Om een dagstart te verbeteren is het eerst nodig om de huidige situatie te begrijpen. Dat kan bijvoorbeeld door het gesprek, de prestatiedialoog, te visualiseren.

Wiel of Ster

Je kunt de interacties in dagstarts kenmerken met deze twee uitersten:

1. De interactie loopt volgens de **wiel (of cirkel) structuur**. Waarbij elk groepslid vragen stelt en reageert op alle anderen. De procesbegeleider staat niet in het middelpunt, maar faciliteert het gesprek.
2. De interactie loopt volgens de **sterstructuur**, waarbij één persoon, meestal de procesbegeleider (soms fysiek) in het middelpunt staat, het gesprek naar zich toetrekt en alle vragen en antwoorden via hem of haar gaan.



Figuur: Wielstructuur en Sterstructuur, met de procesbegeleider als groen bolletje.

De wielvorm duidt op een levendig gesprek waarbij alle deelnemers op elkaar reageren en elkaar vragen stellen.

In elke goede dagstart zal je beide structuren terugzien. Ervaren gespreksleiders gebruiken de wielstructuur voor beeldvorming en een korte discussie, en wisselen die af met de ster als het moment gekomen is om het korte gesprek samen te vatten en er een groepsbesluit moet komen. Het is dus niet zo dat een van de twee het beste is. Overigens moet daarbij gezegd worden dat de dagstart niet bedoeld is om diepgaande discussies te voeren. Daar is in die 15 minuten die een dagstart maximaal duurt geen tijd voor en het is ook niet effectief om dat, zonder gedegen vooronderzoek naar de huidige situatie, met de hele groep te doen.

Visualiseer het gesprek met een Spaghettidiagram

Met een zogenaamd spaghettidiagram kan je het gesprek in een dagstart visualiseren. Teken op een stuk papier de positie van het dagstartbord en de plek waar de deelnemers staan. Volg de route van het gesprek door steeds een lijn te trekken tussen de deelnemer die aan het woord is en degene die er op reageert. Alsof het een balletje is dat steeds wordt doorgegeven. De getrokken lijn volgt zo het gesprek van spreker naar spreker. Hoe meer lijnen tussen de mensen, hoe meer ze op elkaar hebben gereageerd.

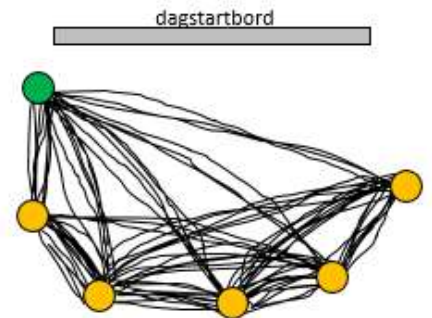
De vorm van het spaghettidiagram vertelt veel over het type gesprek in een dagstart, en wie het meest (of helemaal niet) aan het woord is geweest. Aan de vorm van het spaghetti-diagram zie je of het gesprek een ster- of wielvorm heeft. Bij de ster staat een deelnemer in het middelpunt, vaak de procesbegeleider of de leidinggevende en gaat het hele gesprek via hem of haar. In wiel-gesprekken reageert iedereen op elkaar en is het een gelijkwaardig gesprek. Verantwoordingsgesprekken zien er uit als een ster. De procesbegeleider, meestal de leidinggevende, gaat het rijtje langs en vraagt iedereen naar zijn voortgang. De deelnemers reageren niet of nauwelijks op elkaar, maar geven netjes antwoord op de vraag. Behalve degene die 'aan de beurt is' houdt iedereen zich stil, totdat het hun beurt is. En als je geen beurt krijgt, dan zeg je niets. Er is geen sprake van een dialoog, maar van het zenden van informatie.

Praktijkvoorbeelden

De diagrammen op de volgende bladzijde geven veel voorkomende praktijksituaties weer. Het groene bolletje is steeds de procesbegeleider, de gele bolletjes de deelnemers en het rode bolletje de leidinggevende als die niet de procesbegeleider is.

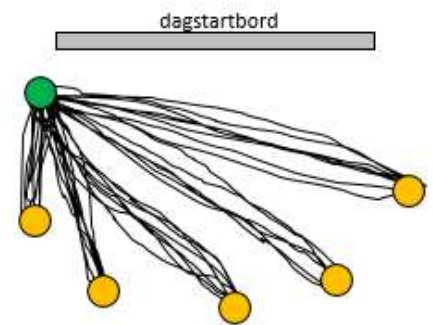
De optimale dialoog

Zo ziet het spaghettidiagram van een optimale prestatiedialoog eruit. Prima interactie tussen alle deelnemers in een wiel-structuur. Vragen en doorvragen komen niet alleen van de procesbegeleider. Men spreekt elkaar aan op verantwoordelijkheden en biedt elkaar hulp aan. Op de juiste momenten trekt de procesbegeleider het gesprek naar zich toe om af te ronden en om een besluit of actie op het bord te noteren – de stervorm.



Een typische sterdialogoog

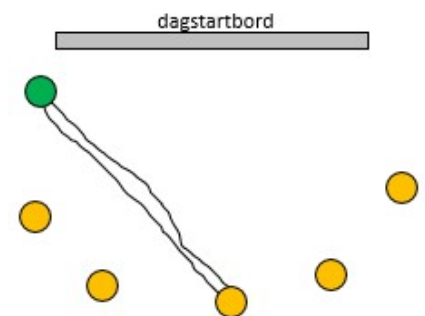
Dit is een typisch homogeen ster-gesprek in een dagstart. De procesbegeleider moet hard werken. Hij stelt vragen en krijgt antwoorden. De andere deelnemers reageren niet op elkaar, maar wachten tot het hun beurt is. De deelnemers zouden hier het gevoel kunnen hebben dat ze verantwoording af moeten leggen. De vraag is of de deelnemers belang hebben bij de dagstart, of dat ze alleen bij de baas op appèl komen. Als de leidinggevende de rol van procesbegeleider heeft en hij ziet zijn mensen als zijn volgers, dan zullen die zich ook zo gedragen. Hij maakt er een verantwoordingsrondje van. Iedereen knikt braaf en beantwoordt zijn vragen en wacht tot het weer voorbij is om weer aan het werk te kunnen. Goede coaching van de procesbegeleider of van het hele team kan uitkomst bieden. Of in het uiterste geval, als de leidinggevende de procesbegeleider is, hem vriendelijk vragen om een tijdje niet meer bij de dagstart aan te sluiten en een ander teamlid vragen om de rol van procesbegeleider te nemen.



Een andere reden voor een ster is als de deelnemers niets gemeenschappelijks hebben dan dat ze bij dezelfde organisatie werken. Ze hebben elkaar niet nodig voor hun werk, streven geen gemeenschappelijke doelstellingen na en hebben verschillende taken die erg specialistisch zijn. Men kent elkaars werkterrein zo oppervlakkig, dat een steekhoudende doorvraag niet snel bedacht is. Het heeft geen zin om op elkaar te reageren, anders dan uit belangstelling.

De toespraak van de baas

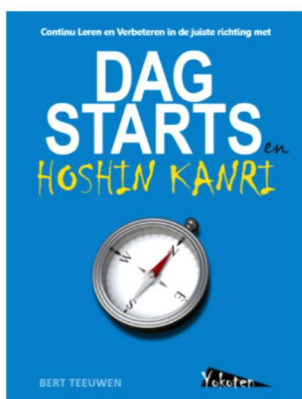
Op youtube is een filmpje te vinden van een dagstart waarin de leidinggevende met haar team het bord doorneemt en alle prestaties kort benoemt en van commentaar voorziet. Het team luistert en knikt. Daarna geeft ze aan wat er vandaag allemaal op de planning staat. "Zijn er nog vragen?". Er komt een vraag over de haalbaarheid van de planning van vandaag. Jawel, die is haalbaar. Dan wenst ze haar team succes.



Dit spaghettidiagram ziet er tamelijk rustig uit. Er is nauwelijks interactie. De leider spreekt haar team toe. Het zijn mededelingen, het is geen gesprek, laat staan een overleg. Er is zeker geen prestatiedialoog. Ik kan me niet voorstellen dat de leidinggevende erg enthousiast is over deze dorre dagstart. Het is zeer de vraag of die wel doorgaat als zij er niet is. Er zal zeker meer interactie ontstaan als de procesbegeleider actief coachingsvragen gaat gebruiken. Een teamlid als procesbegeleider benoemen kan ook voor verbetering zorgen. Hoewel het gesprek dan zou kunnen veranderen in een als wiel vermomde ster, met toch weer de leidinggevende die een prominente rol voor zichzelf opeist. Voor leidinggevendenden is het soms moeilijk om niet primair te reageren maar eerst eens goed te luisteren en te observeren.

Als je het gesprek met een spaghettidiagram visualiseert geeft dat gespreksstof voor een evaluatie. Komt iedereen tot zijn recht in het gesprek? Reageren de deelnemers op elkaar? En als er een ster is waar we een wiel willen, hoe kunnen we dat dan duiden? Ga in gesprek met elkaar over de kwaliteit van de dagstart en hoe die verbeterd kan worden.

Nieuwsgierig naar meer?



Meer over dit onderwerp kunt u vinden in het boek **Continu Leren en Verbeteren in de juiste richting met Dagstarts en Hoshin Kanri**.

250 pagina's in kleur.

Met praktijkschetsen van de Gemeente Amsterdam, Wigo4it, Bosch Transmission Technology, Reinier de Graaf Gasthuis, Brabantia en de Gemeente Utrecht.

Schrijver: Bert Teeuwen Uitgeverij Yokoten
ISBN 978-90-815036-5-5

Te bestellen bij elke (internet)boekhandel of via info@yokoten.nl. Kijk verder op www.yokoten.nl of vraag de inhoudsopgave aan.

Bert Teeuwen van Yokoten is Organisatieadviseur en Trainer in alles wat te maken heeft met Continu Leren en Verbeteren. Zowel in de publieke sector als bij bedrijven.

Yokoten verzorgt in-company workshops over Hoshin Kanri en Dagstarts en helpt om dagstarts te verbeteren. Bel 06-53593984 of stuur een mailtje naar info@yokoten.nl voor meer informatie.