

In dialoog op zoek naar de balans tussen **inspraak** en **uitspraak**

Lysbeth van Silfhout

Het lijkt zo gemakkelijk: de klant stelt een vraag, de adviseur beantwoordt die en stuurt een factuur. Maar wat als de adviseur voelt dat uw klantvraag het probleem niet oplost? Aan de hand van een case neemt de auteur u in dit artikel mee in het meerstemmige veranderproces, vanaf de diagnose, via de interventies tot en met de inbedding in de organisatie en het afscheid van de adviseur.

Het lijkt zo gemakkelijk: u als klant stelt een vraag, de adviseur beantwoordt die en stuurt een factuur. Maar wat als de adviseur voelt dat uw klantvraag het probleem niet oplost? Een manager van een klantcontactcentrum vroeg mij een programma te ontwikkelen voor het professionaliseren van zijn medewerkers. Een paar trainingen, wat coaching en klaar is Kees. Ik volg mijn gevoel en stel voor eerst wat verkennende interviews te houden. En wat blijkt? Er is sprake van 'groeipijn', gebrek aan structuur en oprechte aandacht.

Na het vooronderzoek start een verandertraject, waarbij we keer op keer de 'temperatuur op de afdeling meten' om de volgende interventie te bepalen. De achterliggende gedachte is dat de relatie tussen opdrachtgever en adviseur bepalend is voor het succes van de verandering. Net als blijkt uit onderzoek van het Ashridge Centre for Coaching en Vakgroep Management & Organisatie van de Vrije Universiteit (2013): de kwaliteit van de coachingrelatie heeft de grootste voorspellende waarde voor de uitkomst van coaching.

Voor bovengenoemd project kiezen we de multi-vocale veranderaanpak (Homan, 2005). We laten bewust de 'klassieke' veranderkundige aanpak, de *planned change*, los. Dat betekent dat niet het management voorschrijft hoe het veranderproces gaat verlopen.

Samen met de medewerkers bepalen we de vorm en het tempo van de interventies. Hierbij houden we wel het devies van Freddy Heineken in ons achterhoofd: 'Iedereen inspraak, maar ik doe de uitspraak', om zo ongebreidelde kakofonie te voorkomen.

Als kapstok gebruiken we het Werkplan, een document dat elk jaar op dezelfde manier tot stand kwam. Door de gewenste verandering op de afdeling te verbinden aan het schrijven hiervan, en daarbij de hele afdeling te betrekken, zijn nieuwe betekenissen gegeven, nieuwe inzichten ontstaan en is vooral het gesprek van de dag veranderd. In dit artikel nemen we u mee in het meerstemmige veranderproces, vanaf de diagnose, via de interventies tot en met de inbedding in de organisatie en het afscheid van de adviseur.

Je kunt mensen niet veranderen, je kunt wel het gesprek van de dag veranderen

Veranderen op basis van diagnose: weten wat er speelt

Jaap Boonstra gebruikt een Chinees spreekwoord om het belang van een goede diagnose te onderstrepen: 'Wie op reis gaat, moet eerst gaan zitten'. Met andere woorden: je kunt pas starten als je weet wat er speelt, in welke omgeving je acteert en wie de spelers zijn. Zowel in de bovenstroom, als in de onderstroom. In de bovenstroom focussen we op het zichtbare, tastbare en hoorbare. In het geval van het Klantcontactcentrum kijken we naar de doelstelling, veranderhistorie en de feiten.

Een korte samenvatting van de feiten in de bovenstroom:

Medewerker: 'Het is hier net ganzenborden, voor je het weet zit je in de put!'

- Doelstelling: voorlichten en adviseren van het publiek en instanties over juridische zaken, het beleid en de toepassing daarvan.
- Veranderhistorie: een organisatiebreed veranderprogramma gericht op effectiviteit, efficiency en klantvriendelijkheid werkt sinds een jaar aan de techniek en managementrapportages, er is een 0900-nummer geopend en er worden meer informatielijnen aan dit nummer gekoppeld. Hierdoor is de afdeling in korte tijd gegroeid van 12 naar 50 medewerkers.
- Verloop en ziekteverzuim zijn gestegen.
- Bereikbaarheidsdoelstellingen worden niet gehaald.
- Een rapportage van een extern onderzoeksbureau maakt dat de directie de opdracht geeft dat de bereikbaarheid en kwaliteit van de telefonische voorlichting veel beter moeten worden.

De bovenstroom is relatief eenvoudig in kaart te brengen. Maar in beeld krijgen wat er in de onderstroom gebeurt, vraagt meer inspanning. Terwijl het juist de onderstroom is die bepaalt hoe hard en in welke richting een ijsberg zich verplaatst.

De onderstroom tekent zich af aan de hand van de vele informele gesprekken bij de koffiemachine en de printer. Het belangrijkste knelpunt blijkt de onduidelijkheid over HR-zaken te zijn. De afdeling bestaat uit sub-groepjes, de voorlichters die nog bij de afdeling communicatie hebben gezeten, de voorlichters die als pioniers samen een zelfstandige afdeling voorlichting hebben opgezet en de rest, zij die er in het laatste jaar zijn bijgekomen. Deze schoksgewijze groei heeft gemaakt dat ieder groepje zijn eigen beeld heeft van de regels en werkafspraken. Een paar voorbeelden:

- *Werktijden*: iedereen moet om 8.30 uur aanwezig zijn. Maar het hoofd komt nooit voor

9.30 uur, iemand die altijd in de file staat mag om 9.00 uur komen, en iemand die niet wil staan in de tram, begint om 7.00 uur (terwijl de lijnen nog niet open zijn...).

- *Regels en richtlijnen*: er is een document met regels over het werken bij het Klantcontactcentrum. Dit document gaat ver in het vaststellen van regels: 'De jarige mag 30 minuten feestvieren', maar er wordt niet toegezien op de naleving ervan.
- *Opleidingen volgen*: er is geen vastomlijnd plan voor de ontwikkeling van een medewerker, wie het hardst roept, krijgt de meeste cursussen.
- *Werving en selectie*: er wordt niet gestructureerd en gepland geworven. Af en toe wordt er via vacaturesites een vacature geplaatst, zonder plan. Bij selectie geldt hetzelfde, bijvoorbeeld de selectie van de senioren: twee van hen hebben een assessment gehad, twee anderen niet.

Dit zijn maar een paar voorbeelden uit een stortvloed van ontevredenheid over de manager en collega's. Er is weinig energie voor het werk, medewerkers nemen wel veel tijd om op elkaar te letten. Vaak worden vragen gesteld als: 'Zit hij hier wel op de juiste plaats?' en 'Past onze manier van werken nog wel bij de huidige werkdruk?' Een mooi citaat is: 'Het is hier net ganzenborden, voor je het weet zit je in de put!'

Trainen of echt veranderen?

Inzicht in de onderstroom leert dat de investeringen in de techniek en het introduceren van meetbare doelen niet leiden tot een verandering op de werkvloer. Er is veel gesproken over de medewerkers, maar nauwelijks mét hen. Dit overtuigt de opdrachtgever ervan dat training niet het juiste antwoord is. Het gaat niet om professionalisering van de medewerker, maar om het (in)richten van de afdeling, die last heeft van 'groeipijn'. Het moet met deze groep gebeuren, en daarom is het van belang dat alle medewerkers meedenken over en zich bewust zijn van de noodzaak van de veranderingen in hun werkomgeving. Want zij moeten de bereikbaarheid op niveau krijgen. De manager onderkent het belang van de meeveranderende



medewerker en geeft de adviseur de rol van veranderregisseur. Het veilige idee van de rationele, geplande blauwe veranderaanpak (De Caluwé en Vermaak, 2006) wordt losgelaten. Een moedige beslissing van de manager, want de projectmatige 'planned change' geeft hem het gevoel van zekerheid en controle over proces, timing en resultaat.

Als kapstok voor de verandering gebruiken we het Werkplan, een document dat de afdeling elk jaar aan de directie oplevert. Normaal schrijft de manager dit plan, geholpen door senior medewerkers en met input van externe adviseurs. Dit jaar kiezen we ervoor om het Werkplan samen met de hele afdeling samen te stellen.

De interventies: stap voor stap de koers bepalen

Als je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt (Koster, 2006). De vormgeving van het programma en het bepalen van de interventies gebeuren in samenspraak met de opdrachtgever, keer op keer wordt de balans opgemaakt en worden van daaruit de vervolgstappen bepaald. We gebruiken de energie op de afdeling en het gedrag, de omgangsvormen of de regels als uitgangspunt.

In het verandertraject zijn de volgende interventies gepleegd:

1. interviews, gebruikmakend van *appreciative inquiry method*;
2. werkconferentie afdeling Voorlichting;
3. uitwerken thema's werkconferentie in sub-groepen;
4. implementeren actiepunten uit Werkplan



Werkconferentie: verander-verhaal en betekenisgeving

Na het afnemen van interviews waarbij we met de medewerkers op zoek gaan naar wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat, staat de werkconferentie centraal in dit veranderingsproject.

We beginnen de werkconferentie met het veranderverhaal van de manager. Het eerlijke verhaal over het programma, geen gelikte PowerPoint met feiten en cijfers. De manager geeft aan waarom hij de verandering belangrijk vindt, wat hij van zijn team verwacht en schetst het gezamenlijke einddoel. Ook de onduidelijkheden komen aan bod. Het is immers geen voorgekookt plan, maar een benadering waarbij we stap voor stap bepalen hoe we verdergaan. Het veranderverhaal start de dialoog, waarbij de medewerkers worden uitgenodigd actief te participeren. Er worden grenzen gesteld waarbij de manager verantwoordelijkheid neemt als eigenaar en facilitator van het proces en niet als eigenaar van het succes.

Na het veranderverhaal gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over de onderwerpen die in de interviews aan de orde kwamen. Dit doen we met behulp van een speciaal ontwikkeld dobbelspel. Door om beurten een vraag te beantwoorden, komt iedereen in de spel-

Het gaat vooral niet om wat je ziet, maar wat je voelt dat er ook is

groep aan bod en kan iedereen zich over de thema's uitspreken.

De afsluiting van het spel luidt het slot van de conferentie in: de senior medewerkers geven een korte uitleg van de thema's uit het spel. Deze zes thema's – en daarmee hoofdstukken in het Werkplan – zijn: Kwaliteit, Plezier in het werk, Communicatie en informatie, Strategie, Samenwerking en Positionering Klantcontactcentrum binnen de gehele organisatie. Na deze presentatie worden er groepen gevormd per thema. Elke groep gaat een thema uitwerken, hun eindproduct is een hoofdstuk in het Werkplan voor het komende jaar.

Het veranderverhaal zorgt voor eenstemmigheid, waarbij de grens van het thema wordt gekaderd, maar zo gedoseerd dat de creativiteit en energie behouden blijven. Het wordt zo vormgegeven dat het uitnodigt om mee te gaan, waarmee de meerstemmigheid ruimte krijgt. Opvallend is dat alle medewerkers zich – zonder verplichting vooraf – verbonden hebben aan een themagroep. De medewerkers vonden het waardevol dat hun mening werd gehoord. Een van de medewerkers formuleerde het nog sterker: 'We plakken niet alleen stickers, maar er wordt ook echt iets met de uitkomsten gedaan, en nog mooier, we gaan er zelf mee aan de slag.'

Het gesprek van de dag is veranderd

Tijdens dit verandertraject hebben we de raad van Homan (2005) gevolgd, die betoogt dat je veranderingen minder moet 'managen'. De organisatiedynamiek maakt de verandering. Als veranderregisseur is mijn rol die organisatiedynamiek zichtbaar te maken en daarbij als buitenstaander te helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun dialoogvaardigheden. Zo wordt het een verandering van de medewerkers zelf, die ze zelf kunnen vormgeven en inkleuren.

De werkconferentie en de daarop volgende uitwerking in themagroepen zijn bewust gekozen, om zo gedeelde betekenissen te creëren op de afdeling, vanuit de positieve energie van het werk. Alleen als dit project het onderwerp van de dialoog is, ieder zijn beeld kan vormen

en betekenis kan geven aan de nieuwe richting, zal het functioneren van de mensen op het Klantcontactcentrum veranderen.

De laatste interventie is het afscheid van de adviseur: nadat de concrete actiepunten zijn benoemd, neemt de manager, samen met de senior voorlichters, de regie over van de adviseur. Dit wordt met de medewerkers gedeeld. Dit voelt onwennig, voor zowel de adviseur als de manager; het voelt alsof na een lange tijd van nauwe samenwerking de zijwieltjes worden weggehaald van een kleuter die leert fietsen. Hij weet dat hij het kan, maar hij kan er in noodgevallen altijd op terugvallen. De medewerkers veranderen door, en hebben een gevoel van trots. Door samen te werken aan de vormgeving van het werk, is het gesprek van de dag veranderd. En daarmee is de gewenste verandering in gang gezet.

Literatuur

- Boonstra, J., *Verandermanagement in 28 lessen*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2013.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak, *Leren Veranderen - Een handboek voor de veranderkunde*, Kluwer, Deventer, 2006.
- Haan, E. de, 'Het effect van coaching', Ashridge Centre for Coaching en Vakgroep Management & Organisatie van de Vrije Universiteit, 2013.
- Homan, T., *Organisatiedynamica*, SDU Uitgevers, Den Haag, 2005.
- Koster, H., *Oscar en Linda - de ongeschreven regels van een project*, Van Gorcum, Assen, 2006.

Drs. E.H. van Silfhout is zelfstandig veranderregisseur die zich met De Adviespraktijk richt op organisaties die in verandertrajecten te maken krijgen met organisatie-, HR- en communicatievraagstukken. In de dagelijkse praktijk bedenkt zij graag originele ideeën, oplossingen en methoden voor werksituaties die verbeterd kunnen worden. Zij doet promotieonderzoek naar de rol van de lijnmanager bij organisatieverandering. lysbeth@deadviespraktijk.nl

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0187

U wilt uw afdeling of organisatie veranderen met een helder doel voor ogen. Hoe neemt u uw medewerkers mee in deze verandering? En hoever gaat de inspraak van de werkvloer? Het basisverhaal 'In dialoog op zoek naar de balans tussen inspraak en uitspraak' in de Management Executive Base helpt u met het beantwoorden van deze vragen.