



■ Lysbeth van Silfhout

In dialoog op zoek naar de balans tussen inspraak van medewerkers en uitspraak van de manager

Je kleren wassen in een rivier?

De klant vraagt je een training te ontwikkelen om zijn medewerkers verder te professionaliseren, en je voelt dat training niet dé oplossing is. Je bent adviseur. Wat doe je? Je adviseur stelt een ontwikkeltraject voor, waarbij de medewerkers de snelheid bepalen en de uitkomst niet voorspelbaar is. Je bent manager. Wat doe je? In dit artikel worden beide vragen beantwoord aan de hand van een praktijkcasus bij een Klantcontact Centrum. Lees het als een reisverslag van een expeditie. Een expeditie, die begint zonder route, zonder vast vervoermiddel en zonder vooraf besproken pleisterplaatsen. Het is een expeditie met een doel: betere bereikbaarheid, meer werkenergie en hogere medewerker- en klanttevredenheid. Dit artikel start met de diagnose, gevolgd door een beschrijving van de aanpak en sluit af met een reflectie op deze aanpak.

Het vertrekpunt: groeipijn

De manager van een Klantcontact Centrum ziet de resultaten van zijn afdeling niet verbeteren, ondanks dat hij er alles aan heeft gedaan; *hardware* aangeschaft, kwaliteit en bereikbaarheid gemeten en prachtige stuurgetallen vastgesteld. Het werkt echter niet. De cijfers worden niet beter en de medewerkers veranderen niet. "De jonge ambitieuze juristen moeten professioneler worden", aldus de manager. "Met een goed trainingsprogramma zal de medewerker naadloos aansluiten bij alle moderne technologische hoogstandjes en komt de ambitieuze doelstelling van de hoofddirectie binnen bereik."

Het is op het eerste gezicht een eenvoudige opdracht. Een maatwerktraining lijkt logisch. Na verkennende interviews blijkt echter dat het gaat om groeipijn. De afdeling is enorm gegroeid en zal nog drie keer zo groot worden. Er is gebrek aan structuur en aandacht. Een geregisseerde verandering is hierop het antwoord; een *whole scale change* waarbij alle vijftig medewerkers betrokken worden om de bereikbaarheidsdoelstellingen te bereiken: Welk proces volgen we? Waar begint de dialoog? Waar eindigt de inspraak? In de taal van Homan (2005): kiezen we voor een geplande monovocale verandering of voor een multivocale verandering? We kunnen ook het devies van wijlen Freddy Heineken volgen: "Iedereen inspraak, maar ik doe de uitspraak", om ongebreidelde kakofonie te voorkomen.

"Het is hier net ganzenborden, voor je het weet zit je in de put."

Dit is een uitspraak van een van de medewerkers tijdens een interview. Uit de interviews blijkt waarom alle investeringen in de afdeling niet leiden tot een verandering op de werkvloer. Er is vooral gestuurd op de techniek en meetbare resultaten. Er is veel gesproken óver de medewerkers, maar nauwelijks mét hen. Er is weinig energie voor

het werk. Medewerkers nemen wel veel tijd om op elkaar te letten.

Wanneer we dit bespreken met de manager is het hem duidelijk dat training inderdaad niet de juiste interventie is. Het gaat niet om professionalisering van de medewerker, maar om het (in)richten van de afdeling, die last heeft van 'groeipijn'. Het is van cruciaal

Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt

belang dat de medewerkers meedenken over de verandering binnen hun werkomgeving en zich bewust zijn van de noodzaak ervan. Zij zijn tenslotte degenen die de bereikbaarheid en klanttevredenheid op niveau moeten krijgen en houden.

Verkleuring veranderingaanpak van blauw naar groen/wit

De manager onderkent het belang van de mee veranderende medewerker en geeft de adviseur de rol van veranderregisseur. Het veilige idee van de rationele, geplande blauwe veranderingaanpak (De Caluwe & Vermaak, 2006) wordt losgelaten. Een moedige beslissing, want de blauwe aanpak (De Caluwe & Vermaak, 2006) geeft hem het gevoel van zekerheid en controle over proces, *timing* en meetbaar resultaat. In onderling overleg kiezen we voor een groen en iets witte aanpak. Groen (De Caluwe & Vermaak, 2006) omdat we samen met de medewerkers gaan kijken of ze beschikken over alle kennis en vaardigheden die ze nodig hebben om bij te kunnen dragen aan de hogere bereikbaarheidscijfers en tevreden klanten. Leren is hierbij de rode draad, waarbij we medewerkers zelf laten inzien dat ze bepaalde kennis of vaardigheden missen om goed te kunnen functioneren.

Hoe ze die kennis opdoen of de nieuwe vaardigheden leren, staat nu nog niet vast. De rol van veranderregisseur is die van trainer/coach.

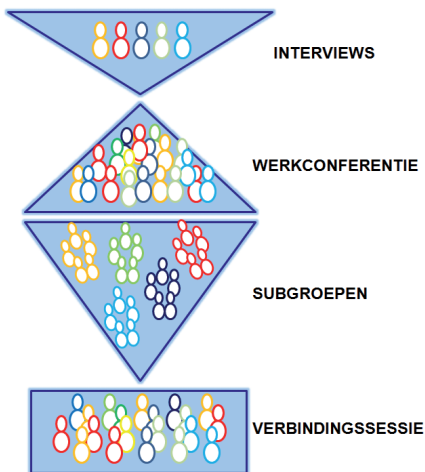
Wit (De Caluwe & Vermaak, 2006) is een gewaagde kleur, zeker vanuit de blauwe voorkeur van de opdrachtgever. Bij een witte veranderaanpak veranderen mensen zichzelf. De taak van de veranderregisseur is het creëren van momentum en het verwijderen van hindernissen. Op die manier wordt verandering gewoon, een constante factor in elke werkdag. Mijn aanname is dat het Klantcontact Centrum met jonge academisch geschoolde medewerkers een vruchtbare omgeving is voor een witte veranderaanpak.

Het 'haakje' waar we de verandering aan ophangen is de totstandkoming van het werkplan van de afdeling. Het plan omvat de ambitie, doelen en taken van de afdeling en moet binnen zes maanden gereed zijn. Door de medewerkers zelf inspraak te geven in de inhoud van dit werkplan, krijgen ze

zeggenschap over de (in)richting van hun eigen werk, de taakverdeling en ontwikkelingen. Hiermee krijgt de verandering een zichtbare uitingsvorm en een *deadline*, wat voor de opdrachtgever toch wat 'blauwe' houvast geeft.

Interventies: stap voor stap keuze bepalen

Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt (Koster, 2006). Uitgangspunt voor de expeditie die we samen beginnen is de energie op de afdeling, niet alleen de kennis, het resultaat of het gedrag. Het uitstippelen van de route gebeurt per etappe. De interventies worden in nauw overleg bepaald. Keer op keer staan we stil, blikken terug en maken een plan voor de volgende etappe. Er zijn zes interventies en een keuzemoment van de manager. Dit zijn tussenstappen om te komen tot die verbeterstappen die nodig zijn om de doelstellingen van het management te halen: betere kwaliteit en hogere bereikbaarheid, met tevreden medewerkers en klanten.



Figuur 1. Interventies, stap voor stap bepalen

De interviews vormen de basis voor de keuze van de groen/witte veranderstrategie. Via die gesprekken stellen we de diagnose groeipijn vast, de ruimte die er is voor verandering. De tweede interventie, een werkconferentie, draait om een dubbelspel, waarbij de spelers met elkaar de dialoog aangaan over bedoelingen en gedrag, zoals die past bij de bereikbaarheidsdoelstellingen. Door om beurten een vraag te beantwoorden, krijgt iedere medewerker een stem. Het spel kent geen competitief element. Het gaat om het scheppen van een open sfeer en dat medewerkers gehoord worden. Er wordt echt iets met de uitkomsten gedaan. Aan het einde van de conferentie verbinden de medewerkers zich met een verbeterthema, waarmee ze in groepjes aan de slag gaan. Elke groep werkt een thema uit, dat uiteindelijk een hoofdstuk

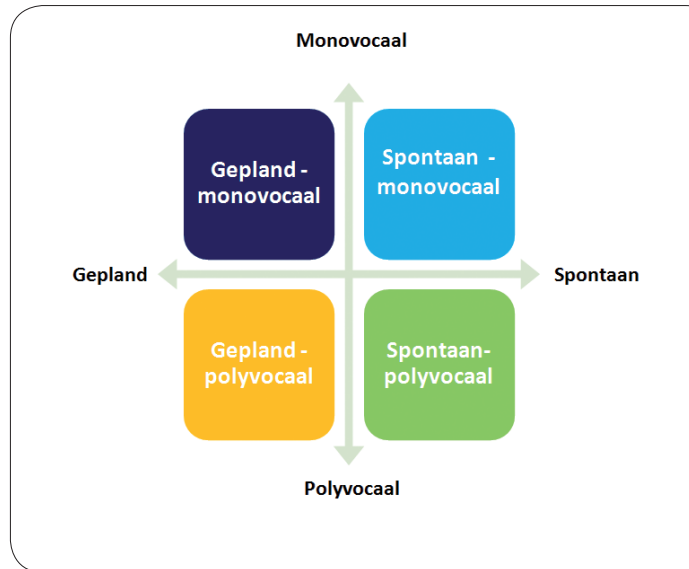
wordt in het jaarplan voor de afdeling, dat op de tweede werkconferentie aan elkaar gepresenteerd wordt.

Een belangrijke interventie van de manager is het stellen van prioriteiten, het maken van keuzes en de communicatie daarover. Het keuzemoment van de manager voor de implementatie is bij de start van het programma al bekend. Dit is een belangrijke succesfactor. Medewerkers krijgen alle vrijheid, maar weten op voorhand dat de manager beslist. De manager neemt zijn beslissing niet in zijn eigen kantoor. De kaders zijn in samenspraak met de medewerkers bepaald. Hierdoor bestaat voor het definitieve werkplan nog net zoveel draagvlak als na het opleveren van de tussenresultaten. De manager volgt het eerdergenoemde devies van Freddy Heineken.

Het gesprek van de dag is veranderd

Er zijn, wat Homan (2005) 'betekeniswolken' noemt, ontstaan in organisaties. Dit zijn gedeelde betekenissen die medewerkers aan verandertrajecten geven. Betekeniswolken zijn moeilijk te sturen, maar om de verandering te regisseren is het belangrijk ze in het oog te houden. Een aantal van deze betekeniswolken op het Klantcontact Centrum zijn veranderd. Waar er eerst nauwelijks duidelijkheid was over bijvoorbeeld opleidingsplannen, regels en werktijden, is er eenduidigheid.

Homan (2005) betoogt dat veranderingen minder gemanaged moeten worden. De organisatiedynamiek maakt de verandering. De rol van de adviseurs is het zichtbaar maken van die organisatiedynamiek en daarbij als buitenstaander helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun dialoogvaardigheden. Van deze uitgangspunten is in dit traject gebruik gemaakt. Het wordt geen verandering van de externe adviseur, maar een verandering van de medewerkers zelf, die ze zelf kunnen vormgeven en inkleuren, waarbij de manager



Figuur 2. Thijs Homan (2005), Organisatiedynamica

de lijntjes van de kleurplaat bepaalt.

Balans tussen meerstemmig en eenstemmig: balans tussen inspraak en uitspraak

Als we kijken naar de assen van Homan (2005), zien we dat de interventies zich heen en weer bewegen tussen monovocaal en multivocaal. De interventies zijn gepland, maar binnen een interventie kunnen we spreken van spontane verandering. Ook de periodes tussen de interventies zijn periodes van spontane verandering (voor zover je daarvan kunt spreken als er een adviseur over de gang loopt).

Voor de totstandkoming van het werkplan is afgeweken van een ingesloten patroon, (Homan, 2005); een jaarlijks gepland, monovocaal ontwikkelproces. De werkconferentie en de daarop volgende uitwerking in themagroepen zijn uitgekozen, om zo gedeelde betekenissen te creëren op de afdeling, vanuit de aanwezige positieve

energie in zich. Alleen als het werkplan het onderwerp van de dialoog is en ieder zijn beeld kan vormen en betekenis kan geven aan de nieuwe richting, zal het Klantcontact Centrum veranderen.

Bij de werkconferentie stond *organizing* centraal: door interactie met elkaar en door het gedrag van allen ontstaan betekenissen. De themagroepen zijn een vorm van een netwerkgroep; een groep die een gemeenschappelijk thema en een gemeenschappelijk doel heeft. Medewerkers gaan met elkaar in gesprek en vormen gezamenlijk een beeld over de oplossingen. De medewerker kiest het thema en de groepssamenstelling zelf. Dit maakt het delen van beelden, het leren en ontwikkelen mogelijk. Een tweede belangrijke succesfactor!

De uitwerking in themagroepen was de start van *re-learning*, een proces om tot gezamenlijke betekenissen te komen. Er ontstaat een gemeenschappelijk beeld over: wie we samen zijn, welke taken en verantwoordelijkheden we hebben, welke spelregels we hanteren, hoe we kennis met elkaar delen en welke opleidingen we moeten volgen. Zo ontstaat een succesvolle groene veranderaanpak. Om met Homan (2005) te spreken: 'De afdeling bepaalt haar identiteit.'

De laatste interventie is het afscheid. Nadat de actiepunten zijn benoemd, neemt de manager, samen met de senior voorlichters de regie over van de adviseur. Dit wordt (monovocaal) met de medewerkers gedeeld. Dit voelt voor zowel adviseur als manager onwennig. Na een tijd van nauwe samenwerking voelt het als het weghalen van de zijwieltjes van een kind dat leert fietsen. Hij weet dat hij het kan, maar kan in noodgevallen altijd even terugvallen. De medewerkers veranderen door en hebben een gevoel van trots. Door samen te werken

aan de vormgeving van het werk, is er echt iets veranderd. De mensen hebben zichzelf veranderd. De adviseurs hebben het gesprek van de dag veranderd.

Er is meer energie voor werk dan voor elkaar. Medewerkers praten meer met elkaar dan over elkaar en zijn bereid zich voor elkaar in te zetten.

Een spannend avontuur voor manager, medewerkers en adviseur

Deze expeditie was een spannend avontuur. Het was geen eenvoudige expeditie. De stap van de manager om de geplande monovocale (blauwe) veranderaanpak los te laten was gewaagd. Niet alleen de strategiekeuze, maar ook de positie van de manager is een spannende transformatie van expert naar veranderaar (De Caluwe & Vermaak, 2006, p. 338). Draaide hij eerst als ingenieur aan de knoppen van de techniek, nu geeft hij als gids het voorbeeld. Hiervoor moet de manager kritisch naar zijn eigen aandeel in de problematiek kijken en de verantwoordelijkheid voor het slagen van een verandertraject niet overdragen aan de adviseur. Juist zijn persoonlijke inzet kan de groeipijn doen verdwijnen en mogelijkheden voor verdere groei zichtbaar maken.

Voor de medewerkers was het een enerverende periode. Experts kwamen en gingen, technische hoogstandjes werden geïntroduceerd, die ze schijnbaar accepteerden. Waar ze voorheen op de externen hadden kunnen mopperen, of zelfs hadden kunnen saboteren, werden ze nu zelf op het podium gezet. Terugblikkend is hier onbewust een rode veranderstrategie (De Caluwe & Vermaak, 2006, p. 75) ingezet. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers pas veranderen als ze zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen (De Caluwe & Vermaak, 2006, p. 76). De groeipijn werd immers veroorzaakt door het gebrek aan aandacht en

structuur. De rode strategie richt zich erop de medewerkers te verleiden écht mee te doen en hun verantwoordelijkheid te nemen. Die verleidingsstrategie bleek nodig en effectief. Alleen door de inzet van de totale groep en hun keuze om mee te werken is dit programma een succes geworden.

Niet alleen voor de medewerkers of manager was dit een spannende reis. De adviseur balanceert voortdurend tussen advies en faciliteren van verandering. De inhoud van de verandering blijft bij de afdeling zelf. Naast regisseur is hij coach van de manager, die een andere rol krijgt dan hij gewend is: van opdrachtgever naar veranderaar, van toeschouwer naar deelnemer. Goede afspraken, helderheid

over opdrachtgeverschap en vertrouwen zijn hierbij cruciaal. Ook bij de overdracht, in dit geval bij de implementatie van het werkplan, is vertrouwen cruciaal maar andersom: van adviseur naar opdrachtgever. De adviseur moet loslaten, en vertrouwen dat wat er in beweging is gezet, de beoogde bestemming bereikt. Dat is minstens zo spannend als de start van het ontwikkeltraject voor de opdrachtgever! ■

Referenties

- Caluwe de L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Sdu.
- Koster, H. (2006). *Oscar en Linda: De ongeschreven regels van een project*. Assen: Van Gorcum.



Lysbeth van Silfhout is zelfstandig veranderregisseur die zich richt op organisaties die in verandertrajecten te maken krijgen met organisatie-, HR-, en communicatievraagstukken. Zij doet promotieonderzoek naar de rol van de lijnmanager bij organisatieverandering.
www.deadviespraktijk.nl