

JE KUNT MENSEN NIET VERANDEREN, JE KUNT WEL HET GESPREK VAN DE DAG VERANDEREN

In dialoog op zoek naar de balans tussen inspraak en uitspraak

Lysbeth van Silfhout

Een manager van een klantcontactcentrum haalt zijn doelstellingen niet en benadert mij met de vraag: help mij met de professionalisering van mijn afdeling. Zo op het eerste gezicht een eenvoudige vraag, waar zijn snelle antwoord opleiding en training logisch lijkt. Maar na verkennende interviews blijkt het om groeipijn, gebrek aan structuur en aandacht te gaan. Een geregiseerde verandering is dan het antwoord; een 'whole scale change', waarbij alle 50 medewerkers worden betrokken om de ambitieuze doelstellingen te realiseren. Welk proces volgen we, waar begint de dialoog en waar eindigt de inspraak? Of in de taal van Homan: kiezen we voor een geplande monovocale verandering of voor multivocale veranderaanpak (Homan, 2005). Of volgen we het devies van wijlen Freddy Heineken: 'Iedereen inspraak, maar ik doe de uitspraak', om zo ongebreidelde kakofonie te voorkomen.

Inleiding

Dit artikel is een reisverslag van een adviseur. De adviseur is ingeschakeld door de manager van een klantcontactcentrum die de resultaten van zijn afdeling maar niet ziet verbeteren. Ondanks dat de afdelingsleiding alles heeft gedaan aan de techniek, dat de beste hardware is aangeschaft, de meetinstrumenten zijn ontwikkeld door een adviesbureau voor kwaliteit, en een onderzoeksbureau de bereikbaarheid heeft onderzocht, met prachtige stuurgetallen als resultaat. Maar dit alles werkt niet, de cijfers worden niet beter, de medewerkers veranderen niet. De jonge ambitieuze juristen moeten professioneler worden, aldus de manager. Met een goed trainingsprogramma zal de medewerker naadloos passen bij alle moderne technologische hoogstandjes en komt de ambitieuze doelstelling van de hoofddirectie binnen bereik. Binnen een jaar moet de bereikbaarheid van 60 naar 90 procent. Dit betekent dat het roer echt om moet. Want de bereikbaarheidscijfers worden niet gehaald en het aantal telefonische vragen neemt alleen maar toe; het ziekteverzuim stijgt en er is een hoge vertrekberedheid bij de medewerkers, terwijl er bijna geen reacties binnenkomen op openstaande vacatures.

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@deadadviespraktijk.nl

Veranderen op basis van diagnose: weten wat er speelt

Het voorstel eerst een aantal medewerkers te interviewen wordt in eerste instantie door de opdrachtgever gepareerd met het onderzoek van Boonstra over het falen van transformaties in organisaties (Boonstra, 2000). De opdrachtgever wil gewoon een serie trainingen, maar laat blijken zich bewust te zijn van het feit dat dit de zoveelste externe is die over de gang wandelt. Wil hij een traject laten slagen, dan moet hij dat wel een echte kans geven. Aarzelend geeft hij toestemming voor een aantal interviews met medewerkers. Want zo maar een trainingsprogramma ontwikkelen, en er dan achterkomen dat ook dat niet het beoogde resultaat heeft, is niet onze stijl en ook de manager ziet in dat dit een laatste kans is met deze groep medewerkers de door de hoofddirectie gestelde bereikbaarheidsdoelstellingen te halen.

Na een serie formele interviews, veel informele gesprekken bij de koffiemachine en de printer, en na het bestuderen van beleidsdocumenten van het klantcontactcentrum is de conclusie dat de onrust bij het klantcontactcentrum mede wordt veroorzaakt omdat er geen eenstemmig beeld is van de afspraken omtrent HR-zaken. De afdeling bestaat uit hechte subgroepjes: de voorlichters die nog bij de afdeling communicatie hebben gezeten, de voorlichters die als pioniers samen een zelfstandige afdeling voorlichting hebben opgezet en zij die er in het laatste jaar zijn bijgekomen en geen historie hebben. De sprongsgewijze groei heeft ervoor gezorgd dat ieder groepje zijn eigen beeld heeft van de regels en afspraken die er zijn over het werken bij het klantcontactcentrum.

Een paar voorbeelden:

- *Werktijden:* iedereen moet om 8.30 uur aanwezig zijn, of je 8 of 9 uur per dag werkt. De teamleider komt echter 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 dan nog niet open zijn).
- *Regels en richtlijnen:* er is een document met regels over het werken bij het klantcontactcentrum. Dit document stelt de regels in detail vast, bijvoorbeeld 'de jarige mag 30 minuten feestvieren', maar in de praktijk wordt er helemaal niet op de naleving ervan toegezien. Concreet: een verjaardag duurt gemiddeld een uur, alle rokers loggen tegelijk uit om te gaan roken en de middagpauze duurt een voetbalwedstrijd lang. En dit zonder gevolgen...
- *Het volgen van opleidingen:* 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, maar er is geen plan. Voor de selectie geldt hetzelfde, bijvoorbeeld de selectie van de nieuwe senior medewerkers: twee van hen hebben geen assessment gehad, de anderen wel. En er is volgens de geteste medewerkers duidelijk kwaliteitsverschil.

Deze paar voorbeelden zijn een kleine greep uit een enorme stortvloed van ontevredenheid over de manager en de 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?

Al snel wordt via de interviews duidelijk waarom alle inspanningen en investeringen van de afdelingsleiding niet leiden tot een verandering op de werkvloer. Er is in het verleden vooral gestuurd op de techniek en de meetbare resultaten. Er is veel gesproken over de medewerkers, maar nauwelijks met hen. Wanneer dit met de manager wordt besproken, is het hem ook duidelijk dat training op dit moment 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 cruciaal belang dat de medewerkers meedenken over en zich bewust zijn van de noodzaak van de veranderingen in hun werkomgeving. Want zij zijn het die de bereikbaarheid en klanttevredenheid op niveau moeten krijgen en houden. De manager onderkent het belang van de meeveranderende medewerker en geeft daarom de adviseur de rol van *veranderregisseur*. Het veilige idee van de rationele, geplande blauwe veranderaanpak (De Caluwé en Vermaak, 2006) wordt losgelaten. Voor de manager een moedige beslissing, want de blauwe aanpak geeft hem

het gevoel van zekerheid en controle over proces, timing en meetbaar resultaat. In onderling overleg kiezen we voor een groen/witte aanpak. Groen 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, via de weg van onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Met andere woorden medewerkers moeten zelf inzien dat ze bepaalde kennis of vaardigheden missen om goed te kunnen functioneren. Hoe ze die kennis opdoen of nieuwe vaardigheden leren, staat nu nog niet vast. De rol van veranderregisseur is in dit geval die van trainer-coach.

Wit is een gewaagde kleur, zeker vanuit de blauwe voorkeur van de opdrachtgever. Bij een witte veranderaanpak veranderen mensen zichzelf. Taak als veranderregisseur is het creëren van het momentum, hindernissen verwijderen om er zo voor te zorgen dat verandering gewoon wordt, een constante factor in elke werkdag. Mijn aanname is dat het klantcontactcentrum met jonge academisch geschoolde medewerkers een vruchtbare omgeving is voor een witte veranderaanpak.

Deze verandering is meer een expeditie dan een reis. Een expeditie die begint zonder route, zonder vast voermiddel en zonder vooraf besproken pleisterplaatsen. Wel een reis met een doel: betere bereikbaarheid, meer werkenergie, minder ziekteverzuim en minder klachten.

De interventies: een mix van eenstemmig en meerstemmig

In *Organisatiedynamica* (Homan, 2005) deelt Homan veranderaanpakken in langs twee assen: gepland – spontaan en monovocaal – multivocaal.

Waar we tijdens de verkennende interviews een dwarsdoorsnede van het medewerkersbestand geïnterviewd hebben, betrekken we vanaf nu de hele afdeling bij het verandertraject. Van Nistelrooij en De Wilde noemen dit in hun boek Voorbij verandermanagement een 'Whole Scale Change' (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

De eerste etappe: combinatie van monovocaal en multi-vocaal

We betrekken vanaf de officiële start van het verandertraject alle medewerkers van het klantcontactcentrum bij het verandertraject. Samen met de opdrachtgever besluiten we dat het 'Werkplan' voor het komende jaar een goed uitgangspunt is om de toekomst van de afdeling vorm te geven. In plaats van dat het management het Werkplan schrijft, zal de afdeling zelf het plan vullen, met eigen ideeën voor de toekomst en een eigen manier om de doelstellingen te halen.

Als eerste etappe is gekozen voor het organiseren van een werkconferentie. De werkconferentie heeft een monovocale start. In een korte presentatie over de toekomst van de afdeling schetst het afdelingshoofd het tijdspad van het verandertraject en aanpalende projecten (techniek, hardware, kpi's) en beantwoordt daarna vragen uit de groep. Tijdens deze dialoog worden de kaders helder weergegeven, worden de medewerkers uitgenodigd actief te participeren, worden er grenzen gesteld waarbij de afdelingsleiding verantwoordelijkheid neemt, zich als eigenaar en facilitator van het proces opstelt en niet als eigenaar van het succes.

Het tweede deel van de werkconferentie is een meerstemmig deel (multivocaal, zie Homan, 2005). De medewerkers gaan 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 spelgroep 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 voorlichters geven een korte presentatie van de zes 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, Positionering klantcontactcentrum binnen de organisatie. Na deze presentatie worden er per thema groepen gevormd. Elke groep gaat een thema uitwerken, hun eindproduct is een hoofdstuk in het Werkplan voor het komende jaar.

De presentatie zorgt voor een stukje eenstemmigheid, waarbij de grens van het thema gekaderd wordt, maar gedoseerd zodat de creativiteit en energie behouden blijft. En zo vormgegeven dat het uitnodigt om mee te gaan, waarmee de meerstemmigheid ruimte krijgt. Opvallend was het dat alle medewerkers zich verbonden hebben aan een themagroep, terwijl dat niet verplicht was. Ze voelden zich ook niet verplicht. De medewerkers vonden het waardevol dat hun mening gehoord werd, maar wat als nog waardevoller werd ervaren was dat zij niet alleen – zoals een van de medewerkers het zei – ‘stikers mochten plakken’, maar dat er ook echt iets met de uitkomsten wordt gedaan, en nog mooier, dat ze er zelf mee aan de slag gaan.

Betekenisgeving in communities

De tweede etappe van de expeditie doen we in kleine groepjes, die aan het eind van de werkconferentie zijn groepjes gevormd. Zij starten met de actiepunten van hun thema uit de conferentie. In kleine groepen worden de thema's uitgewerkt, de ideeën worden met de rest van de afdeling gedeeld en worden tenslotte vertaald in een hoofdstuk in het 'Werkplan'.

Homan noemt dit soort groepjes *communities*. Er zijn formele communities, de senior voorlichtigers of de ondernemingsraad. Er zijn informele groepen, bijvoorbeeld de rokers en de sporters. En er zijn minder zichtbare groepen mensen die dezelfde standpunten delen. Binnen het klantcontactcentrum bestaan hechte formele en informele communities, zoals de rokers, de voetballers, de nieuwen, de leiding en de senioren. Wij creëren er zes nieuwe formele communities bij, de zes themagroepen.

Het belangrijkste doel van de themagroepen is het creëren van gedeelde betekenissen op de afdeling, vanuit de positieve energie van het werk. Alleen dan zal het verandertraject leiden tot een verandering in de kern van de afdeling. Via de themagroepen wordt de dialoog over het project gefaciliteerd, waardoor ieder zijn beeld kan vormen en de nieuwe richting betekenis krijgt. Hierdoor ontstaat er een afdelingsbreed beeld over het werken bij het klantcontactcentrum.

Tijdens het proces zijn de groepen gefaciliteerd in het proces, niet in de inhoud. Om overlapping tussen groepen te voorkomen en voor optimale transparantie en onderlinge communicatie, is er na elke werksessie op een flip-overvel een samenvatting gemaakt, die in de gang is opgehangen. Via deze flip-overs worden ook vragen aan andere groepen gesteld. Daarnaast zijn er wekelijks samenvattingen van de werksessies gemaald naar alle medewerkers.

Nieuwe betekenissen: we mogen echt meedoen

Zoals aangegeven bij de werkconferentie hebben alle deelnemers zich aangemeld voor een themagroep. Tijdens de eerste werksessie is nogmaals aangegeven dat deelname aan een themagroep niet verplicht is. De 90%-eis voor telefonische bereikbaarheid blijft staan, maar bij het maken van de roosters wordt wel rekening gehouden met de planning van de werksessies. Er is slechts één medewerker die zich terugtrekt uit zijn groepje. De medewerkers die niet bij de werkconferentie aanwezig waren, sluiten zich alsnog bij een groepje aan, evenals de nieuwe medewerker.

Alle groepen gaan met veel energie aan de slag, en die energie blijft tot het afronden van het plan behouden. Dit resulteert in heldere plannen met concrete verbetervoorstellen. Deze voorstellen zijn gedeeld met de andere groepen, letterlijk via wandelgangencontact. De uitkomsten per werksessie zijn in de gang opgehangen en er is veel gediscussieerd bij de flip-overvellen.

Het samenstellen van het 'Werkplan' is daarna een eenvoudige handeling. De hoofdstukken die door de teams zijn opgeleverd, worden samengevoegd tot een actieplan, met daarin de verbeterpunten, streefdatum en eindverantwoordelijke.

Het 'Werkplan' wordt gepresenteerd tijdens een werkoverleg, waarbij ieder team zijn eigen hoofdstuk presenteert. Door alle wandelgangsgesprekken is er nauwelijks behoefte aan discussie en zijn er geen vragen. Hier ontstaat nog wel een spannend moment, waarbij de manager aangeeft welke vier speerpunten hij op korte termijn wil implementeren. Vanuit alle actiepunten die in het 'Werkplan' zijn terechtgekomen, wordt nu dus door het de manager een selectie gemaakt. Het waarom van de keuze wordt helder aangegeven, en ook bij het implementeren van de speerpunten wordt ruimte geboden tot participatie door de medewer-

kers. De manager heeft gezien dat de energie die er binnen de afdeling aanwezig, was tijdens het maken van het 'Werkplan' opeens gericht is op het werk en op de toekomst, en minder op elkaar en op zaken om het werk heen.

Na de afronding van het Werkplan wordt er snel begonnen met de vertaling van de vier speerpunten naar concrete activiteiten. Hierdoor laat de manager zien dat hij de mening en inspanning van de medewerkers belangrijk vindt en dat hij er echt iets mee doet.

Interventies: stap voor stap de koers bepalen

Als je in de rivier je kleren wilt wassen, dan moet je een plek zoeken waar het stroomt (Koster, 2006). Er bestaat geen kant-en-klaar routeboek met pleisterplaatsen voor het beantwoorden van de klantvraag: 'Help mij met de professionalisering van mijn afdeling.'

Uitgangspunt voor de expeditie is de energie op de afdeling en niet alleen de kennis, het resultaat of het gedrag. Het uitstippelen van de route gebeurt per etappe, de interventies worden in nauw overleg met de manager bepaald. Keer op keer staan we stil, blikken terug en maken een plan voor de volgende etappe. Anders gezegd: de vraag van de manager bepaalt in de context van de verandering en de rol die de adviseur mag innemen, de keuze voor veranderprincipes en interventies.

In het verandertraject zijn de volgende interventies gepleegd:

1. Interviews
2. Werkconferentie afdeling Voorlichting
3. Uitwerken thema's werkconferentie in subgroepen
4. Rapportage van de hoofdstukken uit het werkplan
5. Prioriteitstellen door manager
6. Implementeren actiepunten uit Werkplan

Als we kijken naar de assen van Homan, dan zien we dat de interventies zich heen en weer bewegen tussen monovocaal en multivocaal. De interventies op zich zijn gepland, maar binnen een interventie gebeurt er wat er gebeurt, en kunnen we spreken van spontane verandering. Ook de periodes tussen de interventies zijn periodes van spontane verandering. Alhoewel je de vraag kunt stellen of een verandering ooit spontaan kan zijn als er een adviseur over de gang loopt.

Het gesprek van de dag is veranderd

Wat er is ontstaan, is wat Homan benoemt als 'betekeniswolken' in organisaties. Dit zijn gedeelde betekenissen die medewerkers aan verandertrajecten geven. Denk daarbij aan betekeniswolken als: 'Eerst zien, dan geloven' of het tegenovergestelde: 'Dit is een kans!' 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 klantcontactcentrum is in de inleiding al genoemd, denk aan de werktijden, opleidingsplannen en regels. Gezien het aantal sterke subgroepjes (*communities*, zie Homan, 2005) binnen de afdeling: de voetballers, frisbiers, rokers, oud-voorlichters en de 'nieuwen' maakt ook dat de benadering van Homan past bij dit verandertraject.

Homan 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 het daarbij als buitenstaanders helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun dialoogvaardigheden. Van deze uitgangspunten is in dit traject gebruikgemaakt. Het wordt geen verandering van de externe adviseur, maar een verandering van de medewerkers zelf, die ze zelf kunnen vormgeven en inkleuren.

De werkconferentie en de daaropvolgende 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 klantcontactcentrum veranderen.

Bij de werkconferentie stond *organizing* centraal: door interactie met elkaar en het gedrag van allen komen tot 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. Een belangrijke succesfactor is de keuze voor het thema en de groepssamenstelling: de medewerker kiest zelf en dit maakt delen van beelden, het leren en ontwikkelen mogelijk.

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 zijn, welke taken en verantwoordelijkheden we hebben en welke spelregels we hanteren. En hoe gaan we kennis delen en welke opleidingen moeten we volgen. Dit is een uiting van een succesvolle groene veranderaanpak. Om met Homan te spreken: *de afdeling bepaalt zijn identiteit*.

De laatste interventie is het afscheid: nadat de concrete actiepunten zijn benoemd, neemt de manager, samen met de senior voorlichters de regie over van de adviseur. Dit wordt helder (monovocaal) met de medewerkers gedeeld. Dit voelt voor zowel de adviseur als de manager onwennig, na een lange tijd van nauwe samenwerking is het als het weghalen van de zijwieltjes van de fierst van een kleuter die leert fietsen. Hij weet dat hij het kan, maar je kunt 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 er echt iets veranderd. Maar: we hebben de mensen niet veranderd, het gesprek van de dag is veranderd.

Reflectie vanuit de safari met het klantcontactcentrum

Als we kijken naar het maken van het Werkplan van het klantcontactcentrum hadden we ook Mintzbergs *Strategie Safari* (Mintzberg e.a., 2009) als gids kunnen gebruiken. Want zoals de titel al verraaft, leidt Mintzberg ons door de jungle van strategisch management. Deze jungle ordent hij door twee hoofdgroepen te onderscheiden, die vervolgens weer worden verdeeld in tien scholen van strategisch management. De hoofdgroepen zijn de voorschrijvende school en de beschrijvende school. In het verandertraject bij het klantcontactcentrum hebben we bij de manager een paradigmawisseling tot stand gebracht. De voorkeur van de manager lag bij de voorschrijvende scholen, specifiek een combinatie van de ontwerpschool en de positioneringsschool. Bij de ontwerpschool wordt de strategie ontwikkeld op basis van de sterke en zwakke punten van de organisatie. Het management formuleert heldere eenvoudige strategieën door middel van een weloverwogen en bewust denkproces. De tweede voorschrijvende school waar de manager op leunde was de positioneringsschool. In eerdere jaren was het Werkplan en ook de langetermijnstrategie het resultaat van een analytisch proces, waarbij alleen de feiten telden, de emoties niet.

In termen van Homan: *een gepland, monovocaal ontwikkelproces zorgde ervoor dat er elk jaar op de gestelde datum een plan voor de hoofddirectie klaarlag*.

De manager heeft een grote en gewaagde stap gezet door voor de totstandkoming van het Werkplan af te wijken van het ingesleten patroon. In termen van de *Strategie Safari* zijn we meer in de 'beschrijvende scholen' terechtgekomen. We hebben een ontwikkelproces ingezet om zo de strategie te formuleren, in safaritermen de 'leerschool'. Hierbij is strategievorming een vorm van leren, waarbij formulering en implementeren van de strategie door elkaar lopen. We werken met de hele afdeling aan een lerende organisatie en creëren ondertussen voldoende verbetercapaciteit. Kernwoord in deze verandering van school is lef; vooral het lef van de manager een traject in te stappen dat niet vooraf vaststaat, waar tijdens de reis de koers wordt bepaald en waar fouten gemaakt mogen worden. Maar zoals een van de medewerkers zei tijdens de evaluatie: 'Als je niets plant, kan er ook niets fout gaan.' Zo kun je het dus ook bekijken...

Ook elementen van configuratieschool zien we terug in het verandertraject bij het klantcontactcentrum. De strategievorming werkte als vormgever van het transformatieproces. Waarbij alles op zijn tijd mocht gebeuren, de enige tijdsdruk of deadline was het opleveren van het Werkplan.

Tot slot

In het verandertraject bij het klantcontactcentrum heb ik geprobeerd met het hele systeem aan het werk te gaan, niet alleen te kijken naar de afzonderlijke delen. Niet alleen met feiten en analyses te werken, maar gewoon te werken met dat wat zich voordoet. Mintzberg gebruikt de metafoor van de blinden in ontmoeting met een olifant (Saxe, 1816-1887) voor het proces van strategievorming. Elke blinde oordeelt vanuit zijn eigen waarneming wat hij ziet (voelt). De eerste blinde staat bij de flanken en voelt een muur, de tweede een speer (de slagtang), de derde ziet een slang in de slurf, de vierde ziet de knie voor een boom aan, terwijl de vijfde een waaier (het oor) waarneemt en de zesde een touw voelt in de staart. De moraal van dit verhaal is duidelijk. De scholen voor strategievorming zijn complementair. Alleen via de verbinding kunnen we het beeld van de olifant schetsen. En zo is het ook met de strategievorming in organisaties. Zo ook is het proces van de totstandkoming van het werkplan voor het klantcontactcentrum een geïntegreerde aanpak geweest, waarbij de hele afdeling betrokken was. Via een afgestemde set van interventies zijn nieuwe betekenissen gegeven, nieuwe inzichten ontstaan en is vooral het gesprek van de dag veranderd. Door de uitgekiende balans van monovocaal en multivocaal waarbij de momenten van inspraak en uitspraak helder gemarkeerd zijn, waarmee een kakofonie van meningen voorkomen is.

Literatuur

- Boonstra, J., *Verandermanagement in 28 lessen*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2013.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak, *Leren Veranderen - Een handboek voor de veranderkundige*, 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.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel, *Strategie Safari*, Pearson Education, Amsterdam, 2009.
- Nistelrooij, A. van & R. de Wilde, *Voorbij verandermanagement. Whole Scale Change, de wind onder de vleugels*, Kluwer, Deventer, 2008.