

8 april 2014

Dienende praktijkverhalen van en voor gemeenten

Door Gemma Post-Dijkstra en Joris de Bie in samenwerking met Inge Nuijten en de gemeenten Leiden, Oldebroek, Gilze en Rijen, Castricum, Zuidplas en Maastricht.



Dienende praktijkverhalen van en voor gemeenten

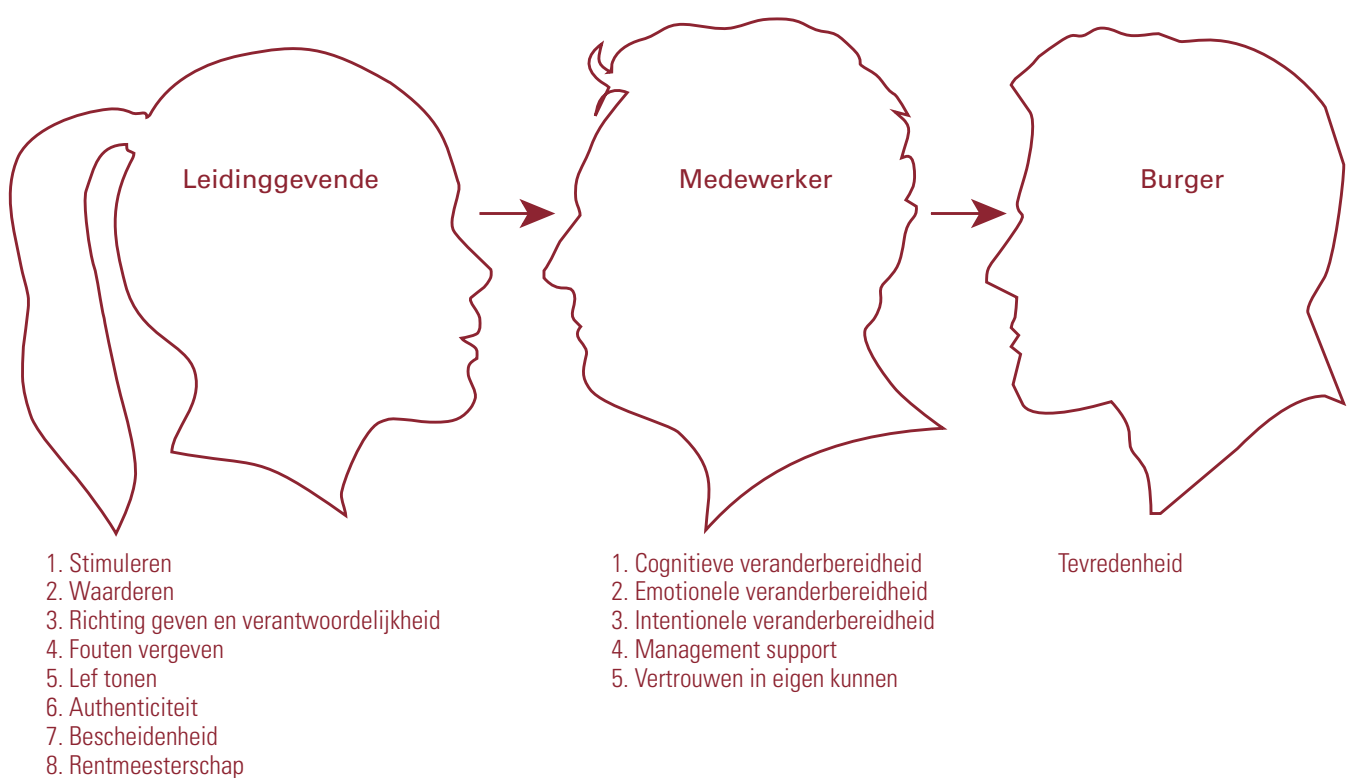
*Door Gemma Post-Dijkstra en Joris de Bie
in samenwerking met Inge Nuijten en de
gemeenten Leiden, Oldebroek, Gilze en Rijen,
Castricum, Zuidplas en Maastricht.*

Inhoud

Dienende praktijkverhalen van en voor gemeenten

Voorwoord.....	7
Dienende leiders waken met lef over de centjes van de burger.....	9
Dienende leiders hoeven slechts richting te geven.....	11
Dienende leiders zetten hun medewerkers in de schijnwerpers.....	13
Hoe leiders moeten omgaan met fouten.....	15
Iedereen kan de leider zijn.....	17
Echte leiders focussen op de (eind)klant	19
Over lean en leiderschap	21
Slot	23
Literatuur.....	24

Dienend leiderschap versus veranderbereidheid



Voorwoord

Verbetering van de dienstverlening en het realiseren van bezuinigingen brengen de nodige veranderingen mee voor gemeenten: investeren in de ontwikkeling van een professioneel dienend klantcontactcentrum (KCC), decentralisaties, samenwerkingen en uitbesteding van diensten [1]. Deze veranderingen vergen veel van leidinggevend, medewerkers en hun opstelling naar klanten. Dienend leiderschap heeft een positief effect op de veranderbereidheid van medewerkers van gemeenten, zo blijkt uit onderzoek [2]. Ook sluit deze stijl aan op de huidige verwachtingen van medewerkers en klanten. Maar hoe ziet dienend leiderschap er in de praktijk uit? Moet het roer helemaal om?

Er zijn vele vormen van leiderschap - denk aan situationeel, transformationeel, directief, coachend, spiritueel en verbindend leiderschap [3, 4] - die op deelgebieden ook overeenkomsten hebben. Als een gemeente overgaat op dienend leiderschap, betekent dit dus niet per definitie een complete verandering van hun huidige leiderschapsstijl. In sommige gevallen zal een gemeente dienend leiderschap al deels toepassen. De eerste vraag luidt dan ook: hoe herkennen we deze stijl?

Focus van de leider

Een leiderschapsstijl is te herkennen aan de focus van de leider [4]. Dienend leiderschap richt zich op de ander, de klant. Het 'outside-in' denken staat bij deze stijl centraal. De dienende leider helpt medewerkers hun doelen op te stellen en deze te bereiken. Zij kunnen dan op hun beurt klanten helpen hun wensen te realiseren.

Dimensies dienend leiderschap en veranderbereidheid

Focus op de klant is het uitgangspunt van de acht verschillende dimensies van dienend leiderschap [4], te weten stimuleren, waarderen, richting en verantwoordelijkheid geven, authenticiteit, fouten vergeven, bescheidenheid, lef tonen en rentmeesterschap. Deze dimensies staan in de hiervoorgaande figuur links weergegeven. Daarmee krijgen leiders meer volgers die hun verantwoordelijkheid nemen en stimuleren ze een dienende houding naar klanten.

Om medewerkers mee te krijgen, is het van belang dat de leidinggevende bij hun belevingswereld aansluit. Hiertoe kan hij zich richten op de vijf dimensies van veranderbereidheid: cognitieve (gedachten), emotionele (gevoelens) en intentionele (intenties om bij te dragen) veranderbereidheid; de dimensie management support (ondersteuning van het management) en change efficacy (het vertrouwen in eigen kunnen) [2, 5]. Deze dimensies zijn in het midden van de hiervoorgaande figuur te vinden.

Uit onderzoek bij gemeenten blijken dienend leiderschap en veranderbereidheid met elkaar samen te hangen. Dienend leiderschap is zelfs een voorspeller van veranderbereidheid [2]. De leidinggevende heeft de mogelijkheid op de verschillende dimensies van dienend leiderschap te interveniëren. Hoe hij dat het beste kan doen, is afhankelijk van de houding van de medewerker ten opzichte van de verandering [5-8]. Hierbij kan de leidinggevende zich specifiek richten op één of meer dimensies van veranderbereidheid.

Blockers, movers en floaters

In verandertrajecten is onderscheid te maken tussen belanghebbenden die de verandering ondersteunen (movers), belanghebbenden die voorwaarden stellen aan de verandering (floaters) en belanghebbenden die de verandering tegenwerken (blockers) [8]. De onderlinge verdeling van deze stakeholdertypen is 20%-60%-20%. Afhankelijk van de opstelling en interventie(s) van de leidinggevende kan de groep floaters zich aansluiten bij de movers of bij de blockers. Een passende interventie is dus van groot belang. Soms is het verstandig om deze stakeholders niet tegelijkertijd maar op verschillende momenten te benaderen.

Praktijksituaties

Om de kennis over dienend leiderschap en veranderbereidheid tastbaarder te maken, heeft Berenschot samen met zes gemeenten (Leiden, Oldebroek, Gilze en Rijen, Castricum, Zuidplas en Maastricht) praktische situaties van dienend leiderschap in kaart gebracht, waarin de leidinggevende één of meer kenmerken van dienend leiderschap heeft toegepast om de medewerkers mee te nemen in de verandering. Hierna staan zeven cases van deze gemeenten beschreven. In elke case komen verschillende eigenschappen van dienend leiderschap naar voren.

Dienende leiders waken met lef over de centjes van de burger

Een budget voor teambuilding is voor sommige gemeenten gemeengoed. Is dit echter ethisch verantwoord nu gemeenten moeten bezuinigen op bijvoorbeeld Wmo-uitkeringen?

Onlangs vroeg ik een manager van een gemeente of hij de dienende leiderschapsstijl hanteerde. Hij antwoordde met een voorbeeld. “Onze gemeente kent een budget dat vrij besteed mag worden door en voor medewerkers voor uitjes, diners, soms zelfs tweedaagse reizen inclusief hotel, etc. Dit naast het budget voor verjaardagspresentjes, jubilea, borrels en lunches in het kader van didactische aangelegenheden zoals opleidingen. Veelal wordt hieruit geput onder de noemer van teambuilding. Ik vind dit niet juist. Het betreft belastinggelden van burgers en bovendien moet er vanwege de bezuinigingen gekort worden op Wmo-uitkeringen. Afschaffing van het teambuildingbudget lijkt mij dan ook gepast.”

In deze case staan de dienende eigenschappen lef, rentmeesterschap en bescheidenheid centraal.

Communicatie aan de medewerkers

De leidinggevende in kwestie stelde het teambuildingbudget ter discussie in het MT van zijn afdeling en besloten werd dit budget niet meer te gebruiken. “MT-besluiten worden soms tijdens een teamoverleg gecommuniceerd, soms via de mail zoals in dit geval.” Het besluit zorgde voor weerstand bij de medewerkers. Zij reageerden, zoals de leidinggevende al verwachtte, vanuit hun individuele belang: tegenstanders (blockers), medestanders (movers) en medewerkers die nog geen stelling hebben genomen (floaters).

Medewerkers deden vervolgens per mail en in persoonlijk overleg hun beklag. Ook de OR trachtte het besluit ongedaan te maken. “Medewerkers zien het budget als een recht. Maar dat is het niet, het is een gunst”, aldus de leidinggevende. “Bovendien vinden ze het onterecht dat andere afdelingen wel gebruik mogen maken van het budget.” Goed leiderschap betekent je mensen meenemen in dit dilemma van een veranderde kijk op de aanwending van het budget. Ook buiten de organisatie is immers het nodige veranderd door de aanhoudende bezuinigingen. De organisatie toekomstbestendig maken is een belangrijke vorm van dienend leiderschap.

Veranderbereidheid

Vervolgens onderbouwde de leidinggevende zijn besluit met argumenten richting de medewerkers (cognitieve veranderbereidheid). Daarbij benadrukte hij dat het gaat om belastinggelden van de gemeenschap en dat het budget niet paste bij de bezuinigingen op minimale leid. Tevens gaf hij aan dat zowel het management (management support) als de gehele afdeling het goede voorbeeld dient te geven.



Lef, bescheidenheid en rentmeesterschap

De leidinggevende toonde lef door bij zijn besluit te blijven. Hij liet het belang voor het grote geheel, de gemeenschap, prevaleren boven de persoonlijke belangen van de medewerkers en wees erop dat de gemeente zich een goede rentmeester moet betonen waar het gaat om het geld van burgers en ondernemingen. Ook bepleitte hij bescheidenheid en benadrukte hij dat het mooi zou zijn als andere afdelingen zouden volgen. De medewerkers accepteerden het besluit doordat hij lef toonde en hen aansprak op ethiek. De vraag blijft of ze er echt blij mee waren.

Het afschaffen van het teambuildingbudget levert de leidinggevende een aantal voordelen op. Ten eerste komt het geld ten goede aan alle burgers. Ten tweede heeft hij zelf ethisch een beter gevoel, omdat hij kiest voor een dienend doel. Want hoewel medewerkers er naar de maatstaven van de gemeente recht op hebben, blijft het belangrijk om je als leidinggevende steeds af te vragen of je de goede dingen doet (actief verzetten van de bakens). Dat is echt (dienend) leiderschap.

Omdenken

De leidinggevende kan nog een stapje verdergaan. Als hij de externe doelgroep betreft bij het uitje, doet hij zowel de medewerkers als de burgers, zoals Wmo-ontvangers een plezier. Bovendien doen leidinggevende en medewerkers iets voor de maatschappij. Deze plezierige interactie stelt hen in staat de verwachtingen van burgers nog beter in te schatten (externe in plaats van interne oriëntatie). Zo krijg je blockers en floaters ook nog mee!

Dienende leiders hoeven slechts richting te geven

Bij organisatieveranderingen komt er veel op medewerkers af. Leidinggevend zijn hun medewerkers veelal ter wille door voor hen de kastanjes uit het vuur te halen. Met als gevolg vele apen op de schouder van de leidinggevende en medewerkers die lastig mee veranderen. Structureel biedt deze aanpak dus geen dienende oplossing.

Irritatielijst

Onlangs sprak ik een gemeente die bezig was een KCC op te richten. De receptie werd onderdeel van het KCC net als de frontoffices van verschillende afdelingen, bijvoorbeeld balie burgerzaken, balie bouwen, etc. De receptie en de balies moesten samenwerken, maar onderlinge irritatie stond dat doel in de weg. Om dit te laten blijken, had de receptie een irritatielijst opgesteld, met daarop allerlei zaken bij de verschillende balies waaraan zij zich stoorden, bijvoorbeeld onbereikbaarheid van de balies. Deze lijst werd door de receptie overhandigd aan hun leidinggevende, die vervolgens met de teamleiders van de baliemedewerkers ging praten. Dit bezorgde de leidinggevende veel werk en de verstandhouding tussen de receptie en de balies werd er niet beter op.

Positieve insteek

Om uit deze onplezierige situatie te geraken, besloten betrokkenen tot een andere aanpak en wel meer vanuit een positieve insteek. De irritatielijst werd omgedoopt tot uitdagingenlijst. En de medewerkers van de receptie en de balies gingen rechtstreeks met elkaar in gesprek. Uitgangspunt hierbij was de vraag: wat heb je nodig om je werk goed te doen?

Bijsturen waar nodig

De bejegening van baliemedewerkers, veelal hoger ingeschaald, was in het begin nog wat betuttelend naar de receptie, in de trant van: jullie moeten het zo doen. De leidinggevende is hen op dat vlak gaan helpen en heeft aangegeven hoe je zaken met elkaar moet bespreken. En wel meer denken vanuit de hulpvraag 'wat heb je van elkaar nodig', dus vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid. De sfeer verbeterde sterk en daarmee ook de veranderbereidheid.

In deze case staan de dienende eigenschappen richting geven en verantwoordelijkheid, en stimuleren centraal.



Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Doordat de leidinggevende de apen niet meer op de schouder neemt, maar haar medewerkers stimuleert zelf met de frontoffices in gesprek te gaan, wordt de tijd van de leidinggevende niet langer opgeslokt door het blussen van brandjes tussen receptie en frontoffices. De leidinggevende geeft de richting aan, de medewerkers zorgen voor de praktische invulling vanuit hun eigen verantwoordelijkheid. Alleen waar nodig biedt de leidinggevende gericht ondersteuning. Bovendien leidt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerkers ertoe dat het probleem structureel wordt opgelost. De medewerkers groeien door de verantwoordelijkheid bij hen te leggen en hun de apen terug te geven.

Resumé

Leg je de verantwoordelijkheid bij de medewerkers, dan zijn allen blij en is het werk verdeeld. Escaleer je de verantwoordelijkheid een laag hoger, dan kost het de leidinggevers veel tijd en zijn de medewerkers niet tevreden. Dus deleger en verhoog daarmee de efficiëntie en de motivatie van alle betrokkenen.

Dienende leiders zetten hun medewerkers in de schijnwerpers

Waardering, meer ruimte en focus op de klant verlicht de pijn bij daadwerkelijke invoering van verandering.

In mijn zoektocht naar voorbeelden van dienend leiderschap vertelde een manager van een gemeente mij het volgende verhaal. De bodedienst van de gemeente draaide te veel uren en de manager kreeg de opdracht ervoor te zorgen dat de bodedienst binnen het aantal voorgeschreven uren zou blijven. Een lastige opgave vanwege de grote drukte bij de bodedienst.

Communicatie aan de medewerkers

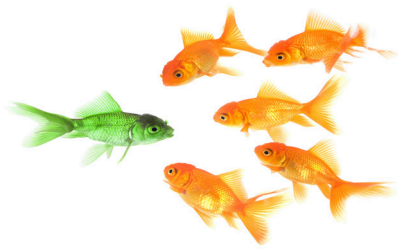
De leidinggevende deelde de opdracht mee aan de groep medewerkers. Uitgezocht moest worden of het mogelijk was taken over te dragen of te schrappen, zodat de bodedienst binnen de uren bleef. De medewerkers werden betrokken bij deze inventarisatie. Zo werd bijvoorbeeld gekeken of een taak als het klaarzetten van koffie kon worden geschrapt of dat het aantal postrondes terug te brengen was. Tot dat moment was de verandering vooral een cognitief proces; bij de daadwerkelijke invoering volgde een emotioneel proces.

Blokkade in de veranderbereidheid

Bij het invoeren van de verandering ging het mis. De medewerkers kregen het gevoel dat werk bij hen werd weggehaald. Alle medewerkers van de groep vielen over elkaar heen. De leidinggevende ging in gesprek met één van hen om het probleem te bespreken. Deze medewerker stond open voor de verandering en had veel invloed op de groep. Hij gaf aan dat medewerkers het gevoel hadden op de vingers te worden getikt als ze ook maar een uur te veel besteedden. Hij vroeg meer tijd en ruimte voor de medewerkers zodat ze zelf konden beslissen om soms wat meer of juist wat minder tijd aan een bepaalde activiteit te besteden. De leidinggevende benadrukte dat het erom ging dat ze naar de nieuwe situatie toewerkten en niet om standjes geven. Dit gaf meer lucht.

De medewerker ging vervolgens uit eigen beweging met zijn collega's in de groep praten. Daarna zijn ze opnieuw naar de activiteiten gaan kijken. Nu waren ze betrokken vanuit hun vakmanschap en dachten ze samen na over de manier waarop ze het werk anders konden inrichten. De leidinggevende complimenteerde de medewerkers en sprak zijn waardering uit. Dit werkte en de verandering is stap voor stap doorgevoerd.

In deze case staat de eigenschap waarderen alsmede klantfocus centraal.



Waardering en meer ruimte

Doordat de leidinggevende in gesprek ging met een van de medewerkers die mee wilde gaan in de verandering en het vertrouwen had van de groep, kon de blokkade tegen de verandering worden opgeheven. De kern van de pijn werd helder. De medewerkers kregen meer tijd en ruimte in de beslissingsbevoegdheid van de praktische uitvoering van hun activiteiten. Dit vergrootte de veranderbereidheid van de medewerkers. De waardering die de leidinggevende uitsprak, haalde de bedreiging weg, de medewerkers groeiden en de verandering werd met succes ingevoerd.

Klantfocus als tip

In geval van problemen zoals hiervoor geschetst, kan het lonen een andere insteek te kiezen. Dus niet alleen te kijken naar welke activiteiten veel tijd kosten (efficiëntie), maar vooral ook naar de toegevoegde waarde voor de klant. Wat maakt de klant blij? En vraag dat ook aan de klant zelf.

Hoe leiders moeten omgaan met fouten

Authenticiteit, ondersteuning en vergevingsgezindheid scheppen een omgeving waarin medewerkers nieuwe werkwijzen durven uitproberen en kunnen groeien.

Binnen een gemeente waar veranderingen spelen, merkt het hoofd dienstverlening dat een KCC-medewerkster op zijn afdeling niet lekker in haar vel zit. Haar gedrag en communicatie naar collega's zorgt voor wrijving. Daarnaast komt zij bij hem voor veel inhoudelijke vragen en zaken die ze zelfstandig moet kunnen oppakken. Dit probleem van het afhankelijk opstellen kaart ze echter niet zelf bij hem aan. Hoe gaat een dienende leider hiermee om? En hoe kan de medewerkster meer zelfvertrouwen krijgen?

In deze case staan de dienende eigenschappen authenticiteit, ondersteuning en vergevingsgezindheid centraal.

Open communicatie, eerlijke emoties

De leidinggevende neemt het initiatief en gaat het gesprek aan met de medewerkster. Hij vertelt open en eerlijk dat hij zich zorgen maakt om haar, en ook dat haar handelen hem en haar collega's veel tijd kost en dat zij daar steeds meer last van krijgen. Hij schetst wat hij ziet en hoort en vraagt of er wat is. Tevens biedt hij aan om haar te helpen. De medewerkster schiet in de verdediging, geeft aan dat het niet aan haar ligt en wil er niet op ingaan. Daarna stelt de leidinggevende voor het gesprek te laten bezinken en over een maand verder te praten.

Stagnatie veranderbereidheid

Bij het volgende gesprek heeft de medewerkster een collega van een andere afdeling meegenomen om haar als vertrouwenspersoon bij te staan. De leidinggevende herhaalt de punten uit het eerdere gesprek, maar de medewerkster herkent deze nog steeds niet. De vertrouwenspersoon herkent het beeld echter wel en valt de leidinggevende bij. Dit opent de ogen van de medewerkster. Dan blijkt dat zij bang is haar werk niet goed te doen en daarom veel inhoudelijke vragen stelt.

In het begin ontbrak de intentie tot veranderen en was er weerstand. De vertrouwenspersoon weet echter het vertrouwen van de medewerkster in de leidinggevende te vergroten, waarna zij open staat voor verandering. Het gesprek geeft de situatie een positieve wending. Gezamenlijk wordt besproken wat er van de medewerkster wordt verwacht in het kader van de verandering en ook dat er elders in de organisatie plaats voor haar is als zij dat wil.



Authentiek, stimuleren en niet afstraffen

De leidinggevende slaagt erin door authenticiteit, stimulering en vergevingsgezindheid met bijval van de vertrouwenspersoon de ogen van de medewerkster te openen, de weerstand op te heffen en verandering in gang te zetten. Dit door bij zichzelf te blijven en echte emoties te tonen, waardoor de medewerkster duidelijk wordt wat ze aan de leidinggevende heeft. Zijn doel is de medewerkster zelfvertrouwen te geven. Tevens wil de leidinggevende haar in beweging brengen om te voorkomen dat ze vastloopt. Daarbij biedt hij ondersteuning aan, maar moet zij ook taken zelf oppakken - daar leert en groeit ze van. Hij neemt voor lief dat de medewerkster fouten maakt. Ze is immers erg onzeker, maar dat moet niet leiden tot extra belasting voor andere medewerkers en hemzelf. Tot slot krijgt de medewerkster de tijd om eraan te werken en mee te komen plus de uitweg naar een andere werkplek. Dankzij deze passende begeleiding kiest zij uiteindelijk voor groei en ontwikkeling en heeft ze weer plezier in het werk.

Iedereen kan de leider zijn

Dienende leiders stellen zich bescheiden op

Dienend leiderschap beperkt zich niet tot lijnverantwoordelijken. Iedereen in de organisatie kan zich als dienend leider manifesteren door anderen te faciliteren en helpen hun doel te halen. Dankzij een dergelijke ondersteunende en bescheiden opstelling groeien de anderen en daarmee het geheel.

Het programmamanagement organisatieverandering van een gemeente kreeg de opdracht een door het MT gedragen vertaling van 'droom' naar 'daad' van de organisatievisie te maken. Het project maakte deel uit van een reeks projecten die volgden op de fusie in 2010, waaronder het in afstemming met de raad opstellen van uitbestedingscriteria, het ontwikkelen van een structuurplan en het vormgeven van een klant contact center. Hoeveel veranderprojecten een organisatie aankan, wordt duidelijk bij de daadwerkelijke transitie.

Bij de ambtelijke en politiek-bestuurlijke organisatie leefden vele beelden van de toekomstige organisatie. Dit vormde samen met de veranderbereidheid van de organisatie en het risico van verandermoeheid een hele uitdaging voor het programmamanagement in het verder ontwikkelen van de visie naar een door het hele MT gedragen programma.

Dienende insteek

In de lopende veranderprojecten lag de nadruk vooral op de harde kant. Voor het verkrijgen van draagvlak koos het programmamanagement bij het vertalen van de organisatievisie een andere insteek. Dit moest immers het 'ding' van het MT zijn. Gekozen werd voor dienend leiderschap: het MT faciliteren in het proces, **anderen helpen er te komen**. Hiertoe organiseerde het programmamanagement zeven MT-lunches, waarin de MT-leden niet achteroverzittend de visie van het programmamanagement tot zich namen, maar zelf aan het werk werden gezet.

Dit betekende zeker niet dat het programmamanagement slechts een passieve rol vervulde. De werklunches werden uitgebreid voorbereid, waarbij mogelijke scenario's in het proces werden uitgedacht en voorbesproken met de opdrachtgever. Bijvoorbeeld hoe te interveniëren als het MT er niet uit zou komen en het proces om een gezamenlijk gedragen organisatievisie te bereiken, dreigde te mislukken. Door de procesgang met visie, lef en vertrouwen te faciliteren, wist het programmamanagement anderen met succes aan te zetten tot keuzes voor de toekomst.

In deze case staan de dienende eigenschappen bescheidenheid en stimuleren centraal.



Gezamenlijk gedragen organisatievisie

Er waren spannende discussiepunten, waaronder het vaststellen van de eigenlijke klant. Voor sommige MT-leden was dit de burger en ondernemer, voor andere eerder het bestuur en de raad. Uiteindelijk werd onderscheid gemaakt in klant en eindklant. Een ander heikel punt was in hoeverre de MT-leden mee wilden in de nieuwe organisatie. In één-op-één gesprekken gaven zij open aan of zij een rol voor zichzelf zagen en zo ja, welke. Vervolgens werden de uitkomsten van deze gesprekken door henzelf met de groep gedeeld.

Het proces van de visieontwikkeling werd een succes: het MT heeft een gedragen organisatievisie geformuleerd. Gezamenlijk werd gekozen voor het concept contractgemeente als verdere ontwikkeling van hun huidige gemeente. In dit concept worden outputafspraken gemaakt op basis van een gedeelde visie en ambitie, waarbij de wijze waarop het doel (output) tot stand komt bij de partner/instelling ligt.

De organisatievisie is vastgesteld door het college en geaccepteerd door de raad; die was al voorstander van een beleidgestuurde contractgemeente. Het project verloopt voorspoedig: momenteel worden kwartiermakers aangesteld voor de vorming van de nieuwe organisatie.

Het vervolg: de transitie

Hoewel er nu een sfeer van euforie heerst, moet de feitelijke transitie nog plaatsvinden. Eventuele problemen die daarbij naar voren komen, zullen op eenzelfde wijze worden aangepakt. Want vooral bij de daadwerkelijke transitie is de faciliterende insteek van een dienende leider nodig.

Echte leiders focussen op de (eind)klant

Door zich op de klant te richten, wordt suboptimalisatie voorkomen en blijft dienstbaarheid centraal staan. De hoofdvraag spits zich toe op de zingeving: dienen de werkzaamheden de klant?

Om de dienstverlening aan de klant te verbeteren, besloot het MT van een gemeente een klantdossier op te bouwen. Hiertoe stellen frontofficemedewerkers bij elke aanvraag van een burger veel vragen en registreren zij de relevante informatie. Soms is dit nuttig, bijvoorbeeld bij aanvragen in het sociale domein of openbare klachten. En soms, zoals bij een paspoortverlenging, is het diep uitvragen omslachtig en niet zinvol. In die gevallen roepen de vele vragen zowel bij klant als frontofficemedewerker weerstand op. Daarom gaven de KCC-medewerkers bij hun coördinator aan dat het protocol voor het registreren van klantvragen niet bij alle producten en diensten goed werkt.

In deze case staat de focus op de (eind)klant centraal.

Beslissing in de week gelegd

De KCC-coördinator besluit het probleem neer te leggen bij haar leidinggevende, tevens MT-lid, en in afwachting van het MT-standpunt later te beslissen over een eventuele verandering van het protocol. Tot die tijd wordt het diep uitvragen en registreren van klantvragen beperkt. De coördinator beraadt zich op een goede invulling van de dienstverlening aan de klant en het verzamelen van informatie voor het klantdossier. Zij wil de medewerkers erbij betrekken en hen stimuleren mee te denken. Een belangrijke vraag hierbij is: wat is de zin van het registreren van alle klantvragen bij elke aanvraag? Ofwel: doen we de goede dingen? Als toetssteen geldt in hoeverre de klant met het proces geholpen is. Als het bovendien leidt tot een efficiënter organisatieproces, is zowel de externe als de interne klant gediend.

Communicatie naar het MT

In overleg met de medewerkers stelt de coördinator het MT voor de omvang van de aanvraag en de registratie te beperken tot zaken die een vervolgactie behoeven. In een mail pleit ze ervoor de registratie van klantvragen niet door systemen en richtlijnen te laten bepalen, maar hiervoor uitgangspunten vast te leggen in interactie met KCC-medewerkers. Frontofficemedewerkers stellen zich dan steeds de vraag hoe de informatie gebruikt gaat worden en vooral wie daar baat bij heeft. Dus niet uitrollen van wat op een hoger niveau is afgesproken, maar handelen in de geest van klantgerichtheid!



Verandering door draagvlak MT, stimuleren en klantfocus

De KCC-coördinator heeft op drie punten een staaltje van persoonlijk en dienend leiderschap getoond voor het realiseren van verandering. Voor ***draagvlak van het MT*** inventariseerde zij de signalen van de werkvloer en legde deze voor ter bespreking op een hoger niveau. Hoewel inmiddels dankzij input van de medewerkers een betere werkwijze bekend is en zij een verandervoorstel heeft neergelegd, wacht zij nieuwe richtlijnen af. Daarnaast heeft de coördinator haar medewerkers ***gestimuleerd*** mee te denken over verbetering en daarmee een lerend effect in gang gezet. Ten slotte heeft ze medewerkers een dienend uitgangspunt meegegeven: het gaat niet alleen om een efficiënt proces, maar vooral om de ***focus op de klant!***

Mocht de MT-beslissing over de nieuwe werkwijze uitblijven door drukte of prioritering, dan zou de KCC-coördinator kunnen besluiten om leiderschap te pakken. Dit door met de medewerkers te bespreken wat meerwaarde heeft voor de klant en de conclusie in een gesprek voor te leggen aan het MT om de definitieve lijn vast te leggen. Voor dergelijk proactief handelen is lef nodig en daarvoor moet zij vertrouwen krijgen van haar leidinggevende. Wanneer de baliemedewerkers proactiever handelen in de geest van de verandering, is het zaak voor leiders hen niet af te remmen maar erin mee te gaan. Zo komt de dienende gemeente op een hoger plan en kan de klant nog beter geholpen worden. Op die manier leidt dienend leiderschap tot een tevreden klant, tevreden medewerkers en zinnig werk!

Over lean en leiderschap

Plezier, stimulansen en verantwoordelijkheid veranderen een bedreiging in een gezamenlijke uitdaging.

Het MT Publiekszaken van een grote gemeente wilde de dienstverlening verbeteren. Daarnaast kreeg Publiekszaken te maken met een taakstelling in het kader van de bezuinigingen en een toenemend aantal taken als gevolg van de decentralisatie en wetgeving. Meer activiteiten, minder budget: hoe communiceer je dit aan de medewerkers en hoe krijg je hen mee?

Communicatie

Het MT besloot om met een externe partij een leanproject te starten ter verhoging van de efficiëntie van de dienstverleningsprocessen. Hierbij werden alle zeventig medewerkers van Publiekszaken betrokken - om draagvlak te creëren en om de opgave te kunnen realiseren.

In een kick-off sessie informeerde de manager Publiekszaken de medewerkers persoonlijk over de opgave, benadrukkend dat het realiseren ervan lastig zou zijn. De afdeling had al de nodige bezuinigingen achter de rug en was onderbezet. Vervolgens vertelde ze over het leanproject en dat dit in haar ogen alleen uitvoerbaar was samen met de medewerkers. Ze stimuleerde hen om mee te denken en stelde dat het project ook zou kunnen uitwijzen dat er geen bezuinigingen meer mogelijk waren zonder de kwaliteit van de dienstverlening te schaden. Met andere woorden, dat het nog de vraag was of de taakstelling haalbaar was. Daarmee nam ze wat druk van de ketel. Voordat ze de externe partij aan het woord liet over het leanproject, kregen medewerkers ruimte om te reageren. Er volgden enkele vragen, maar weerstand bleef uit.

Simulatie

Om de medewerkers mee te krijgen in de verandering, gaven de externen uitleg over lean en vervolgens werd in subgroepen een simulatie uitgevoerd om medewerkers te laten kennismaken met lean. Om inhoudelijke discussie te voorkomen, betrof de simulatie geen gemeentelijk proces; wel bevatte deze voor medewerkers herkenbare elementen. In verschillende simulatierondes werden lijnen korter gemaakt, overbodige stappen geëlimineerd en processen gedigitaliseerd. De medewerkers deden dit met veel plezier en waren zeer open en creatief in het vinden van verbeteringen. Ter afsluiting concludeerde de externe partij dat er een mooi lean proces was ontwikkeld, maar dat dergelijke inefficiënties wellicht niet zouden voorkomen in het voorliggende project rond gemeentelijke processen. Grote hilariteit, omdat de deelnemers juist het gevoel hadden dat de simulatie één op één overeenkwam met de gemeentelijke omgeving.

In deze case staan de dienende eigenschappen stimuleren, verantwoordelijkheid en plezier centraal.

Door kennis over te dragen (cognitief) en medewerkers vervolgens de situatie te laten ervaren (emotie) op een niet bedreigende wijze - het betrof geen gemeentelijk proces - gingen medewerkers mee, hadden ze plezier en werden ze uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen.



Praktijk

In het verlengde van de kick-off werden leanteams gevormd die een aantal gemeentelijke processen optimaliseerden. Dit gebeurde in levendige sessies waarbij processtappen in een logische volgorde werden gezet. De medewerkers pakten ieder een rol en deden actief mee - het project werd van iedereen. Lean werd besproken in werksituaties, maar ook bij de koffietafel of zelfs thuis. Daarna is de leanaanpak overgedragen aan de medewerkers om zelf de overige processen te optimaliseren. De motivatie en het plezier in de simulatie zetten zich voort in deze werksessies.

Veranderbereid

Het MT toonde op verschillende fronten dienend leiderschap in dit project. Allereerst door de lastige opgave persoonlijk aan alle medewerkers te communiceren, de zorg over de haalbaarheid te delen en ruimte te geven in de uitkomst van het project. Ten tweede stimuleerde het MT de medewerkers tot een positieve houding en gaf hun verantwoordelijkheid in de uitvoering. Tot slot liet het MT medewerkers in een simulatie ervaren dat het verhogen van efficiëntie een plezierige bezigheid is.

Dankzij deze opstelling van het MT raakte de bedreiging van de opgave op de achtergrond, ontstond er geen weerstand maar raakten medewerkers betrokken en waren ze bereid mee te werken aan een efficiëntere dienstverlening.

Slot

Dienend leiderschap heeft een lange historie. Het is in lijn met *Tao-teh-king* van Lao-tse, een van de beroemdste werken op het gebied van de Chinese filosofie, geschreven rond de vijfde eeuw voor Christus. Dit werk richtte zich vooral op de politici en bestuurders van het oude China, maar behoort nog steeds tot de grote klassiekers uit de wereldliteratuur. Hieronder volgt één van de Tao-teh-king strategieën. Daarin komen dienende eigenschappen als waarden, richting en verantwoordelijkheid geven, fouten vergeven en bescheidenheid naar voren.

Zonder eerezucht

De groep zal niet goed functioneren als de leider bij positieve resultaten het leeuwendeel hierin voor zichzelf opeist. De groep zal opstandig worden en gaan tegenwerken als de leider met het oog op bepaalde doelstellingen strikte gehoorzaamheid eist. Als de leider zich kritisch en streng opstelt, zullen de groepsleden in lusteloosheid en passiviteit vervallen. De wijze leider gedraagt zich niet eerezuchtig, zelfzuchtig, veeleisend of defensief. Daarom geeft zo'n leider alles de kans zich op natuurlijke wijze te ontplooien. [9]

Literatuur

1. Post-Dijkstra G. en J. Blank (2009), *De dienende gemeente, de gemeente door ons voor ons*, Berenschot/Reed Business, Amsterdam
2. Ten Brummelhuis L. (2012), *The relationship between servant leadership, quality of communication, change readiness and successful change*, RuG Groningen
3. Redeker M. (2012), *Around Leadership*, VU Amsterdam, Ridderprint B.V., Ridderkerk
4. Nuijten I. (2011), *Dienend leiderschap, van wetenschap naar succes in de praktijk*, Haveka, Alblaserdam
5. Post-Dijkstra G. en G. François (2013), *Dienend leiderschap als succesfactor bij organisatieveranderingen*, Berenschot, Utrecht
6. Post-Dijkstra G. (2013), *Investeer nu in dienend leiderschap*, Gemeente.nu, Reed Business Media, Amsterdam
7. Post-Dijkstra G. (2013), *Medewerkers veranderen pas écht vanuit hun passie*, Gemeente.nu, Reed Business Media, Amsterdam
8. De Bie J. (2012), *Werken aan verandering: sturen op belangen vergroot de veranderbereidheid en daarmee het veranderresultaat*, Berenschot, Utrecht
9. Heider J. (2005), *De Tao van leiderschap, strategieën voor de nieuwe tijd*, Contact, Amsterdam

GPD Consultancy & Change

Gemma Post-Dijkstra

Tel: 06-55 36 48 06

E-mail: info@gemmapost-dijkstra.nl

Website: www.gemmapost-dijkstra.nl