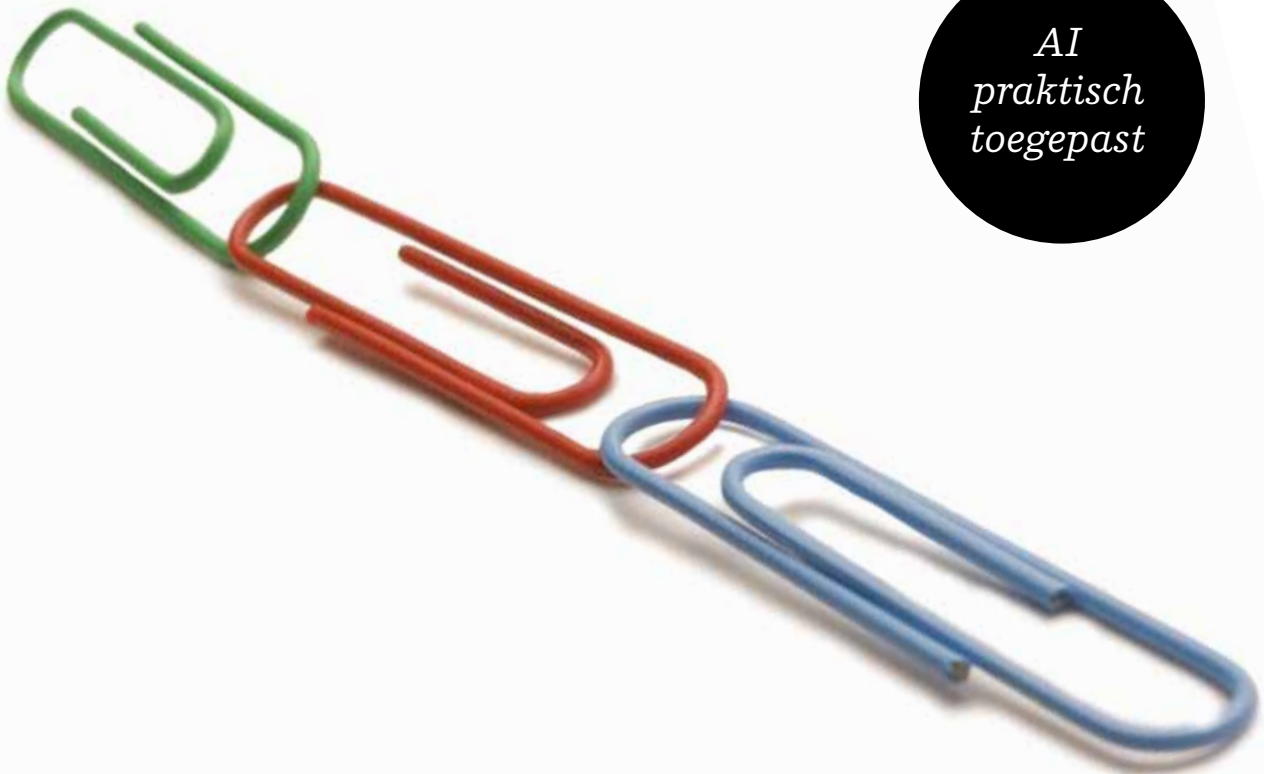


'VIND DE KRACHT IN IEDERE SCHAKEL, EN VERBIND!'

HET VERBETEREN VAN
KETENSAMENWERKING
MET 'AI LIGHT'

DOOR HANS UIJEN FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM

*AI
praktisch
toegepast*



Als we met mensen over Appreciative Inquiry praten krijgen we vaak de vraag: “Maar hoe pas ik dat nou toe in de praktijk?” Hans Uijen beschrijft een concrete praktijksituatie waarin hij AI praktisch heeft toegepast met snel resultaat. Het betreft een light versie van AI, omdat Hans nauwelijks de methodische kant van AI benoemt. In zijn optiek ervaren mensen graag hoe het is om te werken vanuit ‘wat goed gaat’. Pas daarna krijgt het spreken over AI, de achtergronden en de 4D (of 5V) cyclus veel meer betekenis.

De Situatie

Binnen een grote financiële dienstverlener worden cliënten met vragen en problemen geholpen door een keten van behandelaars, van nulde lijn (call-center) tot derde lijn specialisten en externe leveranciers. Afhankelijk van de aard en moeilijkheid van het probleem wordt het opgelost of doorgezet naar een volgende oplosgroep. Met de cliëntgroepen zijn afspraken gemaakt over oplostijden en serviceniveaus. Tussen de oplosgroepen bestaan afspraken over de samenwerking. In de praktijk blijken de afgesproken serviceniveaus niet te worden waargemaakt en de onderlinge werkafspraken worden regelmatig niet nagekomen. Eén en ander leidt tot onenigheid, verstoorde werkverhoudingen, slechte sfeer en slechte prestaties.

Deze situatie wordt onderkend en er wordt een ketenmanager aangesteld. Hij komt na enkele maanden niet veel verder. Het probleem escaleert en daarom wordt een Service Improvement Project opgestart, met een projectleider. Het is gangbaar dat een projectaanpak wordt geformuleerd waarin de huidige en de gewenste situatie in kaart worden gebracht; waarin het verschil (*gap-analysis*), de beoogde ontwikkeling naar de gewenste situatie en de benodigde procedures, *tooling* etcetera worden beschreven. Dit alles als voorbereiding op de daadwerkelijke implementatie van de gewenste verandering. Kortom, een duidelijke fasering, met een scheiding tussen enerzijds onderzoeken, ontwerpen en ontwikkelen en anderzijds invoeren, uitvoeren en een scheiding tussen verbeteren (het project) en uitvoeren van het werk (de lijnorganisatie). Bij een dergelijke projectaanpak is het ook niet ongebruikelijk dat (a) er veel resources worden verstookt aan onderzoeken en ontwikkelen en (b) de implementatie tot stilstand komt door weerstand, tegenwerking, ontduiken (nieuwe) procedures en wat dies meer zij.

De projectleider realiseert zich dit en zij staat open voor een alternatieve aanpak gebaseerd op AI, een verbeteringsaanpak gericht op waardering en op de kracht en potentie van de betrokkenen.

De Opgave

De interventie wordt geformuleerd als het *geleidelijk en binnen de lijn* verbeteren op basis van wat er *goed* gaat. Dit staat dus haaks op de gebruikelijke projectaanpak (sprongsgewijs - onderzoek, ontwerp, ontwikkeling, implementatie als lineaire en opeenvolgende fasen; buiten de lijn en op basis van wat er niet goed gaat (*gap*)). De logica hierachter wordt later behandeld, bij de succesfactoren. Een (externe) consultant begeleidt het proces dat hieronder in vogelvlucht wordt beschreven.

Workshop met verhalen over succesvolle ketensamenwerking

De eerste stap is om de aanpak te bespreken met de opdrachtgever en de betrokken (afdelings)managers. Zij willen er wel in meegaan. Er wordt een workshop georganiseerd voor hen en een vertegenwoordiger van hun afdeling. Zij worden gevraagd een verhaal te vertellen over een situatie waarin zij goede ketensamenwerking hebben ervaren, binnen of (liever) buiten het werk. Er worden enkele verhalen verteld, bijvoorbeeld iemand die een botsing had op de snelweg en door de politie werd geholpen de verzekering te bellen die vervolgens zorgde voor een sleepauto, vervangende huurauto en schadeafhandeling; alles geregeld binnen 45 minuten met één telefoontje! Onder begeleiding van de consultant onderzoeken ze samen wat maakt dat de samenwerking goed ging in het verhaal. De bevindingen worden op een flipchart geschreven. Gedurende de workshop begint de aanvankelijk afwachtende houding te veranderen. Mensen komen los, en ze kijken samen wat ze kunnen leren van de verhalen. Er komen concrete verbetervoorstellen, maar

'DE ONDERLINGE SFEER IS BETER GEWORDEN, EN ER IS EEN ANDER PERSPECTIEF ONTSTAAN.'

belangrijker: de onderlinge sfeer is beter geworden. En er is een ander perspectief ontstaan, van 'waar gaat het fout' (wie krijgt de schuld) naar 'hoe kan het ook'. Met het gestegen vertrouwen en de positieve ervaring wordt besloten op deze weg voort te gaan.

Onderzoeken wat er goed gaat in de eigen ketensamenwerking

De volgende stap is per afdeling te onderzoeken wat er goed gaat in de samenwerking met de andere afdelingen, en wat dat mogelijk maakt. Ook worden wederzijdse verwachtingen in kaart gebracht. Dit gebeurt in reguliere afdelingsoverleggen, waar dus de hele afdeling bij betrokken is. In drie kwartier tot een uur kan de hele afdeling input leveren en begrijpen zij daardoor wat er gebeurt. Opvallend is dat er best heel veel goed gaat, maar dat de paar dingen die fout gaan onevenredig veel aandacht krijgen en de stemming en toon bepalen. Door te kijken naar wat er goed gaat verandert die stemming. De oplossingen voor de 'foute' gevallen zijn in de meeste gevallen ook voorhanden. Per afdeling wordt een afvaardiging bepaald, die naar een volgende workshop gaat en de afdeling betrokken houdt.

Workshop ketensamenwerking

De vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen komen bij elkaar. Zij zijn voorbereid op de volgende punten in de agenda:

1. Per afdeling: klant(en), doel, en functie
2. Wat verwachten wij van anderen
3. Wat gaat er goed
4. Wat kan er beter
5. Wat kunnen wij zelf bijdragen om het geheel beter te laten lopen

Iedere afdeling geeft input. De anderen luisteren of stellen vragen ter verduidelijking. Geen discussies! Het blijkt dat de doelen en verwachtingen redelijk goed op een lijn liggen. Er zijn geen fundamentele conflicten. In de uitvoering zijn er mogelijkheden voor verbetering. Iedereen ziet in dat ze samen voor (uiteindelijk) dezelfde klant werken en dat samenwerken beter is dan ruzie maken. Met wat geven en nemen kan ieder z'n doelen bereiken en kan het geheel goed draaien. De wederzijdse verwachtingen worden in een matrix opgeschreven, hetgeen een goed overzicht geeft, ook van afhankelijkheden. Een aantal verbeteracties ligt voor de hand: doen wat we eigenlijk altijd al moeten doen; een aantal vergt wat extra inspanning (bijvoorbeeld een instrument voor kennisdeling).

De workshop wordt positief afgesloten: de stemming is goed, oplossingen zijn praktisch en uitvoerbaar. Iedereen krijgt wat hij of zij wil. De resultaten worden gedeeld met de afdelingen en worden daar goed ontvangen. Kleine verbeteringen kunnen direct plaatsvinden. De grotere verbeteringen worden planmatig aangepakt.

Workshop borging ketensamenwerking

In een laatste workshop wordt de hele keten tegen het licht gehouden. In één overzicht worden alle afdelingen, processen, procedures en overleggen met elkaar in verband gebracht. Overal wordt gekeken of de huidige handelwijzen voldoende zijn of waar verbetering wenselijk is. Een aantal verbeterpunten wordt afgesproken, inclusief uitvoerende(n), oplevercriteria, etc. Eén en ander wordt geborgd in een managementrapportage en overleg op hoger niveau.

De Succesfactoren

De verbeteringen zijn gerealiseerd, geleidelijk, in de lijn en met betrekkelijk weinig inspanning of ingewikkelde projectstructuren. Bovendien bedroeg de doorlooptijd enkele weken in plaats van maanden. Wat waren de sterkten in deze aanpak?

1. *Focus op wat goed gaat*, en gebruik dat om op voort te bouwen. Dat werkt beter dan kijken waarom dingen fout gaan, want dan gaat al gauw de schuldvraag spelen en gaan mensen zich indekken en verantwoordelijkheid ontduiken. Positieve ervaringen geven mensen vertrouwen en perspectief op verbetering. Het benadrukken van negatieve ervaringen, fouten en problemen, doet vaak precies het tegenovergestelde: meer wantrouwen en demoralisatie.
2. *De oplossingen blijken veelal al voorhanden binnen de lijn*. Laat dus de lijn die oplossingen invoeren en maak er niet een ingewikkeld project van. De lijn voelt zich dan gepasseerd en het project krijgt weinig medewerking. De mensen in de operatie hebben zelf baat bij vooruitgang, laat ze het zelf doen.
3. *Sturen op echte resultaten* en niet op papieren resultaten (zoals beleid, voorstellen, verbeterde papieren procedures, etc.). Zorg wel dat mensen ruimte hebben voor verbeteractiviteiten.
4. *Je gezamenlijk richten op een gemeenschappelijk doel*, werkt beter dan alleen vanuit je eigen perspectief handelen. Belangrijk hierbij is dat het management dat proces faci-

teert. Management kan zelf besluiten tot in stand houden van (ogenschijnlijke) conflicten en politiek gedrag, of coöperatief gedrag.

5. *Een (externe) begeleider kan een goede katalysator zijn*. Iemand die geen 'partij' is, geen eigenbelang heeft, vragen kan stellen die niemand (meer) stelt, en het proces begeleidt.
6. *Om AI succesvol te introduceren werkt het goed om het eerst eenvoudig toe te passen*, zonder theorie of achtergrond, en pas na de succeservaring dieper in te gaan op de theorie, methodiek, etc. Als je direct begint met praten over AI, bestaat de kans dat het middel (AI) een doel wordt en dat je discussies krijgt over de methodiek in plaats van de te bereiken resultaten.

DRS. HANS UIJEN studeerde Bedrijfskunde, Management van Organisatieverandering, en is zelfstandig consultant organisatieontwikkeling. Hij werkt met AI sinds 1999. Clienten zeggen: "De aanpak van Hans zorgt dat samenwerking beter wordt, en daarmee de resultaten."
www.realizing.nl, hansuijen@online.nl



Traditionele benadering	Waarderend Organiseren
Verbeterproject buiten de lijnorganisatie	Verbeteren binnen de lijn (kan projectmatig)
Afvaardiging lijnorganisatie betrokken	Iedereen binnen lijn betrokken, gedeeltelijk via afvaardiging
Focus op probleem, 'wat werkt niet', de 'gap'	Focus op 'wat werkt', waar willen we naar toe
Problemen opdelen in oorzaken en gevolgen: gefragmenteerde aanpak	Systeem als geheel behandelen: geïntegreerde aanpak
Negatieve energie, langzaam, schuldvraag, verwijdering, ...	Positieve energie, mogelijkheden, actie, verbinding, ...
Experts betrekken: creëert afhankelijk	Gebruik maken van kennis en ervaring van betrokkenen: versterkt eigen vermogens
Negatieve energie en verwijdering leidt tot moeizame samenwerking	Positieve energie en betrokkenheid leidt tot enthousiast creëren
Mechanistische benadering	Sociaal / menselijke benadering
Verleden repareren	Toekomst creëren
In organisaties werken mensen die problemen oplossen.	In organisaties co-creëren mensen met een oneindige potentie en creativiteit, hun gemeenschappelijk verbeelde toekomst