

Karen Daleboudt en Naomi van der Graaff

# Samen *leren* leren in de praktijk

Om te kunnen voldoen aan de veranderde vraag van klanten bij Randstad Groep Nederland, ging de afdeling Business Services (300 medewerkers) aan de slag met een verandertraject voor alle medewerkers en managers. Het doel was helder: reactief handelen moest plaatsmaken voor samenwerken, pro activiteit en eigenaarschap. Managers en medewerkers kregen handvatten voor leren in de praktijk en de resultaten na één jaar waren duidelijk zichtbaar in de mate van medewerkers- en klanttevredenheid. Managers hadden een belangrijke faciliterende rol in dit proces en zijn voorzien van methodes om ook dit ook in de toekomst te blijven doen!



Karen Daleboudt (karen.daleboudt@randstadgroep.nl) is Senior specialist Talent & Learning bij Randstad Groep Nederland; en lid van de redactie van Tijdschrift MD.



Naomi van der Graaff (naomi.van.der.graaff@vds.nl) is Senior consultant Learning & Development bij VDS Training Consultants.



## Waarom moest er iets veranderen?

Business Services van Randstad Groep Nederland (RGN) bestaat uit ruim 300 medewerkers die voor het totale administratieve proces van de RGN zorgen. Daarbij voeren ze een breed pakket aan taken uit: van het adviseren van de commerciële organisatie tot het onboarden van nieuwe klanten, van de bedrijfsadministratie tot support center, van facturatie tot debiteurenadministratie en van inkoop tot crediteurenadministratie. Door de automatisering van processen is het mogelijk om als Business Services op te schuiven naar de voorkant (lees: de externe klant). Het uitvoeren van het administratieve proces vraagt in deze tijd om andere vaardigheden van medewerkers. De eenvoudige werkzaamheden vallen weg, de processen die overblijven vereisen een hoger denkniveau. Het management team (MT) van Business Services gaf de opdracht om te verkennen wat deze verschuiving van werkzaamheden zou betekenen voor managers en medewerkers. In 2015 werd een werkgroep vanuit alle lagen van het bedrijf opgericht die aan de slag ging met deze vraag. Het fundament voor de verandering werd met deze groep gelegd.



*Hilarisch waren de scènes uit de dagelijkse praktijk die door acteurs werden nagespeeld*

## Wat moest er zo nodig veranderen?

Het verandertraject begon met het vaststellen van de gewenste gedragingen en houdingen van het personeel. 'Wat kunnen onze mensen nu? Wat moeten ze over een jaar kunnen?', vertelt Janneke Middeljans, senior medewerker operations bij Randstad. Janneke maakte deel uit van de werkgroep: 'Om beter bij de business te kunnen aansluiten is het bijvoorbeeld belangrijk dat onze medewerkers samenwerken met collega's binnen en buiten Business Services op een gelijkwaardige manier. Om onze collega's in de commercie beter te ondersteunen helpt het als onze medewerkers proactief handelen richting klanten en collega's en eigenaarschap nemen voor de administratieve keten.' Ziedaar de drie pijlers van dit verandertraject: samenwerken, eigenaarschap nemen en proactief handelen.'

*Wat kunnen onze mensen nu?  
Wat moeten ze over een jaar kunnen?*

'Om collega's in de commerciële organisatie nu en in de toekomst op de juiste manier te kunnen ondersteunen, moeten onze medewerkers goed contact hebben met de business en met hen meedenken en bewegen', zegt Jehan Coyajee, directeur Business Services Randstad. Dat contact was lang niet altijd optimaal en effectief. Daarom was een culturomslag noodzakelijk. Niet alleen bij de medewerkers, maar ook bij de veertien afdelingsmanagers en dertig coördinatoren van de afdelingen.' Het traject was niet zozeer gericht op het bijbrengen van nieuwe inhoudelijke kennis, maar meer op een verandering van attitude; van een reactieve naar proactieve houding. Jehan Coyajee: 'Dát was de belangrijkste verandering die we wilden bewerkstelligen in de praktijk.'

## Hoe ga je daarmee aan de slag?

In 2015 was binnen Business Services de gewenste verandering al in kaart gebracht door de werkgroep en het MT. De wens om ander gedrag te zien was duidelijk, de vraag bleef alleen hoe deze verandering het best kon worden gerealiseerd. Na een aantal *itches* koos de werkgroep eind 2015 een externe partij (VDS Training & Consultants) om in de praktijk ver-

## Samen leren *leren* in de praktijk

der aan de slag te gaan met het leertraject voor managers en medewerkers. Het motto werd: ‘Samen voor de klant’ – dus met de collega’s van Business Services en de collega’s in het veld samen voor de externe klant.

### Momenten pakken voor managers...

De nieuwjaarsbijeenkomst van begin 2016 werd aangegrepen om met elkaar aan de slag te gaan. Er was al veel denkwerk gedaan, vooral door de werkgroep. Het werd nu tijd om de kring nog groter te maken. Van de managers werd immers een actieve rol gevraagd in het Samen voor de Klant programma. Om de spankracht groter te maken werden ook alle coördinatoren uitgenodigd voor de managementbijeenkomst die al gepland stond. Hoewel niet altijd hiërarchisch leidinggevend, wel van groot belang voor coaching en feedback in de praktijk. In een ‘World Café’ werden de managers uitgedaagd om met elkaar in dialoog te gaan over relevante thema’s zoals gelijkwaardigheid, veiligheid, weerstand, efficiency en inspireren. Vanuit het perspectief van jezelf, de medewerker en de impact die je als leidinggevende wil realiseren, werden er waardevolle inzichten gedeeld. Ook werd het ‘net opgehaald’ hoe met deze topics effectiever om te gaan.

### ...en medewerkers.

Ook de nieuwjaarsbijeenkomst voor alle medewerkers van Business Services stond al gepland. De fris gekozen externe leverancier kon direct in actie komen. Hilarisch waren de scènes uit de dagelijkse praktijk die door acteurs in een interactief regietheater werden nagespeeld. Het maakte veel los en vanuit de zaal konden medewerkers roepen wat de acteurs moesten doen om de situatie nog ‘echter’ neer te zetten. Vervolgens mocht de zaal ook mee regisseren en aangeven wat een betere oplossing van heikle situaties met klanten en collega’s zou kunnen zijn. Interactie en humor: een mooie start van het leertraject Samen voor de Klant. Jehan Coyajee: ‘Ook ik moest aan de bak en buiten mijn comfortzone treden. In plaats van de gebruikelijke powerpointpresentatie heb ik een ‘moodboard’ laten zien. En het werkte. De noodzaak tot veranderen, werd met behulp van de acteurs voor iedereen heel concreet gemaakt. Men zag en voelde het zelf. De boodschap kwam binnen en bleef hangen.’

### Persoonlijk maken

Om mensen individueel te raken, startte het traject met een zogenaamde *change experience* voor medewerkers. Het bewust maken van overtuigingen die bij medewerkers leefden, zorgde ervoor dat iedereen voor zichzelf het startpunt in de verandering kon bepalen. Er werd voor de leidinggevenden een ‘bootcamp’ georganiseerd. Dit werd vooral ingezet als borgingsinstrument waarbij leidinggevenden werden klaargestoomd om continu leren op de werkvloer vorm te kunnen geven. Met een praktische *change toolbox* werden zij verrijkt om duurzaam te leren veranderen, medewerkers in beweging te zetten om het maximale uit zichzelf en anderen te halen én plaats te kunnen maken voor eigenaarschap binnen de verschillende teams.

*Een leertraject dat zich gaandeweg ontvouwde, meer dan dat het van tevoren was gepland*

### Skill gyms

Alle medewerkers en managers kregen de gelegenheid om tijdens zogeheten ‘skill gyms’ aan hun persoonlijke leerdoelen te werken. Net als in een gym kon je zelf kiezen welke apparaten (lees: welke workshops) voor jou van toepassing waren. Je kon bijvoorbeeld kiezen uit ‘Effectief communiceren’, ‘Assertiviteit en conflicthantering’ of ‘Praktijkcases oefenen met een acteur’. Janneke Middeljans: ‘In het begin waren er weinig inschrijvingen voor het oefenen met een acteur, toch spannend! Uiteindelijk waren alle deelnemers ontzettend positief over de ervaring!’ De continuïteit zat vooral in de vaste externe trainers die verbonden waren aan het hele traject. Door hun observaties kon er ook worden bijgestuurd op inhoud (welke thema’s zijn belangrijk) en doelgroep (welke groep heeft iets extra’s nodig). Zo ontstond een leertraject dat zich gaandeweg ontvouwde, meer dan dat het van tevoren was gepland. Eén van de krachten van het programma.

### Trainingsvelden

Jehan Coyajee: ‘Onze managers zijn getraind, zodat zij nu zelf medewerkers kunnen trainen en begeleiden middels zogenaamde trainingsvelden. Dit betreft een procesaanpak waarmee het mogelijk is om continu leren op de werkvloer snel en efficiënt plaats te laten vinden.’

Hierdoor kan een manager belangrijke onderwerpen centraal stellen en het proces zelf faciliteren waardoor het team op dit vlak iets specifieks kan leren. Ook ontstaat er meer openheid en transparantie tussen de manager en de medewerkers omdat de manager actief participeert in het trainingsveld. Daarnaast zijn zij meer coachend in plaats van sturend bezig wat de ontwikkeling van de medewerkers op de werkvloer sterk ten goede komt. In de praktijk heeft het trainingsveld binnen Business Services zich ontwikkeld van een 'braaf' intervisie instrument tot een legitimatie om als manager en medewerker naar creatieve vormen te zoeken om met elkaar te leren. Zo sloot een aantal coördinatoren hun medewerkers op in een zaal met een berg lego. Vervolgens werd hen de vraag voorgelegd: 'zoek uit wat de opdracht van de klant is'. Door het stellen van de juiste vragen en goede samenwerking onderling kon de groep tot een mooi eindproduct komen zoals de klant bedoeld had. Er zijn natuurlijk verschillen waar te nemen. Sommige managers vinden het begeleiden van een trainingsveld nog steeds spannend. Maar anderen zetten het instrument wel degelijk graag in voor het informele leerproces.

*Legitimatie om als manager en medewerker met elkaar te leren*

## Leren communiceren

Gedurende het gehele traject was de stijl van communiceren en leidinggeven bepalend. We hebben vooral de directe interactie gezocht met de medewerkers. Zij zijn het immers die de veranderingen moeten vormgeven. Hun ideeën daarover willen we graag horen. "Wat leeft er op de afdeling? Hoe kan het beter? Wat heb je zelf nodig om verder te komen?" Jehan Coyajee: 'We hebben voor teamcoördinatoren een aparte sessie georganiseerd om hen praktische handvatten te geven waarmee ze hun leidinggevende rol op de werkvloer konden verbeteren.' Manager Business Services Mariska Jansen was namens de managers bij het hele traject betrokken: 'Opvallend was het feit dat juist de managers behoefte hadden aan kaders en structuren. Ze vonden het prettig om enige sturing te krijgen over hoe ze de medewerkers mee konden krijgen in de verandering.' Maar de sturing werd nooit dwingend. 'Inspirerend is een betere term', zegt Jehan

Coyajee. 'Communicatie was daardoor een belangrijke spil in het traject'. Vanuit de werkgroep is het hele jaar veel aandacht besteed aan communicatie. Zo werd het delen van best *practices* actief gestimuleerd. Er werd een wisselbokaal in het leven geroepen om concrete voorbeelden uit de praktijk die 'samen voor de klant zijn' in het zonnetje te zetten. Ondersteunende posters met quotes van medewerkers over wat de drie pijlers eigenaarschap, pro activiteit en samenwerken concreet voor hen betekent in zichtbaar gedrag, hingen over de alle afdelingen.

## Op scherp

Zoals bij elk verandertraject is weerstand echter onvermijdelijk. 'Aan het begin van het verandertraject merk je meteen dat er drie verschillende groepen mensen zijn: een groep die graag wil veranderen (de vaandel dragers), een groep die dat aanvankelijk niet wil, en een groep die niet kán veranderen op de manier waarop we dat zouden willen', vertelt Mariska Jansen. 'Uiteindelijk hebben we geen echte dwarsliggers gehad. Sommigen vonden het wel degelijk bloedspannend, maar waren ook nieuwsgierig naar wat het hen kon brengen. Wel heeft een aantal mensen zelf besloten om hun loopbaan elders voort te zetten. Vaak was dit het gevolg van de gesprekken die de facilitators met medewerkers hebben gevoerd over wie ze zijn en wat ze willen. Maar de overgrote meerderheid werkt hier nog steeds en is opnieuw geïnspireerd geraakt. Mensen zijn naar eigen zeggen beter geworden van het verandertraject. Het heeft hen weer op scherp gezet.'

## Resultaten

Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van januari 2017 konden de resultaten van Samen voor de Klant worden gepresenteerd aan heel Business Services. En die resultaten liegen er niet om! Klanttevredenheid (het tevredenheidspercentage van de staf en collega's van de afdeling commercie wat betreft het samenwerken met de collega's van Business Services) steeg met niet minder dan tien procent. Ook de medewerkerstevredenheid binnen Business Services steeg met eenzelfde percentage! Deze klinkende resultaten werden niet droog gepresenteerd, maar in de vorm van een grappige film

## Samen leren *leren* in de praktijk

waarin de medewerkers van Business Services als superhelden van Randstad Groep Nederland overal opdoken. Zo begon de bijeenkomst ook: heel positief. Schrijf eerst maar eens op een briefje waarom je trots bent op Business Services, vouw hier een vliegtuigje van en schiet dit naar voren! Met glitters en veel bombarie werd vervolgens de Business Services Got Talent bokaal uitgereikt voor het team met het beste Samen voor de Klant initiatief.

### Verder leren in de praktijk

Jehan Coyajee: 'De houding en mentaliteit van de medewerkers zijn nu echt anders dan een jaar geleden. Mensen zijn opener geworden, geven sneller feedback en zeggen "nee" als het moet. Ook het onderlinge vertrouwen is gegroeid en mensen werken nu oprecht, en met trots, samen voor de klant. We krijgen hierover ook geregeld positieve feedback van de business. "We kijken nu samen naar wat de beste oplossing is voor de klant en helpen elkaar op basis van gelijkwaardigheid", zo laten onze collega's uit de commercie ons weten. Ook complimenteren ze medewerkers van onze afdeling met het feit dat ze in staat zijn om echt de verbinding met de business te maken en niet alleen te denken in processen en systemen, maar te komen met pragmatische en slimme oplossingen zodat we snellere en betere resultaten kunnen boeken.

*We kijken naar wat de beste oplossing is voor de klant en helpen elkaar*

Het is een uitdaging om verder te gaan met het samen leren in de praktijk na het intensieve jaar 2016. Zonder externe begeleiders, maar met een goed gevulde rugzak aan instrumenten die ingezet kunnen worden zoals hierboven beschreven. Jehan Coyajee: 'We willen het veranderprogramma integreren in ons dagelijks werk. Zo vinden er elk kwartaal Trainingsvelden plaats die we zelf vormgeven. Deze aanpak werkt omdat er meer focus en ritme in de ontwikkeling van medewerkers wordt gecreëerd door regelmatig als team te trainen met relevante casuïstiek. Het moet een "way of working" worden. Veranderen stopt immers nooit.' | Md



*Het moet een  
"way of working" worden*