

De Buitenwereld - leren als belevenis bij UWV

Klantgerichtheid in hoofd en hart

‘Een buitengewone campagne, inspirerend, effectief en vernieuwend. Communicatie met emotie.’ Zo oordeelde de jury van de Galjaardprijs over ‘de Buitenwereld’ van UWV. De Buitenwereld was echter veel meer dan een communicatieproject. Alle reden om deze dag eens beter te bekijken; dit keer vanuit HRD-perspectief.

Tekst Marlo Kengen & Petra Jagtman

In 2002 veranderde er veel voor UWV. De organisatie kreeg te maken met nieuwe wetgeving en daarmee met nieuwe uitgangspunten. ‘Werk boven uitkering’ en ‘de klant centraal’ werden de leidende principes. Bovendien was de focus van UWV door een fusie van zes organisaties vooral intern gericht. Hierdoor kreeg UWV een groot aantal klachten en negatieve reacties van politiek en pers. Dit alles maakte klantgerichtheid een urgent thema. Vanuit die urgentie ontstond ‘de Buitenwereld’; een onconventionele leer- en ervaringsdag voor alle medewerkers. Tijdens deze dag werd in vijf modules de eigen dienstverlening vanuit het perspectief van de klant ervaren. Tussen 2005 en 2008 hebben 20.000 mensen de dag ‘beleefd’; alle medewerkers van UWV, plus medewerkers van de ketenpartners (CWI en gemeenten). In november 2008 won UWV met de Buitenwereld de Galjaardprijs voor het meest innovatieve en inspirerende communicatieproject bij de overheid.

In deze reportage bespreken we het gehele opleidingskundige traject: voortraject, uitvoering en natraject. We baseren ons op gesprekken met vijf direct betrokkenen bij de Buitenwereld.

UWV

Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is in 2002 ontstaan door een grootschalige fusie van bedrijfsverenigingen. De organisatie voert verschillende werknemersverzekeringen uit, zoals de WW, WIA en WAO. Samen met het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) en gemeenten vormde UWV de ‘keten voor werk en inkomen’. Op 1 januari 2009 fuseerden UWV en CWI tot UWV WERKbedrijf (www.uwv.nl).

Voortraject

Eind 2004 is een team van interne en externe adviseurs om de tafel gaan zitten om vorm en inhoud van de Buitenwereld te bepalen. De opdracht aan het team was bij aanvang heel algemeen geformuleerd: medewerkers moesten bewust gemaakt worden van het belang van klantgerichtheid en hun eigen rol en verantwoordelijkheid hierin. Belangrijk element was dat mensen moesten leren werken vanuit de *geest* van de wet, in plaats van de *letter* van de wet.

Al snel werden ook anderen betrokken bij de ontwikkeling van de Buitenwereld. De Boertiengroep werkte mee aan het ontwikkelen van werkvormen en heeft trainers en acteurs geleverd. IDTV, het productiebedrijf voor tv, film en evenementen, kreeg de opdracht een hele verdieping van het hoofdkantoor in te richten. Ook werden vanaf het begin communicatiedeskundigen betrokken bij het ontwikkelen van ondersteunende communicatie-uitingen. In dit ontwikkelproces ontstond een bijzondere wisselwerking tussen vorm en inhoud. Vincent de Klerk was als extern adviseur verantwoordelijk voor vorm, inhoud en uitvoering: ‘IDTV is aan de slag gegaan met onze uitgangspunten en heeft een ontwerp gemaakt voor de ruimte. Wij lieten ons inspireren door wat zij aandroegen in de vorm en andersom. Dat was een lastig proces, maar het heeft geleid tot een veel beter resultaat. Door die worsteling kwamen vorm en inhoud écht bij elkaar.’

Het eerste uitgangspunt van het ontwerp was ‘raken in hoofd en hart’, om op die manier mensen te verleiden tot een andere manier van werken. Het tweede uitgangspunt was rolwisseling.

Als je mensen in 'het andere' perspectief plaatst, ervaren ze wat het betekent om klant bij UWV te zijn. Greet Prins, destijds directeur vernieuwing, was opdrachtgever. Zij zegt hierover: 'Door het gebruik van eigen casussen kan men niet meer ont-snappen. Je kunt niet zeggen: dat gebeurt bij ons niet.' Verder mocht de Buitenwereld confronteren en ging het om leren door betekenis geven. Deelnemers moesten zelf betekenis geven aan wat klantgerichtheid is. Een ongewone benadering voor UWV. Intern adviseur Margreet Visser: 'Als je wilt vernieuwen, moet je mensen zelf verantwoordelijkheid geven om in eigen professionaliteit beslissingen te nemen die goed zijn voor klant en organisatie.' Wilma Reints, strategisch adviseur, bevestigt dit: 'Mensen komen zelf tot een oordeel als je ze prikkelt, positief inspireert en emotioneert. Alles wat er dan gebeurt met die



Een dag in de Buitenwereld

Bij aankomst gaan deelnemers met een speciale lift vol foto's van klanten en UWV-kantoren naar de 23^{ste} verdieping van het hoofdkantoor. Daar laten ze in een kluisje letterlijk alles achter zich. Door een kleurige gang gaan ze vervolgens naar de Buitenwereld. Daar bevinden zich onder andere foto's van klanten en hun wereld, kun je door telefoons hun gesprekken beluisteren en hoor je buitengeluiden, zoals fluitende vogels.

Een groep van twaalf deelnemers doorloopt onder begeleiding van een trainer in willekeurige volgorde de vijf modules van de Buitenwereld:

De wereld van de klant. In een kleine ronde ruimte, behangen met wetteksten, bevindt zich de huiskamer van UWV-klant Mechteld. Hier worden de deelnemers door Mechteld, haar man en verschillende dienstverleners op indringende wijze meegenomen in haar wereld. Deelnemers beleven haar perspectief op hun eigen dienstverlening.

De verbinding. In een organisatieopstelling wordt de onderlinge samenwerking onder de loep genomen. Dit is een ruimtelijke weergave van het krachtenveld binnen een organisatie of team (David, 2007). Wie doet wat? Wat zijn de verhoudingen? Wat betekent dit voor onze dienstverlening? Vervolgens wordt een simulatie van een klantproces uitgevoerd. De wanden hangen vol met foto's van werkprocessen. De ruimte is verder leeg, deelnemers zitten op verrijdbare stoelen.

Klantgericht handelen. Deze ruimte is behangen met foto-impressies van verschillende klanttypen. De vier klanttypen worden in een film geïntroduceerd. Uit het filmdoek stapt een trainingsacteur die die klant verbeeldt. Hij heeft een vraag aan de deelnemers. In deze ruimte leren deelnemers welk gedrag bij welk type klant effectief is.

Klantgericht denken. Een donkere, rood-zwarte ruimte als metafoor voor een ontwikkelkamer. Er hangen foto's te drogen van klanten. Op de wand staan een grote + en -. In deze ruimte wordt deelnemers gevraagd om letterlijk stelling te nemen. Van daaruit discussiëren ze over dilemma's bij het handelen in de geest van de wet.

Ketenbeelden. Deelnemers uit verschillende ketenorganisaties maken tekeningen over hoe zij elkaar zien. Aan de hand hiervan wordt besproken welke beelden er over en weer leven, wat de effecten daarvan zijn op de deelnemer zelf, op samenwerking met collega's en op de klant.

mensen of die groep, is oogst. Dat moet je koesteren en bloed-serieus nemen. Anders moet je ze niet willen raken.'

Het team heeft niet gewerkt met leerstijlen als uitgangspunt. Achteraf kun je zeggen dat de modules zich vooral richtten op concreet ervaren, observeren en reflecteren, en dus op de leerstijl divergeren (Kolb, 1984). Dit komt sterk terug in de Buitenwereld: situaties van diverse kanten bekijken, gericht zijn op gevoel en verbeelding, werken met hoofd en hart (De Galan, 2004). Vincent de Klerk geeft aan dat hij zich bewust was dat »



deze stijl niet bij iedereen zou aanslaan. Hij is van mening dat het uiteindelijk de begeleiding van de trainer is, die bepaalt of iets aankomt.

‘In de Buitenwereld heeft alles een betekenis en over alles is nagedacht’, zegt Wilma Reints. ‘Er is werkelijk niets aan het toeval overgelaten.’ Vincent de Klerk geeft een voorbeeld: ‘Mensen komen ’s ochtends binnen in het donker. Mensen staan dan nog niet helemaal open, en de organisatie was ook nog niet helemaal open. Langzaam ga je ook in symbolentaal meer open. Bijvoorbeeld van dichte gordijnen en zwart-wit afbeeldingen in de ochtend, naar open gordijnen en kleurenfoto’s in de middag. Niet iedereen zal dat bewust oppikken, maar onbewust gebeurt er wel wat.’

Uitvoering

De Buitenwereld had een basisopzet, de casussen werden echter afgestemd op de verschillende doelgroepen, ieder met eigen specifieke dilemma’s en problemen. Vincent de Klerk geeft aan dat het een dynamisch proces is geweest: ‘Er waren steeds weer nieuwe doelgroepen, krantenartikelen of nieuws van de minister.’

De kwaliteit van de trainers is cruciaal gebleken voor het succes van de Buitenwereld. Er is veel geïnvesteerd in hun voorbereiding. Zo hebben de trainers meegelopen op de werkvloer en was er intervisie. Vincent de Klerk: ‘Ze moesten afstand nemen van hun natuurlijke trainingsstijl en uit de details, streng en brutaal zijn.’ Om weerstanden te kunnen pareren moesten trainers bovendien veel weten van wetgeving. Margreet Visser: ‘De kracht van de dag was dat trainers en acteurs zo scherp getraind waren in de essentie van de dag, dat het liep als een zonnetje.’ Ook voor trainers was het een unieke ervaring. Vaak opereren trainers solistisch, nu kwam er een onderlinge energie op gang die zij heel prettig vonden.

De medewerkers bleken het meest geraakt door het verhaal van UWV-klant Mechteld, die veel emoties opriep. De mensen schrokken: ‘Is dit wat wij klanten aandoen?’ ‘De aandacht die daar door de trainers aan besteed werd, werkte bijna helend’, aldus Margreet Visser. Dit had een dubbele werking: De aandacht voor de medewerkers als mens leerde hen hoe belangrijk het is aandacht te hebben voor de klant als mens.

Natraject en inbedding in de organisatie

Het natraject was volgens verschillende betrokkenen het meest kwetsbare van de Buitenwereld. Margreet Visser zegt hierover: ‘De grootste kritiek op de Buitenwereld is geweest dat het natraject niet “spectaculair” is na zo’n bijzondere dag. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en managers stond

centraal. Dan gaat het niet over grote vervolgtrajecten, maar over dienstverlening op maat. Men claimde de eigen successen. Die waren niet van de Buitenwereld, die waren van hen. Dat past helemaal bij het concept.’

Kern van het natraject vormden vervolgsymposiums in de UWV-regio’s. De vorm en inhoud hiervan werden bepaald door regionale behoeften. Het bespreken van praktijkvoorbeelden werd de basis voor het invullen van klantgericht denken en handelen. Voor het leiden van latere besprekingen konden de managers gebruikmaken van een uitgebreide toolkit. Projectmanager Ina Smittenberg geeft aan dat men daarbij over het hoofd heeft gezien dat veel managers destijds niet geëquipeerd waren om dat soort dingen te doen. Daarom heeft men aanvullende workshops gegeven. Andere ondersteuning vanuit de Buitenwereld werd geboden in de vorm van communicatiemiddelen, bijvoorbeeld een reizende koffer met beeldmateriaal van de Buitenwereld en de inmiddels beroemde ‘Mechteld’. Om de eigen verantwoordelijkheid te blijven stimuleren werd het natraject niet gedetailleerd uitgewerkt. Ina Smittenberg: ‘We probeerden de Buitenwereld op allerlei manieren levend te houden en mensen die ermee verder wilden te ondersteunen. Daar zijn we meer en minder succesvol in geweest.’

Door de grote autonomie van de regio’s was er soms geen eenduidige verandering. Sommige regio’s volgden hun eigen plan, los van de Buitenwereld. Dat is de keerzijde van eigen verantwoordelijkheid. Greet Prins geeft aan: ‘Achteraf hadden we klantgerichtheid beter kunnen borgen in de managerial lijn, maar ik zou me er in de toekomst niet door laten weerhouden.’ Ina Smittenberg zegt: ‘Ik richt me nu bij veranderaanpakken ook sterk op het empoweren van de werkvloer. Daar komt veel vernieuwing vandaan. Ik wil de rebellen en helden zichtbaar maken, platform bieden en ondersteunen.’

Wat heeft deze bijzondere dag nu concreet opgeleverd? Allereerst zijn er cijfermatige resultaten. De tevredenheid van klanten steeg van 6.0 naar 6.9. Verder is het aantal klachten met maar liefst 50% verminderd. De klachten die overbleven betroffen meer complexe problemen, en veel minder vaak de bejegening (Nationale ombudsman, 2007). Deze cijfers vormen de evaluatie op organisatieniveau (Kirckpatrick & Kirckpatrick, 2006). Ook vond een evaluatie op gedragsniveau plaats. Deelnemers vulden vooraf en op drie momenten na afloop een klantgerichtheidprofiel in. Deelnemers schoven consequent en blijvend 20% op naar de meest gewenste stijl, een combinatie van én empathisch én resultaatgericht. Dat bleef zo in latere metingen. Op reactieniveau werd door deelnemers schriftelijk geëvalueerd na afloop van de dag.

Naast de cijfermatige resultaten zijn er ook *voelbare* veranderingen. Verschillende stakeholders - politiek, werkgevers, ombudsman - zijn veel positiever over UWV dan een aantal jaren geleden. De Buitenwereld werd bovendien een verbindend element tussen de medewerkers van de zes fusiepartners. Mechteld werd een symbool. ‘Wat zou Mechteld hiervan vinden?’, werd een gewetensvraag in lastige kwesties.

Mikken op het hart

Er zijn opvallende gelijkenissen tussen UWV's Buitenwereld en Kotters ideeën over organisatieveranderingen. Als basis geeft Kotter (2008) aan dat je - om urgentie te verhogen - altijd moet *mikken op hoofd en hart*. Dit was nadrukkelijk ook het uitgangspunt bij UWV. Kotter werkt verder vier tactieken uit. Ook hier zien we een opvallende gelijkenis, vooral bij de eerste tactiek: *Haal de Buitenwereld binnen*. De gelijke terminologie is frappant, maar ook de overeenstemming in de uitwerking ervan: 'Kom met emotioneel meeslepende gegevens, mensen, video's, websites en geluiden' (Kotter, 2008, p.60).

De Buitenwereld is inmiddels gesloten. Greet Prins geeft aan dat het thema klantgerichtheid echter zeker niet is afgerond: 'De Buitenwereld hebben we gebruikt als versnelling. Een "Buitenwereld 2" hebben we om twee redenen niet gedaan. Allereerst kun je nooit een tweede keer zo'n positief schokeffect bewerkstelligen. Daarnaast was Mechteld een ontevreden klant. Dat kan in de bewustwordingsfase, maar op een bepaald moment moet je een omslag maken naar de positieve kant.' Er zijn ook mensen die vinden dat door het sluiten van de Buitenwereld iets is afgesneden. Wilma Reints is hier duidelijk over: 'Hoe kan je iets afsluiten wat het hart heeft gestolen van 20.000 mensen?'

Beschouwing

Succes kent vele vaders (of moeders). Alle geïnterviewden zijn zeer betrokken, en iedereen claimt op zijn manier een deel van het succes van de Buitenwereld. Ina Smittenberg zegt het als volgt: 'In het team is superchemie ontstaan. We hebben samen een essentiedenken ontwikkeld, steeds was één van ons de luis in de pels. De essentie van de dag zoals hij bedoeld was, heeft daardoor tot de laatste dag gestaan.' Voor ons bevestigt dit het belang van een diverse en complementaire teamsamenstelling. De Buitenwereld is een voorbeeld bij uitstek van de juiste groep mensen op de juiste plek, met de juiste speelruimte. Alle betrokkenen noemen die speelruimte ook als succesfactor. Wij concluderen dat juist doordat het doel bij aanvang nog niet in detail was uitgewerkt, er ruimte ontstond om iets moois te bouwen. De Buitenwereld lijkt een vrijplaats met het projectteam als rebellenclub. Pas bij de pilots werd het concept bij de Raad van Bestuur getoetst. Geïnterviewden geven aan dat de Buitenwereld op een andere manier nooit van de grond zou zijn gekomen. Duidelijk is dat je daarvoor een strategische sponsor moet hebben, die dat risico durft te nemen.

Bij medewerkers ontstond een spanningsveld tussen de out-of-the-box ervaring van de Buitenwereld en de terugkeer in de bestaande praktijk. De rol van het management in het begeleiden hiervan is cruciaal. Onze inschatting is dat het management van UWV eerder betrokken en ondersteund had kunnen worden. Op die manier hadden zij medewerkers vanaf het begin kunnen helpen omgaan met dat spanningsveld en ze kunnen stimuleren in het zelf tot stand brengen van veranderingen.

Een blijvende, drastische verandering van de visie op leren van UWV heeft de Buitenwereld volgens ons niet opgeleverd. Daarmee is het concept van de Buitenwereld verworpen tot een programma of project. Het feit dat de Buitenwereld gesloten is, bevestigt dit.

Wat maakt de Buitenwereld nu zo'n bijzondere ervaring? De kracht zit wat ons betreft in de synergie tussen de doordachte inhoud en vormgeving van de dag, de strakke uitvoering, de congruentie in alle uitingen en het oog voor detail bij dit alles. Voor ons bewijst het ook het belang van zintuiglijkheid. Daar hebben we als HRD-adviseurs en trainers vaak minder oog voor dan acteurs en vormgevers. In breder perspectief zit de kracht ook in aandacht voor en expertise vanuit de betrokken vakgebieden: communicatiekunde, HRD, organisatiekunde en veranderingkunde. Dit pleit voor grensoverschrijdend denken en handelen. ■

Literatuur

- David, O. (2007). Coach en context - Organisatieopstellingen als hulpmiddel bij coaching. In: T. Dijkstra (Eds.), **Coachen als tweede beroep**, pp. 96-108. Den Haag: InterCoach.
- Galan, K. de (2004). **Trainen: een praktijkgids**. Haarlem: Pearson Education Benelux.
- Jury Galjaardprijs (2008). **Juryverslag Galjaardprijs 2008**. Geraadpleegd op 1-12-2008 via <http://galjaarddag2008.logeion.nl/l/library/download/51211%20-%201%20december%202008>
- Kirkpatrick, D.L. & J.D. Kirkpatrick (2006). **Evaluating training programs – the four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb, D.A. (1984). **Experiential learning: experiences as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotter, J. (2008). **Een gevoel van urgentie!** Amsterdam: Business Contact.
- Nationale ombudsman (2008). **Burgerschap verzilverd. Verslag van de nationale ombudsman over 2007**. Geraadpleegd op 15-12-2008 via <http://www.ombudsman.nl/ombudsman/jaarverslag/2007.asp>

Trefwoorden: **Ervaringsleren • Large scale intervention • Organisatieverandering**



Drs. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij het instituut Opleidingskunde, Training & Human Development. Daarnaast is zij actief binnen het HAN-lectoraat 'Leren in veranderende organisaties' van Gertjan Schuiling.
E-mail: marlo.kengen@han.nl



Petra Jagtman MA MHR is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij het instituut Opleidingskunde, Training & Human Development. Daarnaast is zij actief als adviseur bij HAN Competens, dienstverlener voor HRD-vraagstukken.
E-mail: petra.jagtman@han.nl