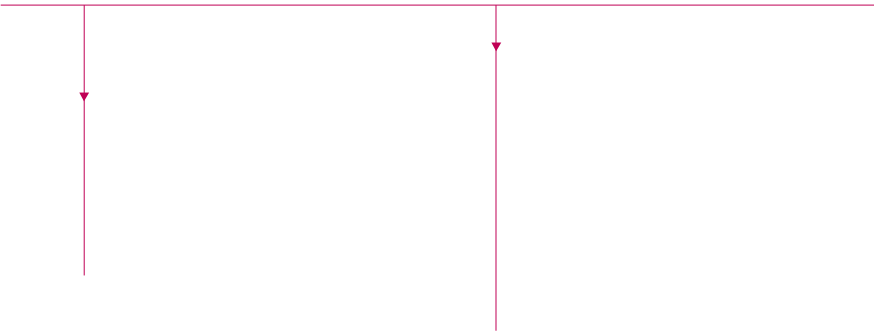
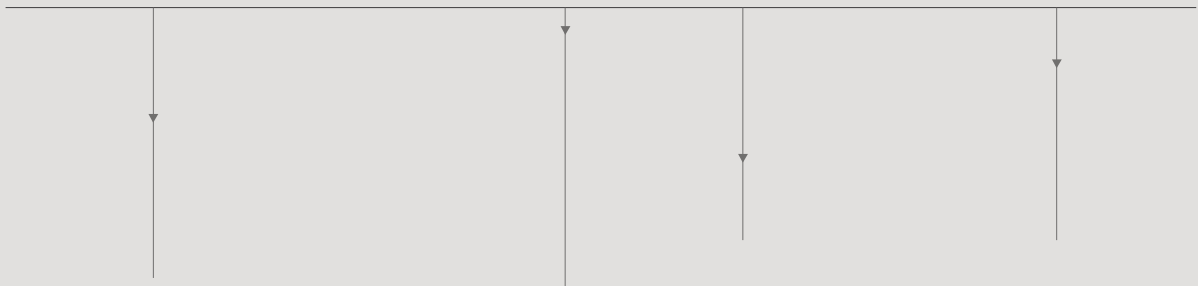


# AL ZIENDE LEREN

DOOR:



INDIVIDUEEL LEREN EN ORGANISATIELEREN VRAAGT:



# AL ZIENDE LEREN

## PROCESEVALUATIE ACTIELEERTRAJECT 'VAN KIJKEN NAAR ZIEN'

**Lineke van Hal & Mechteld Lengkeek**  
met medewerking van **Diane Bulsink**

HAN University of Applied Sciences

Lectoraat Arbeid & Gezondheid

augustus 2021



---

Deze publicatie is (mede) mogelijk gemaakt door



# INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	Aanleiding 'Van Kijken Naar Zien' .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	Aanpak procesevaluatie .....	<b>6</b>
<b>3.</b>	Waardering kernelementen ' Van Kijken Naar Zien' .....	<b>8</b>
	<b>3.1</b> Zien wat je doet.....	<b>8</b>
	<b>3.2</b> Inbreng nieuw perspectief.....	<b>11</b>
	<b>3.3</b> Werken met klantfeedback .....	<b>14</b>
<b>4.</b>	Ervaren effecten ' Van Kijken Naar Zien' .....	<b>20</b>
<b>5.</b>	Motivaties voor deelname aan ' Van Kijken Naar Zien' ....	<b>22</b>
<b>6.</b>	Lerende principes volgend uit ' Van Kijken Naar Zien' .....	<b>25</b>
	<b>6.1</b> Richting .....	<b>25</b>
	<b>6.2</b> Reflectie .....	<b>26</b>
	<b>6.3</b> Responsiviteit .....	<b>27</b>
	<b>6.4</b> Routine .....	<b>28</b>

## 1\_AANLEIDING 'VAN KIJKEN NAAR ZIEN'

Deze rapportage betreft een procesevaluatie van het actieertraject: 'Van Kijken Naar Zien'.

'Van Kijken Naar Zien' (VKNZ) richt zich op het ontwikkelen van een breed toepasbare methodiek gericht op het versterken van effectieve samenwerkingsrelaties tussen klantmanager en klant.

Aanvragende gemeente Zoetermeer wil vakmanschap versterken en verbreden wat betreft maatwerk op het gebied van werk en inkomen, alsmede in het bredere sociale domein. Wat vakmanschap en maatwerk op het microniveau van de interactie tussen klantmanager en klant precies inhoudt, is nog onvoldoende geëxpliciteerd in praktijk en wetenschap van re-integratie. Op de vragen "doen we het goed en doen we het goede?" zijn geen eenduidige antwoorden te geven. De spreekkamer waarin het allemaal gebeurt, is bovendien grotendeels een 'black box'.

Doel van het project is de ontwikkeling van een methodiek om het vakmanschap van klantmanagers, gericht op het verlenen van maatwerk, te verdiepen, verbreden en verankeren door middel van zelf- en samenreflectie op basis van video-opnames van interacties tussen klantmanagers en klanten. Door gebruik te maken van (video)opnames is het startpunt voor reflectie dat wat klantmanagers en klanten dóén in de spreekkamer, en niet wat ze dénken wat ze doen. Een tweede element voor leren van klantmanagers is dat zij vanuit (onderzoekers)perspectief bevraagd worden op hun professioneel handelen en de effecten daarvan doordat 'vreemde ogen' meekijken. Een derde element bestaat uit het werken met feedback van klanten.

Het versterken van vakmanschap in de spreekkamer vraagt niet alleen individueel leren, maar is verbonden aan organisatieleren. Nieuwe situaties die zich voordoen of zichtbaar worden, leiden tot (re)acties in de rest van de organisatie. Organisatie-leren vraagt enerzijds het creëren van gelegenheid voor leren van professionals en anderzijds ook de rest van de organisatie meenemen in wat professionals al lerend doen en tegenkomen. Vervolgens moeten daaruit samen lessen getrokken worden die bijdragen aan de voortdurende ontwikkeling van vakmanschap.

In het traject wordt voortgebouwd op recente wetenschappelijke inzichten omtrent effectief professioneel handelen. In het bijzonder op de 'alliantie tussen klantmanager en klant' en het 'leren door professionals in de praktijk'. Wat betreft het belang van de alliantie tussen professional en klant, baseren we ons onder meer op de toonaangevende meta-studie van Wampold (2015<sup>1</sup>) die drie generieke elementen voor effectieve dienstverlening onderscheidt:

- de kwaliteit van de relatie tussen professional en klant (persoonlijke alliantie);
- het hebben van een gemeenschappelijk doel (taakalliantie);
- een gerichte afstemming op de specifieke klant ('maatwerk').

---

1: Wampold, B. & ZE Imel (2015). The great psychotherapy debate. The evidence for what makes psychotherapy work. 2nd New edition. Taylor & Francis

Reflectie op praktisch handelen is van belang voor professionalisering en het bevorderen van 'practical wisdom' (Miller e.a., 2008<sup>2</sup>). In het actieeertraject is daarom gericht aandacht voor reflectie op zowel de persoonlijke alliantie, de taakalliantie als het afstemmen op de klant. Uit onderzoek binnen de jeugdzorg (De Greef, 2019<sup>3</sup>) is bekend dat ook (tussentijdse) klantfeedback van belang is voor het versterken van de alliantie tussen professional en klant. In het actieeertraject is daarom extra aandacht voor het faciliteren en borgen van klantfeedback. Recent onderzoek naar arbeidstoeleiding van bijstandsgerechtigden 'Weten wat werkt' (Verlaat et al., 2020<sup>4</sup>) bevestigt het belang van maatwerk en handelingsruimte voor professionals. Deze bevindingen bekrachtigen de relevantie om letterlijk in te zoomen op wat er in het gesprek tussen klantmanager en klant gebeurt en hier klantmanagers voortdurend van te laten leren. Voor verdere theoretisch onderbouwing zie zie het onderzoeksverslag<sup>5</sup> van 'Van Kijken naar Zien'.

In de loop van het traject 'Van Kijken Naar Zien' zijn twee producten ontwikkeld voor klantmanagers en klanten. Een 'Kijkwijzer'<sup>6</sup> waarmee klantmanagers zelfstandig gesprekken kunnen analyseren en een 'Samenleerwijzer'<sup>7</sup>, gericht op het faciliteren van een gesprek tussen klantmanager en klant over hun samenwerking.

---

2: Miller, S., B Duncan, M. Hubble (2008). Supershinks. What is the secret of their success? *Psychotherapy in Australia* Volume 14 Issue 4

3: Greef, M. D. (2019). Addressing the alliance: The parent-professional alliance in home-based parenting support: Importance and associated factors (Doctoral dissertation, Radboud University).

4: Verlaat, T. L. L., de Kruijk, M., Rosenkranz, S., Groot, L. F. M., & Sanders, M. W. J. L. (2020). *Onderzoek Weten wat werkt: samen werken aan een betere bijstand*. Universiteit Utrecht.

5: Spies, H. & Tan, S. (2021). *Onderzoeksverslag: Actieonderzoek en actieleren in de black box van gemeentelijke sociale dienstverlening: lerende professionals als basis voor een lerende organisatie*. Culemborg: Inclusivate.

6: Spies, H. & Romijn, (2020). *Kijkwijzer: Toolbox gespreksopnamen sociale dienstverlening*. Culemborg: Inclusivate.

7: Lengkeek, M. & van Hal, L. (2021). *Samenleerwijzer: een handleiding voor werken met klantfeedback in publieke sociale dienstverlening*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences.

## 2\_AANPAK PROCES-EVALUATIE

Het actieeertraject 'Van Kijken Naar Zien' is middels een constructivistische procesevaluatie geëvalueerd. In een constructivistische procesevaluatie staan de ervaringen en de waarderingen van de betrokken uitvoerders en deelnemers centraal.

Deze procesevaluatie heeft tot doel (1) om randvoorwaarden voor en opbrengsten van video-reflectie methodiek op klantmanager- en klantniveau te beschrijven; (2) inzicht te geven in hoe er voor gezorgd kan worden dat meer klantmanagers deel nemen aan leerinitiatieven gericht op het voeren van betere gesprekken, zoals 'Van Kijken Naar Zien'; (3) inzicht te bieden in hoeverre en hoe de inzet van video-reflectie het organisatieleren bevordert en wat benodigde en gerealiseerde randvoorwaarden voor lerende organisaties zijn.

Er waren twee onderzoekers en een trainer betrokken bij de uitvoering van het actieeertraject en het daaraan gekoppelde actieonderzoek (HS, ST en NR). Ook in dit actieonderzoek was steeds aandacht voor wat er werkt en niet werkt op basis van feedback van klantmanagers en klanten. Om een onbevooroordeelde blik op het proces te waarborgen, is de procesevaluatie door andere onderzoekers (LvH, ML en DB) uitgevoerd.

Deze rapportage van de procesevaluatie is gebaseerd op data die gedurende verschillende fases van het actieeertraject vanuit verschillende perspectieven verzameld zijn. In de eerste fase zijn vier klantmanagers en tien klanten aan de slag gegaan met de intensieve variant van 'Van Kijken Naar Zien', waarin er video-opnamen gemaakt werden in de spreekkamer, die geanalyseerd werden door onderzoekers en vervolgens door onderzoekers afzonderlijk werden nabesproken met klantmanagers en klanten. Voor een weergave van de inhoud van die gesprekken zie de rapportage over Spreekkamerverhalen<sup>8</sup> en de beschreven werkwijze<sup>9</sup>.

In de procesevaluatie zijn gedurende de eerste fase de volgende data verzameld:

- individuele interviews met drie klantmanagers (I1/KM) over ervaringen met videoreflectie;
- een focusgroepgesprek met vier klantmanagers (I1/KM) over randvoorwaarden en opbrengsten van videoreflectie;
- individuele interviews met vier klanten(I1/KM) over randvoorwaarden en van opbrengsten videoreflectie.

De eerste resultaten van de procesevaluatie zijn besproken met de projectgroep 'Van Kijken Naar Zien' op basis waarvan is de insteek van fase 2 en 3 van de procesevaluatie verder aangescherpt.

---

8: Spies, H. & Tan, S. (2020). Spreekkamerverhalen: Impact van videoreflectie op de dienstverlening in dertien trajecten. Culemborg: Inclusivate.

9: Spies, H. & Tan, S. (2021). Werkwijze en praktijkvoorbeeld: Leren van video-opnamen, cliëntfeedback en vreemde ogen die meekijken. Culemborg: Inclusivate.

In de tweede fase zijn vragenlijsten afgenomen bij negen klantmanagers (V2/KM) die met 'Van Kijken Naar Zien' startten en zijn met acht klantmanagers (F2/KM) in een focusgroeps gesprek besproken wat voor hen randvoorwaarden zijn voor individueel leren en organisatieleren.

De derde fase bestond uit:

- Een duo-interview met een beleidsmedewerker en een teamcoach (F3/duo). Beiden speelden in de eerste fase een rol in de verbreding en inbedding van 'Van Kijken Naar Zien' binnen de organisatie;
- Een groeps gesprek met drie klantmanagers over leren via supervisie (F3/SV) in relatie tot 'Van Kijken Naar Zien';
- Een groeps gesprek met vijf leidinggevenden (MT) en één senior (F3/MT) over hun eigen ervaringen met 'Van Kijken Naar Zien' en wat zij als kansen en knelpunten zien in het structureel inbedden van 'Van Kijken Naar Zien' in de organisatie;
- Interviews met twee klantmanagers (F3/KM) en drie klanten (F3/K) over de ervaringen met werken met klantfeedback via de inzet van de Samenleerwijzer.

Het actieleertraject, waar deze procesevaluatie verslag van doet, liep van september 2018 t/m juni 2021. In deze periode was sprake van zowel interne als externe veranderingen, vanwege een reorganisatie en vanwege de Covid-19 pandemie. Gemeente Zoetermeer heeft per 1 januari 2021 het werkbedrijf De Binnenbaan opgericht. In dit werkbedrijf zijn de eerdere activiteiten van het sociaal werkbedrijf DSW en de activiteiten van gemeente Zoetermeer gericht op werk en ontwikkeling ondergebracht. Ter voorbereiding op de start van dit werkbedrijf werd op kleinere schaal gestart met het vormgeven van nieuwe werkwijzen binnen het voortrekkersproject Madurodam. 'Van Kijken Naar Zien' was hier onderdeel van. Deze reorganisatie had impact op het dagelijks werk van klantmanagers: de klantmanagers die zich richten op begeleiding naar werk (doelmatigheid) zijn naar het werkbedrijf gegaan, de klantmanagers die zich bezighouden met het vaststellen van recht op bijstand (rechtmatigheid) zijn bij gemeente Zoetermeer werkzaam gebleven.

Gedurende het actieleertraject brak de Covid-19 pandemie uit. Voor klantmanagers en klanten betekende dat dat zij geen fysieke gesprekken meer hadden, maar overschakelden op telefoon en beeldbellen. De interviews en focusgroeps gesprekken in het kader van de procesevaluatie vonden plaats via beeldbellen.

Van alle individuele en groeps gesprekken is een verslag gemaakt. Deze verslagen vormden de basis voor de voorliggende procesevaluatie. Citaten zijn in een enkel geval omwille van leesbaarheid licht geredigeerd. De onderzoekers die betrokken waren bij de procesevaluatie namen deel aan de projectgroepoverleggen van 'Van Kijken Naar Zien'. Zo konden zij gedurende het traject tussentijdse inzichten delen, en droegen daarmee bij aan 'learning by doing'.

### 3\_WAARDERING KERNELEMENTEN 'VAN KIJKEN NAAR ZIEN'

In de groeps gesprekken en individuele interviews met de hiervoor genoemde participanten is gevraagd naar: hoe zij (deelname aan) 'Van Kijken Naar Zien' ervaren, wat het (voor hen) heeft opgeleverd, en wat volgens hen voorwaarden zijn voor individueel leren en organisatieleren via een werkwijze zoals 'Van Kijken Naar Zien'. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de kernelementen van 'Van Kijken Naar Zien' door participanten gewaard werden.

#### 3.1\_ZIEN WAT JE DOET: WERKEN MET OPNAMES VAN GESPREKKEN

Een eerste kernelement van 'Van Kijken Naar Zien', is dat gesprekken opgenomen worden. Dit biedt de mogelijkheid om gesprekken – alleen of met anderen - terug te kijken en te leren van wat je in een gesprek ziet gebeuren, in plaats van wat je denkt dat er gebeurt.

De deelnemende klantmanagers en klanten ervaren in eerste instantie een drempel wat betreft het maken van opnames. Toen zij die drempel eenmaal genomen hadden, waren zij over het algemeen positief over wat de video-opnames hen brengen. De geïnterviewde klantmanagers zijn enthousiast over het leren op basis van video-opnames in plaats van op herinneringen en interpretaties. Een van hen zegt hierover:

*“Dus om te leren is het belangrijk om te kijken naar jezelf. Video is een heel goed instrument om echt te zien wat je doet. Bij andere vormen heb je het vaak over wat je doet, maar zie je niet wat je echt doet.” (I1/KM)*

*Een ander verwoordt het als volgt: Wanneer kijk je nu echt naar jezelf? Dat heb ik eerder nooit zo gedaan in het werk, ik denk dat het voor elke werkregisseur van toegevoegde waarde kan zijn.” (F3/SV)*

De geïnterviewde klantmanagers geven aan dat ze geleerd hebben van het kijken naar wat ze zichzelf zien doen:

*“Het geeft inzicht in wat je aan het doen bent. Waar je blinde vlekken zitten. Met name bewustwording van 'je hebt het netjes geleerd tijdens je opleiding, maar je past het allemaal niet meer toe'. Zoals de tijdsduur en wat je wil bespreken. Terwijl dit soms wel heel erg helpend kan zijn voor bepaalde mensen: duidelijk zeggen: 'wat gaan we doen en waarom zitten we hier'.”*

Het zien van wat de effecten zijn van wat je doet, maakt dat klantmanagers bepaalde gesprekstechnieken bewuster zijn gaan inzetten, zoals het benoemen van het doel van het gesprek.

*“Doordat je meer bewust bent van wat je doet door naar jezelf te kijken en doordat anderen meekijken lijkt het alsof je beter grip krijgt om een beter gesprek te voeren. Vroeger deed ik maar wat, nu ben ik bewuster, soms ga ik letterlijk achterover zitten, van niet direct reageren” (F3/SV).*

De klanten die mee hebben gedaan met 'Van Kijken Naar Zien', spraken positief over hun deelname tijdens de individuele interviews die met hen gehouden zijn. Dat het gesprek tussen henzelf en hun klantmanager werd opgenomen, vonden deze klanten geen groot probleem. Een klant vertelt dat hij in het begin van de opname zenuwachtig was, maar na verloop van tijd verdween dit en verliep het gesprek heel natuurlijk. Een andere klant voelde zich al direct op haar gemak:



*“Op video waren het gewoon twee mensen die met elkaar in gesprek waren”. (I1/K) Een van de klanten benoemt dat hij doordat het gesprek op video werd opgenomen, wel iets meer op zijn hoede was. Hij was tijdens het opgenomen gesprek iets terughoudender met het geven van persoonlijke informatie, zo gaf hij aan, “omdat je immers nooit helemaal zeker weet waar de videobeelden terecht komen.” (I1/K)*

Het terugkijken van de video-opnames was volgens de klanten een leuke en interessante ervaring. Een klant zegt hierover:

*“Wel grappig om bepaalde dingen terug te zien. Je uitspraak of zo. Je gezichtsuitdrukking, daar kijk ik dan weer naar. Ik praat veel met mijn handen omdat ik mijn gevoel daarmee uit wil drukken.”*

Klantmanagers benadrukken de kracht van reflecteren op video-opnames. Al gauw maakten zij de vergelijking met leren op basis van rollenspellen. Een rollenspel kan volgens klantmanagers helpen bij het oefenen van nieuwe technieken, maar draagt volgens hen in mindere mate bij aan het reflecteren op het eigen handelen. Bij een rollenspel wordt geoefend met een gesimuleerde situatie, hierdoor gedragen zij zich anders dan normaal, vertellen de klantmanagers. Een van hen vertelt hierover:

*“Een rollenspel voelt meer als een soort van beoordeling. Als je je camera meeneemt, zit je veel meer in je natuurlijke rol. Je haalt veel meer uit de echte gesprekken, dan vanuit een soort simulatie vanuit rollenspel.” Ook heeft het kunnen zien van eigen gedrag en de interactie bij video-opnames meer impact: “Bij een rollenspel reageer je op simulatie, het is een gemaakte setting, hierdoor reageer je anders. Bij camera vergeet je dat en ga je in je normale gedrag zitten. De kracht zit hem er ook in het kunnen zien van de interactie. Bij feedback hoor je het wel, maar als je het ziet, is het veel krachtiger”.*

Een van de klantmanagers voegt daaraan toe dat het, vanwege de complexiteit van het werk van klantmanagers, voor een trainingsacteur moeilijk kan zijn om een realistisch beeld neer te zetten van wat het werk inhoudt.

In de derde fase van ‘Van Kijken Naar Zien’, hebben ook leidinggevendenden deelgenomen aan het actieertraject en gesprekken – in dit geval tussen leidinggevende en medewerker – opgenomen. Naar aanleiding van de vraag wat het kijken naar opnames van gesprekken brengt, vertelt een van hen:

*“Je ziet dingen van jezelf die je misschien wel weet maar af en toe in gesprekken vergeet. Ook de punten in een gesprek waar je een andere keuze kan maken waardoor je een andere draai aan het gesprek kan geven dus het was voor mij wel een eyeopener. Het is toch wel op een hele leuke speelse manier om te werken aan gesprekstechnieken.”*

(F3/MT) Een andere leidinggevende geeft aan:

*“Je weet, je denkt te weten hoe je in een gesprek hoort [...] maar het is altijd wel bijzonder om jezelf terug te zien en hoe je bepaalde antwoorden geeft of hoe je reageert op de ander dat is wel verrassend je wordt bewust van jezelf en je inzet van de gesprekken, vragen en hoe je er non-verbaal bij zit.” (F3/MT)*

'Zien wat je doet' geeft inzicht in houdingen, gespreksvaardigheden en interacties en de (bedoelde en onbedoelde) effecten daarvan. Deze meerwaarde van het opnemen van gesprekken werd zowel door klantmanagers als klanten ervaren.

Het opnemen van gesprekken zorgde ook voor drempels. Deze hadden met name te maken met veiligheid, zowel wat betreft het doel van de opnames als wat betreft de opslag van de opnames.

Wat betreft het doel van de opnames, geven klantmanagers aan dat de beelden niet mogen worden gebruikt voor beoordeling van het functioneren van klantmanagers door leidinggevenden. Alleen dan kunnen deelnemers zich veilig voelen, zo geven zij aan. Een klantmanager zegt hierover:

*"Veiligheid is een belangrijke randvoorwaarde. Dat je veilig genoeg mag leren, dat je niet afgerekend wordt, dat de beelden niet gebruikt worden voor een beoordelingsgesprek. Je moet je veilig voelen." (F1/KM)*

Klanten geven aan dat het belangrijk is om vooraf duidelijke uitleg te krijgen van de klantmanager over de inhoud van het project en dat wel of niet deelnemen voor hen geen nadelige consequenties heeft. Een klant zegt hierover:

*"Vooraf duidelijk zijn is belangrijk. Neem [als klantmanager] vijf minuten de tijd om uit te leggen wat de bedoeling is en om te vertellen dat je blij zou zijn met feedback. En dat je eerlijk kan zeggen wat je vindt [...] ook al is dat negatief, zonder dat dit consequenties heeft voor het vervolg met de klantmanager en het contact." (I1/K)*

Deelnemers benadrukken het belang van een veilige opslag van de data. Zo geven klantmanagers aan:

*"Voor mij is de zekerheid belangrijk dat niet een filmpje van mij op facebook verschijnt. Betrouwbaar ICT-systeem. Ergens kunnen plaatsen zonder gevaar voor hack." (F2/KM)*

*"Veiligheid met bestandsdeling: je hoort veel in het nieuws over gehackt, belangrijk dat je dat goed regelt. Maar ook vertrouwen in je klant, dat die geen misbruikt maakt." (F2/KM)*

Een klant vertelt dat hij bij de vraag op het gesprek mocht worden opgenomen, dacht:

*"Wat gaan we bespreken en waar gaan de opnames heen? Ik ben nogal van de AVG." (I1/K)*

Om volmondig ja te kunnen zeggen tegen deelname, moeten klanten geen zorgen hebben over of de beelden wel veilig worden opgeslagen.

Voor het regelen en borgen van veilige opslag van de opnames en het voldoen aan privacywetgeving, heeft de betrokken gemeente gedurende het actieertraject een DPIA (Data Protection Impact Assessment) opgesteld. Voor klanten en klantmanagers is een informatiebrief opgesteld met een toestemmingsverklaring, om op geïnformeerde wijze toestemming te kunnen voor geven voor opname van gesprekken.

Een van de klantmanagers opperde tijdens het actieertraject om een voorlichtingsfilm te maken over het project. Deze kan gebruikt worden om klantmanagers – en ook klanten - te enthousiasmeren, informeren en angst weg te nemen. Dit idee vond weerklank en een dergelijke (korte) film is inmiddels gemaakt.

## **SAMENVATTEND: ZIEN WAT JE DOET**

Het opnemen van gesprekken biedt de mogelijkheid om gesprekken – alleen of met anderen – terug te kijken. ‘Zien wat je doet’ geeft inzicht in de complexiteit van het werk en in de houdingen, vaardigheden en interacties van en tussen gesprekspartners en de effecten daarvan. Het biedt volgens klantmanagers en hun leidinggevenden een krachtig middel om te leren over gespreksvoering en deze waar nodig te verbeteren. Veiligheid, zowel wat betreft het doel van de opnames als de opslag van de opnames, is van belang. Zo mogen de opnames niet gebruikt worden ter beoordeling van klantmanager of als bewijsmateriaal. Klanten moeten vooraf duidelijk geïnformeerd worden over het doel van de opnames en de werkwijze. Het al dan niet deelnemen van klanten mag voor hen geen nadelige consequenties hebben. Veilige opslag van de opnames moet geborgd zijn.

### **3.2\_VREEMDE OGEN: INBRENG NIEUW PERSPECTIEF**

Een tweede kernelement in het actieleertraject ‘Van Kijken Naar Zien’ is het terugkijken van de opnames samen met een onderzoeker. Deze ‘vreemde ogen’ die meekijken naar het gesprek, brengen een nieuw perspectief in wat bij kan dragen aan het leren. Onderzoekers spraken de opnames afzonderlijk met klantmanager en klant na.

Oorspronkelijk was de opzet dat de klantmanager (respectievelijk klant) en de onderzoeker de gehele gespreksopname gezamenlijk terug zouden kijken. Dat is in de voorbereidende fase in samenspraak met klantmanagers zo besloten, om klantmanagers regie te laten houden over het onderzoeksproces en het eventuele gevoel weg te nemen dat ze door onderzoekers beoordeeld zouden worden. In de praktijk bleek deze werkwijze niet goed aan te sluiten bij de verwachtingen van de betrokken klantmanagers. Het terugkijken van de gehele opname kostte veel tijd en energie. Ook verwachtten klantmanagers meer gerichte adviezen van de onderzoekers. Er is daarom de keuze gemaakt dat onderzoekers de opnames voorafgaand aan de reflectiegesprekken analyseren en een meer leidende en sturende rol nemen in de reflectiegesprekken met klantmanager en klant.

Alle geïnterviewde klantmanagers noemen voorbeelden van concrete zaken die ze door de inbreng van de onderzoekers hebben geleerd. Genoemd worden onder meer: hoe kom ik op de ander over; het gebruik van pictogrammen bij anderstaligen, meer rust te nemen in de gesprekken, bewuster te luisteren, stil te zijn en tijd te nemen om op te nemen wat er gezegd wordt, doelen en onderwerpen van het gesprek vooraf te benoemen, overwegingen tijdens het gesprek uit te spreken, het expliciteren van verwachtingen en aandachtspunten in communicatie met mensen met een licht verstandelijke beperking.

Een klantmanager vertelt bijvoorbeeld:

*“Ik werk met mensen die de [Nederlandse] taal niet spreken. [Ik kreeg de tip om] tijdens een gesprek bijvoorbeeld met pictogrammen te werken. Om structuur in het gesprek te hebben ‘nu hebben we het over geld, nu hebben we het over iets anders.’ Ik merk, ook bij anderen, dat toen ik er net mee van start ging, ik ervan tevoren van uit ging dat mensen weten wat ik doe en wat mijn doel is. Dat bleek niet altijd te kloppen. Dus nu benoem ik van tevoren het doel van het gesprek en bespreek ik de agenda. Dit heb ik natuurlijk wel ooit geleerd, maar het is goed om weer opgefrist te hebben.” (I1/KM)*

Een andere klantmanager zegt:

*“Wat ik merk is dat als ik een gesprek lastig vind, ik heel veel afwegingen maak, maar die niet uitspreek. Daardoor is het voor een klant moeilijker te volgen. Ik spreek nu tegen de klant duidelijker uit wat mijn overwegingen zijn voor bepaalde dingen, zodat ik [de klant] meer meeneem in het gesprek.” (I1/KM)*

Klanten geven aan dat ze het reflecteren op de opnames met de onderzoeker leerzaam vonden en zich hierdoor meer bewust werden van wat er in de gesprekken met hun klantmanager gebeurt. Een klant zegt hierover:

*“En je krijgt reactie: je klantmanager doet nu dit en dat, wat vind je daar nu van? De gesprekstechnieken. Je werd bewuster van wat er gebeurde bij je klantmanager.” (I1/K)*

Een andere klant zegt hierover:

*“Met haar [onderzoeker] keek ik dingen terug en toen heeft ze me ook bepaalde dingen uitgelegd. Ze zette op pauze en ging uitleggen van hier is dit en dat gaande. En toen dacht ik, ‘daar heb ik niet eens naar gekeken’.” (I1/K)*

De geïnterviewde klanten zijn positief over het reflectiegesprek met de onderzoeker op basis van de videobeelden. Ze waardeerden de ontspannen sfeer tijdens het reflectiegesprek, zoals een klant vertelt:

*“We gingen echt lachen. Om te kijken naar jezelf. Je zit te praten. Ik voelde me comfortabel.” (I1/K)*

Ook voelden zij zich gezien:

*“Was heel fijn dat er iemand naar heeft gekeken, een onafhankelijke partij, die daar zijn of haar inzicht over geeft.” (I1/K)*

Ook werd de zorgvuldigheid van de onderzoeker gewaardeerd. De onderzoeker gaf een goede uitleg over wat ze precies gingen doen en waarom op een specifieke situatie gereflecteerd werd, zo gaf een klant aan. Ook vroeg de onderzoeker elke keer vroeg om toestemming voor het doorgeven van de feedback aan de klantmanager, dit vonden klanten prettig.

Door de reflectie en de tips zijn de gesprekken die de klantmanager voeren effectiever geworden zo is de ervaring van klantmanagers. Een klantmanager zegt bijvoorbeeld:

*“Ik ben gewend dat ik de regie heb in het gesprek en dat werkte niet bij een cliënt. Dat hebben we bekeken. Dankzij de mensen die meekijken, die zeiden: ‘Misschien moet je eens iets anders proberen’. Ik heb hem de regie gegeven en toen liep het gesprek ook heel anders. Dat vond ik wel heel leerzaam. Soms moet je ook iets veranderen. Als je ziet dat iets niet loopt, een andere strategie toepassen. En ook fijn dat andere meedenken op het moment dat je er niet uitkomt. Alsof ik nu de kunst meer ga begrijpen van hoe ik een goed gesprek moet voeren.” (I1/K)*

Verder merkt een van de klantmanagers op dat het meedoen in eerste instantie extra tijd kost, maar dat klantmanagers hierdoor op langere termijn beter worden in hun werk, waardoor er juist sprake

kan zijn van tijdswinst en meer maatschappelijk rendement.

Twee klantmanagers benoemen dat deelname heeft gezorgd voor bevestiging en meer zelfvertrouwen. Een klantmanager zegt hierover:

*“Ik kreeg best wel wat complimenten, dat ik vriendelijk overkom en goed kan invoelen. Dat er eigenlijk niet zo heel veel te verbeteren is in de wijze van de gespreksvoering.” (I1/K)*

De ander zegt:

*“Ik was in het begin vooral bang om mezelf terug te zien. En hoe zouden anderen dit zien. Dat viel reuze mee. Je kijkt naar jezelf en denkt ‘dit is wat het is’. Je ziet ook positieve dingen. Het geeft ook een stuk bevestiging, je doet ook veel goed.” (I1/K)*

Inbreng van nieuwe perspectieven is van belang om leren te stimuleren. Dit kan door inbreng van onderzoeker of trainer maar kan zeker ook door inbreng in interactie met collega's.

*“Alleen [in m'n eentje] naar de beelden kijken helpt me niet” (I1/K) ,*

zegt een klantmanager. Volgens de klantmanagers kan het samen bekijken van de beelden en hierover reflecteren ook met collega's. Een van vertelt dat zij ook een keer met een kleine intervisiegroep de opnames heeft bekeken:

*“De wijze waarop wij toen als groep feedback gaven, dat is me heel erg bijgebleven. Doordat een ander meekijkt krijgt je toch andere inzichten. Dus met een wetenschapper, maar ook met collega's, vond ik heel waardevol.”*

Ook wordt benoemd:

*“Dat ene gesprek dat ik heb gehad met de onderzoekers heeft wel iets in gang gezet en waar ik in de supervisie verder mee aan de slag ben gegaan. Ik ben heel erg blij met wat het heeft opgeleverd want ik ben er veel bewuster mee bezig, ook in de gesprekken die ik nu voer met mijn kandidaten.” (F3/SV)*

Een meerwaarde van het kijken naar de opnames met collega's is volgens een klantmanager dat collega's de werkcontext van binnenuit kennen:

*“Dan leer je ook veel van hoe een collega bepaalde situaties aanpakt. Een onderzoeker staat er volgens mij verder vanaf dan een directe collega. Lastig binnen het project was dat je een enkel beeld laat zien zonder context. Iemand anders kent die context niet. Soms maakt dit wel dat ik wel eens dacht: ‘Wat klopt nou, mijn beeld of het beeld naar aanleiding van die ene opname’. Ik denk dat wanneer collega's naar de beelden kijken, je meer connectie hebt met de context.” (I1/K)*

Een belangrijke voorwaarde voor het samen bekijken en bespreken van video-opnames met collega's is wel dat zij weten hoe je elkaar op een goede manier feedback geeft. Een training of goede uitleg hierover vooraf is dus nodig. Het is erg belangrijk dat klantmanagers zich veilig voelen bij hun collega's wanneer ze dit samen met hen gaan doen.

*“Als je die veiligheid als klantmanager niet voelt, ga je ook niet meedoen aan het project.” (I1/K)*

Het is belangrijk om op onbevooroordeelde wijze over de opnames te kunnen praten. De 'Kijkwijzer' kan hierbij behulpzaam zijn, zo geeft een klantmanager aan:

*"Dan ga je echt objectief kijken naar wat er gebeurt en benoem je dat".*

Zij vertelt hierover:

*"Ik heb met collega beelden meegekeken, de Kijkwijzer erbij gepakt en van daaruit de vragen gesteld. Ik kreeg van haar reactie terug dat ze het heel prettig vond omdat we een gesprek hadden gevoerd dat niet beoordelend was en ze echt de tips had meegenomen. Dus juist dat je objectief kijkt naar wat er gebeurt op beeld was waardevol zonder meningen en vooroordelen." (I1/K)*

Belangrijk bij het bespreken van de beelden is dat er handelingsperspectief wordt geboden: concrete mogelijkheden hoe het anders zou kunnen:

*"De kracht zit erin dat je elkaar ook tips of feedback kan geven waar je wat mee kan"*

aldus een klantmanager. (I1/K)

### **SAMENVATTEND: INBRENG NIEUW PERSPECTIEF**

Het met een ander samen terugkijken en bespreken van de opnames blijkt waardevol. Klantmanager en klant spraken, los van elkaar, fragmenten van de opnames met een onderzoeker na. De klantmanagers voelden zich bekrachtigd door de onderzoekers en waardeerden de concrete adviezen die ze van de onderzoekers ontvingen. Klanten waren positief over de gesprekken met de onderzoekers: ze voelden zich gezien en gaven aan dat ze zich hierdoor bewuster werden van wat er in de gesprekken met hun klantmanager gebeurt. De onafhankelijke positie van de onderzoekers werd met name door de klanten van belang gevonden. Klantmanagers benoemden dat de nagesprekken ook met collega's gevoerd zouden kunnen worden. Zij vonden het belangrijk dat er op onbevooroordeelde wijze over de opnames gesproken wordt, bijvoorbeeld aan de hand van de in dit traject ontwikkelde Kijkwijzer, en dat het nabespreken van opnames handelingsperspectief biedt.

### **3.3\_WERKEN MET KLANTFEEDBACK**

Het derde kernelement van 'Van Kijken Naar Zien' is dat klanten feedback geven op de wijze waarop de gesprekken met klantmanagers verlopen en wat dat voor hen betekent. Deze feedback verliep zowel indirect (via reflectiegesprek met onderzoeker) als direct (in gesprek met de eigen klantmanager).

Klantmanagers benoemen dat door 'Van Kijken Naar Zien' meer podium is gekomen voor het perspectief van de klant. Een van de klantmanagers vertelt dat het onbekend terrein is om te horen hoe de klant de gesprekken ervaart:

*"Een eyeopener was: Het feit dat ik nooit met de klant bespreek: 'Hoe vond jij het gaan?'*

*En als ik het niet hoor, dan is het er niet. Het perspectief van de klant is heel erg onbekend.*

*We zullen als klantmanagers ook echt meer open moeten staan voor wat klanten zeggen. Een voorbeeld hiervan is: Stel iemand komt bij ons terwijl er op dat moment van alles misgaat in*

*zijn leven en wij klantmanagers beginnen direct met een opsomming van waar ze feitelijk recht*

*op hebben in plaats van: 'Goh, hoe gaat het met jou? Of Wat erg voor jou?'" (I1/KM)*

De klantmanagers die klantfeedback hebben gekregen vonden dit nuttig en leerzaam. Zo benoemt een klantmanager: "Het was verhelderend, had een hoge leerwaarde. Klanten geven ook ideeën mee: je kan het zus of zo aanpakken"(F3/SV) Een van hen vertelt dat het heel zinvol was om van was klant te horen hoe deze op het gesprek terugkijkt. Zij merkt op:

*"Ik vond de klantfeedback verrassend. Omdat je soms denkt 'ik doe het best wel goed' en dan blijkt het bij de klant toch anders over te komen." Ze zegt hier verder over: "Het heeft mij doen nadenken over hoe klanten naar ons kijken. En ik heb gemerkt dat daar ook wel heel veel voor ons te leren valt, om toch aan die relatie te werken." (F3/SV).*

Twee klanten benoemen dat de band met hun klantmanager door 'Van Kijken Naar Zien' verbeterd is en zij elkaar nu beter begrijpen. Een van hen vertelt bijvoorbeeld dat er nu een betere klik is met de klantmanager. Het terugkijken van de beelden met de klantmanager zorgde voor wederzijds begrip:

*"Ik heb ook met mijn klantmanager teruggekeken: van 'jij vindt dat zo, en ik zie dat zo'. Maakt dat je een betere klik krijgt. Je gaat elkaar meer begrijpen, lijkt het wel." (I1/K)*

Een andere klant benoemt ook dat de band met de is klantmanager verbeterd, doordat diegene zich kwetsbaar durfde op te stellen:

*"Mijn klantmanager heeft laten zien dat ze zich kwetsbaar durft op te stellen. Ik heb bewondering dat ze dat in die positie doet. Ik denk dat het veel makkelijk voor haar zou zijn als ze dat niet zou doen en aan regels refereert. De band tussen mij en de klantmanager is er op een positieve manier door gegroeid." (I1/K)*

Een van de klanten adresseert dat het direct geven van feedback aan de klantmanager ongemakkelijk kan zijn, gezien de ongelijke machtsverhouding tussen klant en klantmanager:

*"Ik denk dat de situatie ernaar is dat je dat je niet snel feedback aan je eigen klantmanager zal geven. Omdat je in die afhankelijke situatie zit, ben je heel kwetsbaar wanneer je iemand kritiek geeft of feedback. Het is namelijk niet heel fijn om feedback te krijgen. De klantmanager weet heel goed wat de situatie is van de cliënt en als die persoon feedback geeft, kan ik me voorstellen dat de klantmanager denkt: 'jij geeft mij feedback maar als ik kijk naar jouw leven en de punten die je niet nakomt in je leven...'. (I1/K)*

Deze klant vond het daarom prettiger om met een onafhankelijk onderzoeker op de video-opname te reflecteren dan dit direct met de klantmanager te doen.

Het geven van (negatieve) feedback is op zichzelf al lastig, maar zeker in de situatie waarbij er sprake is van een ongelijke machtsverhouding, zoals bij klant en klantmanager. Een klant zegt hierover:

*"Klantmanager en cliënt hebben een andere rolverdeling. Als ik vanuit mijn positie als klant punten uitdraag, is dat vanuit een ongelijke, scheve verhouding. Dat komt ook anders over. Iemand die daar op een onafhankelijke manier naar kijkt heeft een ander positie ten opzichte van de klantmanager." (I1/K)*

Een andere klant vertelt dat hij het zelf zijn klantmanager wel direct feedback zou willen geven, maar hij denkt dat anderen dit niet zo gauw zullen doen omdat ze zijn bang dat hun klantmanager hen niet meer helpt als zij negatieve feedback geven. Het is dan ook van belang dat de onafhankelijke intermediair steeds toestemming vraagt voor het doorgeven van informatie aan de klantmanager, aldus deze klant.

De ongelijke machtsverhouding tussen klant en klantmanager is een belangrijk gegeven om rekening mee te houden bij het werken met klantfeedback. Om zich veilig te voelen, moeten klanten ervaren dat zij niet afgerekend worden op de door hun gegeven feedback. Een belangrijke voorwaarde voor deelname is volgens de klanten dan ook het hebben van vertrouwen in de eigen klantmanager. Een klant zegt hierover:

*“Klanten moeten vertrouwen hebben van hun klantmanager. Ze moeten alles durven te zeggen met garantie dat er goed mee om wordt gegaan.” (I1/K)*

Een andere klant geeft aan dat het vertrouwen in klantmanagers in zijn algemeen beschadigd kan raken door veel wisselingen van klantmanagers:

*“Als je hoort: ‘we willen ons kwetsbaar opstellen en verbeteren’. Dat is heel leuk, maar als je in een jaar tijd verschillende klantmanagers hebt, dan doet dat wat met je. Dat beschadigt je vertrouwen. En op een gegeven moment ben je het zat en ook angstig. Dan denk je ‘ik sluit me af ik ga mezelf beschermen’.” (I1/K)*

Een van de klanten benoemt in dat kader dat het geven van klantfeedback het beste kan plaatsvinden wanneer klant en klantmanager al wat langer samenwerken en elkaar al kennen:

*“Dan hoef je ook niet meer je hele persoonlijke situatie te bespreken (dit gebeurt vaak aan het begin van de gesprekken) en zijn klanten wat meer bereid om feedback te geven.” (I1/K)*

Ook gaven klanten aan dat het belangrijk is dat feedback op een constructieve manier overgebracht wordt. Een klant zegt hierover bijvoorbeeld:

*“De manier van hoe mijn klantmanager dat inzicht [in haar manier van werken heeft] gekregen, ik denk dat dat veel invloed heeft gehad. Dus hoe de verbeterpunten of aandachtspunten zijn overgebracht. Nu is dat gegaan via een onafhankelijk professional [de onderzoeker] en die is heel goed en professioneel in ‘hoe kan ik iets professioneel overbrengen, zodat het een positieve bijdrage heeft in een ontwikkeling’. Ik zou dat zelf niet kunnen doen in mijn positie. Ik ben daar veel dichterbij betrokken. Het is voor mij veel lastiger om te zeggen ‘waarom begrijp je dat niet?’ Die onafhankelijke persoon heeft ook heel erg gekeken naar mijn klantmanager, van hoe kan ik die boodschap overbrengen op een manier die voor die klantmanager werkt. Dat heeft denk ik resultaat gehad en goed gewerkt.” (I1/K)*

Een andere klant benoemt dat wanneer de feedback direct gegeven wordt door een klant, dit verkeerd kan vallen bij de klantmanager. Feedback geven vraagt namelijk behoorlijk wat van de gespreksvaardigheden van de klant en van de ontvangende houding van de klantmanager.

Een open en lerende houding van de klantmanager is van belang voor het creëren van een samenwerkingsrelatie waarin feedback gegeven en ontvangen kan worden. Een klant vertelt dat zijn eerste klantmanager ‘echt een soort baas was’ (I1/K). Klanten zullen bij deze persoon niet snel constructieve feedback geven, verwachtte de klant. Voor zijn nieuwe klantmanager is dit anders, feedback geven voelt veilig omdat zij zich niet boven hem opstelt, aldus deze klant. Het is belangrijk dat een klantmanager open staat voor de feedback én er ook iets mee doet. Een klant verwoordt dit als volgt:



*“Ik denk dat heel erg belangrijk is dat een klantmanager goed luistert. Echt luistert naar wat iemand zegt. Dat is wel het belangrijkste. Dat merk je aan de woordkeuze die een klantmanager heeft, de onderwerpen die aan bod komen, de ruimte die je krijgt. Dat je merkt dat er wat wordt gedaan met die dingen die je aangeeft.” (I1/K)*

Het werken met video-opnames waarover op meta-niveau een gesprek kan plaatsvinden is een goede vorm voor het geven klantfeedback, volgens de klanten. Een klant zegt:

*“Video-opnamen bekijken samen met de klantmanager, daar begint het mee. Dan kijk je samen en dan zie je toch bepaalde dingen. Ik denk dat je elkaar dan meer begrijpt.” (I1/K)*

Doordat je met opnames werkt, is het vertrekpunt de situatie zoals die zich daadwerkelijk heeft voorgedaan. Een klant verwoordt dit als volgt:

*“Dan is het echt vanuit hoe zij het doet als klantmanager en hoe zij te werk gaat, wat zij zegt. Of ze ook naar mij luistert, naar wat ik te zeggen had.” (I1/K)*

Voor mensen die niet op de camera durven, zou het werken met audio-opnames mogelijk een alternatief zou kunnen zijn, aldus een van de klanten.

Uit deze procesevaluatie komt naar voren dat het werken met klantfeedback veel oplevert voor klantmanager en klant. Het vragen naar en geven van feedback blijkt echter geen vanzelfsprekendheid. Klanten zijn huiverig voor het geven van feedback, enerzijds doordat zij een ongelijke machtsrelatie tot hun klantmanager ervaren, anderzijds omdat zij zich onvoldoende toegerust voelen voor het geven van feedback.

### **3.3.1\_SAMENLEERWIJZER**

Vertrekkend vanuit de constatering dat gelijkwaardige samenwerking en feedbackvaardigheden van belang zijn voor het werken met klantfeedback is tijdens het actieertraject een Samenleerwijzer ontwikkeld. De Samenleerwijzer bestaat uit een handleiding, een gespreksblad en themakaarten. De ontwikkeling hiervan gebeurde op basis van de eerste ervaringen van klanten en klantmanagers met ‘Van Kijken Naar Zien’, ervaringen met de Kijkwijzer en inzichten uit wetenschappelijke literatuur over alliëren. Tijdens het ontwikkelproces is door een klantmanager (tevens projectleider VKNZ) en een ervaringsdeskundige met een licht verstandelijke beperking (via de STERKplaats van de HAN) feedback gegeven op de duidelijkheid en toepasbaarheid. Vervolgens is de concept-Samenleerwijzer getest en besproken door twee klantmanagers en drie klanten. Hun feedback is verwerkt in de uiteindelijke versie. Ter introductie van de Samenleerwijzer bij klanten, is een animatie gemaakt.

De klanten die de Samenleerwijzer uitgeprobeerd hadden, gaven aan dat ze zich door het Samenleergesprek gezien en gehoord voelden:

*“Leuk, ik mocht van mijn kant aangeven wat we fijner zouden vinden.” (F3/K)*

*“Dit is nieuw want je geeft dit normaal niet zo snel aan, je legt het snel naast je neer.” (F3/K)*

*“Werkregisseur [klantmanager] gaf aan dat dit [ingebrachte punt] een goed punt was, schrijft de punten op, ze laat zo zien dat feedback niet negatief is. Ze [klantmanager] gaf aan dat ze dit ook weer kan gebruiken in andere gesprekken.” (F3/K)*

De klantmanagers die de Samenleerwijzer getest hadden, benoemden dat het voeren van een Samenleergesprek positief doorwerkt op hun persoonlijke relatie met de klant:

*“Je vraagt hoe je [als klantmanager] overkomt en dat geeft verbinding en begrip.” (F3/K)*

*“De klant vond het ook fijn om te ervaren dat ze gehoord werd.” (F3/SWR)*

Naast meerwaarde die zowel klanten als klantmanagers ervaren in het geven en ontvangen van feedback door klanten, werd ook bij het gebruik van de ‘Samenleerwijzer’ de afhankelijkheidsrelatie tussen klantmanager en klant benoemd. Het is belangrijk om hier sensitief voor te zijn als klantmanager. Een klantmanager oppert:

*“Misschien [moet de klant] eerst [vóór het Samenleergesprek] met een neutraal persoon in gesprek om onderwerpen/situaties te inventariseren. Durf je dit te bespreken?” (F3/SK)*

Klantmanagers bemerkten dat de ene klant makkelijker een Samenleergesprek voert dan de andere:

*“Het slagen van een Samenleergesprek is afhankelijk van mensen die het nut ervan inzien of goed over hun gevoel/gedachtes kunnen praten. Sommigen zijn meer praktisch ingesteld, vinden het lastig hun emoties te benoemen of past het niet in hun cultuur om te praten.” (F3/KM)*

Over een Samenleergesprek met een klant die in eerste instantie aangaf het nut er niet van in te zien, vertelt de klantmanager:

*“Uiteindelijk zei hij [klant]: “als ik dan toch iets moet zeggen...” en toen noemde hij een situatie die hij lastig had gevonden. Ik kreeg ruimte om hierop in te gaan en te achterhalen waarom de klant dit lastig vond. Dan is er toch ruimte om er over te hebben.” (F3/KM)*

Het volgende citaat gaat over klanten die dit goed afging:

*“Goed om überhaupt een feedbackvraag te stellen aan de klant: ‘Wat vond je lastig aan het gesprek? Kun je een moment noemen wat jou geraakt heeft?’ De klant kon dit goed benoemen.” (F3/KM)*

Klantmanagers geven aan dat ze leren van de gesprekken met hun klanten:

*“Ik werd door dit inzicht bewuster van onze werkwijze (als organisatie), en ga dit inbrengen in het werkoverleg.” (F3/KM)*

Wat voorgaand citaat illustreert is dat inzichten volgend uit de klantfeedback niet alleen lerend zijn voor de individuele klantmanager, maar voor de hele organisatie.

### **SAMENVATTEND: KLANTFEEDBACK**

Het valt op dat door dit actieertraject klantmanagers zich veel meer bewust worden van hoe klanten hen zien. Zowel vanuit klantmanager als klant wordt ervaren dat videoreflectie bijdraagt aan het verbeteren van de werkrelatie, zowel op persoonlijk vlak als wat betreft het (gezamenlijk) doel waaraan gewerkt wordt. Het werkt motiverend voor klanten als klantmanagers aan de klant terugkoppelen wat zij van de (samen)reflectie op de video-opnamen hebben geleerd. Het werken met klantfeedback vraagt aandacht voor de afhankelijkheidsrelatie tussen klantmanager en klant. Een onafhankelijke intermediair, zoals de onderzoekers in dit actieertraject, kan volgens klanten en klantmanagers bijdragen aan meer open communicatie tussen klant en klantmanager. Om gelijkwaardig samenwerken tussen klantmanager en klant te versterken, evenals het geven en ontvangen van feedback, is een Samenleerwijzer ontwikkeld.

## 4\_ERVAREN EFFECTEN VAN 'VAN KIJKEN NAAR ZIEN'

Klantmanagers en klanten benoemen verschillende effecten van 'Van Kijken Naar Zien'. Hieronder laten we hen daarover aan het woord:

### SAMENWERKING MET COLLEGA'S EN KLANTEN

De ervaring is dat deelname aan 'Van Kijken Naar Zien' zorgt voor een betere samenwerking met collega's die ook hebben meegedaan. Klantmanagers benoemen dat zij zich naar elkaar kwetsbaarder op durven te stellen en elkaar eerder opzoeken. Ook met klanten is meer binding ontstaan:

*"Ik merk in vervolggesprekken, dat mensen wat meer durven te zeggen wat ze denken.*

*Makkelijker durven uit te spreken als ze iets niet goed begrijpen. Dat ze je makkelijk weten te vinden bij vragen. Kwetsbaarheid weten te tonen, zorgt ervoor dat ze [klanten] sneller denken: 'misschien kan ze wel meedenken'. Kwetsbaarheid over en weer verbindt."* (I1/KM)

### GESPREKSVOERING DOOR KLANTMANAGER

De kwaliteit van de gespreksvoering van de klantmanagers is verbeterd, aldus klanten. Een van hen vertelt:

*"Ik had wel soms woordenwisselingen met mijn klantmanager. Ik voelde alsof ik niet begrepen werd. Dat is nu niet meer zo. Volgens mij komt dat doordat mijn klantmanager anders naar zichzelf is gaan kijken en daar zelf beter van wordt, als mens en in het werk."* (I1/KM)

Een andere klant zegt hierover:

*"De manier van communiceren is bij mijn klantmanager veranderd. Ik merkte dat zij meer duidelijk was. Eerst gingen de gesprekken alle kanten op. We wisselden ervaringen uit, ik vertelde mijn verhalen en dan vertelde zij weer haar ervaringen. Vaak stond ik buiten en dacht ik: we hebben veel besproken, maar wat dan? Er zat daarna veel meer een draad in. Nu is ze wat directer: nu gaan we het over werk hebben. Dus onderwerp werd benoemd. Dit zorgde voor meer duidelijkheid, meer doelgerichtheid. In plaats van verhalen, ging het gesprek nu meer over wat we moesten bespreken."* (I1/KM)

Verder geeft deze klant aan dat 'Van Kijken Naar Zien' voor klantmanagers in het algemeen kan helpen om ervoor te zorgen dat het gesprek beter aansluit bij de klant:

*"Soms sluit het gesprek van klantmanager helemaal niet aan bij een klant, dan kan dit helpen. Vaak zijn mensen zich ook niet bewust van wat ze doen, en daar kunnen zich dan bewust van worden."* (I1/KM)

### BEWUSTWORDING KLANTEN VAN EIGEN GEDRAG

Twee klanten die problemen ervoeren in de samenwerking met hun klantmanager, benoemen dat de reflectie op de beelden ook bij henzelf ook zorgde voor meer inzicht in hun eigen gedrag en verandering hiervan. Een klant zegt:

*"Voor mij is het dan weer leerzaam om naar mezelf te kijken en hoe ik er zelf in sta. Voor mij was het: ik moet ook luisteren naar een ander."* (I1/KM)

Een andere klant vertelt dat hij de reflectie met de onderzoeker als heel positief heeft ervaren omdat hij in dit gesprek ook naar zijn eigen gedrag kon vragen:

*“In het gesprek zelf heb je bepaald gedrag. Op het moment dat je daar samen naar gaat terugkijken, dan kun je wel vragen, hoe zit dit? Dan kun je daarnaar vragen. Dat is een heel fijn onderdeel denk ik.” (I1/KM)*

Ook vertelt hij dat hij inzicht kreeg in hoe hij beter met zijn klantmanager kon omgaan.

### **DOELMATIGHEID RE-INTEGRATIE**

Volgens een klant heeft deelname aan ‘Van Kijken Naar Zien’ al vrij snel tot concrete resultaten geleid in zijn re-integratietraject. Deze klant vertelt hierover het volgende:

*“Ik was wel klaar om stappen te zetten, mijn klantmanager was best beschermend en zei ‘doe maar rustig aan’. Vanaf toen [dus na het reflectiegesprek met de onderzoeker en de feedback], ben ik echt begonnen: van mini- re-integratie naar vaste baan nu. In het volgende gesprek dat ik met mijn klantmanager had, zei ze: ‘We gaan er werk van maken!’. Anders had dit wellicht een maand langer geduurd en was dit niet zo mooi uitgekomen. Na drie maanden kwam er een vacature, ben ik gaan solliciteren en heb ik de baan gekregen.” (I1/KM)*

Deelname zorgde volgens de klant voor een versnelling van het re-integratieproces, waardoor hij op het juiste moment kon reageren op een vacature en nu een baan heeft.

### **WERKPLEZIER**

Klantmanagers benoemen dat deelname aan ‘Van Kijken Naar Zien’ het werkplezier verhoogt. Een van de geïnterviewde klantmanagers vertelt:

*“Ik heb het enorm naar mijn zin, dit soort projecten maakt dat ik het nog meer naar mijn zin heb. Ik vind het gewoon leuk. Het is leuk om te doen met de mensen om mij heen met wie ik samenwerk, dat je elkaar infiltreert met positiviteit.” (I1/KM)*

### **INZICHT IN COMPLEXITEIT VAN HET VAK VAN KLANTMANAGERS**

Een klantmanager geeft aan dat het opnemen en bespreken van gesprekken met klanten zou kunnen leiden tot meer inzicht in en respect voor het complexe werk van klantmanagers. Zij zegt hierover:

*“Ik heb mijn meest complexe casussen gefilmd. Door mee te laten kijken, kan je zien hoe complex ons werk is. Vanuit de overheid zijn er allerlei regels etc. Dankzij die video komt er misschien wat meer respect voor ons vak. Vanuit de beroepsgroep. Het is best lastig. Zo kwam een leidinggevende pas aan met het bedrijf [naam van Fastfood keten]. Ik heb gezegd: ‘Ik weet niet of ik dit wel voor me zie’ en aangegeven dat dit niet passend zou zijn voor mijn doelgroep. Enerzijds ben je er voor het belang van klanten. Aan de andere kant is er de druk om mensen te leveren voor werk. Als je jong bent kan het soms lastig zijn om sterk in je schoenen te blijven staan in zo’n geval. Het is belangrijk dat dit soort dingen wel zichtbaar worden. Dankzij beelden krijg je inzichtelijk hoe onze doelgroep eruit ziet. Ik zou heel graag meer openheid willen.” (I1/KM)*

## 5\_MOTIVATIES VOOR DEELNAME AAN 'VAN KIJKEN NAAR ZIEN'

### 5.1\_MOTIVATIES VOOR KLANTMANAGERS OM DEEL TE NEMEN

Er zijn verschillende redenen waarom de klantmanagers zijn gaan deelnemen aan 'Van Kijken Naar Zien'. We bespreken eerst wat de motivaties volgens de klantmanagers zelf is? en vervolgens hoe de klanten hier tegenaan kijken. In de focusgroep hebben we uitgebreid met de klantmanagers stilgestaan bij de vraag hoe andere klantmanagers verleid kunnen worden om deel te nemen. Hun ideeën hierover staan weergegeven aan het eind van deze paragraaf.

#### 5.1.1\_REDENEN WAAROM KLANTMANAGERS ZIJN GAAN DEELNEMEN VANUIT EIGEN PERSPECTIEF

De geïnterviewde klantmanagers zijn aan 'Van Kijken Naar Zien' gaan meedoen om hun manier van werken te verbeteren. Bijvoorbeeld:

*"Ik wilde kijken of mijn technieken en gespreksvaardigheden kon verbeteren en kijken of ik het gesprek anders kon doen bij klanten bij wie het lastig gaat." (I1/KM)*

Ze verwachten dat andere klantmanagers ook geïnteresseerd zijn in deelname, maar wel over een drempel heen geholpen moeten worden. Er heerst een zekere angst dat de opnames tegen hen gebruikt kunnen worden bij beoordeling en ook durft niet iedereen zich kwetsbaar op te stellen. Een geïnterviewde klantmanager zegt hierover:

*"Als je onzeker bent over je eigen functioneren, bang bent dat de beelden een ander leven kunnen gaan hebben of consequenties voor je beoordeling, of wanneer je bang bent voor de oordelen van anderen, dan wil je misschien niet meedoen." (I1/KM)*

Het is dus belangrijk om het project zorgvuldig te presenteren en duidelijk te maken dat mensen niet op basis van de opnames worden beoordeeld.

#### 5.1.2\_REDENEN WAAROM KLANTMANAGERS ZIJN GAAN DEELNEMEN VOLGENS KLANTEN

De klanten denken dat hun klantmanagers aan dit project zijn gaan deelnemen om de werkkrelatie met hun klanten te verbeteren, en dan met name met klanten waarbij de gesprekken niet goed lopen. Een klant zegt hierover:

*"Klantmanagers doen denk ik mee om ervaring te hebben hoe hij/zij met de klant kan omgaan en van onze ervaring leren. Veel nieuwe Nederlanders zijn niet goed met de taal en klantmanagers een idee geven hoe het gaat en hoe ze op een goede manier daarmee kunnen omgaan is belangrijk." (I1/KM)*

#### 5.1.3\_HOE ANDERE KLANTMANAGERS VERLEIDEN TOT DEELNAME? IDEEËN VANUIT DE FOCUSGROEP

Een van de klantmanagers noemt het idee om een **voorlichtingsfilmpje** maken over het project. Deze kan gebruikt worden om zowel klantmanagers als klanten enthousiasmeren, informeren en angst weg te nemen. Deze film is inmiddels gemaakt.

## 5.2\_MOTIVATIES VOOR (ANDERE) KLANTEN OM DEEL TE NEMEN

In de vorige paragraaf stonden de verschillende redenen voor klantmanagers om aan 'Van Kijken Naar Zien' mee te doen, centraal. In deze paragraaf gaan we in op de redenen die klanten (kunnen) hebben om deel te nemen. Dit beschrijven we vanuit de perspectieven van klanten en van klantmanagers. Tot slot gaan we in op de ideeën die de deelnemende klanten hebben voor het benaderen van andere klanten.

### 5.2.1\_REDENEN WAAROM KLANTEN HEBBEN DEELGENOMEN

Klanten zijn uitgenodigd om deel te nemen aan van 'Kijken Naar Zien' om hun klantmanager te helpen om beter te worden in haar of zijn vak. Klanten die daar gehoor aan gaven, geven aan dat ze hun klantmanager graag willen helpen zichzelf te verbeteren. Een klant vertelt hierbij:

*"Wat hielp was dat ze het netjes vroeg en uitlegde dat het was ter verbetering, dat vind ik altijd leuk." (I1/K)*

Ook benoemen deelnemende klanten dat ze een persoonlijke band met hun klantmanager hebben. Een klant merkte op dat er een wat vertekend beeld kan ontstaan, als blijkt dat met name klanten deelnemen die de werkrelatie met hun klantmanager als positief ervaren.

### 5.2.2\_REDENEN WAAROM KLANTEN ZIJN GAAN DEELNEMEN VOLGENS KLANTMANAGERS

De ervaring van klantmanagers is dat er zeker klanten zijn die hieraan mee willen doen. Zo geeft een van hen aan:

*"Vertrouwen in jezelf [is belangrijk]. Je moet even over die drempel heen om er mee te beginnen [met het benaderen van klanten]. En ik heb zelf gemerkt, toen ik het aan klanten vroeg met wie ik toch al beeldbelgesprekken had, - dat twee of drie mensen weigerden, maar de rest was akkoord. Dat was fijn". (F2/KM)*

De geïnterviewde klantmanagers verwoordden als belangrijkste motivatie voor klanten om deel te gaan nemen, dat zij hun **mening kunnen laten horen** over wat ze van de dienstverlening vinden. Op deze manier kunnen zij bijdragen **aan verbetering van de dienstverlening**. Een klantmanager benoemt dat klanten het geven van feedback via een onderzoeker als veiliger kunnen ervaren dan rechtstreeks feedback aan de klantmanager te geven. Ook kan het motiverend zijn voor de klanten dat zij **inzicht krijgen in hoe zij zelf overkomen**.

### 5.2.3\_REDENEN WAAROM ANDERE KLANTEN ZOULDEN WILLEN DEELNEMEN

De geïnterviewde klanten noemen uiteenlopende redenen waarom andere klanten volgens hen deel zouden willen nemen aan 'Van Kijken Naar Zien':

- wanneer ze niet tevreden zijn over hun klantmanager of juist wel;
- uit interesse of nieuwsgierigheid, ook voor de klant zelf kan het informatief zijn;
- omdat het voor de klant belangrijk is om op een goede manier met de klantmanager in gesprek te zijn over wat er voor de klant echt toe doet;
- meer begrip creëren voor de leefwereld van de klant;
- vanuit nieuwsgierigheid naar wat het oplevert.

#### 5.2.4\_REDENEN WAAROM ANDERE KLANTEN NIET Zouden WILLEN DEELNEMEN

Klanten noemen verschillende redenen voor klanten om niet deel te nemen:

- angst om op video te worden opgenomen;
- te persoonlijk;
- geen zin in;
- wantrouwen ten aanzien van privacy;
- geen goede relatie met hun klantmanager en geen vertrouwen in de klantmanager.

#### 5.2.5\_HOE ANDERE KLANTEN TE VERLEIDEN TOT DEELNAME? IDEEËN VANUIT KLANTPERSPECTIEF

De geïnterviewde klanten hebben verschillende ideeën over hoe het voor andere klanten zo laagdrempelig en waardevol mogelijk gemaakt kan worden om deel te nemen. Ze vinden het vooral belangrijk dat **goede en duidelijke informatie** wordt gegeven over het doel van het project en wat deelname inhoudt. In de informatiefolder over 'Van Kijken Naar Zien' is deze informatie nog eens op een rij gezet, zodat de klanten het thuis nog kunnen nalezen. Een klant geeft aan dat het duidelijk moet zijn wat het voor de klant zelf kan opleveren. Een ander heeft een concreet idee op welke manier dit gedaan zou kunnen worden, namelijk door andere klanten die al hebben deelgenomen te laten aangeven wat ze van deelname vonden:

*"Ik vond het ook eerst moeilijk, maar ik merkt dat er gaandeweg ook veel positiefs is uitgekomen."* (I1/K)

Volgens diegene zijn de brochure en de toestemmingsverklaring juridisch ingestoken en is het van belang om ook inhoudelijke informatie toe te voegen. Verder benadrukken zij het belang van dat de klantmanager op een open en vriendelijke manier deelname vraagt. Het werkt motiverend als klanten na afloop van het project van hun klantmanager een **terugkoppeling** te krijgen van wat diegene van de feedback heeft geleerd.



## 6\_LERENDE PRINCIPES VOLGEND UIT 'VAN KIJKEN NAAR ZIEN'

Het in kunnen zetten van de drie kernelementen van 'Van Kijken Naar Zien' – (1) Zien wat je doet; (2) Vreemde ogen die een nieuw perspectief inbrengen en (3) Werken met klantfeedback - vraagt om het faciliteren van lerende professionals in/en een lerende organisatie. Uit de analyse van de gevoerde groepsgesprekken en interviews kwam naar voren dat deze wijze van leren vraagt om: (1) Richting; (2) Reflectie; (3) Responsiviteit en (4) Routine. In onderstaande paragrafen wordt, onder meer aan de hand van citaten van respondenten, toegelicht wat hiermee bedoeld wordt en wat dit van professionals en organisatie vraagt.

### 6.1\_RICHTING: WETEN WAARTOE JE LEERT

Leren vraagt richting. De betrokken onderzoekers viel op dat klantmanagers (fase 1) bij aanvang van het actieertraject niet of nauwelijks leerdoelen hadden geformuleerd, terwijl ze daar wel toe uitgenodigd waren. Volgens de onderzoekers kan het ontbreken van een leerdoel drempelverhogend werken voor deelname aan 'Van Kijken Naar Zien':

*"Als je niet eens een leerdoel kunt formuleren, of achteraf gezien een helemaal verkeerd leerdoel, is dat een faalervaring. Zou het helpen om het proces minder doelgericht in te steken? Meer als een "laat-het-eens-over-je-heenkomen-ervaring"? Daarmee wordt de allereerste drempel misschien lager?" (HS)*

Het kunnen formuleren van een leerdoel werd in de eerste fase van 'Van Kijken Naar Zien' daarom een resultaat van het video-leren, in plaats van een vertrekpunt.

De tweede fase van 'Van Kijken Naar Zien' is op basis van deze geleerde lessen aangepast. De onderzoekers zijn in hun begeleiding van het actieertraject meer theorie gestuurd te werk gegaan, door richting aan te brengen aan de hand van drie thema's: echtheid, gezamenlijk doel, passende interventiebenadering. Deze aandachtspunten bleken in de praktijk goed aan te sluiten bij de leerdoelen van klantmanagers. Deelnemende klantmanagers hebben ter voorbereiding op het terugkijken van opnames een gesprek gehad met een leercoach om hun leerdoelen duidelijk(er) te hebben, dit hielp hen in het formuleren van hun leerdoelen. In een vragenlijst is bevraagd welke leerdoelen deelnemende klantmanagers (fase 2) hadden. Zij benoemden onder meer:

- *Luister ik goed naar wat de klant zegt en neem ik daar de non-verbale communicatie in mee? Dit laatste lijkt me best lastig om vanaf een scherm te zien [vanwege corona-gerelateerde maatregelen vonden de gesprekken via beeldbellen plaats]. (V2/KM)*
- *Wat zou ik anders, beter kunnen doen in het contact met mijn klanten? Wat doe ik al goed en kan ik wellicht nog verbeteren? Wat kan ik beter niet meer doen? (V2/KM)*
- *Iets meer structuur in de gesprekken en kritisch durven kijken naar mijzelf. Leren van de klanten en hun feedback. (V2/KM)*
- *Ik zou graag efficiënter mijn gesprekken willen voeren. Ik zou graag wat doelgerichter willen werken. Ook zou ik willen leren om beter om te gaan met tijd. Soms laat ik een gesprek langer dan nodig duren. (V2/KM)*
- *Zien waar ik mij nog meer kan professionaliseren als het gaat om lichaamshouding, verbale communicatie maar ook herkennen van houding en gedrag en de betekenis hiervan van mijn gesprekspartner. (V2/KM)*

De klantmanagers en leidinggevendenden benoemen tijdens de focusgroepgesprekken dat het leren op basis van (video)opnames professionalisering kan versterken en zicht kan geven op leerbehoeften van klantmanagers. Klantmanagers krijgen nu vaak algemene cursussen over gesprekstechnieken, deze zouden dan meer toegespitst kunnen worden op specifieke leerbehoeften. Een ander vult aan dat ook de individuele leerbehoeften door het gebruik van opnames duidelijker kunnen worden. Dit kan ingezet worden bij de intervisie waardoor hier meer geleerd kan worden:

*“Vaak als ik zelf iets aan casussen moet inbrengen, dan ben ik niet bezig met mijn blinde vlek.”*

Een leidinggevende geeft aan:

*“Er moet focus zijn. Voordat we het weten zeggen we ‘Er moet dit en dit en dit’. [...] Laten we kijken wat we kunnen doen met de focus waar het voor dient.”(F3/MT)*

Om richting te geven aan leren is het helpend om – eventueel met ondersteuning van een leercoach – een idee te hebben waartoe en waarover je wil leren. Gedurende het leerproces kan deze richting verder aangescherpt of aangepast worden.

## 6.2\_REFLECTIE

Reflecteren is een belangrijke leeractiviteit. Het gaat hierbij om het terugkijken op en het bevragen van eigen ervaringen om daarvan te kunnen leren. Een mooi voorbeeld daarvan is een supervisie-groepje dat klantmanagers tijdens het actieleertraject gestart zijn. Opnames van gesprekken zijn bij uitstek geschikt voor reflectie. Door te reflecteren ontstaat zicht op wijze van werken, manier van reageren en interacteren. Zo benoemt een klantmanager:

*“Reflectie is denk ik hartstikke goed voor je eigen ontwikkeling. Dus dat heeft [supervisor] gestimuleerd om zelf je antwoorden te vinden in plaats van het bij anderen op te halen.” (F3/SV)*

Bij reflecteren staat het leren centraal, en niet het beoordelen van het handelen. Veiligheid is dan ook een belangrijke voorwaarde voor reflecteren, zowel voor klantmanagers als klanten. De deelnemende klantmanagers benadrukken het belang dat zij hechten aan onbeoordeeld reflecteren:

*“Dat die opnames alleen voor ontwikkeling worden gebruikt en niet meegenomen worden in beoordeling. Belangrijk dat dat goed uitgesproken wordt tussen mij en management.” (F2/KM)*

*“Dat het een middel wordt om jezelf te ontwikkelen en niet een afrekeninstrument.” (F2/KM)*

*“Vertrouwen heeft te maken met veiligheid: je durft je fouten te laten zien, maar dan moet dat echt voor leerdoelstellingen zijn.” (F2/KM)*

Het kan helpend zijn om ondersteuning te ontvangen bij reflecteren. Dit kan extern belegd worden - zoals in dit actieleertraject gebeurde door samenwerking met onderzoekers – of intern. Een leidinggevende – die in dit actieleertraject reflecteerde op eigen gesprekken – verwoordt dit als volgt:

*“Je hebt iemand nodig die dat gesprek kan analyseren en punten eruit kan halen zoals wij dat ook allemaal hebben teruggekregen [van de onderzoeker]. En dat je dan nog een supervisie groep hebt waarin je [met die punten aan de slag kan].” (F3/MT)*

Een klantmanager benoemt:

*“Het is een continu leerproces. Ik heb nog heel veel te leren en ik sta aan het begin ook. [...] Dat je blijft reflecteren en dat er telkens weer nieuwe leervragen komen.” (F3/SV)*

De in dit actieertraject ontwikkelde Kijkwijzer nodigt klantmanagers aan de hand van vragen uit om gericht te reflecteren op hun handelen. De Samenleerwijzer doet dat in het kader van gezamenlijke reflectie van klantmanager en klant.

### **6.3\_RESPONSIVITEIT**

Een lerende professional in een lerende organisatie zijn, vraagt de responsiviteit om steeds weer aan te sluiten bij wat voor betrokkenen van belang is. Van professionals vraagt responsiviteit onder meer oog voor wat voor hun klanten van betekenis is (Bakker-Klein, 2019<sup>10</sup>). Voor organisaties vraagt het oog voor wat voor hun medewerkers van belang is. Dat laatste vraagt samenwerking tussen uitvoering en beleid. Een klantmanager verwoordt dat als volgt:

*“Beleid denkt na over hoe wij ons werk zou kunnen uitvoeren. Wij worden dan een betere sparringpartner. Er was bij dit onderzoek een heel nauwe samenwerking met beleid. Je voelt je dan ook een volwaardige partner. Een vereiste is: als je het inzet, moet je de uitvoering goed betrekken. Dus als beleid hier ook bij betrokken is, dan weten zij ook beter wat er in de uitvoering speelt en hoe de doelgroep eruitziet. Beleid verzint wat werkt, maar dit blijkt in de praktijk niet altijd het geval. Vanuit de uitvoering geef je zo meer openheid, ‘kijk met ons mee’, waardoor de beleidsafdeling beter op de hoogte is van de uitvoering.” (F1/KM)*

De opnames van gesprekken en de reflectie daarop kunnen beleidsadviseurs meer inzicht kan geven in het werk van de klantmanagers. Zo krijgen zij een beter beeld van de inhoud en complexiteit van het werk van klantmanagers. Hierdoor kan beleidsontwikkeling responsiever worden voor de uitvoerende praktijk.

Responsiviteit binnen organisaties heeft ook te maken met dat er echt naar elkaar geluisterd wordt vanuit de intentie om elkaar te willen begrijpen. Klantmanager verwoordt dit als volgt:

*“Het is gewoon belangrijk dat er met een open vizier naar elkaar geluisterd wordt. Je gaat ook niet meer iets delen als er niet naar je geluisterd wordt.” (F2/KM)*

*“Dat er oog is voor elkaar en dat je elkaar probeert te begrijpen. En dat je ook feedback krijgt op een goede manier. Gewoon eerlijk en duidelijk. Maar wel op een opbouwende manier. En er niet omheen draaien.” (F2/KM)*

---

10: Bakker-Klein, J. (2019). Anders kijken: een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein. Erasmus University Rotterdam.

Om aan te sluiten bij de klant, zowel op het niveau van persoonlijke als taakalliantie, is responsiviteit van professionals van belang. Het gaat dan om het vermogen te ontdekken wat werkelijk voor de klant van betekenis is (naar Bakker-Klein, 2019) en op basis daarvan weten te handelen. De klantmanagers die met hun klant een Samenleergesprek gevoerd hebben vertelden daarover:

*“Het idee en gevoel achter het Samenleergesprek is heel fijn. Het motiveerde doordat ik besepte wat voor een mooi beroep ik heb. Het ontroerde om te horen hoe de klant de gesprekken ervaart.” (F3/KM)*

*“[...] ik sloot af met zo’n lekker gevoel. Er is meer verbintenis, een samenwerking die voldoening geeft, je bereikt iemand ècht.” (F3/KM)*

Om op een betekenisvolle manier te leren is responsiviteit van belang, zowel in de werkrelatie tussen klantmanager en klant als in de relatie tussen klantmanagers, leidinggevend en beleidsadviseurs. Het vraagt oog en oor voor wat er voor de ander toe doet en op basis daarvan te handelen. Dit betekent dat leren en veranderen niet alleen gebeurt op basis van wetenschappelijke kennis maar ook op basis van praktijkkennis van klantmanagers en ervaringskennis van klanten.

#### **6.4\_ROUTINE**

Het worden van een lerende organisatie, vraagt verandering van routines. Veranderende routines kunnen er enerzijds aan bijdragen dat ander gedrag vanzelfsprekender wordt - zoals het opnemen van en reflecteren op gesprekken en het werken met klantfeedback - en anderzijds dat deze veranderingen geborgd worden. Met andere woorden: hoe kan leren structureel ingebed worden in het dagelijks werk?

Tijdens de focusgroepen gaven klantmanagers aan dat het leren op basis van (video)opnames eigenlijk standaard onderdeel zou moeten zijn van hun werk. Het werken met de videobeelden is volgens een van de klantmanagers iets dat, in het begin misschien eng is, maar went:

*“Naarmate je er meer mee gaat doen, vinden ook steeds meer mensen dit gewoon.” (F1/KM)*

In andere sectoren, zoals de kinderopvang en het onderwijs, stelt een klantmanager, is leren door videobeelden al veel gebruikelijker. Daar beschouwen medewerkers het als iets vanzelfsprekends en dus roept deelname ook geen weerstand meer op bij klanten en medewerkers, aldus een andere klantmanager. Het inzetten van leren door (video)opnames zou ingepast moeten worden in het dagelijks werk:

*“Wil je meer mensen betrekken, dan moeten we een manier vinden dat het inderdaad een soort van de norm is, een standaard onderdeel is van ons werk en dienstverlening.” (F1/KM)*

Een lid van het managementteam verwoordt dit als volgt:

*“Het vraagstuk is altijd: als we dit bewuster willen gaan doen, hoe gaan we daar structurele invulling aan geven? Zodat het geen project meer is maar bij het normale hoort.” (F3/MT)*

Klantmanagers en leidinggevendenden (MT) benoemden verschillende manieren waarop de kernelementen van het actieertraject 'Van Kijken Naar Zien' onderdeel kunnen worden van de routine van de organisatie. Er valt hierbij onderscheid te maken in routines op verschillende niveaus: de werkrelatie tussen klantmanager en klant; de wijze van leren van klantmanagers; en het faciliteren van leren door de organisatie.

#### 6.4.1\_INBEDDEN VAN WERKEN MET KLANTFEEDBACK

De gesprekken tussen klantmanager en klant vormen een belangrijk onderdeel van de dienstverlening. De kwaliteit van dienstverlening kan verhoogd worden door met klanten te bespreken hoe die gesprekken ervaren worden, al dan niet met ondersteuning van opnamen. Klantmanagers benoemen dat het werken met klantfeedback meer vanzelfsprekend onderdeel zou moeten worden van de werkrelatie tussen klantmanager en klant. Een klantmanager zegt hierover:

*"Misschien dat het bij sommige mensen [klanten] juist kan helpen als deze gesprekken een vast onderdeel van de begeleiding worden."* (F3/KM)

Klanten kunnen dan al bij aanvang van een traject hierop voorbereid worden, door al bij de intake aan te geven dat klantmanagers willen leren van de feedback van klanten. En dat er daarom met tijdens het traject extra aandacht is voor hoe klanten de samenwerking met hun klantmanager ervaren.

Het werken met klantfeedback, bijvoorbeeld aan de hand van de Samenleerwijzer, kan op verschillende momenten in het traject ingezet worden. Bijvoorbeeld door het gericht in te zetten bij het maken van een ontwikkelplan:

*"We maken een ontwikkelplan met de klant. Dit [samenleergesprek] kan helpen om hen meer deelgenoot te maken van zo'n plan."* (F3/KM)

Of door het direct te koppelen aan een begeleidingsgesprek:

*"Het was goed om het Samenleergesprek aansluitend op het begeleidingsgesprek te voeren, liep daardoor mooi [in elkaar] over."* (F3/KM)

Ook benoemt een klantmanager dat het goed zou kunnen werken om met meerdere klanten tegelijk een feedbackgesprek te voeren:

*"Ik zou een gesprek laten voeren door meerdere klanten tegelijk. Er zijn klanten die wat stiller zijn die geholpen kunnen worden door wat anderen zeggen."* (F3/MK)

Zoals bovenstaande citaten laten zien, kan het werken met opnamen en klantfeedback op verschillende manieren onderdeel uit gaan maken van de gesprekscycli met klanten. Belangrijk is dat klanten hierop voorbereid worden en dat wijze van samen leren is afgestemd op de klant.

### 6.4.2\_LERENDE PROFESSIONALS

Het leren op basis van (video)opnames en klantfeedback zou structureel onderdeel kunnen worden van de leertrajecten van klantmanagers. Dit vraagt dan wel dat hier vanuit de organisatie op verschillende lagen aandacht voor is, aldus een klantmanager:

*“Door bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken te vragen aan mensen ‘Hoeveel tijd heb je aan leren besteed?’. Het functioneringsgesprek en het gesprek met je collega’s zou ook moeten gaan over kwaliteit van je werk. Nu gaat het vooral over wat je kan meten, zoals uitstroom.” (I1/KM)*

Als het leren op basis van opnames, inbreng van nieuwe perspectieven en klantfeedback onderdeel wordt van de leercyclus van klantmanagers, dan is het niet meer vrijblijvend. Een van de klantmanagers zegt daarover:

*“Het zou goed zijn als het een iets minder vrijblijvend karakter zou krijgen dan nu, zodat mensen het ook echt gaan proberen. Misschien wel een combinatie van meer aandacht door management en verplichting; niet voor de beoordeling, maar dat je het wel meeneemt in je ontwikkelplan.” (I1/KM)*

Ook benoemt een van de klantmanagers dat het goed zou zijn wanneer ‘video-leren’ vaker onderwerp van het afdelingsoverleg zou zijn zodat “het meer gaat leven”. Dat betekent dan niet alleen dat het onderdeel is van het individuele leren van klantmanagers maar ook onderdeel wordt van het leren tussen collega’s:

*“Als werkregisseurs x keer per jaar beeldbelgesprekken gaan voeren dan leren ze daar voor zichzelf iets van. Maar het is goed om dat te delen met een ander want dan leer je daar ook van en kan je elkaar ook inspireren. Die lessen ophalen {...} dus in groepjes ophalen en niet alleen individueel. En van elkaar leren dat past bij de leeragenda.” (F3/MT)*

Door kernelementen van ‘Van Kijken naar Zien’ onderdeel te laten zijn van individuele ontwikkelplannen en de gedeelde leeragenda, wordt het op deze wijze leren meer vanzelfsprekend onderdeel van de manier van het dagelijks werk van klantmanagers.

### 6.4.3\_FACILITEREN VAN LEREN DOOR DE ORGANISATIE

Het je voortdurend ontwikkelen als lerende organisatie vraagt een meerjarige visie en structurele investering. Een van de MT-leden verwoordt dat als volgt:

*“Als je iets wilt inbedden dat zou het betekenen dat elke werkregisseur en misschien elk MT-lid dat twee keer per jaar doet. Als je dat dat vijf of tien jaar lang doet dan wordt het normaal. Ik denk niet dat je dat projectmatig moet doen. Maar dan kijken we wie is verantwoordelijk om daar een contract mee aan te gaan. Hoe zorgen we dat het planbaar is? Als iedereen dat bijvoorbeeld standaard twee keer per jaar doet [...] dan doe je het over vijf jaar nog steeds en dan wordt het normaal dat je bewust terug gaat kijken. ” (F3/MT)*

Uit bovenstaand citaat komt ook naar voren dat leren niet beperkt moet blijven tot klantmanagers. Een ander MT-lid onderschrijft dat:

*“We moeten het voor ons als management inregelen dat je het twee keer per jaar ofzo doet. Zowel vanuit de voorbeeldfunctie als vanuit gewoon jezelf blijven trainen hierin.” (F3/MT)*

Een klantmanager geeft aan dat binnen de organisatie moet worden afgestemd wat het betekent wanneer dit project wordt ingevoerd als werkwijze. Zo geeft zij aan dat wanneer medewerkers bepaalde taken krijgen (bijvoorbeeld coachen van collega's), dit benoemd zou moeten worden als onderdeel van hun functie,

*“zodat het zichtbaar is voor de organisatie, dus het niet iets dat je er zo bij doet”. (I1/KM)*

Het zou dus structureel en expliciet onderdeel moeten worden van de manier van werken van de organisatie.

In voorgaande paragrafen is beschreven hoe met name het werken met klantfeedback en opnemen van gesprekken onderdeel kunnen worden van de werkrelatie tussen klantmanager en klant en van de werkwijze van klantmanagers. De structurele inbreng van 'vreemde ogen' (een ander kernelement van 'Van Kijken Naar Zien') vraagt, volgens het MT, inhuur van externen:

*“Er moet gewoon een goed contract zijn voor meerdere jaren waarin dat geregeld is.” (F3/MT)*

De manier waarop vanuit 'Van Kijken Naar Zien' met klantfeedback gewerkt wordt, kan gekoppeld worden aan andere routines binnen de organisatie en deze innoveren. Een van de MT-leden merkt in dat kader op:

*“Moeten wij niet sowieso iets aan klanttevredenheidsonderzoek doen? Staat dat niet volgend jaar of dit jaar op de agenda? Misschien kunnen we daar een soort koppeling mee maken?” (F3/MT)*

Het faciliteren van leren, vraagt dus ook slim verbinden en bestaande routines innoveren.

Dit kan er bovendien voor zorgen dat routines niet rigide worden en uit blijven nodigen tot leren en ontwikkelen.