



In gesprek over...

Positioneren begint aan de binnenkant

“De Metamorfoседag maakt zichtbaar wat in het denken al in gang is gezet”

De Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid Noordwest Fryslân voert namens zeven gemeenten in Noordwest Friesland de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Jeugdwet en de Participatiewet uit. In 2015 verschoof het klantcontact van De Dienst door de decentralisaties in het sociaal domein van de inwoner naar het gebiedsteam. Ook kreeg de organisatie met de uitvoering van de drie wetten een uitgebreider takenpakket. Deze verschuiving vraagt om een nieuwe positionering. De Dienst vroeg SIR Communicatiemanagement te ondersteunen bij het zichtbaar maken van deze verandering aan de verschillende doelgroepen. We spraken met directeur Marius Jellema over het herpositioneringstraject en de effecten daarvan.

Wat vormde de aanleiding voor het herpositioneringstraject?

“Het vraagstuk over onze positionering speelde al langer, vanwege de gemeentelijke herindeling in Friesland. In 2015 ontstond er binnen ons bestuur een gesprek over de toekomstscenario’s van De Dienst. In maart 2016 werd hier een besluit over genomen, waarbij ik de opdracht kreeg De Dienst te innoveren. Voor mij betekent dat versimpelen en begint het traject van herpositioneren heel erg van binnenuit. We zijn daarom gestart bij ons bestuur, dat bestaat uit de wethouders van de zeven gemeenten. We lieten ze letterlijk een kijkje in onze keuken nemen. Een groep medewerkers pakte dit zelfstandig op, waardoor het ook meteen een belangrijke stap was in de interne bewustwording.

Ik heb niet gestuurd op wanneer en hoe. Het bestuur was enthousiast en onlangs is er dan ook eenzelfde bijeenkomst voor de gemeenteraden geweest.”

Kun je nog meer voorbeelden geven van die interne bewustwording?

“Een ander voorbeeld was een nieuwe opzet van de coördinatie binnen De Dienst. De teamleiders stelden bijvoorbeeld voor om het managementoverleg in scrumsessies te gieten, waarbij we drie keer in de week bij elkaar komen. Eens in de twee weken is er een totaaloverleg. Dat zijn we gaan proberen. Positief van de aanpak was het met elkaar delen van meer vraagstukken. Het nadeel was het gemis aan diagnose en reflectie op diezelfde vraagstukken. Er ontstond behoefte aan een evaluatie. Uiteindelijk hebben we de voordelen van scrum vastgehouden, maar hebben we het alleen anders vormgegeven. Mijn rol hierin is dat ik me conformeer met de uitkomsten, maar scherp ben op wat wel en niet werkt. Zodra het niet werkt, vang ik het weer in een nieuwe structuur. Maar we doen het wel in gezamenlijkheid en gedragenheid.”

Kunnen we zeggen dat het proces zelf ook een instrument is geweest in dit traject?

“In het kennismakingsgesprek met jullie wilde ik er heel snel doorheen. De verandering moest bij wijze van spreken zichtbaar worden in een nieuw logo en een nieuwe naam. Uit jullie advies werd mij duidelijk dat ik moest afremmen.

Tijdens de metamorfosedag zetten we zo'n 40 middelen om in de nieuwe stijl van De Dienst, zowel in tekst als visueel.



Dat kostte moeite. De geboden structuur gaf mij echter vertrouwen. In diverse sessies inventariseerden en analyseerden we samen het aanbod van De Dienst, wie de afzender is richting de verschillende doelgroepen en wat en hoe we hiermee communiceren. Met als resultaat nieuwe communicatierichtlijnen (corporate story en visuele stijl), die we tijdens de Metamorfosedag in één dag invoerden. Tijdens deze dag zetten we zo'n 40 middelen om in de nieuwe stijl van De Dienst, zowel in tekst als visueel. Met een team van tekstschrijvers, ontwerpers van Oosting Communicatie en met begeleiding van jullie werkten we aan middelen die door de medewerkers zelf zijn aangedragen. Door jullie aanpak krijgen de medewerkers in alle fasen de mogelijkheid mee te denken, maar toch is het zo voorbereid dat je vaart houdt en er resultaten worden opgeleverd. Het proces heeft dus zeker een bijdrage geleverd."

Wat zijn andere merkbare effecten?

"Wat ik nu zie, is dat een aantal collega's zich als eigenaar van het vraagstuk is gaan gedragen. Mij gebruiken ze veel meer als klankbord, en niet langer als opdrachtgever. Het gaat van 'Zeg jij het maar' naar 'Wat vind je hiervan?'. Dat is anders dan dat het voorheen ging. Dat komt ook doordat ik er zelf anders in sta. Door mijn studie Executive Change Management ben ik fysiek wat vaker afwezig, maar ik wil wel dat er voortgang blijft. Ik moet erop vertrouwen dat het goed komt. De Metamorfosedag past daar precies bij, ondanks dat we deze dag van tevoren niet bedacht hadden. Het heeft een duidelijk doel en we leveren wat tastbaars op. Ook zie ik dat het appelleert aan een grote behoefte van de organisatie, die gericht is op uitvoering en ook echt iets wil doen."

We zijn het project gestart in september. Inmiddels is het april. Hoe kijk jij aan tegen de planning? Zijn we snel of duurt het (te) lang?

"Ik ben primair resultaat gedreven. En ik wil het liefst kwaliteit. Het moet degelijk zijn en niet omvallen bij

de eerste windvlaag. Als het tegen kritiek kan, dan is het goed. Uit ervaring weet ik dat dit tijd kost. Het is belangrijk de planning af te stemmen op de organisatie en niet op je eigen doelen of resultaten. Bij ons eerste gesprek merkte ik wel dat ik mijn tempo om te innoveren, moest reduceren. Draagvlak creëren, mensen betrekken... Mijn verstand zei dat jullie gelijk hadden, mijn gedrevenheid en enthousiasme wilden sneller. Uiteindelijk had dit proces precies het tempo dat het moest hebben."

Kun je zeggen dat het formuleren van een project als katalysator werkt voor de organisatieverandering?

"Jullie zijn van de praatjes, niet van de plaatjes. De aanpak om dat praatje, een wolk aan woorden, terug te brengen tot de essentie. Dat is gewoon goed gelukt. Door het zichtbaar te maken, gaat het ook leven in de organisatie. Zo kwam ik de nieuwe pay-off laatst al tegen op een deur van een kantoor. Iemand anders stuurde nog vóór de introductie al een mail met het nieuwe logo eronder. Het mooie van de aanpak is dat het niet kan mislukken. Je laat immers zien wat je doet. Het wordt zichtbaar wat in het denken al in gang is gezet. Medewerkers voelen passie voor het werk, zijn trots en hebben plezier. Dat geeft mij vertrouwen. Het project is voor mij dan ook een katalysator voor loslaten."

Marius Jellema werkt ruim 10 jaar bij De Dienst, in drie verschillende functies. Sinds 2014 is hij directeur en eindverantwoordelijk voor een adequate bedrijfsvoering door het realiseren van vastgestelde doelen en taken. Naast zijn baan volgt hij een opleiding Executive Change Management, gericht op regie nemen over strategische vernieuwing. Waarderend onderzoek is een van de methodieken waar hij mee werkt. De aanpak van SIR in dit project, sluit hierbij aan.

