

Bistro-menu

Voorgerecht: Inleiding

7

Voorwoord, inleiding en introductie auteurs. Geschikt voor iedere rol.

1^{ste} gang: Hoe gaat het vaak in de praktijk?

23

Hoofdstuk 1: een voor velen herkenbaar voorbeeld uit de praktijk, dat gedurende het hele boek terugkomt. Geschikt voor iedere rol.

2^{de} gang: Het Bistro-model

35

Hoofdstuk 2: een korte uitleg van het Bistro-model.
Geschikt voor iedere rol.

Hoofdstuk 3: het Bistro-model in de controle praktijk.

Aanbevolen voor controleurs. Optioneel voor andere rollen.

3^{de} gang: De fasen van het Bistro-model

49

Hoofdstuk 4 t/m 9: de verschillende fasen van het Bistro-model gekoppeld aan de praktijk. Geschikt voor iedere rol.

4^{de} gang: Emotioneel intelligent controleren met het Bistro-model

Hoofdstuk 10: praktische handvatten hoe het controleproces aan te pakken. Aanbevolen voor controleurs. Optioneel voor andere rollen.

5^{de} gang: Emotioneel intelligent adviseren met het Bistro-model

Hoofdstuk 11: praktische handvatten hoe 'dieperliggende oorzaken' achterhaald kunnen worden. Geschikt voor iedere rol.

Dessert: Hoe nu verder?

139

Hoofdstuk 12: tips en mogelijkheden voor gebruik en verdere ontwikkeling met het Bistro-model na het lezen van het boek.

inleiding

De 'empathische' controleur

Empathie is het vermogen om je in te leven in de gevoelens of de gedachtegang van anderen. Als je je kunt inleven in anderen, dan begrijp je de emoties van de ander beter en kun je effectiever communiceren. Zonder empathie praat je snel langs elkaar heen of ontstaan er conflicten. Empathie begint met het waarnemen en begrijpen van verbale en non-verbale boodschappen van iemand anders. Kortom: luisteren op emotioneel niveau. In sommige beroepen is empathisch vermogen een vereist persoonlijkheidskenmerk. In sommige opleidingen is het een professionele vaardigheid die onderdeel is van de opleiding. Dit geldt bijvoorbeeld voor (opleidingen voor) artsen en verpleegkundigen, therapeuten en hulpverleners, advocaten en docenten. Helaas ontbreekt er in dit rijtje een beroep waarbij het empathisch vermogen (in de opinie van de auteurs) een vereist persoonlijkheidskenmerk zou moeten zijn: de controleur.

De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht voor het onderzoeken, beoordelen en toezichthouden op gedrag. Steeds meer controleurs zijn zich ervan bewust dat het gedrag van mensen een grote rol speelt bij het in control zijn, ofwel het realiseren van de organisatiedoelen. Dat roept bij controleurs een aantal vragen op. Hoe krijg ik dan vat op gedrag van anderen? Waar kijk ik dan naar? Hoe zorg ik dat ik naast een goede inhoudelijke bijdrage ook verbinding heb met de mensen die ik ga controleren? Heb ik daar wel de juiste kennis en vaardigheden voor? Ik ben toch geen psycholoog!

Het is niet gemakkelijk om te werken als empathisch controleur, maar het is zeker mogelijk! Er zijn voldoende praktische handvatten en/of modellen

Drie uitdagingen

Wijdenkendaterdrie uitdagingen zijn in het proces naar de empathische controleur:

Uitdaging 1

In de controle wereld staat de inhoud (het waarom en het wat) nog te veel los van het proces (het hoe en met wie). Vaak is hier het 'wat' belangrijker dan het 'hoe'. De uitdaging is dan hoe je diegenen die je controleert zo beïnvloedt dat je de behoefte die zij hebben aan helderheid over inhoudelijke vragen verbindt met een proces dat deze inhoud voor hen tot leven brengt.

Uitdaging 2

Vaak wordt er bij de controle bevindingen die zij gedaan ook impliciet voorondersteld dat door deze te bespreken, of mee te delen, deze zichzelf vertalen in nieuw gedrag. De aanname is dan dat mensen deze bevindingen zien en horen, en dat zij deze spontaan omzetten in nieuwe activiteiten en nieuw gedrag. Dat is een aanname die regelmatig uitmond in misverstanden. Het draagvlak vindend voor je bevindingen vraagt om (een proces van) betekenisverlening; de inhoud moet voor de betrokkenen betekenis krijgen. Betekenis krijgen betekent dat de bevindingen tot leven komen voor de betrokkenen en een plekkrijgen in hun eigen 'werkelijkheid'.

Uitdaging 3

Als controleur heb je geleerd de ratio een belangrijke plek te geven. Emoties zijn daar vaak van afgezonderd. Soms zelfs zo zeer dat emotie als ongepast en onprofessioneel wordt ervaren. Emoties worden graag buitende rationele diagnose van controles gehouden. Toch is het onderschatten van de rol van emotie een belangrijkere reden waarom het contact tussen de controleuren de betrokkenen soms zo moeizaam verloopt.

te geven waar je als controleur een prima houvast aan hebt. We kunnen je echter wel met een grote mate van zekerheid zeggen dat gedrag niet zo gestructureerd verloopt en concreet gemaakt kan worden als je wellicht zou willen. Het is goed om hierbij in gedachten te houden dat emotie sneller is dan ratio en dat gedrag daarmee nog weleens onvoorspelbaar kan overkomen. In dit boek leren we je hoe je hiermee om kunt gaan.

Met dit boek willen wij een brug slaan tussen de bestaande 'controlewereld' en de nieuwe 'controlewereld'. Wij willen het mogelijk maken om de inhoud en het proces van de controle samen te laten gaan. We willen oog en oor hebben voor de verschillende werkelijkheden, en we laten je zien hoe je gebruik kunt maken van deze verschillende werkelijkheden. Hierdoor worden je controlewerkzaamheden nog effectiever en worden jouw bevindingen makkelijker geaccepteerd door diegenen die je hebt gecontroleerd en door de overige betrokkenen. Als controleur 'nieuwe stijl' signaleer je niet alleen emoties maar geef je er ook aandacht aan, waardoor je op een natuurlijke manier investeert in de relatie. In jouw nieuwe controlewereld ervaar je dan niet alleen een prettiger samenwerking, er ontstaat ook meer diepgang in je gesprekken en het leervermogen van de gehele organisatie neemt verder toe.

Het reguliere controleproces

Er worden over het algemeen in de theorie drie fasen onderscheiden in het reguliere controleproces:

1. *De voorbereidings- en planningsfase*
2. *De uitvoerende fase*
3. *De rapportagefase*

De rapportagefase besluit met het beoogde eindproduct van de controleur: de controlerapportage. Dat is waar de controleur naartoe werkt. Het controleproces verloopt vaak projectmatig en stapsgewijs. In de praktijk wordt het controleproces hierdoor vaak op een instrumentele manier aangepakt. Als het project afgerond is, staat de volgende controle

weer op het programma en begint de controleur weer opnieuw. Als controleur kan je je hierdoor in het uiterste geval een 'controlemachine' voelen. Je kunt dan het gevoel hebben dat je van weinig toegevoegde waarde bent, zeker als je herhaalde tekortkomingen constateert. Deze aanpak zorgt ervoor dat de verschillende werelden van de controleur en de commercieel manager, of van de gecontroleerde afdeling, versterkt en in stand gehouden worden.

Gelukkig zien we de tendens en de wens in de controlewereld dat de rol van de controleur zich doorontwikkelt naar een veel bredere partnerrol, waarbij de controleur actief probeert mee te denken en ondersteunt bij organisatieveranderingen. Vaak wordt deze taak van de controleur nog als een nevenactiviteit gezien in organisaties, terwijl het feitelijk gaat om een verandering van rol. Bij de controleur worden andere vaardigheden aangesproken. Deze rolverandering krijgt binnen de controlewereld veel aandacht en wordt daar doorvertaald in hard en soft controls.

In de controlewereld worden soft controls ingezet om zaken die niet meetbaar zijn, meetbaar te maken. De controleur doet hiermee een poging zijn functie-inhoud vanuit zijn eigen wereldbeeld te verbreden. Het gevolg dat wij vaak waarnemen, is dat de controleur de aansluiting blijft missen met de betrokkenen.

Wij signaleren bij zowel de controleur als bij diegenen die bij een controle zijn betrokken de sterke behoefte om de controleaanpak en de adviesvaardigheden van de controleur te upgraden naar de controleur 'nieuwe stijl'. Het gaat daarbij niet om een specifiek instrument maar om een nieuwe manier van denken en werken.

Hoebrengikalscontroleurde'harde'en'zachte'kantsamen?

Hoe vaak hoor je niet in de praktijk dat er gesproken wordt over de harde en zachte kant van iets. Wat bedoelen we dan precies met die harde en met die zachte kant en kun je dit onderscheid zo wel maken? Met de 'harde kant' bedoelen mensen meestal meetbare zaken als getallen, processen en structuren. Van oudsher richt de controleur zich hier vooral op.

De 'zachte kant' heeft dan betrekking op de stijl van leidinggeven, de cultuur, de karakteristieke vaardigheden van de organisatie en het gedrag van mensen.

Er wordt vaak scherp onderscheid gemaakt tussen de 'harde' en de 'zachte' kant. Waarbij de twee kanten als twee verschillende werelden gezien worden en daarmee als verschillende disciplines. Dit levert in de praktijk het probleem op dat in een organisatie ook sprake kan zijn van twee verschillende werelden: de wereld van control en van bijvoorbeeld commercie. Maar voor wie is dit nou precies een probleem? Uiteindelijk voor de organisatie, waarin beide werelden samen komen.

Leerdoel van dit boek

In dit boek geven we een leidraad waarmee jij als controleur in een controleproces voor kunt zorgen dat je voldoende verbinding hebt met diegenen die je controleert en dat de controle-uitkomsten makkelijker door hen worden geaccepteerd. Zowel in de voorbereiding, uitvoering als rapportage fase zul je in verbinding moeten staan met de mensen die je gecontroleerd hebt en de betrokkenen hierom heen. Het is een continu proces van 'volgen en leiden'.

Daarnaast bespreken we hoe je als controleur de opdrachtgever kunt ondersteunen in het verbeter- of leerproces. Vooral bij het onderzoeken van 'dieperliggende oorzaken' is een taak weggelegd voor de controleur. Zijn de mensen de instructies vergeten? Dan is de oorzaak vastgesteld. Dan ligt het voor de hand om de instructies nog eens goed met elkaar door te spreken en er kort cyclisch op te sturen of te controleren. Maar bij hardnekkige problemen of terugkerende fouten, is vaak wat anders aan de hand. Dan ligt de oorzaak dieper. Waarom wordt deze fout gemaakt? Wat gebeurt er nou precies?

1^{ste} gang

hoofdstuk 1

Hoe gaat
het vaak in
de praktijk?

In dit hoofdstuk zullen we een (fictief) praktijkvoorbeeld behandelen met aspecten die we vaak in de praktijk tegenkomen en die misschien voor jou ook herkenbaar zijn. Dit praktijkvoorbeeld komt in het hele boek terug om te illustreren hoe je tot een betere kwaliteit komt door gezamenlijke focus en verbinding te creëren.

Casus Verzekeringsmaatschappij Fobeso

Fobeso is een verzekeringsmaatschappij gespecialiseerd in levensverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Bij Fobeso werken ongeveer 135 medewerkers, verdeeld over vier afdelingen. Fobeso maakt onderdeel uit van de grotere verzekeringsgroep Insure en rapporteert aan het hoofdkantoor in Breda. Verkoop en onderhoud van verzekeringspolissen vindt plaats op de afdeling Sales en support. Er zijn aparte afdelingen voor polisadministratie en voor de afhandeling van uitkeringen. Daarnaast is er een staf afdeling Risk & Compliance die de tweede lijn vormt binnen Fobeso. De auditfunctie is uitbesteed aan een extern accountantskantoor.

Robin, 39 jaar, salesmedewerker



Ik werk sinds twaalf jaar voor Fobeso. Ik ben begonnen op het klachtafhandelingsteam binnen Sales. Ik voel me erg thuis binnen ons bedrijf, de sfeer is er open en mensgericht. Hoewel ik de laatste jaren wel ervaar en zie dat dit steeds minder wordt nu er zoveel druk en stress is vanwege toegenomen regelgeving. De sfeer op de afdeling wordt er niet beter op, maar we maken er wat van met elkaar, toch? Mijn talent werd snel ontdekt en na drie jaar was ik de best verkopende salesmedewerker van de afdeling. Daar ben ik best wel trots op. Ik word ook erg door klanten gewaardeerd, blijkt uit enquêtes en uit de feedback die ik zelf krijg van de mensen die ik spreek.

Ik haal veel energie uit mijn werk en mijn familie. Over vijf minuten heb ik een afspraak met mijn manager Lia. Een leuke vrouw, maar je merkt wel dat de druk bij haar ook erg is toegenomen. Dat merk ik onder andere doordat ze niet altijd even consequent is in haar verhaal, maar ik weet dat ze erg tevreden is over mij. In ons overleg van twee weken geleden kreeg ik nog complimenten over de verkoopcijfers en de klantwaardering. Het doet me altijd goed om dat te horen.

Robin (salesmedewerker) in gesprek met Lia (teammanager Sales)

“Hey Robin! Zullen we even een ruimte apart opzoeken? Volgens mij is spreekkamer groen vrij.”

Lia heeft een rood hoofd en ze ziet er wat gespannen uit. Zou er wat zijn?

“Is goed”, zeg ik. Samen lopen we naar spreekkamer groen.

“Ga zitten Robin.” Ik ga tegenover haar zitten en probeer een ontspannen houding aan te nemen. Haar stem trilt en ze wiebelt wat op haar stoel. Ik heb het gevoel dat ze een ongemakkelijke boodschap wil vertellen.

“Robin,” begint ze, “herinner je je nog die klant Van Bremen met die arbeidsongeschiktheidsverzekering van twee ton?” Ik hou mijn adem even in. Natuurlijk herinner ik me dat dossier. Die zaak hebben we twee weken geleden nog besproken en ik heb nog complimenten van jou gehad, denk ik. Maar er komt niet meer dan een voorzichtig “ja” uit mijn mond.

“Nou,” vervolgt ze, “dat dossier zat in de controle van Riskmanagement en heeft een onvoldoende gekregen. Opmerkingen waren dat niet duidelijk toegelicht is waarom de klant voor het bedrag van twee ton heeft gekozen, omdat dit meer is dan de klant nodig heeft en op het adviesformulier is de vraag met betrekking tot het inkomen van de partner niet ingevuld. Ik wil je vragen om dit dossier te repareren.” Met een brok in mijn keel zeg ik “maar Lia?” “Geen gemaar Robin”, reageert Lia. “We moeten laten zien dat we stappen vooruit zetten en dit kunnen we nu echt niet gebruiken.” Ik begin wat op mijn stoel te schuiven. Ik snap het niet. Ditzelfde dossier heeft Lia enkele weken geleden ook bekeken en ik kreeg er complimenten voor, met de tip om wat scherper de informatie vast te leggen.

Lia kijkt me aan. "Maak je niet druk Robin, je doet het goed en kijk naar de vooruitgang die we geboekt hebben." Ik kijk haar even aan, snap het nog steeds niet.

"Je hebt gelijk", zeg ik maar. Ik probeer te denken aan de dingen die ik leuk vind aan mijn werk.

Lia, 53 jaar, teammanager Sales



Ik werk nu bijna twee jaar voor Fobeso. Daarvoor was ik verantwoordelijk voor de contacten met andere verzekeringsmaatschappijen op het hoofdkantoor. Mijn functie bevalt me goed, vooral de afwisseling van het werk en het feit dat we met z'n allen een uitdaging aangaan. We hebben een grote commerciële ambitie en willen marktleider worden binnen de markt voor arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Commercie is echt mijn roeping. Daarnaast vind ik het ook leuk om met mensen om te gaan. Ik merk wel dat ik in een roerige periode bij Fobeso ben komen werken. Hoewel het commercieel best goed ging, is een jaar geleden al het leidinggevende personeel door de directie bij elkaar geroepen. De externe accountant had ons een onvoldoende gegeven omdat uit documentatie niet bleek of de verzekering passend was bij de klant. We hebben hier met zijn allen hard aan gewerkt de afgelopen periode. Ik zie de vooruitgang bij mijn medewerkers en ik denk zeker dat we nu op het niveau van een kleine voldoende zitten. Wat ik zie en ervaar is dat enkele salesmedewerkers een aantal klantkeuzes nog beter kunnen vastleggen. Ik ben bezig om ze daarop te coachen en te spiegelen. Ik heb een afspraak staan met Lisanne, controleur van de afdeling Risk. Ik zie haar al zitten in de spreekkamer. Ze gaat deze maand een controle starten op arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.