

Interview

DAS: “First connection, then solution”



Rechtsbijstandsverzekeraar DAS investeert in zelfsturende teams die empathisch communiceren. CEO Erika Van Dyck en Chief Risk Officer Gwendolyne Verstraelen leggen uit hoe ze dat aanpakken.

De wereld draait snel. Wat is de impact op de rechtsbijstand?

Erika Van Dyck: “Rechtsbijstand is niet zo’n innovatieve markt, maar er beweegt wel een en ander. In het kmo-segment bijvoorbeeld, daarin zit veel potentieel. Die ondernemers zijn nog altijd onderverzekerd qua rechtsbijstand. Ook de andere RB-verzekeraars hebben die doelgroep ontdekt. Vooral de manier van aanbieden is geëvolueerd. We willen de bewustwording vergroten en investeren in promotiecampagnes.

Is snelheid altijd belangrijk?

Erika Van Dyck: “We opteren om snel te schakelen, in producten, in diensten, in acties. Toen Koen Geens als justitieminister de fiscale aftrekbaarheid op rechts-

bijstandsverzekeringen invoerde, hebben we daar heel snel op ingespeeld. Maar sindsdien was er geen grote verandering waarvan we dachten: ‘Daar hebben we nu dringend een nieuw product voor nodig’. DAS heeft een traditie in zo breed mogelijke polissen. Specifieke polissen maken voor risico’s zoals elektrische deelsteps, cyber ... doen we niet. Door eng te verzekeren, veroorzaak je te vaak ontevredenheid bij klanten. Maar cyber is bij ons wel in veel polissen stilzwijgend gedekt.”

Hoeveel rekenen jullie op de belastingvermindering voor de verkoop?

Erika Van Dyck: “Tot op vandaag wordt de hele RB-markt door die fiscale aftrekbaarheid sterk ondersteund. Maar we volgen de zaken op de voet want die fiscale aftrekbaarheid kan afgeschaft worden. We blijven daarom heel nauw in contact met Assuralia en de verschillende politieke spelers. Moest de aftrekbaarheid afgeschaft worden, zullen we meteen een projectteam opzetten om die wijziging in goede banen te leiden.

In RB worden de premies niet automatisch geïndexeerd. Hoe hebben jullie de inflatie tot nu toe opgevangen?

Erika Van Dyck: “Wij kunnen alleen reageren door zo snel mogelijk premieverhogingen door te voeren. We hadden vorig jaar al een premieverhoging doorgevoerd als voorbereiding op de inflatie vanaf 1 januari 2023. Nu zitten we in een tweede ronde want we hadden die inflatie toch nog onderschat. Op een jaar tijd zijn onze premies met 15% gestegen. Het gaat dan wel over kleine premiebedragen, maar het is nog altijd 15% erbij.”

En de klanten accepteren dat gemakkelijk?

Erika Van Dyck: “Het wordt vrij goed aanvaard. De klanten hebben sowieso wel een langere opzegmogelijkheid, tot drie maanden na de hoofdvervaldag.”

Gwendolyne Verstraelen: “We proberen ondertussen nog meer in te zetten op de service. Als de prijs stijgt, ver-

wachten klanten dat de service minstens even goed blijft. Prijs en service moeten in balans blijven. Daarom proberen we onze dienstverlening altijd verder te verbeteren.”

Erika Van Dyck: “We communiceren daar intern heel open over. We leggen onze medewerkers uit dat deze acties echt noodzakelijk zijn.”

Over die services ... Voor FiscAssist, een fiscale rechtsbijstand voor kmo's, hebben jullie een partnership met onderschrijver Assurga uit Hasselt. Is dat soort samenwerkingen belangrijk?

Erika Van Dyck: “We waarderen deze vorm van partnerships enorm. We denken aan samenwerkingsverbanden binnen de sector om de onafhankelijke rechtsbijstand te promoten. We zouden in de toekomst nog meer partnerships willen opzetten want dat wordt inderdaad belangrijker. Maar we kunnen jammer genoeg niet alles tegelijkertijd in gang zetten.”

Hebben de pandemie, de inflatie en de onrust, de wereld veranderd? Zijn mensen bang geworden? Geven ze de anderen vaker de schuld? Krijg je soms complottheorieën te horen?

Gwendolyne Verstraelen: “We merken vooral dat mensen het moeilijker hebben om hun situatie uit te leggen. Ik wil niet generaliseren maar we krijgen soms toch wel verontrustende redeneringen te horen. Je verwijst naar complottheorieën en nu ik er zo over nadenk komt dat zeker voor. Ik wil niet doemdenken maar door alles wat er gebeurt in de wereld merken we dat de redelijkheid afneemt en soms zelfs helemaal ontbreekt. De angst, die er waarschijnlijk is, wordt omgezet in woede. Dat kan ontaarden in een gevoel van: de wereld is tegen mij. En dat ‘ik tegen de wereldgevoel’ kan heel sterk worden bij mensen die alleen wonen.”

Erika Van Dyck: “Er is zeker veel onrust, meer dan een paar jaar geleden. Mensen voelen zich ook meer geïso-



CEO Erika Van Dyck (achter) en CRO Gwendolyne Verstraelen (voor)

leerd. Wanneer mensen kwaad zijn op de wereld, worden de gesprekken heel moeilijk. Dan wordt ook alles wat wij willen doen om hen te helpen zelfs verdacht. Het gebeurt niet elke dag, maar we hebben inderdaad soms mensen aan de lijn die zo redeneren.”

Mensen zijn misschien ook meer op zoek naar een luisterend oor?

Erika Van Dyck: “Absoluut. Als onze klanten plots geconfronteerd worden met een juridisch probleem, kunnen ze zich aangevallen voelen. Ze zijn daar vaak helemaal niet mee vertrouwd en dat wekt angst op. ‘Wat gaat er gebeuren? Hoeveel gaat mij dat kosten? Krijg ik te maken met de politie? Moet ik naar

de rechtbank?’ Een burenruzie bijvoorbeeld, is meestal emotioneel geladen. Die emotie komt dan naar buiten tijdens de gesprekken met de makelaar en onze beheerders. Mensen moeten (in die emotie) eerst gehoord worden voordat over een oplossing kan gesproken worden. Wie met een probleem komt, wil in de eerste plaats erkenning voor dat probleem. Jammer genoeg hebben wij niet de tijd om naar alles te luisteren wat de mensen op het hart hebben.”

Gwendolyne Verstraelen: “We zijn geen psychologen. We blijven nog altijd de partij die het probleem wettelijk moet omkaderen. Onze juristen hebben vroeger geleerd om meteen ter zake te komen en te zeggen: ‘We kunnen dit zo en

zo aanpakken'. Maar daarmee gaan ze voorbij aan de behoefte van de verzekerde om gehoord te worden en daar verlangen veel mensen naar. Anderzijds moeten we onze rol vanuit een ethisch professioneel perspectief blijven benaderen. Als klanten komen met een probleem, willen we eerst naar hen luisteren, en bijkomend willen we ook een opening creëren voor het wederzijds begrip tussen de betrokken partijen. Samen tot de vechtmodus overgaan en meteen naar de rechtbank stappen, is vaak niet de beste strategie."

Erika Van Dyck: "We zijn daar nog niet hé, dat is het droomsценario."

Gwendolyne Verstraelen: "Mensen laten zich soms ophitsen door hun emoties. In zo'n toestand neem je nooit goede beslissingen. Als we dus naar de klant luisteren, kan dit een deel van die negatieve emotie wegnemen. Dat opent dan misschien wat ruimte om met de andere partij aan tafel te gaan zitten, de dingen toch uit te praten en een tussenoplossing te zoeken, in de plaats van elkaar meteen te bestrijden."

Erika Van Dyck: "Mensen nemen de polarisering over die in de samenleving en in de politiek hangt. De drang om te winnen en de andere te laten verliezen, is sterk aanwezig."

Nu meer dan vroeger of valt het nu meer op?

Erika Van Dyck: "Ja, het valt zeker op. Er is een sterkere reflex om zaken ahangig te maken. Maar ik denk dat het ook komt omdat de rechtsbijstand bekender is geworden. Op zich is 'iets willen ahangig maken' geen slechte zaak. Ik heb liever dat mensen hun polis gebruiken dan dat ze na een paar jaar denken: 'Wat heb ik aan die RB-polis?'. Anderzijds horen we van onze beheerders dat mensen vaak gewoon op zoek zijn naar een redelijke aanvaardbare oplossing zonder dat ze de ander 'kapot willen maken'. Maar daarbij botsten we dan weer vaak tegen een juridische dynamiek die net de meer menselijke oplossing in de weg kan staan."

Kan je dat toelichten met een paar voorbeelden?

Erika Van Dyck: "Ik vind dat het wettelijke kader in een aantal gevallen menselijke oplossingen belemmert. Zo kan een conflict waarbij de werkgever gedeeltelijk aan de eisen van een ontevreden werknemer wil tegemoetkomen, ontaarden omdat die tegemoetkoming een te hoog risico op een torenhoge ontslagvergoeding inhoudt. Als de werkgever om die reden geen duimbreed toegeeft, kan de relatie volledig ontsporen en kun je te maken krijgen met een proces dat jarenlang aansleept."

lega's, teams en hiërarchische niveaus. Om te kunnen luisteren, moeten we eerst praten met elkaar. Ook over de moeilijke dingen. Feedback geven en iemand zeggen: 'Dit vind ik niet leuk' is super-moeilijk. We hebben daarom een team van coaches, het Boost Talent Team (BTT), dat moeilijke gesprekken faciliteert. We passen daarvoor de theorie van 'non violent communication' toe. Het krijgen en geven van feedback staat daarbij centraal. Als er een bron van wrevel is, kan de BTT-coach ingeschakeld worden om te helpen bij het overbrengen van de moeilijke boodschap. Die coaches kunnen dat op verschillende

Erika Van Dyck:
"Mensen die met een probleem aankloppen, verwachten eerst en vooral erkenning"

Gwendolyne Verstraelen:
"We zullen in de toekomst nog meer naar de klanten luisteren en daarna openingen creëren voor wederzijds begrip tussen de betrokken partijen"

Hetzelfde geldt bij burenruzies. Als je tijdens een informeel gesprek iets toegeeft, kan dat in de rechtszaal tegen jou gebruikt worden. Het wettelijk kader zegt: 'Als je dit hebt toegegeven, of die fout hebt gemaakt, dan hangt daar die schadevergoeding aan vast, of dan beland je in die juridische procedure...'. Gerechtelijke mediatie kan dan een uitweg bieden omdat je daarbij een contract ondertekent dat stipuleert dat alles wat tijdens het mediatieproces gezegd wordt, niet mag gebruikt worden in een rechtszaak. Maar je moet natuurlijk alle betrokken partijen zover krijgen dat ze in het mediatieproces willen stappen."

Het begint dus met naar de klant te luisteren. Hoe zorgen jullie ervoor dat de medewerkers die luistervaardigheden ontwikkelen?

Erika Van Dyck: "We willen dat luisteren eerst intern oefenen en toepassen om het dan te exporteren. Intern zetten we sterk in op communicatie tussen col-

manieren doen. Ze kunnen het moeilijke feedbackgesprek mee voorbereiden, of bij dat gesprek aanwezig zijn en erover waken dat er een dialoog tot stand komt die de onderlinge feedback mogelijk maakt."

Het gaat dus vooral over empathisch luisteren ...

Gwendolyne Verstraelen: "Absoluut. We willen de emotionele intelligentie van onze organisatie stimuleren en verder ontwikkelen en niet laten afhangen van een paar personen of een aantal situaties. Het komt erop aan om bij wrevel niet vanuit het eigen perspectief te blijven denken. We streven ernaar om iedereen ook te laten onderzoeken hoe de ander naar dat wrevelpunt kijkt en wat er allemaal kan meespelen. Wanneer iemand feedback komt geven over iets dat niet in orde is, probeer dat dan ook als iets te zien dat je toelaat om jezelf verder te ontwikkelen, om te groeien in maturiteit. Onze coaches zullen ook de juristen



CEO Erika Van Dyck (links) en CRO Gwendolyne Verstraelen (rechts)

bijstaan in het empathisch luisteren. Hoe doe je dat? Welke vragen moet je stellen? Hoe stel je je op tijdens een meeting?”

En jullie hopen dat die houding doorsijpelt in de contacten met de klant?

Erika Van Dyck: “We hopen dat, maar we gaan dat natuurlijk ook faciliteren. We zijn vertrokken vanuit de vaststelling dat als er tussen collega’s niet goed gecommuniceerd wordt, er heel veel energie verloren gaat. Vandaar is het idee gegroeid om ook de communicatie tussen onze klanten en hun tegenpartij te faciliteren. Sinds 1 januari hebben we ‘een corporate connection partner’ aangesteld. Dat is iemand die instaat voor alles wat verbindend werkt binnen het bedrijf. Die persoon heeft ook de opdracht om na te gaan hoe we dat bindingsaspect kunnen exporteren en inbouwen in onze producten.

Die filosofie past volledig bij onze doelstelling als rechtsbijstandsverzekeraar. Rechtsbijstand en het rechtssysteem op zich zijn handvatten die ervoor kunnen zorgen dat we elkaar blijven begrijpen. De regels laten ons weten dat het over-

schrijden van grenzen gevolgen kan hebben. Als twee partijen niet meer overeenkomen, dan schuilt daar vaak iets dieperliggend achter dan het probleem dat boven water is gekomen. Ons leidende principe is: ‘first connection, then solution’. Eerst moeten we de menselijke verbinding herstellen, en dan pas kunnen we naar een oplossing gaan die uiteraard juridisch sluitend moet zijn. Als we dat achterliggende ontmijnen, bestaat de kans dat de partijen opnieuw met elkaar gaan praten. En dan is er misschien een elegantere oplossing dan de weg naar de rechtbank. In het slechtste geval zal een rechter beslissen. Maar de rechtbank zorgt zelden voor de meest duurzame oplossing.”

Gwendolyne Verstraelen: “Op lange termijn willen we onze klanten communicatietools aanreiken, die ze kunnen gebruiken voor conflictsituaties in ‘t algemeen, en dus ook voor relatieproblemen met hun partner, hun kinderen en anderen.”

Dat lijkt op communicatiebijstand.

Erika Van Dyck: “In zeker zin wel... Trouwens, makelaars kunnen ook pittig uit de hoek komen. Niet dat dat elke

week gebeurt, maar medewerkers kunnen daar echt van onder de indruk zijn. Het is belangrijk om daaruit te leren. We moeten ons dan afvragen hoe dat komt, maar ook hoe we persoonlijke grenzen kunnen aangeven. We hebben situaties gehad waarvoor we in gesprek zijn gegaan met de makelaar. Onze intentie is altijd: laat ons proberen elkaar te begrijpen. Dat is uiteindelijk onze slagzin geworden: ‘mutual understanding’. Ook binnen het bedrijf moeten we onze medewerkers helpen om voor zichzelf op te komen. Dat kan aangeleerd worden, maar dat heeft mijn generatie niet op school meegekregen. Mijn kinderen zijn veel bedrevener in dat feedback geven en ontvangen. Ze hebben op de lagere school les gekregen in conflictbeheersing. Ik ben dus wel hoopvol voor de toekomst.”

Waarom was het nodig om ook de organisatie binnen de kantoren aan te passen?

Erika Van Dyck: “Zes jaar terug hadden we vijf bedrijfssites, Gent, Antwerpen, Luik, Nijvel en Brussel. Die hadden allemaal een kantoorhoofd en eigen teamleiders. Dat waren organisaties op zich waardoor er efficiëntie verloren ging. Tussen de verschillende locaties was er bovendien weinig operationele ondersteuning. Die nadelen wilden we wegwerken. Daarom zijn we overgeschakeld naar een werking per rechtsmaterie en hebben we daarin gespiegelde Nederlandstalige en Franstalige teams. Binnen de kantoren werken we nu met zelfsturende teams zonder teamleiders, maar wel met managementondersteuning en de hulp van people coaches.

De kantoorhoofden zijn verdwenen. Tegelijkertijd hebben we de manier van werken omgeschakeld. Dat brengt groeipijnen met zich mee. Niet iedereen is voorbereid om in zelfsturende teams te werken. Om een goed team te vormen, moet je elkaar kunnen zeggen ‘dat had je beter anders gedaan’, maar ook ‘dat was top’. Er zijn teams waar dat heel goed gaat, maar er zijn teams die intensiever ondersteund moeten worden.”

Gwendolyne Verstraelen: “Die groei-pijnen zijn te begrijpen. Veel medewerkers zijn nog aangeworven met de boodschap dat de directe leidinggeven-de hen elke dag komt vertellen wat ze moeten doen en dat ze met hun vragen bij diezelfde persoon terecht kunnen. Nu krijgen die mensen te horen dat we allemaal zelfsturend gaan werken en dat er geen echte ‘n+1’ meer is. Medewerkers moeten ineens hun eigen takenpakket beheren en vragen binnen het eigen team oplossen. De n+1 is een people coach geworden die enkel tussenkomt als het team vastrijdt. Het heeft tijd gekost om de teams terug in evenwicht te brengen. Maar we kunnen nu, na een paar jaar, wel zeggen dat we op goede weg zijn.”

Erika Van Dyck: “Bij onze rekrutering merken we dat mensen naar ons komen omwille van die zelfsturende organisatie. We managen op basis van resultaten. Zolang de resultaten er zijn, kunnen

een gesprek georganiseerd. Er zijn natuurlijk momenten waarop mensen op kantoor worden verwacht. Hierover hebben we afspraken gemaakt. We zijn ervan overtuigd dat een minimum aan fysiek contact gunstig is.”

Hoe belangrijk is het kantoor?

Gwendolyne Verstraelen: “We vinden dat ‘een locatie’ noodzakelijk is. We zijn nog niet zover dat een paar hubjes volstaan. Om mensen te inspireren, hebben we inspirerende ruimtes gecreëerd.”

Erika Van Dyck: “Onze kantoren zien we als plaatsen waar mensen bijeenkomen om samen aan projecten te werken. De bereikbaarheid speelt daarbij een belangrijke rol. In Brussel zijn we verhuisd naar kantoren bij het Noordstation. In Antwerpen kunnen de medewerkers te voet naar het treinstation. In Gent zitten we iets verder van het station, maar je geraakt er nog steeds vrij

groots. Tijdens zo’n ontmoeting zijn er geen taboes en mag elke vraag gesteld worden. En het woord is nog niet gevallen maar we geloven ook heel hard in het tonen van kwetsbaarheid. Ook wij (de directie) zijn maar mensen en geen machines die van 8 uur ‘s morgens tot 10 uur ‘s avonds achter het scherm willen zitten. Ikzelf ben de voorbije maanden door een moeilijke periode gegaan. Op een bepaald moment trokken mijn collega’s aan de alarmbel. Ze zeiden: ‘Erika, zou het niet beter zijn om er even uit te stappen? We kunnen momenteel toch niet volledig op jouw input rekenen.’ Ik ben dan effectief gestopt en heb op dat moment een persoonlijke boodschap gedeeld met alle collega’s. Toen ik weer terugkwam, heb ik opnieuw mijn situatie uitgelegd en toegelicht hoe ik het werk zou willen hervatten. Ik heb daar zeer positieve reacties op gekregen.”

Gwendolyne Verstraelen: “Durven benoemen dat je extra tijd nodig hebt voor jezelf is krachtig. Niemand kan op ieder moment alle ballen in de lucht houden, de job, de kinderen, alle sociale verplichtingen. Af en toe durven zeggen ‘het gaat niet meer’, daar is absoluut niets mis mee. We willen het soort bedrijf zijn dat daar ruimte voor geeft. Wie er even tussenuit moet, kan die tijd nemen en zal nadien sterker terugkomen.”

Erika Van Dyck: “We organiseren daar ook sessies over. We hebben een opleiding: ‘Als het niet meer gaat, moet je stoppen.’ Sommige managers zijn achteraf naar de docent gestapt en hebben gevraagd: ‘Raden wij onze mensen echt aan om te stoppen?’ Ja dus, dat is de bedoeling. We beginnen elke vergadering tegenwoordig ook met een check-in. De bedoeling is om na te gaan hoeveel ‘ruimte’ de deelnemers hebben voor die vergadering. Wie die ruimte niet heeft en met beslommeringen zit, kan dat aangeven. Als groep kunnen we dan beslissen om de meeting uit te stellen of toch te laten doorgaan. ‘Mutual understanding’ is bij ons meer dan een slagzin.”

Hans Housen

“Mutual understanding is meer dan een slagzin”

de medewerkers de zaken autonoom aanpakken. We hebben mensen die vertrokken zijn en nadien wilden terugkeren. De managers ondervinden eveneens een spanningsveld. Het is moeilijk om het omslagpunt te maken van ‘mensen hun ding laten doen’ en nadien toch te moeten beslissen om in te grijpen. Zelfsturing betekent dat je als management vooraf helderheid creëert over de resultaten die verwacht worden.”

Zelfsturend betekent eveneens dat de medewerkers zelf bepalen waar en wanneer ze werken?

Erika Van Dyck: “Daar zijn we heel principieel in. Als de klanten goed bediend worden en de makelaars goed worden ondersteund, maakt het ons niet uit waar er wordt gewerkt. Mensen mogen dus vijf dagen per week thuis werken, zolang alles goed verloopt. Blijven de resultaten hangen, dan wordt

vlot met het openbaar vervoer. In Wallonië is het moeilijker om diezelfde bereikbaarheid via het openbaar vervoer aan te bieden. Maar het blijft een aandachtspunt. Een kantoor moet een fijne omgeving zijn om in te vertoeven. In Brussel hebben we een warme huiselijke omgeving gecreëerd, net als in Nijvel en Luik, onze nieuwste locatie. Naar kantoor komen moet plezierig zijn.”

Een CEO moet het voorbeeld geven, hoe doe je dat?

Erika Van Dyck: “We hadden al voor de coronapandemie de keuze gemaakt om ons intranet volledig te vernieuwen. Die keuze is tijdens de lockdown onze redding gebleken. Het nieuwe intranet functioneert als een soort Facebook en is het hart van ons bedrijf geworden. We werken ook meer en meer via videoboodschappen en als directie zoeken we het persoonlijke contact op via meet &