

Verwaarloosde organisaties (3)

Herstelstrategie bij mislukte verandering

door: **Joost Kampen**

Managementsite.nl

Verandermanagement , Cases [geplaatst op 14-08-2007]

De manager van deze afdeling heeft met vasthoudendheid van alles geprobeerd om er een team van te maken: een andere structuur, resultaatgericht werken, coachend leidinggeven, thema-groepen, trainingen, cultuurdiagnose. Elk initiatief verzandt in de hectiek van alle dag en in wantrouwen: niets slaat echt aan. Een deel van de afdeling wil geen gedoe meer maar positief aan de slag, anderen gaan hun eigen weg en zonderen zich af. De manager probeert tot het uiterste een klein groepje 'oudgedienden' erbij te houden en schernt hen af voor de kritiek van de directeur in de hoop hen mee te krijgen. Tot hij in een door de auteur geleide teamsessie ziet dat dit groepje in hun bodemloze woede op de organisatie de afdeling gijzelt in onvermogen....

- **Casus lijngebonden werken GVB**
- **Verschillen met gangbare veranderstrategieën**
- **Randvoorwaarden op directieniveau**
- **Middenmanagement heeft sleutelrol**
- **Programma voor gedragsontwikkeling**
- **De rol van de begeleider**

In verwaarloosde organisaties werken gangbare strategieën niet meer. Vergeet wat je als verandermanager geleerd hebt: relaties zijn verbroken en je kunt gewoon niet rekenen op reacties zoals je die gewend bent. Individuen 'aanpakken' heeft geen zin, want verwaarloosde medewerkers weten hoe ze moeten overleven. Wie iets probeert te veranderen stuit op een muur en hoeft niet op waardering te rekenen. Je krijgt met vijandigheid, woede en agressie te maken. Succes is niet gegarandeerd. Soms is opheffing van de organisatie het enige wat erop zit. Wie dat niet wil, moet bereid zijn om te investeren en een proces in te gaan wat heftig is en je niet onberoerd laat.

Een verwaarloosde organisatie is een organisatie die een stoornis in zijn ontwikkeling heeft opgelopen waardoor deze niet meer naar behoren zelfstandig kan functioneren in zijn omgeving. De stoornis ontdek je stukje bij beetje tijdens pogingen tot geplande organisatieverandering.

Casus lijngebonden werken GVB

Het lijngebonden werken was bij de start in 2000 een 'normale' veranderstrategie die door de reacties daarop geleidelijk is omgevormd in een programma voor gedragsontwikkeling. In de eerste jaren na de 'out of control' situatie was er hard ingegrepen bij GVB: in 2000 was het tijd om te gaan opbouwen. Lijngebonden werken was aanvankelijk een organisatieconcept bestaande uit integraal management en resultaatverantwoordelijkheid in afgebakende productie-eenheden: de tram-, bus- of metrolijnen. De verbeter slag diende met name in een hogere productiviteit en lager arbeidsverzuim te resulteren. Een nevendoelestelling was de trefkans tussen personeel en leiding te vergroten. Dit bleek later de cruciaal te zijn voor herstel.

Alle hulptroepen vanuit staf- en ondersteunende afdelingen waren aangehaakt bij het project. Er was een plan gemaakt om in 2 jaar op alle 16 tramlijnen lijngebonden te gaan werken. We begonnen kleinschalig met een proef op twee tramlijnen.

Tijdens de startconferentie met het hoger en middenmanagement en de 'staffers' deden we onze eerste ontdekkingen. De middenmanagers bleven stilzitten in aanwezigheid van hun baas en de 'staffers' namen de leiding van het proces over. In de ochtendwandeling op de tweede dag besloten de directeur en de auteur om zowel de hogere manager als de staffers weg te sturen. De middenmanagers kregen de ruimte om zelf hun aanpak te bepalen.

Eén jaar na de introductie was er niets wezenlijks veranderd op de ene tramlijn en waren de aanvankelijke resultaten op de andere tramlijn weer aan het verslechteren.

In een werkconferentie met het middenmanagement ontdekten we dat zij heel hard werkten aan de randvoorwaarden om het rijdend personeel haar werk te laten doen maar dat zij niets deden met het gedrag van de bestuurders. Ze traden alleen op bij calamiteiten. De leidinggevendenden spraken elkaar overigens ook niet aan. Daarop besloot de directeur om samen met de auteur 'lijngebonden werken-sessies' te houden van 1 dag voor alle bestuurders en conducteurs met als hoofdthema: wat vinden wij normaal in ons werk.

Tijdens deze sessies, die door de directeur en de auteur begeleid werden, ontdekten we dat heel veel randvoorwaarden niet in orde waren zoals technisch onderhoud, schoonmaak, personele zaken. Wij ervoeren ook het gedrag en de houding van de mensen en ontdekten dat velen waren afgehaakt. We zagen hoe de middenmanagers zich geen raad wisten, te streng waren of bleven pampieren.

Deze sessies hebben een vervolg gekregen waarbij het steeds weer ging over gedrag naar collega's, leidinggevendenden en pas veel later – toen mensen hun verantwoordelijkheid wilden zien - het gedrag naar de passagiers. Geleidelijk is er gericht gewerkt aan het competent maken van de middenmanagers. Alle 300 middenmanagers hebben in een eigen Managementschool zichzelf leren kennen en geleerd om gedragsgericht leiding te geven. Nu gebeurt dat als onderdeel van het programma op de lijn.

Het proces duurt nu 7 jaar en is nog niet afgerond. In het eerste deel van deze serie is een analyse gemaakt vanuit pedagogisch perspectief die met wetenschappelijke verantwoording is terug te vinden in M&O september/oktober 2005. Vanaf het begin hebben er overigens organisatiebreed bij GVB onbewust elementen uit een pedagogische veranderstrategie in gezeten, zoals goed werkgeverschap, een consequent sanctiebeleid, aandacht voor sociale veiligheid, nieuwe uniformen, nieuw materieel, ere herstel voor jubilea. Kortom herstel van het normale leven.

Verschillen met gangbare veranderstrategieën

De kern van onze benadering is: accepteer de shit. Het is niet anders en het wordt nog erger. De mensen in een verwaarloosde organisatie voelen zich door deze acceptatie serieus genomen. Je veroordeelt ze niet als persoon. Alleen hun gedrag.

Bijna altijd doen we onrealistische aannames over de aanwezige condities in de organisatie. Die valkuil zijn we bij GVB steeds weer opnieuw ingetuind. In Maslow-terminen: we steken vaak in op het niveau van zelfverwerkelijking. In een verwaarloosde organisatie moet je opnieuw gaan opbouwen vanaf een lager niveau: overleven, veiligheid en sociale cohesie ('erbij horen'). Wij dachten in een termijn van 2 jaar. In

verwaarloosde organisaties moet je denken aan tien tot vijftien jaar. Dit is een van de meest opvallende verschillen.

Wij besteedden veel aandacht aan de voorbereiding en het ontwerp. Wij lieten de implementatie over aan het 'nieuwe' lijnmanagement. In een verwaarloosde organisatie is tijdelijk veel meer managementcapaciteit op alle niveaus in de organisatie nodig. De directie moet focus kiezen en niet alles tegelijk willen veranderen. Voor het middelmanagement gaat het om een verdubbeling of verdrievoudiging van capaciteit. Een span of control van tien medewerkers is het maximum, in een verwaarloosd team. Anders pleeg je roofbouw op de teammanager.

De extern begeleider is betrokken bij de organisatie. Maar hij blijft te allen tijde zijn distantie bewaren. In de tien jaar die de auteur nu betrokken is bij het herstelproces van het GVB van Amsterdam is hij nooit ingegaan op uitnodigingen voor 'social events'. Tegelijkertijd heeft hij ervoor gezorgd dat hij altijd minimaal één andere opdracht naast het werk voor GVB deed.

Randvoorwaarden op directieniveau

Wij pleiten voor rust en stabiliteit in het management. Aan de top, op MT-niveau en in het middenkader. Zo weinig mogelijk wisselingen. Voorwaarde is wel dat het management, te beginnen bij de top, snapt wat er aan de hand is, zich verantwoordelijk voelt voor herstel en zich daarvoor inzet.

De directie zal de grenzen met de buitenwereld opnieuw moeten definiëren. Dit doet zij door een heldere taakstelling met duidelijke prestaties uit te onderhandelen met haar opdrachtgevers. Dat doet zij ook door geen onrealistische of 'politieke' doelen of taken (meer) te accepteren. De directie stemt de veranderagenda af op wat de organisatie aankan en niet op wat de buitenwereld oplegt. Daarmee vermindert ze de stressoren die de organisatie angst aanjagen.

De directie erkent de staat van verwaarlozing en claimt de verantwoordelijkheid en de middelen voor herstel. Zij marchandeert niet over de ernst van de consequenties en weet bestuurders, financiers en andere belangrijke stakeholders ondubbelzinnig voor te rekenen wat er nodig is. De directie bestaat uit vastbesloten realisten die inzicht hebben in het primaire proces, die zich kunnen identificeren met hun mensen maar ook bereid zijn om onwenselijke patronen te doorbreken, die goed kunnen onderhandelen en die de moed hebben om onconventionele stappen te zetten.

Middenmanagement heeft sleutelrol

Middenmanagers staan aan het front als het erom gaat normale sociale verhoudingen te herstellen. Aan hen de taak om normen te stellen en op te treden tegen normafwijkend of zelfs crimineel gedrag. Hun tweede opgave is het herontdekken en herwaarderen van het primaire proces. Alle sturende bemoeienis van stafafdelingen wordt geëlimineerd. De middenmanagers zijn beschikbaar en benaderbaar maar zeker geen doetjes. Zij kennen zichzelf. En hun hart ligt bij het primaire proces, de mensen die daarin werken en de klanten.

Programma voor gedragsontwikkeling

De lessen uit GVB en 5 andere cases van verwaarlozing hebben we, gebruik makend van inzichten uit de pedagogiek, vertaald in een programma voor gedragsontwikkeling. Dit programma duurt voor een team of afdeling minimaal een jaar en heeft twee sporen. Spoor 1 richt zich op de teamleden en spoor 2 op leidinggevenden.

Spoor 1 gaat over de sociale aspecten van het samenwerken. Het doel is het aanleren van gedrag waarmee zij zich in hun dagelijks functioneren zo goed mogelijk kunnen handhaven en zich kunnen ontwikkelen tot het vereiste niveau.

Tijdens sessies van 1 dag wordt de film steeds even stilgezet en beeldje voor beeldje bekeken. Gebeurtenissen waar normaal niet bij wordt stilgestaan, worden nu ontleed: wat gebeurde hier en welke effecten had dat op het gedrag van anderen? Hoe had ontregeling of escalatie voorkomen kunnen worden? Kan het ook anders? De deelnemers oefenen in het elkaar aanspreken. Hierbij worden technieken toegepast zoals negeren, positieve feedback, gedragsinstructies, leren omgaan met aangeleerde vertekeningen van de werkelijkheid en leren stoppen van doodlopende aanpakken. Maar ze leren ook om samen succeservaringen te beleven. Het programma is zo opgezet dat ieder teamlid taken en verantwoordelijkheden heeft.

Spoor 2 is een programma voor het aanleren van intensief gedragsgericht leidinggeven. De manager leert anders te kijken naar gedrag en patronen in zijn team, met aandacht voor zeer persoonlijke eigenschappen en groepsdynamiek. De manager kijkt zelf in de spiegel: hoe groot is jouw behoefte aan wederkerigheid en waardering? Kun jij (langdurig) tegen ondermijnend en vijandig gedrag? Hoe ga je om met feedback? Hoe handhaaf je grenzen en ga je confrontaties aan?

Het is belangrijk om 'normale' instrumenten die uitgaan van wederkerigheid, zoals het werken met managementcontracten, het voeren van functioneringsgesprekken en het maken van POP-en, voor een paar jaar stil te leggen. In een verwaarloosde organisatie werken die instrumenten toch niet en het creëert ruimte voor de leidinggevenden om zich op het herstel te richten.

De rol van de begeleider

De begeleider werkt in opdracht van bestuur of directie en kan op actieve steun rekenen. Hij start vanuit een expertrol (deskundig in gedrags- en ontwikkelingsstoornissen in organisaties) en verlegt het accent geleidelijk naar een procesrol. De begeleider is deskundige in de opzet van het programma. In de uitvoering daarvan heeft hij een voorbeeldrol voor de (team)managers, aan wie hij zijn taken geleidelijk overdraagt. Voor de directie blijft hij sparring partner en expert.

Valkuilen voor hem zijn: onderschatten van de ernst van de situatie, de heftigheid uit de weg gaan, te weinig distantie bewaren, rekenen op waardering. 'Verslaafd raken aan de ellende' is een andere valkuil. De auteur ervaart een soort 'veteraneneffect'. De buitenwereld begrijpt niet waar jij in zit en wat jij meemaakt, collega's kunnen zich daar geen voorstelling van maken maar oordelen wel. Ik betrap mij er wel eens op al snel op een 'gewone' veranderopdracht uitgekeken te zijn.

Het herstelproces bij GVB heeft nu ruim 10 jaar geduurd en gaat geleidelijk over in een 'normaal' ontwikkel- en innovatieproces. Een gebeurtenis in de zomer van 2006 laat deze overgang goed zien. Met veel tam-tam werd in de media gemeld dat bij een controle door politie en brandweer 15 van de 25 bussen niet aan de eisen bleken te voldoen. De zaak is door directie, OR en personeel rustig en professioneel opgepakt, als een welkom signaal voor een verbeteractie. Tien jaar geleden zou het aanleiding voor stakingsacties geweest zijn. Maar iedereen bij het GVB weet dat volledig herstel nog vijf jaar zal duren.

Info over de auteur:

Joost Kampen is senior adviseur bij **Van de Bunt**. Hij werkt als adviseur en begeleider in verwaarloosde organisaties. Sinds 2006 leidt hij de kenniskring 'verwaarloosde

organisaties' van SIOO. Ook verzorgt hij in company masterclasses en lezingen over het thema. Na de zomer zal hij verder ingaan op twee speciale aspecten van verwaarloosde organisaties: de destructieve krachten van groepsprocessen en de gezondheidsrisico's voor managers en adviseurs.