

Als de olievlek niet werkt...

Verbreden en verbinden van veranderingen
om duurzame organisatieontwikkeling te bereiken



19.2-8.

Als de olievlek niet werkt...

*Drs. M.H.J. Hooch Antink, drs. L.A. Kolk, A.C. van Lieshout,
& drs. S.A.H.M. Ringeling*

Inhoud

1	Inleiding	19.2-8.03
2	Historie en context	19.2-8.03
2.1	Aanleiding	19.2-8.03
2.2	Drie leertrajecten	19.2-8.04
2.3	Verbreden en verbinden	19.2-8.04
3	Vier casussen	19.2-8.05
3.1	Uitrol volgens beproefd format; keurslijf of houvast?	19.2-8.05
3.2	Veranderbeweging zonder persoonlijk doorleefd voortraject; kan dat?	19.2-8.07
3.3	Van liefhebbers naar 'de rest'. Hoe verleiden we de rest?	19.2-8.08
3.4	Van losse flodders naar totaalbeweging; wat werkt?	19.2-8.10
4	Conclusies: wat werkt, en wat werkt niet?	19.2-8.14
	Literatuur	19.2-8.15

Auteurs:

Drs. Marjolein H.J.Hooch Antink, drs. Laura A. Kolk, Angelique C. van Lieshout en drs. Sandra A.H.M. Ringeling zijn interne adviseurs bij de Nederlandse Spoorwegen en als zodanig werkzaam geweest bij het programmabureau *Bestemming: klant in Bedrijf (B:kiB)*. Door vraagstukken uit hun werkpraktijk te beschrijven, willen zij hun inzichten delen met collega's en hun eigen inzichten verdiepen.

In dit hoofdstuk kijken zij terug op vijf jaar aaneensluitende ervaring met organisatieontwikkeling. Reacties van lezers stellen zij zeer op prijs.

E-mail: angelique.vanlieshout@ns.nl of sandra.ringeling@ns.nl.

1 Inleiding

Stel, uw organisatie staat voor een belangrijke verandering en vraagt om ideeën en (leer)activiteiten om hier vorm aan te geven. U gaat met een divers samengesteld team aan de slag. Aanvankelijk voorzichtig verkennend, maar al snel vol enthousiasme. Het team boekt resultaten om trots op te zijn en de hele organisatie mag het weten. En dan?

Iedereen adopteert de nieuwe inzichten en werkwijze en we leven nog lang en gelukkig? De werkelijkheid blijkt weerbarstig en de olievlek verspreidt zich niet zoals verwacht...

Dat het grootscheeps 'uitrollen' van een bewezen veranderaanpak niet vanzelf gaat, vormt de centrale stelling van dit hoofdstuk. Als adviseurs op het gebied van leren en veranderen bij de Nederlandse Spoorwegen hebben wij dit aan den lijve ondervonden. Een geslaagde verandering realiseren met een kleine groep enthousiaste mensen is relatief gemakkelijk. Maar hoe vertaal je die energie en die succesvolle aanpak door naar de rest van de organisatie? Immers, hoe verder mensen van deze geslaagde verandering afstaan, hoe minder ze zich ermee verbonden voelen. Ze worden niet automatisch enthousiast, laat staan dat ze ook veranderen. Bovendien zijn er vaak op meerdere plekken in een organisatie kleinschalige succesvolle veranderingen. Hoe verbind je deze met elkaar zodat de organisatie als geheel dezelfde kant op verandert?

Er is de laatste jaren veel geschreven over lerend veranderen. We noemen onder andere Boonstra (2000), Rondeel & Wagenaar (2002), Swierenga & Jansen (2005) en De Caluwé & Vermaak (2006). Er zijn echter weinig concrete handreikingen over hoe je lerend kunt veranderen in een organisatie met ongeveer 25.000 werknemers. Wij zijn in de bevoorrechte positie dat we hier vijf jaar ervaring mee hebben opgedaan. In dit hoofdstuk nemen we u mee in het vraagstuk dat onszelf blijft boeien: hoe kun je een succesvolle verandering in een deel van de organisatie verbreden naar de rest van de organisatie en hoe kun je verschillende veranderingen met elkaar verbinden?

Eerst beschrijven we kort de historie en de context van de veranderingen bij NS. We nemen u daarna aan de hand van vier casussen mee in onze ervaringen. We onderzoeken wat wel en niet werkt als het gaat om het verbreden en verbinden van veranderingen. Op basis daarvan trekken we conclusies en doen we aanbevelingen.

2 Historie en context

2.1 AANLEIDING

Met de verzelfstandiging van NS start het veranderingstraject *Bestemming: klant*. De kern van deze verandering is een betere serviceverlening aan de klant. Daarvoor is het nodig dat alle NS-medewerkers meer vanuit de klant gaan denken: van welke klantketen maak ik deel uit en hoe draag ik persoonlijk bij aan een goed resultaat voor onze klant? Om deze inhoudelijke verandering goed te laten verlopen, is er een gemeenschappelijke cultuur nodig die deze verandering ondersteunt. Een cultuur met als belangrijke peilers: eigen verantwoordelijk-

heid nemen en resultaatgericht denken en handelen. NS streeft ernaar dat deze vaardigheden onderdeel zijn van het dagelijks handelen van elke NS-medewerker. De directie van een van de NS-bedrijfsonderdelen geeft deze verandering enthousiast vorm door het inrichten van een grootschalig ontwikkeltraject onder de naam *Bestemming: klant in Bedrijf (B:kiB)*. Dit traject start bij de directie zelf. De intentie is om zo via een cascade het hele bedrijf te bereiken en op dezelfde manier te veranderen. Van managementkolom naar stafleden en van eerstelijnsmanagers naar medewerkers.

2.2 DRIE LEERTRAJECTEN

De directie gaat enthousiast aan de slag en dat enthousiasme slaat aan bij de managers direct onder de directie. In gemeenschappelijke bijeenkomsten en via persoonlijke ontwikkelgesprekken geven deze managers het geleerde weer door aan de managers onder hen en zo worden in korte tijd vijfhonderd managers bereikt. Het traject levert een gemeenschappelijke focus op de veranderrichting op en een gemeenschappelijke taal. De strakke regie bezorgt sommigen echter kriebels.

Daarna start een leertraject met eenzelfde opzet voor stafmedewerkers. De managers leren aan hun stafmedewerkers wat zijzelf geleerd hebben. De doelgroep staf is echter veel minder homogeen dan de doelgroep managers: de functies lopen uiteen van secretaresse tot juridisch medewerker, van planner tot projectleider, van controller tot P&O-adviseur. Het blijkt voor sommigen lastig om de aangeboden vaardigheden te vertalen naar eigen werksituaties. Het traject wordt met wisselend enthousiasme ontvangen.

De start van het traject voor 10.000 eerstelijnsmedewerkers, de conducteurs en machinisten, blijkt te vallen in een hectische periode. NS voert een grootschalig kostenreductieprogramma door, er is een personeelstekort en de relatie tussen management en medewerkers heeft de voorgaande jaren onder druk gestaan en vraagt om herstel. De gekozen aanpak voor managers en stafmedewerkers sluit minder aan op eerstelijnsmedewerkers. Bovendien is het door het personeelstekort niet mogelijk groepen medewerkers tegelijkertijd in te roosteren voor gemeenschappelijke bijeenkomsten.

2.3 VERBREDEDEN EN VERBINDEN

De gekozen strategie om op uniforme wijze het bedrijf stap voor stap te veranderen vereist daarnaast nauwere samenwerking tussen werkmaatschappijen die tot nu toe zelfstandig gepositioneerd zijn. De NS-directie besluit het ontwikkeltraject door te vertalen naar de andere bedrijfsonderdelen. Deze zitten hier echter niet op te wachten. Zij hebben van een afstandje het leertraject gezien en verklaren het niet van toepassing op zichzelf.

De verbreding van de aanpak naar een nieuwe doelgroep of naar een nieuw bedrijfsonderdeel gaat niet vanzelf, er zijn gerichte interventies nodig.

We illustreren dit aan de hand van vier casussen. Daarbij onderzoeken we wat wel en wat niet werkt als het gaat om verbreden en verbinden.

3 Vier casussen

In elk van de casussen staat een specifiek vraagstuk centraal, te weten;

- 1 Uitrol volgens beproefd format; keurslijf of houvast?
- 2 Veranderbeweging zonder persoonlijk doorleefd voortraject; kan dat?
- 3 Van liefhebbers naar 'de rest'. Hoe verleiden we de rest?
- 4 Van losse flodders naar totaalbeweging; wat werkt?

3.1 UITROL VOLGENS BEPROEFD FORMAT; KEURSLIJF OF HOUVAST?

Hoe gaan we bij de tweede ronde van een bestaand leertraject om met de specifieke wensen van één afdeling?

De situatie: tweede ronde staftraject

Het leertraject voor de eerste en grootste groep stafmedewerkers loopt op zijn eind. Er volgt een tweede ronde. Inmiddels zijn de voorbereidingen daarvoor in volle gang. We beginnen met twee instapdagen voor de managers waarin zij – versneld – hun eigen managementleertraject doorlopen, zodat ze zich de vaardigheden die ze straks 'door gaan leren' aan anderen eigen kunnen maken. Vervolgens organiseren we een bijeenkomst waarin we de doelstelling, opzet en planning van het staftraject met hen doornemen. De inhoudelijke focus van het staftraject is: je rol en toegevoegde waarde in de interne keten. Er wordt geoefend met een daartoe ontwikkeld instrument: de ketenkaart. Na afloop van deze bijeenkomst klopt een van de managers bij ons aan. Hij geeft leiding aan een internationaal opererende afdeling met vijftien medewerkers. In zijn eigen businessplan staat al een leertraject gepland dat nog ontworpen moet worden, dus het leertraject B:kiB voor stafmedewerkers lijkt precies op tijd te komen. Hij heeft echter twijfels of inhoud en opzet van het staftraject wel passen bij het specifieke karakter van zijn afdeling en wil een aangepast programma.

Afwijken van het format?

Een dilemma. Alle stafmedewerkers volgen tot nu toe in essentie een identiek traject; de vertaalslag naar specifieke afdelingswensen hebben we bij managers zelf neergelegd. Kunnen we het maken om daar nu van af te wijken? Leveren we dan niet in op het opbouwen van een gedeelde taal? En is deze groep echt zo afwijkend dat het bestaande programma niet past? Lopen we niet het risico dat de zorgvuldige opbouw verdwijnt als misschien alleen de 'krenten uit de pap' interessant genoeg zijn? Aan de andere kant, dit is een manager die wel graag wil en zijn behoeftes lijken legitiem. Bovendien: het medewerkerstraject is in aantocht en daarvan weten we al dat het meer maatwerk zal zijn, waarbij eigen werksituaties centraal staan. Het kan voor ons dus ook een interessant experiment zijn. We besluiten de olievlek een handje te helpen door 'ja' te zeggen en te onderzoeken hoe zo'n traject er uit kan zien.

Specifieke doelstellingen

In een paar gesprekken leggen we het bestaande staftraject naast de specifieke wensen van de betrokken manager. De verschillen spitsen zich toe op drie punten. Ten eerste: de afdeling is met een extern bureau een eigen projectmethodiek aan het ontwikkelen, waar bestaande werkwijzen worden beschreven en

aangescherpt en waar de teamleden mee moeten gaan werken. Ten tweede: het samenwerken met collega's in andere Europese landen gaat soms moeizaam en vergt inzicht in interculturele communicatie. En ten derde: de teamvorming als afdeling is belangrijk. Door de aard van de (internationale) werkzaamheden zijn de teamleden vaak in het buitenland en zien ze elkaar weinig. Tegelijkertijd zijn ze erg van elkaar en elkaars expertise afhankelijk. Een gedeelde missie en een samenwerking waarin je 'blind' op elkaar kunt bouwen, zijn essentieel.

De gezamenlijke conclusie is dat het 'reguliere' traject veel waardevolle ingrediënten heeft én dat het voor deze groep aan kracht kan winnen door er een aantal elementen aan toe te voegen. We komen tot een opzet waarin de belangrijkste principes en vaardigheden van het staftraject herkenbaar zijn, gecombineerd met een deel eigen invulling.

De aanpak: maatwerk-confectie

Gekozen wordt voor een uitgebreid en tijdsintensief programma. De individuele kant bestaat uit het maken en bespreken van een self-assessment en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Daarnaast zijn er zes teambijeenkomsten in een periode van een halfjaar, met tussendoor intervisiebijeenkomsten die door de leden van het managementteam worden gefaciliteerd. De ambities en doelstellingen van de afdeling vormen de context, centraal staat het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en teamontwikkeling. Bij het invullen van het traject formuleren we als leidraad:

- 'doen' in plaats van 'praten over';
- praktijk & leren door ervaren staan centraal;
- accent op vaardigheden, niet op vakkennis.

Het verloop van het traject

Al snel blijkt de keus voor een maatwerk-confectieprogramma goed te werken. De persoonlijke ontwikkeling van de teamleden wordt ingebed in een duidelijke afdelingscontext. Wat je leert, is meteen praktisch toepasbaar en helpt de afdeling zichzelf op de kaart te zetten binnen het bedrijf.

Het centraal stellen van de afdelingsdoelen en eigen werksituaties werkt krachtig, al vraagt het als adviseur wel de nodige alertheid om niet te veel in de inhoudelijke verandering meegezogen te worden. De keus voor het werken met een aantal externen maakt het extra noodzakelijk om de rode draad vast te houden.

De tijdsplanning blijkt te ambitieus: elke maand een bijeenkomst met een team waarvan steeds veel mensen in het buitenland verblijven, is te veel gevraagd. Leren kost tijd en teamontwikkeling ook. Het traject wordt over een langere periode uitgesmeerd en er wordt extra tijd ingeruimd voor met name de 'zachte' kant van projectmanagement. Deze bijstellingen tijdens de rit sluiten aan op de (veranderende) behoefte en maken van het traject steeds meer maatwerk. Het nauwe contact met de manager zorgt ervoor dat de afstemningsmomenten ook meteen coachingsmomenten zijn.

Succesfactoren

Wat goed werkt, is de intake, waarbij de manager mede gestalte geeft aan het leertraject. Het is geen 'moetje', maar een eigen keus. Hierdoor is er meer ener-

gie om met het traject aan de slag te gaan en te blijven gaan. Door intensief met de manager en zijn team samen te werken, worden patronen zichtbaar, die in de standaardaanpak minder snel zichtbaar zouden worden. Deze bespreekbaar maken, is niet altijd gemakkelijk, maar wel effectief!

Door reflectiemomenten in te bouwen (zijn we nog met de goede dingen bezig en is wat we doen voldoende?), is er de mogelijkheid regelmatig bij te sturen. Een tussentijds evaluatiemoment is krachtig en geeft motivatie om door te gaan, omdat je accenten kunt verschuiven en opnieuw 'ja' kunt zeggen.

We ervaren ook dat het contraproductief kan zijn een al helemaal uitgewerkt programma, een zogenaamde blauwdruk, te hebben.

Kortom: het blijkt voldoende doelen en eerste stappen te benoemen. en daarna al werkend het vervolg in te vullen. Het helpt juist om niet te veel vast te houden aan wat voor anderen geldt. Dat betekent het kunnen loslaten van het idee van 'grote groepen, snel thuis', om in plaats daarvan juist aan te sluiten en maatwerk te leveren.

3.2 VERANDERBEWEGING ZONDER PERSOONLIJK DOORLEEFD VOORTRAJECT; KAN DAT?

Hoe verbreden we het leren en veranderen binnen een bedrijfs onderdeel naar een ander bedrijfs onderdeel?

De situatie: een nieuw bedrijfs onderdeel

De NS-strategie vraagt om nauwere samenwerking en afstemming tussen de NS-bedrijven. Een van de NS-bedrijven, verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van het materieel, heeft tot dan toe niet geparticipeerd in de binnen NS ontwikkelde leertrajecten voor management en staf. Wel heeft de directie kennisgemaakt met onderdelen uit de bestaande trajecten, waaronder een samenwerkingsspel en een projectplanningsmethodiek. De leden van het hogere management worden uitgenodigd om aan te sluiten bij de lopende managementbijeenkomsten. Dit in de verwachting dat het enthousiasme voor een organisatiebreed leertraject aanstekelijk zal werken. Dat blijkt echter moeilijk, zonder een voortraject waarin de eigen persoonlijke ervaring centraal heeft gestaan. Bovendien ervaren deze managers het traject als niet van henzelf ('not invented here'-effect). Dit uit zich in sceptische reacties gericht op de vorm van het traject en in het achterwege blijven van een persoonlijke vertaling naar de eigen business.

Samen aan de bak

We beleggen een bijeenkomst om koers en insteek van het ontwikkeltraject met elkaar scherp te stellen. Hoe kan het ontwikkeltraject ondersteunend zijn aan de businessdoelen? Met de directie wordt in kaart gebracht welke activiteiten en projecten er lopen en waar mogelijke raakvlakken zitten met het verandertraject. Zo sluiten we aan op bestaande werksituaties, waarbij men kiest voor expliciete sturing op de ontwikkeling van cultuurvaardigheden, zoals Samenwerken, Aanspreken en Voorbeeldgedrag. Daarnaast vindt men het belangrijk dat de eerstelijnsmedewerkers (monteurs) zo snel mogelijk bij het project betrokken worden. We gaan aan de slag met drie doelgroepen; productie/werkvloer, een stafafdeling en de directie zelf. De directie benut de

directievergadering als leersituatie. Daarnaast vraagt de directie haar managers om zelf af te wegen welke principes van het *Bestemming: klant* in Bedrijf-traject ze in hun werk al toepassen en wat ze aanvullend nog denken nodig te hebben. Deze aanpak levert slechts enkele aanvragen voor ondersteuning op.

Hoe ver komen we met enthousiasme en toewijding?

Met de aanvragen die er zijn, gaan we enthousiast aan de slag. Dit vanuit de gedachte dat dit succes als een olievlek kan gaan werken. De aanvragen komen van managers die zelf enthousiast zijn over organisatieontwikkeling en nieuwsgierig zijn naar nieuwe vormen om te leren en te veranderen, en bijvoorbeeld ook van een manager die afkomstig is van het bedrijfsonderdeel waar we met dit traject zijn gestart. We sluiten aan bij kernsituaties in het werk en zetten enkele innovatieve organisatieontwikkelingstrajecten neer. Daarnaast benutten we persoonlijke netwerken om de bedrijven met elkaar te verbinden. Zo laten we bijvoorbeeld managers uit het ene bedrijfsonderdeel bijeenkomsten faciliteren bij het andere bedrijfsonderdeel. Ondanks dit enthousiasme blijven de verschillende trajecten toch beperkt tot incidentele activiteiten. We ondersteunen de voorlopers op het vlak van organisatieontwikkeling en bouwen met hen soms een hechte band op. Terwijl ons contact met het eerste- en tweedelijnsmanagement steeds sterker wordt, loopt het contact met en de terugkoppeling naar de directie terug.

Kortom: de verbreding van een veranderbeweging van het ene bedrijfsonderdeel naar het andere komt uiteindelijk slechts beperkt tot stand. Het feit dat managers niet gestart zijn met het zelf ervaren van een leertraject is hier een belangrijke oorzaak van. Dit en de wens van de directie om zo snel mogelijk met medewerkers aan de slag te gaan, betekent dat er niet volgens de cascade-aanpak (van boven naar beneden) wordt gewerkt. Nu leiden er meerdere wegen naar Rome, de cascade aanpak is er een van. Beginnen in de operatie is een andere. Die laatste weg vraagt van ons als adviseurs echter wel extra investeren in een feedbackloop naar de directie.

3.3 VAN LIEFHEBBERS NAAR 'DE REST'. HOE VERLEIDEN WE DE REST?

Welke verleidingsstrategieën hanteren we en hoe consequent zijn we daarin?

De situatie: start van het medewerkerstraject

Het managementtraject is al enige tijd afgerond en het staftraject is ook bijna ten einde. Aan ons de schone taak om een leertraject te ontwikkelen voor de laatste en grootste groep NS'ers, de eerstelijnsmedewerkers. Daarbij liggen er twee uitdagingen voor ons. Het is van meet af aan duidelijk dat de aanpak bij management en staf ongeschikt is voor eerstelijnsmedewerkers. Want; praktisch niet te organiseren en de inhoud roept weerstand op bij de doelgroep, omdat het doet denken aan de periode van 'rondje rond de kerk'. Welke aanpak sluit wél aan? Vanuit de cascadegedachte zijn eerstelijnsmanagers de sleutel om met medewerkers aan de slag te gaan. Veel managers zien het echter niet zitten om voor hun medewerkers een leertraject te organiseren, zoals zijzelf gevolgd hebben. Hoe krijgen we hen enthousiast?

Verleiden tot een andere aanpak

We kiezen voor een andere aanpak van het leertraject.

Zo bouwen we het leertraject niet meer op rondom het aanleren van vaardigheden, maar rond het verbeteren van werksituaties van medewerkers. We verwachten dat het leertraject hiermee concreter wordt en beter aansluit bij de doelgroep.

Een logisch gevolg van deze keuze is dat er niet één leertraject komt, maar dat het er meer zullen zijn. Welke werksituaties essentieel zijn en verbeterd kunnen worden, verschilt namelijk per functiegroep en per regio.

We bedenken vervolgens een strategie om managers te enthousiasmeren; we maken van elk traject echt maatwerk. Dit betekent maximale invloed voor de manager. Elke manager bepaalt zelf de doelen van het leertraject voor zijn medewerkers en is heel nauw betrokken bij hoe het leertraject er uitziet. Daarnaast steken we veel energie in het informeren en werven van managers. We organiseren workshops voor managers waarin we een start maken met het ontwerpen van een leertraject voor hun medewerkers. Zo ervaren zij aan den lijve de nieuwe aanpak en hun eigen invloed op het leertraject.

We starten leertrajecten met managers die graag willen. Meedoen is op basis van vrijwilligheid; als je niet wilt, hoef je niet. Bij de eerste leertrajecten voor medewerkers zijn dus alleen enthousiaste managers betrokken. We verwachten daarom dat deze trajecten succesvol zullen zijn en dat dit succes zo aanstekelijk is dat andere managers graag volgen.

Maatwerktrajecten

De andere aanpak van het leertraject en onze strategie om managers te enthousiasmeren werpen hun vruchten af. Een aantal enthousiaste managers meldt zich om een leertraject met hun medewerkers te starten. Met hen gaan we aan de slag. De managers bepalen welke doelen zij in het traject met hun mensen willen bereiken. Samen bedenken we een plan om deze doelen te bereiken. We ontwikkelen en organiseren bijeenkomsten voor medewerkers. Afhankelijk van de gestelde doelen staan hierin verschillende onderwerpen centraal: hoe werken we beter samen in ons team? Hoe kunnen we onze resultaten verbeteren? Welke rol kan ik spelen in het verlenen van een betere service aan onze klanten? Als adviseurs hebben we een belangrijke rol in het faciliteren van de eerste bijeenkomsten. Gaandeweg het traject pakt de manager hierin een grotere rol; wij helpen hem voorbereiden en geven hem feedback en tips. Het leertraject voor medewerkers wordt zo ook weer een leertraject voor managers. Ook helpen we managers om de individuele contactmomenten met hun medewerkers zoals, werkbegeleidingen en functioneringsgesprekken, effectiever te maken.

Succesfactoren

Deze eerste trajecten zijn succesvol: een verbetering in samenwerking, gemotiveerde medewerkers, betere bedrijfsresultaten of managers die vaardiger zijn geworden. Er is echter wel verschil in de mate van succes. Het succes is groter naarmate medewerkers zich herkennen in de gestelde doelen en deze belangrijk vinden. Het helpt als ze zelf (een deel van) de doelen mogen bepalen en vervolgens invloed uit kunnen oefenen op het bereiken van de doelstellingen.

Olievlek?

En de olievlék...

We starten nieuwe leertrajecten met andere managers en hun teams. Sommige managers zijn enthousiast geworden door het succes van hun collega's en willen ook een traject gaan doen. Andere managers zijn volgens planning 'aan de beurt'. We werken met deze managers op de beproefde manier aan de leertrajecten. Zelf doelen bepalen en samen activiteiten voorbereiden en uitvoeren. Daarbij maken we dankbaar gebruik van de succesformules uit de eerdere trajecten. Beter goed gejat dan slecht bedacht tenslotte.

Toch lopen deze nieuwe trajecten minder goed dan de eerste. Managers doen wel mee, maar gaan er niet echt voor. De trajecten komen moeizaam van de grond of bloeden halverwege dood. De verwachte olievlék blijft uit. Een nadere analyse levert op dat de drie elementen uit onze eerdere verleidingsstrategie – maatwerk, invloed en vrijwilligheid – ongemerkt naar de achtergrond zijn geschoven. De manager mag nog veel zelf bepalen, maar we kijken minder goed wat de manager wil en zijn geneigd onze aanpak van de eerste groepen te herhalen. Daarnaast informeren en werven we nauwelijks meer, maar gaan direct aan de slag. Elke manager is nu ingepland om een *beproefd* leertraject met zijn medewerkers te gaan starten. Wanneer we ons realiseren dat we onze verleidingsstrategie hebben losgelaten, besluiten we om vervolgactiviteiten alleen op te pakken als een manager daar nadrukkelijk om vraagt en zelf met ideeën komt. Deze aanpak heeft tot gevolg dat het aantal ontwikkeltrajecten daalt, maar dat de impact ervan (het behalen van de vooraf gestelde doelen en resultaten) aanzienlijk stijgt.

Kortom: 'de rest' kan liefhebber worden van het verandertraject, maar dit gaat niet vanzelf. Je succes niet zomaar herhalen, maar weer opnieuw en met een open mind aansluiten bij de behoefte van 'de rest', is een eerste vereiste.

3.4 VAN LOSSE FLODDERS NAAR TOTAALBEWEGING; WAT WERKT?

Hoe verbreden we het werken aan leren en veranderen met verschillende kleine managementteams naar het complete management/stafteam, en realiseren we daarmee duurzame ontwikkeling?

De situatie: medewerkertrajecten

In een van de regionale organisaties ondersteunen we bij de trajecten voor eerstelijnsmedewerkers. Jaarlijks vindt er drie tot vier keer een halve of hele dag werkoverleg plaats tussen managers en medewerkers. Dit werkoverleg benutten we als leerwerksituatie. Met verschillende managementteams, telkens bestaande uit twee eerstelijnsmanagers en twee assistenten, bereiden we een werkoverleg voor met interactieve werkvormen.

De teams kiezen zelf op welk thema en bedrijfsdoel zij resultaten willen boeken met hun medewerkers. Dit leidt bijvoorbeeld tot trajecten gericht op verbetering van de informatie bij ontregeling en verbetering van het aantal contactmomenten tussen conducteur en reizigers (Trefkans Hc). Ook de samenwerking tussen conducteur en machinist komt aan de orde.

Het valt ons op dat er bij de succesvolle trajecten altijd sprake is van een persoonlijke verbinding van de manager met het traject en de resultaten. Wan-

neer deze verbinding niet duidelijk aanwezig is, door bijvoorbeeld ziekte, onderlinge wrijving of persoonlijk belang, heeft dit direct zijn weerslag op het succes van het traject.

De succesvolle teams ontwikkelen hun effectiviteit in het benutten van het werkoverleg als stuurinstrument. Medewerkers ervaren een andere wind in het werkoverleg (meer ruimte voor eigen inbreng) en reageren positief. Met het werkoverleg als aangrijpingspunt verdiept het team zijn visie op het behalen van businessdoelen en versterkt men de vaardigheden als team om samen te werken en medewerkers aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid. Het medewerkerstraject werkt dus als hefboom voor de verdere ontwikkeling van het team zelf.

Jammer genoeg wisselen de verschillende teams in de regio weinig uit, laat staan dat ze leerervaringen met elkaar delen. De impact op de organisatie blijft daardoor beperkt.

Impact in dagelijks werk?

Inmiddels heeft driekwart van de teams met hun medewerkers een traject gericht op verbetering van het werkoverleg en op interactieve behandeling van actuele business thema's doorlopen, met een veelal positief effect op de relatie met de medewerkers.

Een aardige score, wij hebben echter twijfels over de houdbaarheid ervan. Hoelang zal men de nieuwe wijze van werken weten vast te houden, zonder onze ondersteuning? Wat blijft daarvan overeind in de hectiek van het werk van alledag?

De doorvertaling naar het reguliere dagelijkse werk komt maar moeizaam van de grond. En wat heb je aan het woord 'respect' in je visie, terwijl je startend in je avonddienst niet de moeite neemt om je collega te groeten?

Daarnaast blijft de uitwisseling tussen teams beperkt tot het 'tips en trucs'-niveau. Zo wordt een film die we met en voor medewerkers van één groep hebben gemaakt, zonder toelichting in andere groepen gedraaid. Daardoor boet de film in aan effectiviteit als leerinstrument.

De teambenadering (het aansluiten bij kleine eenheden die zelf willen) die in het begin goed aansloot, kent ook zijn beperkingen. Zo vraagt deze benadering veel begeleidingscapaciteit. We voelen de behoefte aan een effectievere en minder versnipperde aanpak. Tegelijkertijd vraagt de regiomanager onze hulp bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op sturing met zijn team.

Retraite voor management en stafmedewerkers

In overleg met de regiomanager verleggen we de focus van de verschillende teams naar het gehele management- en stafteam (45 personen). We sluiten daartoe aan bij de gewoonte om tweemaal per jaar een retraite ('twee dagen de hei op') te houden. Met een voorbereidingsgroep bestaande uit de regiomanager, twee eerstelijnsmanagers en de P&O-adviseur stellen we de doelen vast: 'ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie' en 'delen van ervaringen'. Visieontwikkeling, omdat we willen toewerken naar een gedeeld toekomstbeeld en omdat we visieontwikkeling zien als een krachtig middel om de onderlinge verbondenheid te versterken. Met het delen van ervaringen willen we de eilandcultuur doorbreken en de eerste stap zetten naar ontwikkeling van de hele

regio. We bereiden de retraite grondig voor. Hoewel een zacht stemmetje in ons hoofd zegt: 'Een visie ontwikkelen met 45 man, is dat wel haalbare kaart?', gaan we het avontuur aan.

Het blijkt een schot in de roos. De interactieve vorm die we hebben gekozen, biedt alle aanwezigen ruimte voor persoonlijke inbreng en iedereen voelt zich betrokken. Het lukt om de basis te leggen voor een regiobrede visie die door elk management- en staf lid gedragen wordt.

Een half jaar later bereiden we de tweede retraite voor met enkele leden van het management- en staf team die zich daar zelf voor hebben aangemeld. In deze retraite wordt, naast een groot sportief en bindend onderdeel, de visie in werkgroepen verder verdiept. De werkgroepen zijn gemengd van samenstelling en nieuwe teamleden krijgen de gelegenheid om aan te haken.

Ook deze retraite wordt als een succes ervaren. Er wordt goed samengewerkt en de speelse verbinding met bestaande dilemma's in het werk spreekt aan.

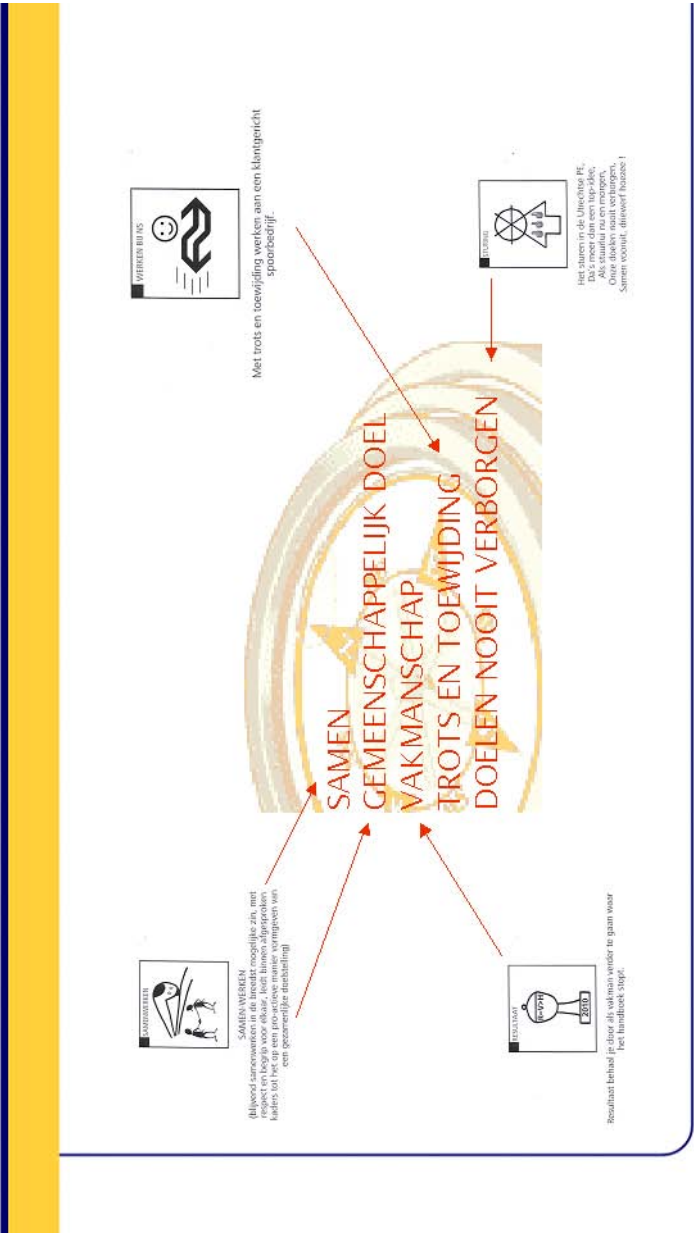
Van retraite naar dagelijks werk

Toch is de stemming in de voorbereidingsgroep niet juichend. We voelen teleurstelling, omdat de in de retraite uitgediepte andere wijze van werken, voortvloeiend uit de gezamenlijk geformuleerde visie, nog onvoldoende in het dagelijks werk is terug te zien en te voelen. We kunnen nog lang doorhopen van retraite naar retraite, maar meten ons succes liever af aan daadwerkelijk ander gedrag in het dagelijks werk, zoals de besluitvorming in vergaderingen en het aanspreken van collega's. Om het gedrag in een retraite te vertalen naar gedrag in het dagelijks werk, is dus meer nodig dan vertrouwen op een olie-vlek. We maken de keuze om met een groep liefhebbers (dus: vrijwilligers) verder te zoeken naar de eigen mogelijkheden om de visie te concretiseren in de dagelijkse praktijk en ervaringen daarmee uit te wisselen. We komen erachter dat het er niet om gaat medewerkers te overtuigen van de visie, maar dat het meer effect heeft als je je eigen handelen toetst aan de visie.

Dit inzicht werkt inspirerend, en de liefhebbersgroep maakt andere collega's deelgenoot van hun inspirerende ervaringen en nodigt de collega's uit om hen aan te spreken wanneer ze gedrag laten zien dat niet strookt met de visie, vanuit de gedachte; *'verbeter de wereld, begin bij jezelf'*. Dit leidt op organische wijze tot een steeds verdere verbreding en verdieping van de visie in de hele regio.

Kortom, in deze regio hebben we een verbreding gerealiseerd van kleine eenheden zonder verbinding ('losse flodders') naar een breed management- en staf team van 45 personen. Daarnaast heeft het leren en veranderen zich ontwikkeld van retraitethema naar een vanzelfsprekend onderdeel in het dagelijks werk.

Van visie naar doen



Figuur 1 Visie Utrechts kompas

4 Conclusies: wat werkt, en wat werkt niet?

Aan de hand van vier casussen hebben we beschreven hoe we een organisatie hebben willen veranderen door veranderingen op verschillende plekken in de organisatie te stimuleren, te verbreden en te verbinden. Op basis van de opgedane ervaringen trekken we conclusies over wat hierin wel en niet heeft gewerkt.

De olievlek werkt niet

Uit onze ervaringen blijkt dat een succesvolle verandering zich niet vanzelf herhaalt op een andere plek in de organisatie. Succesvolle veranderingen zijn niet besmettelijk, ze steken niet automatisch andere organisatieonderdelen aan. Zoals een olievlek geleidelijk de hele omgeving besmet, zo doet een succesvolle verandering dat niet. Van succesvolle veranderingen kun je leren en je kunt erop voortbouwen, maar om een ander organisatieonderdeel ook succesvol te laten veranderen, is meer nodig.

Eigenaarschap is essentieel

Essentieel voor een succesvolle verandering is eigenaarschap. Onder eigenaarschap verstaan we met passie ergens voor willen gaan, je nek uitsteken, willen trekken of duwen waar nodig, en risico durven lopen. Het belang van eigenaarschap komt in alle casussen terug. Als er geen eigenaarschap is, bestaat de verandering uit het volgen van een vooraf door anderen bedachte aanpak, een procedure. Er is dan geen verbinding tussen de betrokken personen en de verandering; de verandering is betekenisloos geworden. Onze ervaring is dat mensen in eerste instantie misschien nog wel aan de slag gaan, maar dat de verandering uiteindelijk doodbloedt. Als er geen eigenaarschap is, werkt het niet.

Manieren om eigenaarschap te bereiken

Eigenaarschap bereik je door aan te sluiten bij de doelen en behoeften van degenen die bij de verandering betrokken zijn. Door persoonlijke verbinding wordt de kans op een succesvolle verandering groter. In de praktijk betekent dit meestal het leveren van maatwerk en daardoor het ontstaan van verschillende aanpakken in de organisatie. Maatwerk biedt echter geen garantie voor eigenaarschap. Alleen een uniek traject dat voldoende aansluit bij de doelen en behoeften van de betrokkenen leidt tot eigenaarschap. Terugkijkend op de verschillende ervaringen zijn we steeds bezig geweest om eigenaarschap te bewerkstelligen. We ontdekten dat we met het bieden van maximale invloed mensen konden verleiden eigenaar te worden en zo het 'not-invented-here'-gevoel konden passeren.

Gemeenschappelijke doelen en visie/principes werken verbindend

Het creëren van eigenaarschap en het daardoor ontstaan van verschillende aanpakken, kent ook een valkuil. Het risico is dat de organisatie als geheel zich niet dezelfde kant op ontwikkelt, maar dat verschillende organisatieonderdelen andere kanten op gaan en elkaar daardoor ook niet meer verstaan. Verbinding tussen de diverse veranderingen op verschillende plaatsen in de organisatie is daarom essentieel. Een belangrijke sleutel voor verbinding ligt in

gemeenschappelijke organisatiedoelen en in een gemeenschappelijke visie op waar naartoe te werken en hoe dat te doen.

Durf af te wijken van gebaande paden

In vijf jaar hebben we een beweging gemaakt van een strakke, eenduidige aanpak in het begin, via variaties op die aanpak, naar volledig maatwerk en uiteenlopende verschijningsvormen. De eerste variaties op die aanpak hebben ons echt moeite gekost, immers als je als organisatie je klant een eenduidig, betrouwbaar en voorspelbaar product wilt gaan bieden, moet de veranderaanpak om dat te bereiken, toch ook eenduidig, betrouwbaar en voorspelbaar zijn? We ontdekten dat er meer wegen naar Rome leiden en leerden onze 'visie op leren' als kompas te gebruiken.

Leg actief en zichtbaar verbindingen

Net zoals veranderingen niet vanzelf besmettelijk zijn, ontstaat ook verbinding tussen de verschillende veranderingen niet vanzelf. Expliciete sturing en ondersteuning op het uitwisselen van ervaringen en op verankering daarvan in het dagelijks werk zijn voorwaarden. Daarbij is het van belang dat verbindingen ook zichtbaar worden gelegd. Als adviseur hebben we bewust bruggen geslagen tussen personen en/of afdelingen en ervoor gezorgd dat daar de aandacht op gevestigd werd.

Personen zijn bepalender dan functies

Een persoon op een minder hoge functie die zich echt eigenaar voelt, heeft meer veranderkracht dan iemand op een hoge functie die zich niet als eigenaar opstelt. Echte eigenaren zijn daarnaast ook in staat anderen aan de verandering te verbinden en dus eigenaar te maken.

Echter wanneer belangrijke beslissers geen eigenaar zijn, zal de verandering niet slagen.

Begin opnieuw bij elke verandering

Het is heel verleidelijk een succesvolle aanpak te herhalen. Toch gaat het daardoor vaak mis. Als je een succesvolle aanpak alleen herhaalt, sluit je onvoldoende aan op de bestaande situatie.

Je bent dan geneigd de aanpak of de vorm als succesfactor te beschouwen, terwijl deze meestal niet de verandering tot een succes hebben gemaakt. Uit onze ervaring blijkt dat er onderliggende factoren zijn, zoals eigenaarschap, die bepalen of een verandertraject succesvol is.

Dus: vertrouw niet op eerdere successen, vertrouw niet op de olievlek en begin elk verandertraject opnieuw!

Literatuur

- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam, Vossiuspers AUP.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren Veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer, Kluwer.
- Rondeel, M. & S. Wagenaar (2002). *Kennismaken; leren in gezelschap*. Schiedam, Scriptum.
- Swieringa, J. & J. Jansen (2005). *Gedoe komt er toch, zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam, Scriptum.

