

Organisatievernieuwing: de persoonlijke worsteling en zoektocht van een leider

Jonard Speijer was van 1992 tot 2007 verbonden aan uitzendorganisatie Dactylo, sinds 1996 als algemeen directeur. Simon van der Veer is practice director bij het Center for Organizational Performance. André de Waal is academic director bij het Center for Organizational Performance.

Het Tayloriaanse denken werkte prima in een industriële productieomgeving waar de nadruk lag op het bereiken van steeds grotere efficiëntie en output

Het proces van organisatievernieuwing lijkt zo gemakkelijk en de rol van de leider in dat proces zo duidelijk. In werkelijkheid is organisatievernieuwing, ook als er een dringende noodzaak voor is, een taai proces dat bovendien vaak een persoonlijke worsteling bij de leider van de organisatie initieert. Dit artikel gaat over deze persoonlijke worsteling, de angsten die de worsteling oproept bij de leider, en manier om de angsten te lijf te gaan.

Wij hebben de afgelopen eeuw veel plezier gehad van Frederick Winston Taylor. Mede dankzij zijn theorieën hebben we immers ons huidige welvaartsniveau bereikt. Het Tayloriaanse systeem heeft echter wel geleid tot grote organisaties die controle uitoefenen middels instructies en bazen die regeren met regels en procedures. Dat werkte prima in een industriële productieomgeving waar de nadruk lag op het bereiken van steeds grotere efficiëntie en output. Maar in Nederland bestaan

bijna geen industriële organisaties meer en is de nadruk op de service-industrie komen te liggen. Zo'n industrie heeft een andere aansturing nodig dan die van de 'fabriek'. Niet langer moeten domme machines aan het werk worden gezet

maar 'slimme' mensen die zelf beslissingen kunnen en willen nemen. Toch sleutelen we nog aan organisaties alsof ze louter uit machines bestaan, met als doel massavolume en winstmaximalisatie te bereiken. Om de mensen die in de organisatie werken in het gareel te houden, komen er steeds meer protocollen en procedures, en meer lagen en stafafdelingen. Maar het wringt steeds meer dat voor die mensen, steeds langer en beter opgeleid, iemand overdag op het werk regels voor hun gedrag be-

denkt terwijl diezelfde mensen in de avonduren volop leiderschap en zelfstandigheid vertonen op de tennisvereniging en in het voetbalclubbestuur. Daarnaast vergt de service-industrie geen standaardisatie, zoals in de productie, maar juist maatwerk, waarbij goede relaties met klanten en stakeholders van levensbelang zijn. Helaas maken organisaties nog steeds vaak een keuze tussen de goedkoopte die grootschaligheid oplevert en de kwaliteit die klantintimiteit brengt terwijl de moderne cliënt allang allebei wil. Ook bij uitzendorganisatie Dactylo werd de wrijving die dit veroorzaakte steeds meer gevoeld, niet alleen in contacten met klanten maar ook met medewerkers, flexkrachten en stakeholders. Het management zag dat het hoog tijd werd voor een transitie van de huidige organisatie naar een high performance organisatie die meer toegevoegde waarde voor alle stakeholders zou opleveren. Maar elke organisatieverandering veroorzaakt ook een persoonlijke worsteling bij de leider van die organisatie. Deze beseft dat de sleutel tot de benodigde verbeteringen in de handen van de mensen ligt die het werk doen en niet perse in de hoofden van het management. Daardoor ontstaan angsten bij de leider dat hij of zij niet langer in control is en geen zekerheden meer kan verkopen aan de mensen. Dit artikel gaat over deze angsten en hoe een leider deze te lijf kan gaan. Het vertelt het verhaal over de kanteling van de organisatiepiramide bij uitzendorganisatie Dactylo:

Over Dactylo

Met circa 120 landelijk verspreide vestigingen behoorde Dactylo tot de tien grootste uitzendorganisaties van Nederland. Dactylo plaatste flexkrachten in alle denkbare vakgebieden, maar richtte zich vooral op het werven van administratief, industrieel en technisch personeel. Na een overname door de moederorganisatie Vedioor NV werd Dactylo in 2008 geïntegreerd in Randstad Uitzendbureaus.

waarom de kanteling nodig was, wat deze heeft opgeleverd, en, vooral, wat de organisatieverandering gedaan heeft met en gevegd heeft van het management van Dactylo. Waar het artikel gaat over een persoonlijke worsteling en zoektocht van een leider tijdens een organisatieverandering, zal het naar verwachting veel herkenning oproepen bij andere leiders. Het artikel is geschreven vanuit de optiek van Jonard Speijer, directeur van Dactylo in de periode 1996 tot 2007. De kanteling vond plaats in de periode 2006 -2007.

De aanleiding tot nieuw inzicht...

Wij voelden dat we bij Dactylo te veel in een 'comfortzone' zaten. We deden het al jaren goed en we zouden het nog jaren goed kunnen doen ... dachten we. Totdat de veranderingen in onze omgeving ons steeds meer pijn begonnen te doen en het duidelijk werd dat we van steeds minder toegevoegde waarde werden voor onze klanten. We merkten daarnaast dat zich een nieuwe generatie medewerkers aandiende die veel meer opgevoed en opgeleid is om naar zichzelf te kijken en het heft in eigen handen te nemen: 'masters of their own destiny'. Deze generatie voelde er steeds minder voor om in een organisatie te werken waar 'ze zichzelf thuis moeten laten' of waar 'de baas vertelt wat ze moeten doen'. Ze vroegen om een aantrekkelijke leeromgeving, waar ze gecoacht worden en zichzelf kunnen ontwikkelen. Bied je dit als werkgever, dan boor je een gigantisch potentieel aan dat je door de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt gaat helpen. Dan stimuleer je ook een enorme dynamiek, die stoelt op ondernemerschap en de overtuiging van medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. Als management bepaalden we in feite sowieso al niet het resultaat, dit gebeurde door de medewerkers. Medewerkers aan de balie namen elke zes minuten een beslissing en in die beslissingsmomenten werd tachtig procent van onze toegevoegde waarde geleverd. Elke zes minuten een beslissing, dat is tachtig beslissingen op een dag door één persoon. Met vierhonderd baliemedewerkers is dat 32.000 bepalende beslissingen op één dag! Dit kan niet geregeld worden door een proto-

col of instructie. Dus de medewerkers namen deze beslissingen zelfstandig. Als ze daarbij niet dachten vanuit de behoeften van de klant en simpelweg een checklist van de organisatie zouden afwerken, dan kon het nooit wat worden met dat vergroten van de toegevoegde waarde.

Een slecht voorbeeld zijn call centers, banken en verzekeringsmaatschappijen, waar vaak alleen nog protocollen, scripts en checklists regeren, die hebben de klant volkomen uit het oog verloren. Ze denken van binnen naar buiten in plaats van andersom. Dat mocht bij Dactylo niet gebeuren. We realiseerden ons dat we een organisatie moesten bouwen die medewerkers juist faciliteerde om de beslissingen zo goed mogelijk te nemen. Het werd steeds duidelijker dat de werkvloer de belangrijkste organisatielaag moest worden. Daarvoor moesten we de organisatiepiramide kantelen, de onderkant van de organisatie moest de top worden. De noodzaak voor de kanteling werd versterkt door onze ontdekking dat voor veel medewerkers werk een belangrijke geluksfactor is. Ze worden gemotiveerd door het zo goed mogelijk bedienen van klanten en het fijn met elkaar samenwerken. Hierdoor ontstond er ook een schifting van klanten. Wij wilden alleen nog maar werken met klanten die er zelf ook echt van overtuigd waren dat hun medewerkers het belangrijkste waren, en dat ook in hun gedrag lieten zien.

...en dat omzetten in verandering

We moesten dus uit onze comfortzone komen en invulling gaan geven aan het echt van toegevoegde waarde zijn. Dat vergde afstand doen van het denken dat volume en winst genereren het hoofddoel van een organisatie is. Groei als doel moest ingeuuld worden voor het leveren van kwaliteit en maatwerk, met volume- en winstgroei als gevolg.

De service-industrie heeft een andere aansturing nodig dan die van de 'fabriek'

De huidige generatie topmanagement en leidinggevenden heeft persoonlijk veel te verliezen bij een organisatieverandering

Dat betekende slimmer samenwerken, meer ondernemen, beter luisteren naar wat de klant nodig heeft en dat met een goed product of dienst 'serveren'. Dat leek zo logisch en simpel, maar vroeg om een radicaal andere manier van het werk organiseren en het doorbreken van protocollen, te strakke schema's en knellende draaiboeken. Dit vergde bij ons een paradigma shift. We moesten weg van in-

strueren vanuit de top en af van het idee dat de baas altijd in control moet zijn. Daarmee inspireerden wij onze mensen te weinig om het steeds beter te doen voor

de klanten. Als management moesten we groeien naar inspireren, we moesten er meer toe gaan doen voor onze mensen en veel meer faciliteren en coachen. Het is echter makkelijker om er macht bij te winnen dan om het uit handen te geven. Je zag dan ook binnen Dactylo dat de 'oude machthebbers' zich even terugtrokken en zich reactief opstelden, om vervolgens weer over te willen gaan tot de orde van de dag. Echte verandering bleek een proces en geen bekering te zijn. Het definitief loslaten van macht en werken vanuit kracht vroeg volhardendheid en elkaar voortdurend waarderen op gewenst gedrag, en resoluut aanpakken van ongewenst gedrag.

De worsteling van de leider

Natuurlijk was Dactylo niet de enige organisatie die een dergelijke 'paradigma shift' wilde maken. Maar bij veel organisaties bleef het bij filosoferen

erover. Ik denk dat het uitblijven van fundamentele veranderingen veelal veroorzaakt wordt doordat de huidige generatie topmanagement en leidinggevenden dikwijls persoonlijk veel te verliezen heeft. Bovendien

zijn ze vaak 'ingekapseld' in het bestaande systeem en 'geketend' aan harde prestatieafspraken in hun managementcontracten. Het huidige middenmanagement (de dertigers en veertigers) wordt daardoor gevoed met verkeerde voorbeelden en is opgeleid met verouderde managementstrategieën. Dit haalt deze groep mensen ook helemaal uit hun kracht. Maar, als algemeen directeur van Dactylo, had ik de veranderingsnoodzaak en -richting goed op mijn netvlies. Ik dacht dat ik

daarmee al een heel eind was. Het tegendeel bleek waar want ik had een aantal cruciale vragen nog niet beantwoord: Hoe ging ik de kanteling aanpakken? Wat moest ik doen? Wat betekende de kanteling voor mijzelf? Ik wist al wel dat ik het vaste en vertrouwde moest loslaten en zou moeten omgaan met mijn angsten: Kan en wil ik het wel? Waar kom ik uit? Tegelijkertijd wist ik ook dat het pad in het begin eenzaam zou zijn: de organisatie stond niet te wachten op verandering. Daarnaast besefte ik dat het verloop en zelfs de uitkomst van de organisatieverandering bij tijd en wijlen onzeker zouden zijn en dat de omgeving daar negatief op zou reageren. Als algemeen directeur werd ik namelijk geacht om zekerheid te bieden en uit te stralen naar mijn medewerkers en aandeelhouders toe. Terwijl ik zelf wel zeker was over de richting van de verandering, was ik dat niet over de invulling van de details en de uitkomst van de transitie, terwijl de aandeelhouders garanties eisten over een goede afloop. Waarom zou ik überhaupt het vrijwel zeker behalen van mooie kortetermijnresultaten inruilen voor een onzekere langetermijnvisie? Naar mijn gevoel was het afbreukrisico groot. Ik worstelde daardoor eigenlijk continu met drie vragen: Wat ging ik veranderen? Op welke wijze zou ik dat gaan doen? Hoe moest ik daarbij omgaan met mijn eigen onzekerheid? Deze worsteling heeft twee jaar geduurd. Ik parkeerde de vragen af en toe, maar ik realiseerde mij dat er toch wat moest gebeuren, anders zou er van de kanteling helemaal niets komen. Doorgaan op de oude manier hielp de medewerkers niet het beste uit zichzelf te halen en daar waren uiteindelijk de klanten ook niet mee geholpen. Ik realiseerde mij langzamerhand dat onzekerheid onvermijdelijk, en zelfs noodzakelijk was bij een fundamenteel veranderproces. Het zou een ontdekkingsreis worden waarvan je wist welke richting die opging maar niet hoelang het ging duren en welke obstakels je tegen zou komen. Als leider moest je deze onzekerheden onder ogen zien en durven aanpakken. Pas toen ik deze realiteit onder ogen zag, was ik klaar voor de volgende stap.

Ondernemerschap als katalysator

Wat enorm hielp bij de start van de transitie naar een high performance organisatie was het ondernemerschap dat Dactylo in haar DNA had verankerd en dat zorgde voor een grote betrokkenheid van iedereen bij de organisatie. Dit ondernemerschap werkte als een katalysator in het proces van kanteling. We begonnen met het instellen van een kerngroep, opgebouwd uit een dwarsdoorsnede van de

Elke organisatieverandering veroorzaakt ook persoonlijke worsteling bij de leider van de organisatie

Het geven van ruimte, leiding geven in plaats van leiding nemen, vraagt om een andere mentaliteit en bekwaamheden van managers

vestigingen van Dactylo, waarbinnen een gedeeld besef voor de noodzaak van de transitie werd ontwikkeld. De kerngroep reflecteerde op trends, zoals ontgroening en vergrijzing, opkomst van nieuwe economieën, verandering van industrie- naar serviceorganisatie, en zij bekeek de consequenties daarvan voor de eigen vestiging. Er ontstond een algemeen besef dat een organisatieverandering nodig was waardoor gelijk een draagvlak daarvoor werd gecreëerd. De kerngroep werd vervolgens uitgedaagd om een nieuwe visie voor de organisatie te ontwerpen. Iedere vier tot zes weken organiseerden we kerngroepsessies. Alles werd besproken en ingevuld: de nieuwe visie; organisatorische rollen, van baliemedewerkster tot directeur; de beloningsstructuren; de werkprocessen; het gewenste organisatie-model; en het nieuwe beloningsbeleid. Nieuwe subgroepen werden gevormd, soms aangevuld met in- en externe deskundigen. De uitkomsten werden voorgelegd aan de rest van de groep, besproken en desgewenst aangepast. We werkten aan de inhoud en deden tegelijkertijd ervaringen op met het proces. Alles werd in openheid, dialoog en met respect voor elkaars capaciteiten en verantwoordelijkheden gedaan, waardoor de reflectie de eerste stap werd in de kanteling. Zo ontstond een gevoel van eigenaarschap over de verandering en de eigen rol daarin. Het was opvallend hoe gemeenschappelijk de punten en suggesties waren. Het werd een bevrijding, een gevoel van ‘master of my own destiny’ ontstond bij medewerkers, ze voelden zich eigenaar, ze konden invloed uitoefenen. Het was niet een verhaal uit de top maar hun eigen verhaal. We hadden een manier gevonden om samen te kunnen oefenen, te bouwen en succeservaringen te verzamelen. Daarna rees de vraag hoe de resultaten en ervaringen vanuit de veilige setting over te brengen naar de overige collega’s. Vanzelfsprekend werd ook deze vraag gezamenlijk beantwoord. Iedereen dacht mee en men barstte van de ideeën. ‘Is het goed als ik pizzasessies ga organiseren om dit met mijn collega’s te bespreken?’ Een ander haakte hier vervolgens op aan door voor die sessie een presentatie te maken. Vanuit de kerngroep kwam de suggestie om via het ‘zwaan-kleef-aan’ principe collega’s kennis te laten maken met het proces en het bijbehorende gevoel. Het idee werd geopperd dat zittende kerngroepleden na vier tot zes sessies een collega als hun opvolger zouden aandragen. Zo ontstond de dynamiek waar we naar zochten.

Alleen maar succes, geen weerstand?

Een belangrijke voorwaarde om het veranderings-

proces goed te laten lopen was het geven van ruimte. Vooral in het middenkader had men het daar moeilijk mee, die groep had de neiging om terug te gaan in de ‘oude controlemodus’. Het middenkader werd daarom extra getraind om faciliterend aan de slag te gaan. Ik heb daarin mensen zien groeien maar helaas ook zien sneuvelen, ik heb afscheid moeten nemen van mensen die teveel moeite hadden om het gewenste gedrag te laten zien. Het geven van ruimte, niet instrueren of top-down de visie bepalen, kortom leiding *geven* én niet zozeer leiding *nemen* vroeg echt om een andere mentaliteit en bekwaamheden waarover niet elke manager bleek te bezitten. Er werd door deze mensen regelmatig geschermd met abstracte begrippen als beleid of organisatie, om daarmee macht te verhullen. Als mensen zeiden ‘dit is niet het beleid van de organisatie’ om een verandering tegen te houden, dan zeiden wij ‘er is geen beleid van de organisatie, dat hebben we hier en nu samen met elkaar bepaald en kunnen we dus ook hier en nu veranderen, zodat jij wel degelijk de verandering kan faciliteren.’

Leidinggevendenden hadden naast het faciliteren van de verandering nog een belangrijke taak: resoluut zijn op én handelen naar onze kernwaarden. We spraken af dat het beschadigen van deze kernwaarden door niemand van ons zou worden geaccepteerd. Onze kernwaarden waren:

- *Kennen* – Bekijk de wereld door de ogen van een ander. We spreken je er op aan of je jouw klanten, flexkrachten en collega’s kent (wat drijft hen, wat geeft ze energie). Het gaat veel meer om het teamresultaat dan om individuele omzetcijfers en performance.
- *Doen* – Het is leuk dat je mensen kent, maar wat heb je gedaan dat ze ook ‘master of their own destiny’ kunnen zijn. Doen is waarmaken wat je zegt.
- *Openheid* – Luisteren naar anderen, open staan voor nieuwe ideeën, dit is het moeilijkst. Je hebt de neiging om iets af te timmeren, maar door voortdurend open te zijn, komen soms nieuwe dingen uit onverwachte hoeken. De openheid

Call centers, banken en verzekeringsmaatschappijen, waar protocollen, scripts en checklists regeren, hebben de klant volkomen uit het oog verloren

De nieuwe generatie medewerkers wil ‘masters of their own destiny’ zijn

In vogelvlucht de stappen in de kanteling van de organisatiepiramide

Stap 1: Zorg voor bewustwording van de verandernoodzaak

Bewustwording van 'waarom' veranderen noodzakelijk is. De noodzaak echt tot in je buik voelen. 'Er drong tot mij door dat doorgaan op de huidige weg wel veilig en lucratief zou zijn op de korte termijn, maar niet op de lange termijn. Het is als 180 kilometer per uur rijden op een doodlopende weg, terwijl je weet dat er op het eind een betonnen muur staat.'

Stap 2: Maak als leider (de initiatiefnemer) ruimte voor de worsteling

De worsteling om los te laten, maar ook om initiatief te durven nemen in een omgeving die zekerheid verwacht. Zekerheid op winstgevendende resultaten. 'Of het inderdaad meer winst ging opleveren kon ik niet garanderen. Het stond haaks op mijn instinct en opleiding, waar het ging om controle en managen.'

Stap 3: Ga het verander/worstelingproces door met de gehele groep (in co-creatie rond waarom, wat en hoe)

Het waarom, wat en hoe lopen hier parallel. Een soort co-creatie waar je voortdurend samenvlecht. Dit proces is aangepakt door met een dwarsdoorsnede van de organisatie in een soort laboratorium samen op verkenning te gaan. Naast de rationele verandernoodzaak en het 'productieve en inspirerende proces' leidt het voor mensen bij tegenslag en twijfel, zonder de worsteling, onherroepelijk tot terugval in de oude werkwijze. Uiteindelijk begint de worsteling bij de leider, degene die het initiatief neemt. Echter, voor een succesvolle kanteling dient een ieder deze worsteling te doorleven, deze is immers ook het 'haardvuurtje' van inspiratie, eigenaarschap, enthousiasme.

Stap 4: Voer de kanteling uit, en houd daarbij vast aan wat anders gedaan gaat worden

Alhoewel essentiële zaken in de bedrijfsvoering anders werden ingericht en vormgegeven, bleek het uitvoeren en vasthouden van de uitvoering allerminst een automatisme. Met name bij tegenslag was er de neiging terug te vallen op oude gewoonten. Dan kwam het erop aan! Toen bijvoorbeeld bleek dat het nieuwe beloningsbeleid niet voor iedereen uitpakte zoals gehoopt, moesten de leidinggevendenden 'aan de bak'. Niet verschuilen achter het 'organisatiebeleid', maar identificatie met de door het management als groep genomen beslissingen.

Stap 5: Maak reflecteren, eigen maken en verinnerlijken een continuproces

Een transitie is nooit af, een organisatie is immers continu onderweg en wordt voortdurend beïnvloed door de omgeving. Daarom moet er een continu proces van reflecteren plaats vinden, gevolgd door het vaststellen en eigen maken van benodigde veranderingen om die vervolgens door te voeren en in het organisationele DNA krijgen.

Groei als doel moet ingeruild worden voor het leveren van kwaliteit en maatwerk, met volume- en winstgroei als gevolg

bepaalt niet alleen onze cultuur maar ook ons succes.

- *Trots* – Laat zien waar je voor staat, waar je trots op bent, wees jezelf en sta ergens voor. Ben ook trots op je collega's, medewerkers, klanten, en organisatie.

Uiteindelijk moedigde het hele proces mensen aan om met een nieuwe bril naar hun werkelijkheid te kijken, om zich een nieuwe manier van denken en doen eigen te maken. Het ging in feite niet om de vragen 'Hoe verander ik de organisatie' of 'Hoe krijg ik de piramide gekanteld', maar om de vraag hoe het veranderingproces zoda-

nig op gang te krijgen dat men het leuk vindt als het systeem anders is georganiseerd. Medewerkers moesten eigenaar worden van hun eigen lot, niet langer zou management alles voor het zeggen hebben. Dat was de verandering, het besef bij zowel medewerkers als managers dat mensen het verschil maken en zich niet perse in het 'keurslijf' van het beleid van de organisatie hoeven te schikken. Wellicht de grootste transitie werd doorgemaakt door mijzelf, als algemeen directeur, en mijn management. Wij hadden niet alleen als doel om de dynamiek, die het kantelproces van de piramide veroorzaakte, blijvend te stimuleren en faciliteren, we kregen ook nieuwe leiderschapstaken. Onze belangrijkste leiderschapstaak was het continue aanmoedigen van mensen om 'master te worden van hun eigen destiny' en het beste uit zichzelf, collega's en klanten te halen. We spraken iedereen,

inclusief onszelf, daar ook telkens op allerlei manieren op aan. We moesten ook sturen op resultaat, het was allerm minst vrijheid blijheid. Inspanningen moesten wel uitmonden in resultaten. Sommige mensen dachten dat we niet meer op de output hoefde te letten, maar we waren juist constant aan het meten wat er werd gerealiseerd. We probeerde mensen daar telkens aan te herinneren door er het voorbeeld in te zijn. Als algemeen directeur bleef ik ook een 'hiërarchische' lijn houden, aangezien ik immers de eindverantwoordelijke rol had voor het totaalresultaat. De resultaatgerichtheid bracht ook een resoluut omgaan met niet-presteerders met zich mee. We gaven mensen meer zeggenschap maar tegelijkertijd gaven we duidelijk de grenzen aan van het speelveld waarbinnen de resultaten moesten worden behaald. Dat speelveld werd gevormd door onze kernwaarden, waar we elkaar

op moesten (leren) aanspreken, en de 'planning & control'-cyclus waarmee we voortdurend prestatie-informatie verzamelden en deelden. Duidelijk leiderschap bleek doorslaggevend in het kantelen van de organisatiepiramide. We wilden dat mensen de waarheid durfden te zeggen, zaken aan de kaak durfden te stellen en hun eigen gedrag als voorbeeld zagen. Daarmee zouden ze de feitelijke leiders van de organisatie vormen. Hun voorbeeldgedrag werd doorslaggevend voor het succes van de verandering. Dat betekent dat wij als management elkaar continue aan het coachen waren op ons voorbeeldgedrag. Zonder goed voorbeeldgedrag als katalysator merkten we dat, ondanks alle goede intenties van iedereen, de transitie naar een 'high performance' organisatie niet van de grond zou zijn gekomen.