



WERK IN UITVOERING

Avontuur van de echtheid

door Fokke Wijnstra

Een afdeling bij de RET, het Rotterdamse vervoersbedrijf, toonde lef en zocht hulp om de slag naar een ondernemende samenwerkingscultuur te maken. Gekozen is voor het avontuur van een open programma. Een kwestie van in de praktijk leren op een andere wijze samen te werken: als volwassenen onder elkaar, oplossingsgericht denkend, gedreven door wat zij willen in plaats van moeten, elkaar serieus nemend en met een baas die het meent. Basiscondities blijken belangrijk, evenals basisvaardigheden en het vertrouwen dat het wel goed zal komen. In deze casus een rode draad van echtheid en het avontuur aangaan.

Het afgelopen jaar zochten de controllers van de controllersafdeling van de RET naar wat nodig is voor ondernemend samenwerken. Hoe werd het proces begeleid en wat waren de effecten? Welke principes van samenwerken zijn bewust gehanteerd?

De casus Het Financieele Dagblad kopt in november 2004 'Van ambtelijk apparaat naar vennootschap' en haalt vervolgens financieel directeur Peter Ploegsma aan wanneer hij spreekt over privatisering van de RET. Om in de toekomst te kunnen concurreren en op eigen benen te kunnen staan wil hij met het nu nog ambtelijk bedrijf een slag maken. Zoals gebruikelijk past in het pakket maatregelen de voortzetting van een bezuinigingsbeleid en optimalisering van processen. Peter beschouwt dit als managementtaken en acht daarnaast ondernemerschap nodig voor het daadwerkelijk opereren als een

Ir. F.C. Wijnstra is partner bij fiNext en parttime zelfstandig. Na 25 jaar in directeursrollen zet hij zich nu in voor de weg naar gezonde organisaties; via netwerken, adviezen, verhalende workshops, coaching en vooral het doen. www.fokkewijnstra.nl en www.finext.nl

onderneming. Het ondernemerschap zou echter nog ontbreken bij de RET. Mijn waarneming uit de praktijk is: inderdaad, ogenschijnlijk afwezig, maar in de haarvaten van de organisatie wel degelijk aanwezig. Een kwestie van anders leren samenwerken en van daaruit ondernemen. Op alle niveaus. Die waarneming komt boven drijven als ik de medewerkers ontmoet die aan de basis van het werk staan, controllers van de financiële afdeling. Er zijn ideeën genoeg. Toch blijken veel initiatieven uit het verleden in de kast te liggen, die tot verdriet niet of maar half worden uitgevoerd. In de wandelgangen weten 'we' blijkbaar met z'n allen wel wat er zou moeten gebeuren. Vraag je waarom het dan niet voor elkaar komt, dan komen bekende reacties als dat het management geen beslissingen neemt, er niet genoeg tijd is om de initiatieven ook af te maken, er veel wisseling van functies is geweest en vooral: dat de ander, de andere afdeling of divisie eerst wat moet doen. Allemaal misschien waar, maar door de redenen heen klinkt eigenlijk de onmacht van: *'wist ik maar hoe ik beter kon beïnvloeden'*. Kortom de wil om initiatief te nemen en samen te werken is er, maar *'hoe doe je dat?'*

Joseph Heijgele, hoofd control RET, pakte deze vraag op en formuleerde de volgende veranderingsopdracht: 'zorg dat de medewerker in de afdeling

- pro-actief werkt aan het bereiken van het doel en assertief is
- kan omgaan met veranderingen en weerstanden en
- op het juiste moment met de juiste stijl communiceert met de verschillende businessmanagers en dat ook doet binnen de eigen afdeling.'

De verleiding om er een gedegen programma met opleidingsmodules tegen aan te gooien was groot.

'Dan halen we er iedereen in een half jaar doorheen, waarna de afdeling ondernemend samenwerkt.'

Echter: de overtuiging dat dat nou juist tot niets leidt, was inzet om met de opdrachtgever vooraf een fundamenteel gesprek aan te gaan over hoe samenwerking en ondernemerschap ontstaan. Zo'n standaard aanpak zou immers leiden tot het zoveelste project van een nieuwe manager. Een project, uitgestort over de medewerkers met slechts een rimpeling als effect.

Vanuit het delen van elkaars ervaringen en intuïties is het avontuur van een open programma aangegaan. Een programma dat zich, met een focus op ondernemend samenwerken, laat leiden door de vraagstukken van de medewerkers. Terwijl je erover praat ook doen, immers leren samenwerken doe je ter plekke.

Reflecterend op mijn ervaringen in de casus kom ik tot de conclusie dat de essentiële elementen van samenwerken van het begin af aan zijn toegepast.

Bijvoorbeeld:

- Elkaar werkelijk serieus nemen.
- Samenwerken lukt alleen in een relatie tussen mensen die zich als gelijkwaardige volwassenen gedragen.
- Leiden met gedrag dat klopt met de woorden die gezegd worden.
- Praten over oplossingen in plaats van problemen.
- En, ook gewoon de basisvaardigheden van communicatie.

Ik bespreek ze hier een voor een en formuleer enkele regels waar ik mezelf aan heb gehouden als tips voor de lezer.

Elkaar werkelijk serieus nemen Vanaf het begin werd iedere medewerker serieus genomen. Bij ieders persoonlijke situatie werd stil gestaan. Het vertrouwen en het onderlinge respect ontstonden doordat congruent gedrag consistent de woorden bevestigde. We maakten afspraken over de manier van met elkaar omgaan in de sessies. Geen afspraak zonder verplichting en verificatie. Voorbeeldgedrag doet naleven. Prachtig zoals zo een rode draad naar boven kwam: we kunnen er wel ingewikkeld over



doen, maar laten we het vooral eenvoudig houden, doen wat nodig is en ook aanpakken. Dus decamoufleer het spel en het onechte en speel onderling geen spelletjes want die leiden af. Abstracties werden steeds vertaald naar de deelnemers zelf; naar hun eigen mogelijkheden. Er werd gesproken over wat je zelf kunt doen, in plaats van wat anderen, het management of de organisatie zou moeten.

Gelijkwaardige volwassenen De veranderingsvraag zelf is een voorbeeld van beginnen vanuit een ongelijke verhouding. De baas bepaalt voor zijn groep wat goed is en wat niet. Dat is geen relatie tussen volwassenen maar meer een ouder-kind relatie. Transactionele Analyse leert dat hoe meer je je als ouder gedraagt, hoe meer kindgedrag je terugkrijgt en omgekeerd. Begin, wanneer samenwerking ernst is, dus op gelijkwaardig niveau als volwassen mensen met elkaar om te gaan. Dat kan ook in een hiërarchische verhouding. Zie bijvoorbeeld het veranderingstraject als een gezamenlijk traject, waarbij ieder organisatielid zijn rol speelt en daarop aangesproken wil en kan worden. Ook de baas heeft samenwerkingsafspraken en kan er aan gehouden worden. En de medewerker is net zo goed verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag.

Leiders met waachtig karakter Start geen programma als het leiderschap het niet van harte meent. Als het een managementtruc is uit een of ander seminar over 'hoe verkrijg ik buy-in', hoe goed ook gespeeld, dan doorzien medewerkers dat feilloos. De non-verbale houding en het gedrag van de leider in de praktijk tellen. Met de opdrachtgever is dan ook vooraf met name deze oprechtheid getest. Zonder dat was het traject niet gestart, omdat het dan weer zou verworden tot een 'laten we iedereen er doorheen halen'-programma. Het papieren contract met de RET was daardoor flinterdun, het mentale contract des te steviger. Het vereist moed van de opdrachtgever om ja te zeggen tegen een nauwelijks ingevuld programma. Alleen de grote lijnen waren vastgesteld. Het begeleidingstraject bestond uiteindelijk uit een aantal sessies van halve en hele dagen in groepen van zeven tot tien mensen, ruim verspreid

over de tijd. Het tempo van de sessies en de planning werden onderweg bepaald, afhankelijk van wat er op dat moment speelde en zinvol was. De inhoud werd bepaald door de deelnemers die oppakten wat op dat moment leefde. Een onzekere weg met een onzekere uitkomst naar een helder doel, namelijk meer initiatieven voor elkaar krijgen binnen de RET.

Oplossingsgericht in plaats van probleemgericht werken Vraag mensen in een organisatie hoe het gaat en binnen vijf minuten staat er een waslijst aan problemen. Dit fenomeen wordt gevoeld door ons probleemgerichte denken. We zijn gewend om problemen eerst te beschrijven, te analyseren en vervolgens binnen het probleemkader op te lossen. Niet echt inspirerend en grensverleggend. Het is ook volstrekt ontoereikend daar waar mensen en organisatieonderdelen willen samenwerken. De dynamiek van de interacties tussen mensen en afdelingen is te complex en onbeheersbaar. Dan is een oplossingsgericht denkkader van kansen, mogelijkheden en proberen veel effectiever. Leidende vragen zijn dan: wat willen we, wat is nodig en hoe komen we aan de ondersteuning en middelen. RET'ers herdefiniëren nu problemen in kansen. Het is niet de 'positivo' uithangen, maar je hersenen inzetten voor creëren. Die verandering is best lastig; oude probleemgeoriënteerde gespreksgewoonten omzetten in meer effectieve gespreksgewoonten. Het raakt het wezen van de RET'er, namelijk vanaf nu bezig zijn met wat je eigenlijk zou willen en daar ruimte voor organiseren in weerwil van nog teveel terughoudende collega's en leidinggevend.

In het programma kwam daarom geen gedoe over het verleden en problemen. Centraal stond: wat staat ons te doen, wat willen we daarin en hoe gaan we het aanpakken? De samenwerking ontstaat vervolgens door te zien wat gemeenschappelijk is en dat het loont om je te verbinden met anderen.

Basisvaardigheden van communicatie Voor de hoe-vraag is gereedschap nodig. Gereedschap dat verblijvend fundamenteel en schoon van eenvoud is. Maar niet minder valide. Mijn boodschap hier is veel

aandacht te blijven besteden aan de basisvaardigheden van interactie, ook bij de ervaren rotten. Want door het ontbreken ervan gaat het op alle andere niveaus nog steeds mis. Denk aan

- oordeel uitstellen en vrij luisteren,
- feedback geven aan een collega zonder elkaar te beschadigen,
- samen besluiten nemen als je verschillende visies hebt en je toch samen door wilt gaan,
- oog hebben voor verschillende karakters, die weten te respecteren en juist daardoor persoonlijke doelen halen terwijl het samenwerkingsbelang overeind blijft.

De wil tot samenwerken is er, het nut ervan wordt gezien, maar conflicten zijn en blijven lastig. Medewerkers zijn blij hulp te krijgen om daar een constructieve houding in te vinden. En dan niet alleen wanneer zij zelf deel zijn van een conflict, maar ook als anderen lopen te bekvechten. Door daarin met in de praktijk gewortelde workshops en coaching te helpen komt samenwerking een stuk verder.

Leren samenwerken is een avontuur van echtheid De klagende manager die zegt dat de medewerkers niet willen, vindt bij mij geen gehoor. Ervaringen zoals bij de RET laten zien dat zolang iedere medewerker volwassen en serieus benaderd wordt, die zich ook volwassen opstelt. Daardoor kunnen afspraken gemaakt worden in een sfeer van wederzijds respect, geïnspireerd door een gedeelde visie, namelijk een weerbaar RET in de toekomst. Zodra bazen er echter een spelletje van maken ontstaan weer de ongelijkheid, het rattenspel en het maandagmorgengevoel. Het evenwicht is teer, maar ondertussen is wel door de open benadering een groep medewerkers fundamenteel zelf meer weerbaar en ondernemend geworden. Die medewerkers weten uit ervaring wat echt samenwerken is en zullen op basis daarvan pro-actief blijven ondernemen. Want dat geeft uiteindelijk meer plezier.

Literatuur

- Stewart, I. & V. Joines (1996). *Transactionele Analyse – Het Handboek*. Amsterdam: SWP, 320 pp.