



Perfect of alert organiseren?

Het gebouw van de woningcorporatie valt op door haar uitstraling van openheid en licht. Grote glazen voorgevel, binnen zacht licht en warme kleuren. Een moslima en een Nederlandse achter de receptie. Als je de trap oploopt naar de eerste verdieping loop je tegen een plaquette aan met een nationale prijs voor beste opleider.

Intro

Deze woningcorporatie heeft tienduizenden verhuureenheden in twee gemeenten. Er is één centrale afdeling 'Vastgoedontwikkeling' opgezet, die direct onder de Raad van Bestuur valt en werkt in opdracht van de vestigingen. De corporatie wil met deze afdeling niet alleen gaan voor 'de stenen' en kiest voor een integrale benadering. Zo wordt niet alleen aandacht besteed aan zorg voor de mensen en de buurt, maar ontvouwt zich ook een spraakmakend renovatietraject, waarin op duurzaamheid wordt ingezet.

Bob Vulta: "Na twee jaar kregen we vage signalen. Zowel projectmatig als van de kant van bewoners. Het was duidelijk dat we in dit project niet 'in control' waren. Via een externe audit kwam naar voren wat we al vermoedden; op sturing en beheersing liep het niet goed. De uitkomst van de audit bevestigde ons vermoeden dat dezelfde verschijnselen zich ook in andere projecten voordeden."

"We gaven er de voorkeur aan om eerst een instrumentarium te ontwikkelen voor verbetering van sturing en beheersing, maar ik had eigenlijk wel door dat er meer aan de hand was. De mensen in de organisatie moesten hun verantwoordelijkheid voelen, leren om afspraken te maken en samen te werken. Zolang we niet door hadden waarvoor we het doen, zou er niets veranderen. Zo kwamen we tot stap twee: inzetten op gedrag en cultuur."

Sinds de zomer van 2011 is Shirine Moerkerken als adviseur betrokken bij de woningcorporatie. Een gesprek met twee betrokkenen: Inge Groens (adviseur organisatieontwikkeling) en Bob Vulta (Raad van Bestuur).

Het voortraject

Inge Groens: "Ik kende Shirine al uit eerdere projecten. Ze is heel sterk in het zichtbaar maken van disfunctionele patronen van mensen in organisaties. Je bent gewend om op een bepaalde manier te werken. Je wordt je er bewust van en kunt het veranderen ('kraken' zegt ze, met de handbeweging erbij) of laten. Je hebt zelf de regie. Toen het over gedrag en cultuur ging dacht ik dus meteen aan haar."

Vulta: "Die patronen geven je zekerheid en houvast. Het project functioneerde niet goed. Je pakt een instrument en gaat weer verder, terwijl je met gezond verstand wel aanvoelt dat het zo niet werkt. Die ingesleten patronen zijn weerbarstig. Je voelt de weerstand tegen verandering. Shirine had ze meteen te pakken. In het eerste gesprek al."

“De Raad van Bestuur had het instrumentarium (stap 1) aan externen uitbesteed. Inge kreeg de opdracht voor het ‘deel gedrag en cultuur’ (stap 2). Hiermee had Shirine meteen een ingesleten patroon te pakken. Ze zei: ‘Wat bezielt jullie om het haar (P&O) te laten oplossen?’ Dat was nog maar het begin.”

“De aanpak van Shirine is heel anders dan we gewend zijn. Nog te vaak komt er een adviseur binnen die een kunstje doet en vervolgens val je weer terug in oude patronen. Zo ging het niet.” Het managementteam verbaasde zich om te beginnen over de glasheldere offertes. Vulta: “Ze zeiden: ‘Dat moet een oude man zijn die het heeft geschreven. Zoveel wijsheid’. Het proces vanaf het allereerste contact tot en met de eerste kennismakingsgesprekken beschreef ze in haarscherpe analyses. Hoe we dingen deden. Welke patronen ze erin ontdekte en welke parallellen ze zag met onze vraag en ons vermoedelijke vraagstuk. Ze was over Inge haar rol ook heel duidelijk: ‘Als jullie zo doorgaan, doe ik het niet. Jullie zijn opdrachtgever. Ik ben opdrachtnemer. Inge loopt in alles mee, in de ondersteuning en voor de borging van het traject’.”

Vulta: “We zijn heel eigenwijs en ambitieus. We zoeken mensen die ons in beweging brengen. Je moet van goeden huize komen om ons te triggeren. Met haar eerste analyses maakte ze een scherpe indruk. Het inspireerde ons team enorm.”

“Het zit ook in de manier waarop ze werkt. Heel authentiek. *‘C’est le ton qui fait la musique’*. »

Aan de slag

Vulta: “We waren tot dan toe met zijn vieren in gesprek geweest. Nu gingen we met het hele managementteam (inclusief onszelf 7 man) aan de slag. We beseften dat we geen gedrags- en cultuurverandering in de organisatie waar konden maken, als we niet eerst met onszelf aan de slag gingen. Maar zo zaten we er aanvankelijk niet bij. We dachten: ‘Dat doen we wel even’, ‘Een paar sessies’, ‘Een paar reconstructies (zie verder) en dan kan het middenmanagement aan de slag’. We startten met intensieve sessies. Tussendoor hadden we steeds reflectiebesprekingen binnen de Raad van Bestuur. We kregen al vrij snel door dat het niet ‘even’ zou worden.”

“Vanaf het begin zat ze bovenop het proces. Uit de evaluatie van de eerste sessie bleek dat het MT nauwelijks wat gezegd had, *omdat ze alles wat er gezegd was al wisten*. Ze zeiden: *‘Ze lijkt wel een schooljuf’*. Vulta: De reactie van Shirine was duidelijk: ‘Wat zonde van jullie én van mijn tijd. Waarom hebben jullie er niets van gezegd?’. In de tweede sessie was het direct anders. Toen ging het over drijfveren, verlangens, over ‘Waarom zit je hier?’, maar ook over verdriet en machteloosheid. Dat heeft veel losgemaakt.”

Vulta geeft aan dat er veel is gebeurd: “Het is in onze haarvaten gaan zitten”. In de volgende voorbeelden komt dit ‘het’, nog het best te verwoorden met ‘alertheid’ of ‘bewustheid’, tot uitdrukking.

Reconstructie op locatie

Vulta: “Ze introduceerde een methode waarbij ik me in het begin niets kon voorstellen. Een methode ‘in het andere spectrum’. Het is doorbrekend, minutieus filerend. Er is geduld nodig. Het boeide me. Het had iets ‘recherche-achtigs’. Ze noemt het ‘reconstructie op locatie’. Het is een reconstructie van situaties die je bijgebleven zijn, met name de onverwachte gebeurtenissen. Je gaat als het ware terug naar plaats delict. De mensen die in het bewuste project deelnamen, worden allemaal uitgenodigd. Door scherpe vragen te stellen, verhalen te vertellen en door te vragen over dingen die zijn bijgebleven vertelt iedereen, dus de bewoners, de opzichter enzovoort, onafhankelijk van elkaar zijn verhaal. De kapstok is de onverwachte gebeurtenis. Het was een enorme ‘eyeopener’!”

“Normaal gesproken denk je dat in een project mensen *met elkaar* wat doen. Maar in de praktijk blijkt dat iedereen met zijn eigen dingen bezig is, dat er weinig verbinding is en dat ze allemaal eenzaam zijn. Met deze methode kwam dat boven tafel; waardevrij, dus zonder met een beschuldigende vinger te wijzen. Het gaat er om dat we uitvinden wat we belangrijk vinden en dat we allemaal scherper worden en ons afvragen: Waarom doen we dit zo?”

“Het is wel heel erg wennen om te kijken naar je eigen rol, je eigen verlagen en je eigen bijdrage. Het heeft met de inhoud te maken en het inzetten van mijn eigen drijfveren voor wat ik wil bereiken in het werk wat ik doe. Dat wordt nu manifest.”

De rol van Inge; verbindingsvrouw

Vulta: “Inge werk nu veel meer vanuit een structurele rol. Ze heeft het hele proces meegemaakt en doorleefd. Ze is de verbindingsvrouw, die telkens voorkomt dat wij terugvallen in onze oude patronen. Natuurlijk blijven we daar wel allemaal verantwoordelijk voor.”

Inge: “Ik coach mensen in diverse lagen in de organisatie. Daarin neem ik het geleerde mee. Dat geldt ook voor het ondernemingsplantraject waar ik in meedoe. De verbinding maak ik continue. Ik weet nu waar ik op moet letten. Ik zie de samenhang van alles.”

Vulta: “Dat is ook de kracht van Shirine. Ze heeft Inge echt in stelling gebracht. De positie van Inge is sterker geworden. Ze is nu adviseur van het management geworden.” Inge: “Ze kan me loslaten en vertrouwt erop dat het goed komt. We bespreken alle gesprekken met de managers van tevoren goed door. Ook als we het niet eens zijn is het goed. Ze is bijna een collega geworden.”

Leren contracteren

Vulta: “Vanmorgen hadden we een sessie met de twee managers van de afdeling ‘Wonen’. Zij sturen beide een vestiging aan. Nu kijken we met ze naar hun rol als opdrachtgever in hun projecten. Dat is echt nieuw voor ze. Hun werk wordt op ‘een nieuwe manier ingevuld’. **Ik stel nu heel andere vragen. Ik vraag bijvoorbeeld aan ze hoe ze een aantal dingen regelen en stel vragen als: ‘Hoe zit je erin?’, ‘Hoe ga je om met je verantwoordelijkheid?’ en ‘Hoe voel je je daarbij?’.**”

“Vóór het gesprek met de twee managers had ik de contractafspraken met de verschillende vestigingen naar alle betrokkenen via email gestuurd. Shirine heeft direct daarop een mail teruggestuurd; nog vóór het gesprek met de twee managers. Daarin stonden hele scherpe bevindingen. Het was weer typisch zo’n bommetje waarmee ze verwarring zaait, goede verwarring. Dat doet ze heel bewust. In die verwarring gebeurt weer iets. Daardoor heb ik het gesprek met de twee managers heel anders gevoerd! Wij willen altijd ‘in control’ zijn, maar verwarring houdt scherp.”

Alert organiseren

In het taalgebruik van beiden is duidelijk de hand van Shirine te ontdekken en daarmee het enthousiasme en effect van haar werkwijze.

Vulta: “Met ‘in de haarvaten zitten’ bedoel ik ook dat we ons telkens bewust moeten afvragen; ‘Zijn we wel voldoende scherp geweest?’ ‘Zijn we voldoende patroon doorbrekend geweest?’ Patronen hoeven niet altijd te worden doorbroken maar als ze niet werken, mogen ze heroverwogen worden. Het is een proces van bewustwording.”

Vulta: “Ik denk dat deze werkwijze niet geschikt is voor een club ‘oude mannen’. Je moet echt in staat zijn om je af te vragen: ‘Wat doen de interventies met mij?’. Je moet je kwetsbaar opstellen. Als je dat niet doet, gaat het niet lukken.”

“Ik vind het kwalijk als mensen afgerekend worden op hun gedrag. Ik vraag me liever af of we voldoende scherp hebben wat we willen, of de kaders duidelijk zijn of niet. Als de kaders niet duidelijk zijn, ontstaat een gevoel van onzekerheid en onveiligheid.”

“Je merkt het al in de organisatie. De mensen gaan anders met de dingen om. Ze zijn scherper, terwijl we alleen nog maar met het MT aan de slag zijn geweest. De mensen die nog niet betrokken zijn, die direct onder ons vallen (team- en projectmanagers) hebben het wel moeilijk. Ze hebben dagelijks met ons te maken, maar mogen nog niet meedoen. Ze worden heel ongeduldig en vragen zich af wanneer ze mogen meedoen. Het is ook een ingesleten patroon dat wij als MT daaraan snel gehoor willen geven. Dat kan pas als we ertoe in staat zijn. Als we het nu doen, vallen we snel weer terug in oude patronen. We hebben het nog onvoldoende doorleefd. Het levert dan niets op. Bovendien mogen de team- en projectmanagers ook leren wachten. Wij hebben altijd teveel in de ‘dienende’ sfeer gezeten. Dat was, vonden wij, een vorm van betrokkenheid en ‘geïnformeerd blijven’.

Dit levert een verrassend bijeffect op: doordat de team- en projectmanagers niet zijn aangesloten op ons proces, het echt even met elkaar moeten doen, gaan ze elkaar meer accepteren en waarderen (Vulta noemt dat een ‘virtual effect’).”

“Daarmee is de onderstroom duidelijk; mensen zijn verrast dat we niet in de automatische modus schieten. Ze zijn ook in verwarring. (Still confused but on a much higher level)”

Toekomst

Als Volta wordt gevraagd naar de toekomst, zegt hij: “We mogen nog wel zakelijker worden en ons (MT) werk beter afbakenen, vaker ‘Nee’ zeggen. We zijn altijd heel erg betrokken, enthousiast en willen overal bij horen, het beste jongetje van de klas zijn. Maar het is een valkuil, waardoor je je scherpte verliest. We willen de goede dingen op de goede manier doen en daarin het verschil maken.”

Er moet een balans komen tussen emoties en zakelijkheid. Hoe verhoudt zich de verandering tot de financiën? Volta: “We moeten onze eigen broek kunnen ophouden. We mogen geen verlies draaien. De projecten kosten een hoop geld en leveren in principe geen geld op. **We zien dat er door de gedrags- en cultuurverandering balans komt in de kosten/baten verhouding. We kunnen de bedrijfsvoering met minder mensen doen. Daarop zijn we ook veel scherper dan 3 jaar geleden. Een goede kosten/baten verhouding mag alleen nooit ten koste gaan van het realiseren van je doelen en je verlangen. Tussen emoties/zakelijk en kosten/baten moet bovendien een permanente verbinding zijn. Zonder dat zou er weinig aan zijn.**”

Volta: “*Ordnung muss sein*. We hebben mensen nodig die de boekhouding doen en zorgen dat de cijfers op orde zijn, maar we hebben ook mensen nodig die reuring in de organisatie geven, die beweging veroorzaken en creatieve oplossingen bedenken. Zonder beweging gebeurt er niets. Als we tussen beiden een goede verbinding kunnen maken, dan word ik daar gelukkig van!”
