

11. *Veranderingen inrichten als leerproces*

De rol van de manager

ROBERT VAN NOORT, ASTRID KARSTEN EN PAMELA BOUMEESTER

VERANDERINGEN DOORVOEREN in dienstverlenende organisaties, waarbij gedrag van medewerkers een centrale rol speelt, is voor menig manager bepaald geen sinecure. Mensen gaan nu eenmaal niet ‘op commando’ over op nieuwe inzichten en ‘andere’ vaardigheden. Een manager kan gedragsverandering niet afdwingen en moet er ook niet naar streven. Werken aan duurzame gedragsverandering vraagt om visie op veranderen, investering in ontwikkeling, geduld en doorzettingsvermogen van managers en medewerkers. Veranderingen inrichten als een bewust leerproces doet recht aan deze voorwaarden en biedt perspectief op een succesvolle verandering.

In dit hoofdstuk behandelen we een praktijkvoorbeeld van een verandering die als leerproces is ingericht. Dit praktijkvoorbeeld komt van NS Reizigers. We gaan nader in op de bijzondere wijze waarop de productiedirecteur van één van de regio’s van NS Reizigers (Netwerk Randstad Noord) en haar team van managers en stafhoofden de door te voeren veranderingen als leerproces heeft ingericht. Het team is al lerend gaan werken aan de verbetering van de kwaliteit van de treindienst (service en punctualiteit), een afname van het ziekteverzuim, een betere onderlinge samenwerking en verdere kostenbeheersing.

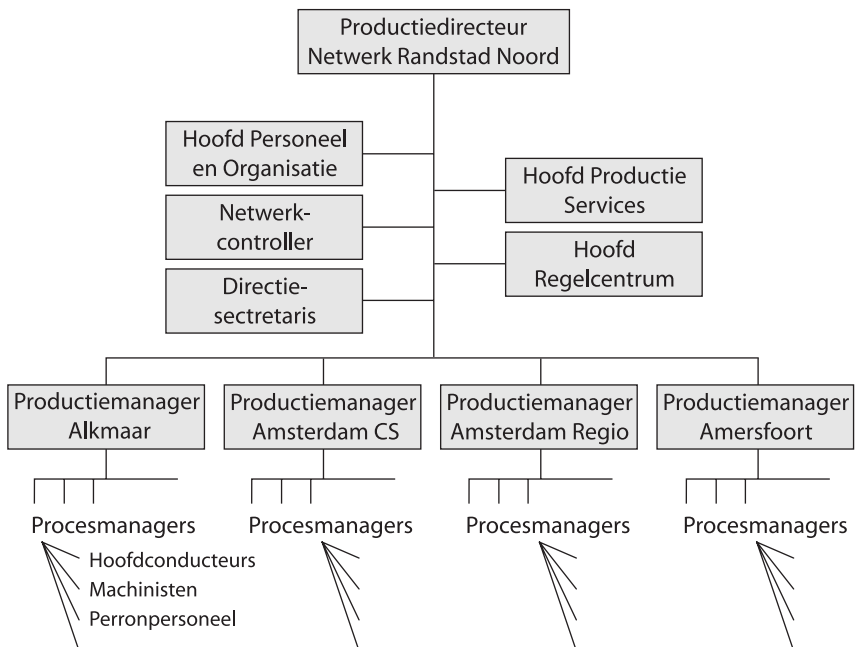
Na enkele jaren mag met recht worden geconcludeerd dat de inrichting van de verandering als leerproces zijn vruchten afwerpt. Het ziekteverzuim daalt, punctualiteitscijfers en servicewaarderingen door reizigers klimmen langzaam omhoog. Maar wellicht des te belangrijker: de betrokken managers hebben duurzame verandervaardigheden ontwikkeld en zien veranderen in een logische combinatie met leren. De managers spelen inmiddels vrijwel allemaal een cruciale rol in het sturen van veranderingsprocessen op diverse plaatsen bij de Nederlandse Spoorwegen.

In dit artikel bespreken we eerst de noodzaak tot verandering bij NS Reizigers. Daarna beschrijven we het proces om tot een concreet beeld van de gewenste situatie van denken en handelen van betrokkenen te komen. In dit proces is het zogenaamde acht-veldenmodel toegepast (Kessels, 1993). Verder staan we steeds stil bij het leerproces dat het team heeft doorgemaakt om het nieuwe gedrag te internaliseren, en bij de eigenschappen waarover de leider die de veranderingen initieert dient te beschikken.

DE NOODZAAK TOT VERANDERING

Om de eerste stappen te zetten naar een zelfstandige, marktgeoriënteerde organisatie besluit de directie van de Nederlandse Spoorwegen (NS) in 1996 om bij NS Reizigers, de grootste werkmaatschappij, een reorganisatie door te voeren. Kernactiviteiten en verantwoordelijkheden worden afgebakend door de kostenkant en de opbrengstenkant van het reizigersvervoer organisatorisch van elkaar te scheiden en onder te brengen in de afdelingen Productie en Commercie.

NS Reizigers creëert vier productieregio's om deze reorganisatie in de structuur van de organisatie vorm te geven. Deze productieregio's zijn zowel verantwoordelijk voor de kwaliteit van de treindienst (uitgedrukt in punctualiteit en serviceverlening aan de reiziger) als voor kostenbeheersing. In zo'n productieregio, ook wel 'Netwerk' genoemd, werken gemiddeld 2500 mensen, waarvan het leeuwendeel als conducteur, machinist of lokkettist. Aan het hoofd van een netwerk staat de productiedirecteur. De productiedirecteur is, samen met haar productieteam bestaande uit productiemanagers en stafhoofden, verantwoordelijk voor het opbouwen van de nieuwe organisatie. Het bereiken van de doelstellingen kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing (het 'wat') is de reden tot verandering. De wijze waarop de doelstellingen worden bereikt (het 'hoe') is in Randstad Noord onder leiding van de productiedirecteur zelfstandig bepaald.



Figuur 11.1 Het organisatieschema van Randstad Noord
(Totaal aantal personeel 2500, 50 procesmanagers)

Netwerk Randstad Noord verzorgt het vervoer van reizigers in de omgeving van Amsterdam, Amersfoort en Alkmaar en staat bekend als een complexe regio. In dit gebied vervoert NS de meeste reizigers, rijdt de meeste treinen en is er veel agressie op en rond de trein. Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim is er bovendien regelmatig tekort aan personeel, hetgeen voor management en medewerkers onprettige situaties oplevert. Zo willen de medewerkers bijvoorbeeld dat er extra conducteurs worden ingezet bovenop de normale ‘agressiebezetting’ op treinen, hetgeen weer leidt tot mogelijke tekorten elders in de treindienst. NS werft weliswaar volop nieuwe conducteurs, maar deze instroom biedt op korte termijn geen oplossing. Het management staat met regelmaat voor lastige keuzen die hoe dan ook bij bepaalde groepen medewerkers leiden tot onbegrip en onrust. Situaties als deze zijn niet snel op te lossen aangezien het voor een deel externe factoren betreft die de oorzaak vormen van de problemen, bijvoorbeeld de krappe arbeidsmarkt in de Randstad. Een deel van de problematiek heeft echter een interne oorzaak, in de organisatie zelf, en betreft voornamelijk de onderlinge communicatie en arbeidsverhoudingen. Het zijn dan ook met name deze processen die het bedrijf wil verbeteren.

Om dit te bewerkstelligen maakt het productieteam van Randstad Noord, dat kantoor houdt in Amsterdam, de fundamentele keuze om de samenwerking tussen de managers onderling, en die tussen de managers en het uitvoerend personeel, te verbeteren. Het team benadrukt hierbij de cruciale positie die de in totaal 45 operationele managers (procesmanagers) innemen. Zij geven leiding aan de uitvoerend medewerkers (machinisten, conducteurs) en sturen direct de primaire processen in de productieorganisatie. Dat betekent dat het contact tussen procesmanagers en medewerkers optimaal dient te zijn, hetgeen nog niet altijd het geval is. Om dit contact te verbeteren wil het productieteam dat de procesmanagers minder handelen op basis van regels en procedures, en meer uitgaan van het vakmanschap van de individuele medewerker en een professionele betekenis geven aan de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Het productieteam kiest ervoor om een gezamenlijk leerproces in te richten, te beginnen bij het management. Het leerproces moet leiden tot betere samenwerking, een beter onderling begrip en uiteindelijk tot een betere dienstverlening.

DE KEUZE VOOR EEN LEERPROCES

Waarom kiest dit productieteam er nu voor om het veranderingsproces als een *leerproces* in te richten? Wij noemen de drie belangrijkste argumenten.

De productiedirecteur beseft dat de gewenste verandering naar een zelfstandige, marktgeoriënteerde organisatie een wezenlijke gedragsverandering van mensen vraagt. Daar waar managers en medewerkers nu vooral functie-, tech-

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

niek- en probleemgericht zijn moeten zij meer klant-, relatie- en oplossingsgericht gaan werken. Nieuwe inzichten en vaardigheden maken mensen zich niet onder dwang eigen. Leren, als doorlopend proces van aanleren, oefenen, toepassen en bijsturen is een effectieve wijze om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

In de tweede plaats is het duidelijk dat deze verandering slechts de start is van een toekomst die wordt gekenmerkt door continu ontwikkelen en meer of minder ingrijpend veranderen. Ns Reizigers opereert in een snel veranderende omgeving; denk aan politieke ontwikkelingen en veranderende klantwensen. Het loont dus om management en medewerkers te leren hoe zij zelf met veranderingen kunnen omgaan, zodat zij hun verandervaardigheid steeds blijven toepassen in belang van hun eigen ontwikkeling en van die van de organisatie. ‘Kunnen veranderen’ wordt een competentie, bestaande uit verschillende vaardigheden. Deze vaardigheden worden het beste ondersteund en ontwikkeld door middel van leerprocessen.

Ten derde wil het management effectiever gebruik maken van de aanwezige expertise bij managers en medewerkers in de organisatie. Deze gedachte sluit aan bij inzichten over ontwikkelingen in de kenniseconomie. Vroeger waren techniek en producten de concurrerende factoren; tegenwoordig zijn, met name in de dienstverlenende bedrijven, de mens en zijn bekwaamheden vooral van doorslaggevend belang. Het wordt voor organisaties in toenemende mate belangrijk om de aanwezige kennis in de onderneming te ontsluiten en ervoor te zorgen dat ‘kruisbestuiving’ plaatsvindt. Men moet kennis productief maken in de aan te bieden producten en diensten. De uitwisseling van expertise wordt vooral dan doeltreffend uitgewisseld wanneer hierbij gebruik wordt gemaakt van leerprocessen. Kennisoverdracht gaat immers verder dan het uitwisselen van informatie alleen. Sterker nog, kennis is geen substituut voor informatie maar staat gelijk aan bekwaamheid (Kessels, 1999). En bekwaamheid kan nu eenmaal alleen door middel van leerprocessen worden uitgebouwd.

DE UITGANGSPUNTEN VAN HET LEERPROCES

In deze paragraaf lichten we de uitgangspunten toe, waarop het leerproces is gebaseerd.

UITGANGSPUNT 1 – NADRUK OP HET EERSTE NIVEAU VAN LEIDINGGEVEN

Om het verandertraject als leerproces vorm te geven kiest het productieteam er bewust voor zich in eerste instantie te richten op de procesmanagers, ofwel de eerstelijnsmanagers die direct leiding geven aan de uitvoerend medewerkers. De procesmanagers nemen een sleutelpositie in als het gaat om het doorvoeren van veranderingen. Zij zijn het immers die directe invloed uitoefenen op de

medewerkers uit het primaire proces van NS Reizigers. Dat betekent onder andere dat de procesmanagers moeten kunnen handelen vanuit de doelstellingen van de organisatie en zich dus moeten kunnen identificeren met het gedachtegoed van de organisatie. Dit bleek een belangrijk thema in de verandering. De procesmanagers moeten hun bestaande – en soms belemmerende – overtuigingen en manieren van werken afleren en nieuwe vormen van denken en doen aanleren. Zoals Schein (2001) stelt: ‘iets veranderen houdt niet alleen in dat er iets nieuws moet worden geleerd, maar ook dat moet worden afgeleerd wat er reeds is en mogelijk in de weg staat’. Voor Randstad Noord betekent dit veranderen van ‘ik kies soms voor het organisatiebelang en soms voor het medewerkersbelang’ naar ‘wij werken gezamenlijk vanuit klantbelang en dragen allemaal verantwoordelijkheid voor effectief gedrag’. Daar komt bij dat de verhoudingen tussen het productieteam (productiemanagers en stafhoofden) en de procesmanagers, ten tijde van deze reorganisatie, beter zijn dan die tussen de procesmanagers en de uitvoerend medewerkers. Ondanks een hiërarchische structuur is de drempel laag om zaken bespreekbaar te maken, er is bij de procesmanagers vertrouwen in de veranderintentie van het productieteam. Er is sprake van een positief overleg- en leerklimaat. Het ligt daarom voor de hand om de veranderingen in de eerste plaats door te voeren bij de procesmanagers en pas in tweede instantie bij de uitvoerend medewerkers.

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

UITGANGSPUNT 2 – HET TWEDE NIVEAU VAN LEIDINGGEVENDEN ALS VOORBEELD EN COACH VOOR HET EERSTE NIVEAU

Wanneer het productieteam besluit zich eerst met name te richten op de procesmanagers, realiseert het team zich dat het ook de eigen relatie met de procesmanagers kan en moet verbeteren. Waar de procesmanager een centrale rol speelt als het gaat om het doorvoeren van veranderingen bij de uitvoerend medewerkers, spelen de productiemanagers en stafhoofden op hun beurt een belangrijke rol bij het doorvoeren van veranderingen bij de procesmanager. Het productieteam besluit dan ook om eerst zichzelf alle noodzakelijke vaardigheden eigen te maken en deze pas daarna expliciet over te dragen aan de procesmanagers. Goed voorbeeld doet immers goed volgen. Dit betekent overigens niet dat de leden van het productieteam de nieuwe vaardigheden voor honderd procent moeten beheersen alvorens ze deze kunnen overdragen op de procesmanagers. Zij willen juist laten zien dat oefenen kan en mag, en bieden daarmee de procesmanagers zicht op hun persoonlijke leerproces. In de praktijk oefenen is geoorloofd en zelfs noodzakelijk. Dit ter verrijking van henzelf maar ook om bewust een optimaal leerklimaat tussen managers te creëren. Het voordeel van deze ‘cascade’-aanpak (zie ook Weaver en Farrell, 1998) is dat het de procesmanagers op een andere manier naar veranderingen laat kijken. Veranderen is geen instructie die onmiddellijk moet leiden tot ander gedrag, maar een

ontwikkelingsproces waarbij fouten maken, onzekerheden voelen en experimenteren met onbekend gedrag geoorloofd is. De procesmanagers zien deze visie op veranderen met eigen ogen ontstaan – ze zien hun eigen leidinggeven- den oefenen met nieuw gedrag. Ook bespreekt het productieteam met de procesmanagers in hoeverre de cascade-aanpak zelf en de wijze van oefenen effectief is. Daarmee laat het productieteam aan de procesmanagers zien dat veranderen niet louter en alleen het aanleren van nieuwe, concrete handelwijzen voor concrete situaties is, maar dat het eigenlijk draait om het ontwikkelen van nieuwe, gezamenlijke inzichten op leren en mogelijkheden tot veranderen, het zogenoemde ‘double-loop’-leren (ook wel ‘dubbelslag’-leren) genoemd, zie hoofdstukken 3 en 7; Swieringa & Wierdsma, 1990).

UITGANGSPUNT 3 – LEREN ALS GEZAMENLIJKE, DOELGERICHTE ACTIVITEIT; HET ACHT-VELDEN- MODEL ALS MANAGEMENTINSTRUMENT

Een half jaar na de reorganisatie van 1996 bij NS Reizigers (waarbij deze werkmatschappij zoals eerder gezegd operationeel in een Productie- respectievelijk een Commercie-bedrijf is gesplitst), wordt het voor Randstad Noord tijd om een businessplan op te stellen waarin staat *welke* doelstellingen de organisatie nastreeft in het netwerk en *hoe* men die denkt te bereiken. De productiedirecteur kiest er bewust voor om dit businessplan samen met haar productiemanager en stafhoofden op te stellen. Deze aanpak is nieuw. Voorheen stelde iedere productiemanager voor zijn eigen gebied vast wat hij wilde bereiken. De uiteindelijke uitkomst was vooral een kwestie van onderhandelingen tussen de productiedirecteur en de productiemanager. De keuze van de productiedirecteur om de doelen en werkwijze gezamenlijk vast te stellen is op zichzelf een voorbeeld van waar men naartoe wil: gezamenlijk leren en samenwerken, om zo de klanten een betere service te bieden tegen lagere kosten. Omdat de productiedirecteur beseft dat het organisatiedoel (het ‘wat’) moet worden vertaald in gedragswijzen en de manier hoe deze aan te leren, maakt zij voor het opstellen van het businessplan gebruik van het zogenaamde acht-veldenmodel. Dit denkkader helpt het productieteam om cruciale problemen op een gerichte manier op te lossen en methoden te ontwikkelen waarmee de geformuleerde doelen kunnen worden bereikt. Een doel formuleren is meestal geen groot probleem in een organisatie. Ook Netwerk Randstad Noord weet wat men wil bereiken: een hogere kwaliteit, betere kostenbeheersing, lager ziekteverzuim, en samenwerking. Het wordt al complexer als de vraag zich aandient *hoe* men deze doelen wil bereiken. Wat moet er concreet in de werksituatie veranderen? Wat vraagt dit aan gedrag en handelwijzen? En wat moet er af- en aangeleerd worden?

Grofweg worden er in het acht-veldenmodel twee cruciale vragen gesteld. In de eerste plaats telt de vraag ‘wat wil je bereiken?’ Oftewel: welke doelen (op

de lange termijn) stelt de organisatie zichzelf? Deze vraag wordt vervolgens op vier niveaus beantwoord:

- 1 Welk *organisatiedoel* wil je bereiken?
- 2 Welke veranderingen in de *werksituatie* zijn noodzakelijk om het doel te bereiken?
- 3 Welke *vaardigheden* van betrokkenen zijn dan essentieel?
- 4 Hoe dient de *leersituatie* van betrokkenen er dan uit te zien?

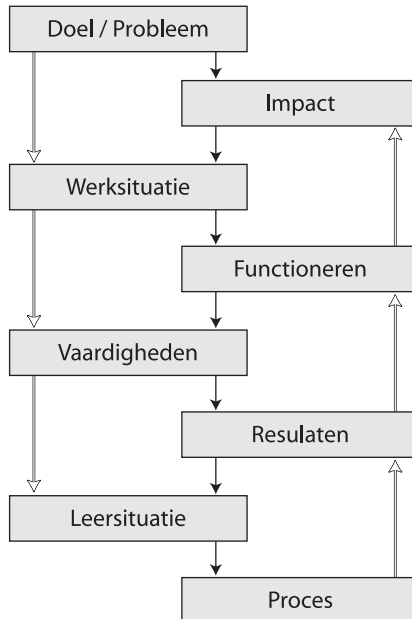
De tweede vraag die telt is: ‘wanneer ben je tevreden?’ Deze vraag onderzoekt welke zichtbare resultaten er worden bereikt. We interpreteren dit zo dat er tastbaar bewijs moet zijn om te kunnen meten wat de aanpak heeft opgeleverd. Ook deze vraag wordt toegepast op de vier genoemde niveaus en betreft in feite de resultaatdefinitie van wat men wil bereiken. De antwoorden op deze vragen zijn in feite een spiegel van de eerste vier vragen.

- 1 Hoe ziet het bereiken van het organisatiedoel er uit (de *impact*)?
- 2 Hoe *functioneren* betrokkenen in de gewenste werksituatie?
- 3 Welke *resultaten* levert het toepassen van de gewenste vaardigheden op?
- 4 Welk *proces* vindt plaats om de leersituaties optimaal in te richten?

Door deze velden vooraf systematisch alle acht te doordenken en te beschrijven kan men bewust sturing geven aan de inrichting van een verandertraject

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester



Figuur 11.2 Het acht-veldenmodel

als leertraject en daarmee aan de verandering zelf. De bovenste vier velden leveren informatie over de verandering zelf op, de onderste vier velden geven handvatten aan de sturing van het leerproces ten behoeve van de verandering. Sturing is hier bedoeld als het gehele proces van bedenken, toepassen, reflecteren en doorontwikkelen.

Het acht-veldenmodel is door Randstad Noord benut om een veranderingsproces als leerproces in te richten en zodoende vorm te kunnen geven aan de verandering, met als schriftelijke weergave hiervan het businessplan van het netwerk. Het model is dus ingezet als denkkader bij het vormgeven van het veranderingstraject. Het model is dan ook bij uitstek als managementtool gebruikt: een instrument dat de manager kan gebruiken om organisatorische doelen en ambities te verwoorden in gewenste operationele situaties, en dat hem tevens helpt om te inventariseren in hoeverre de mensen in de organisatie zich nieuwe bekwaamheden eigen moeten maken om die doelen te bereiken. Het gezamenlijk proces van overdenken, bezinnen en invullen van het acht-veldenmodel is een leertraject op zich voor het productieteam en heeft als neveneffect dat het team zich volledig eigenaar van het leer- en veranderingsproces voelt.

Deze visie op veranderen, ‘het valt te leren’, is een bemoedigende gedachte voor het productieteam. Het productieteam stelt zich dan ook zelf op als ‘lerende’ en geeft hiermee het voorbeeld voor de procesmanagers. De inrichting van het verandertraject als leerproces is gestart.

TOEPASSING VAN HET ACHT-VELDENMODEL ALS MANAGEMENTINSTRUMENT

In de volgende twee paragrafen lichten we het acht-veldenmodel kort theoretisch toe en gaan we nader in op de manier waarop dit model is toegepast door het productieteam in het netwerk (de productieregio) Randstad Noord van NS Reizigers. De toepassing mondt uit in de weerslag van het model in het businessplan van Randstad Noord.

DE VIER NIVEAUS BEHORENDE BIJ DE VRAAG ‘WAT WIL JE BEREIKEN?’

Doel

Het eerste veld van het acht-veldenmodel stimuleert het doelgericht denken en geeft aanleiding tot bezinning op het eigen functioneren. Het veld vraagt om de formulering van een probleem als een bereikbaar organisatiedoel, zonder dat de oplossingsmethode al vast ligt.

Op de vraag: ‘Wat is het doel van de organisatie?’ blijken de meeste productieteamleden een duidelijk antwoord te geven: kostenbeheersing, hogere punc-

tualiteit en serviceverlening, lager ziekteverzuim. Het antwoord op de vraag hoe en wanneer in de organisatie zichzelf, hun procesmanagers en medewerkers concreet aan deze doelstelling werken, is al aanzienlijk moeilijker te geven. De meeste managers blijven het antwoord op deze vraag zelfs schuldig. De dagelijkse werkzaamheden van met name de procesmanagers worden immers opgeslokt door ‘brandjes blussen’ en direct praktische problemen oplossen. Gesprekken met de uitvoerend medewerkers gaan tot dan toe voornamelijk over de dagelijkse gang van zaken, maar niet over de wijze waarop de dagelijks gang van zaken moet worden ingericht om vooraf vastgestelde doelstellingen te bereiken. De procesmanagers zijn in hun dagelijks werk dan ook veel meer aan het ‘bijsturen’ dan aan het sturen. En eigenlijk is het voor de leden van het productieteam niet anders. Dat besef dringt tijdens de businessplan-bijeenkomsten van het productieteam meer dan ooit door. Opvallend is dat dit besef een grote mate van opluchting teweegbrengt; men heeft iets te pakken. Er kan een begin worden gemaakt met de sturing op het veranderingsproces.

Het doel in het businessplan: Netwerk Randstad Noord wil de kwaliteit van de treindienst verbeteren.

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

Werksituatie

Als tweede stap in het acht-veldenmodel is het van belang aan te geven op welke manier de werksituatie moet wijzigen om het beoogde organisatiedoel te bereiken. Er moet namelijk een duidelijk beeld ontstaan over hoe de werksituatie eruit dient te zien als het beoogde doel is bereikt. Oplossingsmogelijkheden kunnen variëren van het aanbrenge van wijzigingen in procedures en werkwijze, in taakverdeling of taakin-vulling, in toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, enzovoort.

De volgende stap is dat de productiemanager punt voor punt concreet aangeven welke werksituaties ertoe doen en welk functioneren in die werksituatie gewenst is. Samen stellen zij de beoogde werksituaties en het gewenste functioneren vast, en concretiseren zij de kenmerken van deze situatie en het gewenste functioneren; het leerproces is nu in volle gang. Leerzaam is ook dat de leden van het productieteam tijdens deze bijeenkomsten voor het eerst een kijkje in elkaars keuken nemen, en dat zij door de gemeenschappelijke doelbepaling en het gezamenlijke leerproces voortbouwen op elkaars kennis en ervaringen.

Vervolgens maakt het productieteam een keuze voor één bepaalde werksituatie die volgens hen cruciaal is voor het bereiken van de organisatiedoelstelling. Het blijkt het taakgericht werkoverleg (two) te zijn, ofwel een overleg eens in de zes weken tussen de procesmanager en de uitvoerend medewerkers. Dit is een belangrijk contactmoment tussen medewerkers en manager, met name omdat de meeste uitvoerend medewerkers op de trein zijn en dus geen gemeenschappelijke werksituatie met hun procesmanager hebben. Het werkoverleg heeft een karakter van vraag en antwoord; het productieteam wil van

het zeswekelijkse overleg een ‘professionele ontmoeting’ maken van manager en medewerkers die in een goede sfeer samen bekijken hoe ze elkaar kunnen helpen om de doelstellingen van Netwerk Randstad Noord te behalen. Om het belang van deze werksituatie te benadrukken, besluit het productieteam om in het businessplan het werkoverleg op het niveau van doel te brengen. Dit extra doel is in het businessplan als volgt geformuleerd:

Naast kostenbeheersing, hogere punctualiteit en service-verlening en lager ziekteverzuim wordt als extra doel aan het businessplan toegevoegd: het management van Netwerk Randstad Noord wil het werkoverleg gebruiken om expliciet aan de kwaliteitsdoelstellingen te werken.

Als gevolg van dit inzicht besluit het productieteam het two heel anders in te richten. Het team doet dit op het gebied van sfeer, procedure en inhoud:

- *Sfeer*: welke omgangsvormen zijn in het werkoverleg gewenst?
- *Procedure*: bijvoorbeeld de wijze waarop de agenda en notulen worden verspreid
- *Inhoud*: welke inhoudelijke (eventueel gezamenlijke) thema’s komen in het werkoverleg aan de orde. Het productieteam ontwikkelt een steeds beter beeld van de gewenste werksituatie. Hierdoor kan het productieteam de procesmanagers duidelijk uitleggen wat de bedoeling is en hen aanspreken op effectief of minder effectief gedrag met betrekking tot het werkoverleg.

De gewenste werksituatie wordt in het businessplan als volgt omschreven:

Werksituatie in businessplan:

- Procesmanagers en hun medewerkers zijn in staat de gemeenschappelijk vastgestelde procedure voor werkoverleg goed te hanteren.
- Procesmanagers en hun medewerkers zijn in staat een goede sfeer in het werkoverleg te creëren.
- Procesmanagers stellen gezamenlijk overeengekomen prioriteiten vast voor tijdsbesteding aan werkoverleg.
- Per werkoverleg staat er minimaal één punt op de agenda dat te maken heeft met service en dienstverlening aan klanten.
- Procesmanagers experimenteren tijdens het werkoverleg met proces-interventies (zoals samenvatten, doorvragen, enzovoort).

Bij de vertaling van organisatiedoelen naar concrete werksituaties heeft het productieteam er dus voor gekozen het werkoverleg aan te pakken. Vanzelfsprekend kunnen aan de organisatiedoelen ook andere werksituaties worden gekoppeld. De consequente uitwerking van de acht velden is een belangrijk leerproces dat we hierna verder illustreren aan de hand van het thema ‘verbeteren van het two’.

Vaardigheden

Wanneer duidelijk is wat de noodzakelijke veranderingen zijn in de werksituatie, dient zich vervolgens de vraag aan met welke vaardigheden de mensen in de organisatie die gewenste veranderingen tot stand kunnen brengen. In dit stadium is het zinvol te beoordelen of medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken om de gewenste veranderingen teweeg te brengen. De nadruk ligt hier bewust op vaardigheden en niet op kennis en inzicht. Kennis en inzicht zijn namelijk niet voldoende als het gaat om het realiseren van veranderingen wanneer de medewerkers daarnaast niet ook beschikken over vaardigheden waarmee ze vorm kunnen geven aan die gewenste veranderingen.

Tijdens het denktraject wordt duidelijk dat de gedragsveranderingen per hiërarchische laag – eerst de productiemangers zelf, dan de procesmanagers – moeten worden doorgevoerd. Aangezien veranderen en leren alleen plaats vindt als de relatie tussen de diverse partijen goed is, besluit het productieteam om voor zichzelf de relevante werksituaties te benoemen die kunnen leiden tot een verbeterd contact met hun procesmanagers. De productiemangers hebben eerder immers al besloten dat wanneer zij gedragsveranderingen willen zien bij de procesmanagers, zij ook zelf hun vaardigheden kritisch onder de loep moeten nemen. In het geval van de procesmanagers en de uitvoerend medewerkers werd het gezamenlijke werkoverleg als dé werksituatie beschouwd, die cruciaal is voor het bereiken van de organisatiedoelen. Analoog hieraan gebruiken de productiemangers en stafhoofden in het productieteam hun overleg met de procesmanagers als startpunt voor de veranderingen. In het businessplan van Randstad Noord staat bij de benodigde vaardigheden dan ook expliciet vermeld dat ‘daar waar de relatie procesmanager-medewerker staat beschreven, moet ook gelezen worden de relatie tussen productiemanager en procesmanager en de relatie tussen productiedirecteur en productiemanager.’ Vaardigheden in het businessplan:

- De procesmanager vertaalt de netwerkdoelstellingen naar de dagelijkse werkuitoefening van de medewerker.
- De procesmanager gebruikt (management)informatie om de medewerker informatie, instructie en feedback te geven om professioneel gedrag te bewerkstelligen (bijvoorbeeld: komt met meerdere goede inhoudelijke argumenten, past feedbackregels toe, straalt zelfvertrouwen uit).
- De procesmanager kan zijn stijl van leidinggeven aanpassen aan de situatie en aan de persoon. Hierdoor kan hij het gedrag van de medewerker bijsturen in de gewenste richting.

Leersituaties

Het vierde niveau betreft de leersituaties. Er moeten namelijk leersituaties

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

worden gecreëerd die de medewerkers in staat stellen die vaardigheden te verwerven waarmee ze de gewenste veranderingen in de werksituatie kunnen realiseren, opdat het initiële doel wordt gerealiseerd en het probleem dat daaraan ten grondslag ligt wordt opgelost.

Het productieteam organiseert zogenaamde Procesmanagers-dagen. Dat zijn collectieve leermomenten – productieteam en procesmanagers gezamenlijk – waarop het leren van de vaardigheden ten behoeve van de gewenste werksituatie, het werkoverleg, centraal staan. Tijdens deze dagen faciliteren de productiemanager de procesmanagers bij het leren en oefenen van de benodigde vaardigheden, bijvoorbeeld het geven van feedback door de procesmanager tijdens een werkoverleg. Enerzijds oefenen de procesmanagers op deze collectieve dagen de benodigde vaardigheden in de werksituatie en anderzijds oefent het productieteam met zijn coachingsvaardigheden. Het leren van het productieteam, met name op het gebied van coachend leidinggeven en het faciliteren van het leerproces van hun procesmanagers, vindt onder externe begeleiding plaats tijdens zogenaamde retraites. Deze retraites zijn dus weer bewuste collectieve leersituaties voor het productieteam.

De leersituaties worden in het businessplan als volgt omschreven:

- Tijdens procesmanagersdagen wordt het management getraind op het geven van feedback tijdens werkoverleg.
- De procesmanagers vormen intervisiegroepen waarin werkoverleg-situaties geoefend worden.
- De procesmanagers bereiden tijdens een managementteamvergadering een agendapunt voor het werkoverleg voor, hierbij ondersteund door de productiemanager.

DE VIER NIVEAUS BEHORENDE BIJ DE VRAAG: 'WANNEER BEN JE TEVREDEN?'

Proces

De centrale vraag op dit niveau is: 'Zijn de ontworpen leersituaties geschikt om de beoogde doelen te bereiken?' Met andere woorden: zijn er voldoende oefenmogelijkheden voor de medewerkers om zich de vaardigheden eigen te maken? Is het leerklimaat voor de medewerkers wel voldoende veilig om met het nieuwe gedrag te experimenteren? Is er voldoende informatie voorhanden over de betreffende vaardigheden? En zijn er voldoende terugkoppelingsmomenten in de leersituatie ingebouwd zodat medewerkers de kans krijgen hun vaardigheden te verbeteren?

Met name de velden in het acht-veldenmodel die een antwoord geven op de vraag 'wanneer ben je tevreden?' worden voor het productieteam duidelijker naarmate er ervaring is opgedaan met gezamenlijk leren en het effect dat men

ervan kan verwachten. Door de tijd heen wordt de formulering dan ook steeds scherper. Proces in businessplan:

- Het management krijgt zo mogelijk eigen leerbudget om de vaardigheden te verwerven.
- Er is voldoende tijd en gelegenheid om te oefenen.
- Productiemanagers houden om de zes weken een voortgangsgesprek met procesmanagers over het gewenste gedrag.
- Er zijn voldoende voorbeelden van gewenst gedrag beschikbaar.

Resultaten

De vraag die hier moet worden gesteld is: ‘Beheersen de medewerkers de beoogde vaardigheden op het vereiste niveau?’ Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk dat medewerkers de gelegenheid wordt geboden het bewijs hiervoor te leveren. Louter schrijven of spreken over de vaardigheid is niet voldoende. De medewerker moet laten zien wat hij kan.

Het productieteam buigt zich bewust over de vraag hoe men de resultaten van het leren kan ‘zien’. Het gedrag in de werksituatie zelf, het werkoverleg, is natuurlijk het beste bewijs van de vaardigheden van de procesmanager. Het productieteam besluit dan ook om met regelmaat het werkoverleg te bezoeken om de procesmanager te zien functioneren. Omdat de procesmanager weet welk gedrag van hem wordt verwacht, weet hij waar de productiemanagers naar kijkt. Na afloop van het werkoverleg geeft de productiemanagers feedback en bespreken procesmanager en productiemanagers de ervaringen en ontwikkelbehoefte en -mogelijkheden op het gebied van de benoemde vaardigheden. Later krijgt ‘de bewijsvoering’ in de organisatie van NS Reizigers het karakter van een portfolio, gerelateerd aan een persoonlijk ontwikkelplan en ontwikkelgesprekken. In het businessplan worden de resultaten als volgt omschreven:

- De procesmanager opent het werkoverleg, stelt de agenda vast, licht het agendapunt toe, vat samen, nodigt de deelnemers aan het werkoverleg uit om iets in te brengen, houdt gesprek bij het doel, rondt agendapunt af en evalueert ieder werkoverleg opnieuw.
- De procesmanager stelt open vragen, leeft zich in, staat open voor kritiek, anticipeert, is ‘to the point’ en benoemt emoties.

Functioneren

Op dit niveau dient de manager twee vragen te stellen: ‘Worden de vaardigheden toegepast in de werksituatie?’ En: ‘Zijn mede hierdoor de beoogde veranderingen in de werksituatie opgetreden?’ Net als bij de leerresultaten gaat het ook hier om daadwerkelijke vaardigheden, ofwel om gedrag. Het verschil

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

tussen beide niveaus zit hem in het feit dat het bij ‘leerresultaten’ gaat om de vraag of de medewerker de vaardigheden beheerst, ofwel of hij het kán – terwijl de cruciale vraag er op dit niveau om gaat of de medewerker de geleerde vaardigheden ook daadwerkelijk gebruikt en toepast. Tussen ‘kunnen’ en het in de dagelijkse praktijk ook ‘doen’ zit immers een wereld van verschil.

Door zijn bezoeken aan het zeswekelijkse werkoverleg van de afzonderlijke procesmanagers en de uitvoerend medewerkers kan de productiemanager zijn procesmanagers goed coachen op hun gewenst gedrag. Het is daarnaast van belang om ook een aantal criteria op afstand te hebben, waaruit de productiemanager kan afleiden of de procesmanager de aangeleerde vaardigheden in het werkoverleg toepast. Het gaat immers om het effect van het veranderd gedrag, en niet om de leerresultaten als zodanig.

Functioneren in businessplan:

- Per werkoverleg is door het productieteam een gemeenschappelijk agenda-punt voorbereid en besproken met de procesmanagers.
- Medewerkers zijn bekend met de te bereiken doelen.
- De procedure voor het werkoverleg is eenduidig en besproken met de medewerkers.
- Medewerkers meten zich een actieve rol aan. De procesmanager stimuleert dit door vragen te stellen, te luisteren en medewerkers open en met respect te benaderen.

Impact

De centrale vraag die hier tot slot moet worden gesteld is: ‘Wanneer zijn de gestelde doelen bereikt? Hebben de veranderingen in de werksituatie geleid tot de oplossing van het oorspronkelijke probleem in de organisatie?’ De criteria aan de hand waarvan deze vraag kan worden beantwoord zijn uiteraard afgeleid van de oorspronkelijke probleemformuleringen.

Omdat, voor een bepaalde tijd, het verbeteren van het werkoverleg als organisatiedoel van het netwerk is geformuleerd, is ook de impact in het businessplan uitgedrukt in ‘meetbare’ termen die betrekking hebben op het werkoverleg. Impact in het businessplan:

Het gestelde doel, het verbeteren van het werkoverleg, is bereikt als:

- 80% van de onderwerpen op de agenda een directe relatie hebben met de netwerkdoelen (wordt door het managementteam aangegeven).
- In 80% van de werkoverleggen de afgesproken procedure juist wordt gehanteerd (wordt door de medewerkers aangegeven).
- Minimaal 80% van de medewerkers positief is over de sfeer tijdens het werkoverleg (wordt door de medewerkers aangegeven).

Het verbeteren van het taakgericht werkoverleg is in dit geval slechts een voorbeeld van een inhoudelijk thema waar het veranderen en leren aan is opgehangen. Uiteindelijk gaat het om het formuleren van de organisatiedoelen en deze vertalen naar, en koppelen aan, een concrete werksituatie. Dit proces op zich vormt een belangrijk leerproces en de sleutel tot veranderen.

Managers leren daarmee zelf op welke manier ze op de vastgestelde doelen kunnen sturen en hoe zij de oplossingsrichting kunnen vormgeven. Dat maakt dat ze het heft in eigen handen nemen, zelf aan het ‘roer’ staan, en duurzame verandervaardigheden ontwikkelen. Verandervaardigheden die ze vervolgens ook op de rest van hun werkzaamheden kunnen toepassen.

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

BETEKENIS VAN DE MANAGER

Een cruciale succesfactor bij een dergelijk leer- of verandertraject is de mate waarin managers betrokken zijn bij de uitvoerend medewerkers. Zij hebben grote invloed op de omzetting van de leerresultaten in het nieuwe werkgedrag. We laten in dit geval het onderscheid los tussen productie- en procesmanager, maar spreken over de rol die de manager in het algemeen kan spelen bij het leerproces als hierboven is beschreven. Hoewel de noodzakelijke eigenschappen en vaardigheden van een manager uiteraard per organisatie en situatie verschillen, kunnen we niettemin een aantal generieke aspecten noemen die bijdragen aan het succes.

Besef van de unieke waarde van de medewerkers

In de eerste plaats is het van belang dat een manager de unieke waarde van zijn medewerkers weet te herkennen. Hij begrijpt met welk gedrag een medewerker een bijdrage levert aan de doelstelling, en met welk gedrag niet. Met andere woorden, de manager heeft een *operationele visie op effectief gedrag*. Dit betekent dat de manager een groot deel van zijn tijd doorbrengt met zijn mensen. Op zich is dit geen nieuws, natuurlijk. Ons valt in ieder geval op hoeveel redenen een gemiddelde manager heeft om zich op grote afstand van de dagelijkse praktijk bezig te houden met regels, afspraken, het maken van stukken en planningsen en vragen ad hoc. Een manager die stuurt op het gedrag van zijn mensen zal zijn werk dus ook zo moeten organiseren dat er voldoende tijd is om dit te doen.

Transparant zijn

In de tweede plaats is hij *transparant*. Dit betekent dat hij duidelijk moet kunnen aangeven wat hij wil van zijn medewerkers en waarom – en dat bij alles wat hij doet en zegt. Medewerkers moeten immers weten wat er van hen wordt ver-

wacht om de afgesproken resultaten te bereiken. Dit vereist van een manager niet alleen de nodige communicatieve vaardigheden, maar ook veel geduld.

We zien echter geregeld dat een manager vooral goed kan aangeven wat er *niet* moet, wat *niet* goed is aan het gedrag of aan een oplossing. Bij het invullen van het acht-veldenmodel blijkt dat velen moeite hebben om concreet te omschrijven wat zij nu *wel* willen. In algemene termen lukt het nog wel, maar de concrete vertalingen naar bijvoorbeeld werkgedrag blijken lastig. Door te oefenen met concreet zeggen wat je wilt, waarom je dat wilt en van wie je dat wilt, wordt scherper welk gedrag een manager uiteindelijk wil zien.

Oprechte belangstelling voor de ontwikkeling van medewerkers

Ten derde heeft de manager oprechte belangstelling voor de *groei van zijn medewerkers*. Onze ervaring is dat een manager die dit niet heeft, onvoldoende in staat is zijn medewerkers te begeleiden, het juiste werkgedrag te verduidelijken en hierin vertrouwen uit te spreken. We zeiden al eerder dat geduld een belangrijke eigenschap is. We voegen hier aan toe: vertrouwen hebben en dit ook uitspreken. De manier waarop de manager zijn mensen ondersteunt en begeleidt is dus van essentieel belang voor het welslagen van het leerproces. Verder geeft de manager zijn medewerkers het gevoel dat ze belangrijk zijn, dat ze er toe doen, en dat ze het waard zijn om in te investeren. Daarbij is het van belang dat hij het positieve gedrag bekrachtigt en dus niet het negatieve gedrag bestraft. Uiteraard kan de manager zijn medewerker aanspreken op ongewenst gedrag, maar bij voorkeur op een opbouwende manier. Negatieve kritiek en bestraffende woorden werken doorgaans demotiverend en leiden er bovendien toe dat mensen zich onveilig gaan voelen. Een onveilige omgeving is nu eenmaal niet bevorderlijk voor leren en veranderen.

Persoonlijke ambitie

Als vierde aspect noemen we dat een manager een persoonlijke ambitie heeft en uitspreekt. Een team dat vooral te horen krijgt dat de organisatie nu eenmaal wil veranderen en ‘dat wij daar een bijdrage aan moeten leveren’ straalt geen enthousiasme en commitment uit. De manager moet boven of naast de doelen van de organisatie ook een specifieke ambitie toevoegen die maakt dat het team een eigen identiteit kan verwerven. Een ambitie is dan het persoonlijk maken van een gesteld doel in de organisatie. Uit ambitie spreekt ook commitment: ‘ik wil graag dat we samen verbeteringen aanbrengen in de punctualiteit. En dat doe ik door ook oplossingen te vragen aan de mensen op de werkvloer’. Op welke manier wil hij dat zijn team een rol speelt bij het behalen van de organisatie-doelstellingen? Daarbij is het van belang dat hij streeft naar een *collectieve kwalitatieve ambitie* en niet blijft hangen in louter kwantitatieve doelstellingen.

Manager als rolmodel

Als vijfde element identificeren we de manager *als voorbeeld*, als rolmodel. Hij laat zien dat ook hij een groeiproces doormaakt. Hij nodigt anderen uit om hem aan te spreken op zijn gedrag, laat zien op welke manier hij zijn eigen werk indeelt en dat hij in staat is bepaalde verantwoordelijkheden af te staan. De manager moet dus ook in staat zijn antwoord te geven op de vraag in welke mate hij gebruik maakt van de expertise van anderen. Hij laat zien dat hij niet alles alleen doet, maar anderen benut door met hen samen te werken.

Het is van belang dat de manager in vele, zo niet alle, werksituaties leersituaties onderkent. Dat betekent regelmatig afstand kunnen nemen en 'boven het probleem of de inhoud' kunnen gaan staan en reflecteren op datgene wat er gebeurt. Juist het delen van dergelijke inzichten maakt veranderen mogelijk. In feite gaat de leersituatie dan geheel op in de werksituatie. Dit vraagt consistentie in gedrag. De manager neemt in alle contacten ook de gelegenheid om de betekenis van de samenwerking te onderzoeken en de effecten ervan te benoemen. We hebben gezien dat medewerkers dit voorbeeld snel overnemen. Zij gaan vragen stellen, willen van hun baas of van hun collega's weten hoe zij hun werk waarderen. Dit leidt dan tot meer aandacht voor de verdere ontwikkeling van het werkgedrag.

Samenwerking stimuleren en organiseren

Tot slot dient de manager samenwerkingsprocessen te stimuleren en te organiseren. Een manager die werkt met teams gelooft in de kracht van relaties, gelooft in dynamiek en in veranderen. Hij gelooft dat vraagstukken in het werk beter worden aangepakt als de managers of medewerkers in teams werken. Door samen te leren ontwikkelen de teamleden een sterke onderlinge band. De bereidheid om elkaars ideeën over te nemen neemt toe. Het wordt gemakkelijker om wrijvingen te bespreken en op te lossen en, naarmate een team langer bij elkaar is, ook te voorkomen. Door samen te leren tijdens het werk creëert een groep nieuwe inzichten en een eigen identiteit. Een belangrijke voorwaarde om dit te bereiken is dat de mensen in de uitvoering van het werk afhankelijk zijn van elkaars bijdrage.

Dit is voor ons een van de opvallendste aspecten. Het productieteam van Netwerk Randstad Noord heeft een eigen identiteit. De leden worden gezien als samenwerkers, als mensen die gezamenlijk een ambitie verwezenlijken. Ze stralen ook uit dat ze hierin plezier hebben, en anderen constateren ook dat zij steeds bedrevener raken in het bereiken van resultaten.

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van Noort
Astrid Karsten
Pamela Boumeester

WAT LEVERT DIT PROCES VAN LEREN EN VERANDEREN NU OP?

Wat zijn nu precies de resultaten die het inrichten van het veranderingsproces als leerproces in het Netwerk Randstad Noord heeft opgeleverd? Het is niet reëel te denken dat lerend veranderen onmiddellijk een oplossing biedt voor de vele complexe vragen en problemen die inherent zijn aan een organisatie als die van NS. Veranderen vraagt veel tijd, geduld en doorzettingsvermogen. Ook wij bekijken ons daar iedere keer weer op. Afhankelijk van de omvang en soort van de organisatie duurt het op zijn minst enkele jaren alvorens de eerste concrete doelstellingen daadwerkelijk zijn bereikt. In het geval van Netwerk Randstad Noord bij NS Reizigers worden de eerste veranderingsresultaten nu, zo'n zes jaar na dato, zichtbaar.

Een van die veranderingen is bewustwording bij de managers – bewustwording van het feit dat managers en medewerkers zelf hun eigen werksituatie dusdanig kunnen inrichten dat deze een directe bijdrage levert aan de doelstellingen van de organisatie, namelijk:

- Verhoging van de punctualiteit
- Lager ziekteverzuim
- Kostenbeheersing.

Dergelijke doelstellingen blijven immers abstract wanneer er geen concrete werksituaties en verbeterpunten aan worden gekoppeld. Door te werken met het acht-veldenmodel en stapsgewijs aan te moeten geven op welke manier de eigen inspanningen bijdragen aan de doelstellingen en wat er dan te leren valt, ontstaan er sturingsmogelijkheden en kunnen mensen invloed gaan uitoefenen op de resultaten.

En er is meer. Een van de belangrijkste resultaten die het inrichten van het verandertraject als leertraject heeft opgeleverd, is dat het zelflerend vermogen van de managers is toegenomen. Ze hebben zich de vaardigheden eigen gemaakt om bepaalde situaties in te schatten, daar een aanpak en planning bij te maken en op deze manier uiteindelijk het gewenste resultaat te behalen. Een en ander betekent ook dat de veranderbekwaamheid van deze groep managers aanzienlijk is toegenomen. Dit werd duidelijk toen de NS-directie een paar jaar later een tweede grote reorganisatie doorvoerde. De veranderingen die in dat kader van bovenaf door de directie werden opgelegd, hebben deze managers met zelfvertrouwen doorgevoerd. Ook de persoonlijke groei van de betreffende managers is concreet meetbaar: in de afgelopen jaren bleken zij steeds complexere werkzaamheden aan te kunnen en velen van hen maakten promotie in de organisatie. Wat dat betreft zou het inrichten van een verandertraject als leertraject op de wijze zoals hier gepresenteerd ook kunnen worden gezien als een managementdevelopment-programma. En ook de onderlinge verhoudingen in het management en de samenwerking zijn aanzienlijk verbeterd. Er

wordt beter en gemakkelijker gecommuniceerd, men weet van elkaar wat er leeft en men durft elkaar beter aan te spreken op geleverde prestaties. Dergelijke vaardigheden zijn onmisbaar, zowel in een veranderingsproces als voor de continuïteit van een onderneming. Adhoc-vragen vanuit de organisatie worden razendsnel opgepakt met behulp van een persoonlijke aanpak: 'We lossen niet alleen de vraag op maar verbinden er ook onze eigen vraag aan'. Met andere woorden, vragen worden evenals doelen persoonlijk gemaakt en vertaald in een eigen ambitie en commitment.

UITGANGSPUNTEN

Tot slot noemen we een vijftal uitgangspunten of principes van veranderen die naar onze mening van groot belang zijn wanneer men met behulp van het acht-veldenmodel als managementinstrument veranderingen probeert door te voeren.

1. *Klein beginnen*

Belangrijk is om bij het doorvoeren van veranderingen zo klein mogelijk te beginnen – zowel wat betreft de werksituatie als groepen medewerkers. Zo koos het productieteam van Netwerk Randstad Noord van NS Reizigers ervoor om te beginnen met één enkele werksituatie, namelijk het overleg van procesmanagers en uitvoerend medewerkers. Ook besloot het productieteam om zich eerst zelf een aantal vaardigheden eigen te maken alvorens deze 'door te trainen' naar de volgende laag in de organisatie (de procesmanagers). Op die manier worden de veranderingen laag voor laag doorgevoerd. De manager in kwestie hoeft overigens zelf niet de vaardigheden al volledig te beheersen alvorens hij deze kan doorgeven aan een volgende medewerker of laag in de organisatie. Integendeel. Er moet weliswaar tempo zitten in de overdracht, maar de manager mag laten zien dat ook hij nog aan het leren is. Zijn gedrag en vaardigheden hoeven bij de overdracht nog niet perfect te zijn.

2. *Samenwerken*

In het acht-veldenmodel vervult het benutten van elkaars expertise een centrale rol. Dat betekent dat muurtjes tussen mensen en afdelingen moeten worden geslecht en dat het voor medewerkers noodzakelijk is om met elkaar samen te werken. Op die manier kunnen de medewerkers namelijk een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen formuleren. Écht samenwerken vindt doorgaans alleen plaats wanneer er sprake is van een onderlinge afhankelijkheid in het werk.

Veranderingen inrichten als leerproces

Robert van
Noort
Astrid
Karsten
Pamela
Boumeester

3. *Werken en leren gaan samen*

De werksituatie vormt tevens de leeromgeving. Het werk biedt vele mogelijkheden om vaardigheden te oefenen, toe te passen en te versterken. Het voordeel van deze manier van leren is dat voor de medewerker in kwestie meteen duidelijk is dat de te leren vaardigheden een praktisch nut hebben.

4. *Eigen verantwoordelijkheid geven en nemen*

Het is belangrijk dat een ieder die bij het leerproces wordt betrokken zijn eigen verantwoordelijkheid krijgt en neemt voor het leren. Hij moet zelf initiatieven nemen, vragen stellen, om feedback vragen, enzovoort. Medewerkers moeten de vrijheid krijgen om hun eigen leerproces in te richten.

5. *Openstaan voor nieuwe zienswijzen*

De gezamenlijk opgestelde doelstellingen staan vast, en de managers hebben de aanpak samen geformuleerd. Dat wil echter nog niet zeggen dat het leerproces op weg daar naartoe al is uitgestippeld. Tijdens het leertraject kunnen zich onverwachte leermomenten voordoen die de managers met beide handen dienen aan te grijpen. Onze ervaring is, dat mensen enorm veel leren van het 'doorleren' van vaardigheden aan anderen. Belangrijk is dan ook om zoveel mogelijk zelf te trainen en te oefenen. Begeleiding van derden is daarbij niet uitgesloten, mits het een vorm van begeleiden is in het 'zelf doen'.

HOE GAAT HET VERDER?

Zo'n zes jaar na de start van het leertraject bij Netwerk Randstad Noord zien we dat de ideeën van toen nog steeds gelden. Sterker nog, het team werkt verder met nieuwe accenten onder een andere productiedirecteur. De aanpak zoals hier beschreven is inmiddels in vrijwel alle onderdelen van heel NS onder de naam '*Bestemming: klant in Bedrijf*' verder gegaan. Aan de ontwikkeling ervan hebben velen uit Randstad Noord een belangrijke bijdrage geleverd. Inmiddels is het sturen op doelen en resultaten gemeengoed geworden. Er ontstaat een gemeenschappelijke taal die zeer ondersteunend is aan een 'leerklimaat' in de gehele organisatie (zie ook Van Noort e.a., 2001). Leren en veranderen gaan hand in hand. Niet in de laatste plaats is dit te danken aan het enthousiasme en de kwaliteiten van de managers in het Netwerk Randstad Noord.