

Agile Sensing en organisatieverandering

Peter Paul Leutscher is partner bij RedZebra Group. Hun missie: 'Het ontwikkelen van purposeful leiderschap en slagvaardige organisaties in een maatschappij die permanent verandert'. Peter Paul heeft als directielid en consultant meer dan 30 jaar ervaring met organisatieverandering. Hier vertelt hij meer over dit onderwerp vanuit zijn rol als directielid. "You need to become the change you want to see".

Je zat in de directie van een bekend managementconsultancybedrijf. Hoe start je als directielid een organisatieverandering en hoe stuur je die?

"Voor het juiste perspectief: bij deze onderneming hadden wij 400 medewerkers, op een totaal van 70-duizend wereldwijd. Een grote vis in ons land, minder groot als je de omvang van het gehele bedrijf neemt.

De toenmalige directievoorzitter en ik als directeur business development zaten wel op één lijn met onze visie op verandering binnen de eigen organisatie. We startten Project Dolphin, met de manier waarop dolfijnen communiceren als metafoor voor communicatie, met elkaar een uitdaging aangaan en een gevoel van eenheid creëren.

Volgens de methode van Richard Barrett deden wij uitgebreid onderzoek naar de mate van cultural alignment van onze organisatie. Wat zijn je persoonlijke waarden en welke waarden vind je terug in de organisatie, naast het feit dat je als onderneming geld wilt en moet verdienen? De uitkomsten waren niet bepaald positief. Botsten ook met de visie of laat ik zeggen het zelfbeeld dat bestond op het hoofdkantoor. Het onderzoek verdween in de kast en met de aanbevelingen werd niets gedaan. Uiteindelijk ben ik toen uit het managementteam gestapt.

Zo'n acht maanden later bleek dat wij het toch wel goed hadden gezien. Het bedrijf werd getroffen door een integriteitscrisis, er was sprake van 'niet-integer handelen' op het hoofdkantoor en we overleefden het ternauwernood. Het kostte het bedrijf meer dan een miljard aan boetes en een veelvoud daarvan aan aandeelhouderswaarde. Wellicht herinner je je het Enron-schandaal nog, waar het toenmalige accountskantoor Arthur Andersen bij betrokken was. Bij Enron werd op grote schaal fraude gepleegd. Twee partners van Arthur Andersen wisten ervan en deden net zo hard mee. Dit heeft geleid tot de ondergang van beiden bedrijven. Het schandaal kwam naar buiten doordat een medewerkster van Enron de zaak bekendmaakte.

Kun je dit vertalen naar de situatie waarop je een organisatieverandering wilt doorvoeren?

"In het algemeen: wanneer je merkt dat een organisatie heel erg gefocust is op kortetermijnrendement en je constateert dat er verder niet veel is, dan wordt het lastig. 'Culture eats strategy for Breakfast'. De Angelsaksische mentaliteit van shareholder value is op zich niet verkeerd, zolang dit maar niet leidt tot exploitatie van het verdienpotentieel (lees: je mensen). Als dit wel het geval is, dan wordt er niet geluisterd naar de input van de werkvloer en gaat het vaak mis. Het middenmanagement zit veelal in een spagaat. Het echte verhaal wordt wel verteld bij de koffiemachine, maar niemand durft publiekelijk zijn mond open te doen. Het bekende fenomeen angstcultuur. De top hoort niets, voelt niets, en gaat

als medicijn nog harder sturen op efficiency en kostenbesparing. Langzaam maar zeker wordt de ziel de organisatie uit gemanaged.

De perceptie van de top is veelal ‘ze klagen alleen maar, pakken hun verantwoordelijkheid niet en lopen de kantjes ervanaf’. Zij zijn niet OK, maar wij als top zijn zeer OK’. Uiteindelijk zijn de aandeelhouders zelf verantwoordelijk voor waardevernietiging omdat zij de mensen in de top benoemen en targets meegeven. Het beloningsysteem is daarvan afhankelijk.

Hoe belangrijk is business agility voor het voortbestaan van een onderneming? En hoe onderscheidt het introduceren van agile werken zich van een traditionele verandering van de organisatie?

“Destijds waren wij geloof ik al met agility bezig, al noemden we het niet zo. Wij vroegen om meer eigenaarschap, om iets van autonoom gedrag bij mensen te creëren. Je zag toen al, als je de tijd nam om goed te luisteren naar wat mensen echt te vertellen hadden, dat je uitkwam bij de zaken die echt waardevol waren voor het aanpassen en voortleven van een organisatie.”

Zie je dat je bij medewerkers iets kunt losmaken als je werkt met anonimiteit, zoals bij agile sensing?

“Absolute randvoorwaarde was en is een voldoende mate van psychologische veiligheid in de groep. Dan stappen mensen naar voren met hun verbeterpunten. Je sprak mensen die nooit aan het woord waren geweest, omdat zij zich eerder nooit veilig voelden. Anders laten mensen niet het beste van zichzelf zien.

Het is noodzakelijk dat de managementstijl van de leiding die veiligheid – door een garantie van anonimiteit – wel faciliteert. Maar ook dat de directie of het managementteam zich committeert aan de uitkomsten. Zelfs als het een persoonlijk gevolg heeft. ‘You need to become the change you want to see’, zoals eerder al aangegeven.

Als je wordt geconfronteerd met gegevens die zijn verzameld onder je werknemers, dan moet je wel een heikneuter zijn om die data terzijde te leggen als die jou niet goed uitkomen. ‘The truth will set you free, but will piss you off first’. Organisatietransitie gaat altijd gepaard met pijn, omdat je afscheid moet nemen van het oude.

In een hiërarchische organisatie is het voorbeeld dat de top geeft van niet te onderschatten belang. Is er een cultuur van iemand de schuld geven, dan worden mensen vanzelf wel bang. Loskomen van zo’n cultuur is een erg groot iets.” Vele organisaties experimenteren al jaren met het gedachtengoed van ‘The Just Culture’ van Sydney Dekker. Helaas is dit nog geen gemeengoed in het script van het huidige bedrijfsleven en overheidsinstellingen.

Kun je narratief onderzoek gebruiken als middel om mensen in beweging te krijgen?

“Is er geen beweging aan de top, om in de spiegel te kijken en ook de eigen leiderschapstijl onder de loep te nemen, dan gaat er niets gebeuren. Dat is één.

Echter, als je de verhalen van je eigen mensen ophaalt met zult onderzoek, dan kun je als leiding moeilijk volhouden dat het onzin is. Neem je die uitkomsten niet serieus, waar geef je dan als management sturing aan?

Het middenmanagement zit eigenlijk altijd klem. Ook hier is het belangrijk hoe autonoom en zelfverzekerd een manager zijn rol pakt. Een zwakke manager papegaait het verhaal van boven na. Een sterke manager houdt goed rekening met zijn teambelang en zorgt ervoor dat zijn afdeling binnen de organisatie een kracht van betekenis is. Eigenwijs, maar met goede resultaten, zoiets.”

Een afronding met betrekking tot agile sensing

“Agile sensing levert een organisatie een manier om de onderstroom boven tafel te krijgen en hiermee iets in gang te zetten. Op voorwaarde dat het managementteam zich hier bij voorbaat engageert. Daarnaast levert agile sensing natuurlijk een bijdrage aan het verbinden van de oh zo cruciale lijntjes tussen de top en de andere organisatielagen.

Het zal voor iedereen best wel confronterend zijn, zo met je billen bloot moeten. Maar ik ben ervan overtuigd dat het een zeer welkome zo niet cruciale informatiebron is voor succesvolle bedrijven.

Zoals eerder gezegd. Organisatietransformatie is geen ‘appeltje-eitje’. Als de zittende elite die goed in het pluche zit niet bereid is om zelf in spiegel te kijken vanuit een open positieve houding kun je elke transitie gewoon op je buik schrijven. Het start met persoonlijk leiderschap.”