

Veranderen als Rubiks kubus

Ing. Bart Lensink MCM CMC, zelfstandig gevestigd interim-manager en organisatieadviseur



Aan de fusie van de drie gemeentelijke sociale diensten in Noordoost Groningen gaan jaren van politieke besluitvorming vooraf. Op 1 januari 2006 is het dan zover: de gemeenten Loppersum, Appingedam en Delfzijl fuseren hun sociale diensten tot één Intergemeentelijke Sociale Dienst, kortweg ISD Noordoost. De winkels worden verbouwd terwijl de verkoop doorgaat. Pas op 1 januari is het besluit voor het eerst fysiek voelbaar op de werkvloer. De organisatie wordt onder één dak gehuisvest in Delfzijl, maar ogenschijnlijk blijft voor de rest alles hetzelfde. Toch is deze verandering de eerste van vele die volgen. De homogene vlakken van Rubiks kubus zijn verstoord. Elke verandering is een draai aan de kubus. Na verloop van tijd zit ieder vlak op een andere plaats en niets is meer wat het was.

Verandering van identiteit

De veranderingen voor de sociale diensten beginnen in 2002 met de suw1-wet (Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen) en de invoering van de wet 'Werk en Bijstand' (wwb) in 2003. De 'geest' van deze wet- en regelgeving bepaalt de nieuwe identiteit van de uitvoeringsorganisaties. Niet 'het verstrekken van uitkeringen' staat bovenaan, maar 'het vinden van werk'. Het duurt even tot de betekenis van deze verandering tot alle organisaties – uwv, cw1 en Sociale Diensten – doordringt, want dit besluit raakt het wezen van iedereen die werkzaam is in deze sector. En zoals zo vaak met dit soort besluiten, iedereen heeft het er over, maar daarmee hoeft er nog niets te veranderen.

Verandering van organisatie

De prikkel die nodig is om gemeenten echt in beweging te krijgen komt vanuit Den Haag. Gemeenten krijgen grotere verantwoordelijkheid bij de uitvoering van de bijstand. Daarnaast krijgen ze uit de algemene middelen een budget voor het verstrekken van uitkeringen en een royaal re-integratiebudget. De laatste tijd laat de inspectie van Werk en Inkomen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) luid en duidelijk weten dat de

Ing. Bart Lensink MCM CMC is zelfstandig interim-manager en organisatieadviseur.

Bart studeerde landbouw en economie en heeft vijftig jaar ervaring op het gebied van Management en Consultancy. Bart Lensink volgde het mastertraject Executive Change Management en behaalde in 2003 de graad van Master of Change Management bij Sioo in Utrecht. Hij is sindsdien actief als veranderingsmanager bij organisaties die zich richten op het verbeteren van de dienstverlening aan de klant (www.bartlensink.nl).

doeltreffendheid van de besteding van re-integratie-budgetten te wensen overlaat. Met andere woorden: Het geld gaat wel op, maar dat leidt niet echt tot een vergroting van uitstroom naar betaalde arbeid. Om de druk op te voeren worden de gemeenten gekort op hun uitkeringsbudget. Juist die maatregel is pijnlijk, want menig sociale dienst komt al na een jaar geld tekort en moet een beroep doen op de gemeentelijke reservekas. Zo ontstaat bij Loppersum, Appingedam en Delfzijl de noodzaak tot het bundelen van de krachten, ook al werken de drie gemeenten in Noordoost Groningen niet van harte samen.

Verandering van primair proces

Medio 2006 vraagt de Intergemeentelijke Sociale Dienst (ISD) Noordoost mij ondersteuning te bieden aan het veranderingstraject. In eerste instantie voor de inrichting van de controlfunctie voor de verantwoording aan het bestuur, maar al gauw verbreedt mijn inzet zich naar de herinrichting van het primaire proces.

De primaire processen van de drie diensten zijn onderling in detail opvallend verschillend, maar de directie kiest voor één werkwijze. Het wordt de werkwijze met de dominante kenmerken van Delfzijl (de grootste gemeente). Op papier is dat allemaal wel formeel geregeld door middel van de ambtelijke besluitvorming, maar hoe krijg ik het ingesleten gedrag uit z'n groef? *“Want bij ons in Loppersum...”*

Verandering van structuur

En dan wordt Rubiks kubus weer een slag gedraaid: Het MT kiest voor een nieuwe structuur met integrale teams die verantwoordelijk zijn voor het aan het werk helpen van uitkeringsafhankelijken. Deze hernieuwde inrichting van de organisatie volgens de nieuwe integrale structuur vindt zo'n half jaar na de oprichting van de ISD plaats. Later blijkt dat dit bij de meeste mede-

**Alleen door het tekenen
van een nieuw 'harkje' en een 'proces redesign'
krijgt de klant geen andere behandeling**

werkers weer duidelijkheid geeft na een half jaar van onzekerheid over hun persoonlijke rol in de organisatie. Het is, na de fusie, ook de eerste echte verandering die richting geeft en de mensen in een nieuwe samenstelling bij elkaar brengt. Maar alleen door het tekenen van een nieuw 'harkje' en

een 'proces redesign' krijgt de klant geen andere behandeling. Er moet meer gebeuren om een organisatie die vooral gericht was op het berekenen van de juiste uitkering, te veranderen in een organisatie die de klant ondersteunt bij het vinden van arbeid. De cultuur uit de oude organisatie bepaalt nog voor een belangrijk deel het gedrag van de medewerkers in de omgang met klanten. Om die reden start ik met personeelsbijeenkomsten waar ik met de betrokken medewerkers bespreek wat er nu eigenlijk anders is aan de nieuwe manier van werken.

Verandering van systeem

De bestaande systemen waarop de sociale diensten zo lang hebben gedraaid, blijken niet aan te sluiten bij de nieuwe informatiebehoefte. Hoe weten we bijvoorbeeld hoe het is gesteld met onze klanten op traject? Ook het samenvoegen van de administratieve systemen van drie gemeenten levert problemen op. We hebben als nieuwe organisatie behoefte aan één administratie. Samen met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie breng

De aangegeven problemen lijken mij meer een roep om aandacht dan een vraag om een oplossing

ik bezoeken aan gemeenten die deze overstap al hebben gemaakt. En na ampel beraad kiezen we unaniem voor een nieuw, geïntegreerd welzijnsysteem. Impliciet vergroten we hiermee opnieuw de complexiteit van Rubiks kubus. Niet iedereen staat te juichen als het ook oude vertrouwde systeem verdwijnt. Samen met de klantenteams richt ik het primaire proces opnieuw in. We stellen een 'cliëntvolgsysteem' in, zó dat de techniek het proces optimaal ondersteunt. Ik hoop eigenlijk dat ik met deze nieuwe werkwijze een ontsnapping biedt uit de malaise en dat dat het gezamenlijk werken aan een toekomst weer energie geeft.

Verandering van gedrag

De focus van de verandering is procesgericht (van functionele oriëntatie naar klantoriëntatie), maar brengt tevens een cultuuromslag in denken met zich mee. Dat vraagt om een belangrijke verandering in het gedrag van de medewerkers. Zij moeten weten welke mogelijkheden de klant heeft om aan het werk te komen. De 'groef' blijkt goed ingesleten als in het nieuwe werkproces een andere houding jegens de klant nodig wordt. Interactie met de klant werd in het verleden tot een minimum beperkt. Niet iedereen voelt zich meteen geroepen de confrontatie aan te gaan met een

klant, als die ook (verbaal) agressief kan zijn. Deze meest ingrijpende verandering vraagt veel tijd en geduld van iedereen. Daarom vind ik het belangrijk dat de mensen begrijpen welk ander gedrag en welke andere houding de nieuwe rol vraagt, bijvoorbeeld die van klantmanager. Het is als zwemmen, dat leer je ook niet uit een boekje. Dat vraagt oefening in een vertrouwde omgeving waar falen niet wordt gestraft. Samen met een trainer werk ik aan een programma waarbij klantmanagers met acteurs oefenen in het voeren van een gesprek met een klant.

Veranderen van de manier van veranderen

Er is geen sprake van een crisissituatie of reorganisatie met forse personeelsreductie. Het veranderingsproces is nog in volle gang. Er is een duidelijke wens om met

De Verandermonitor is een methodiek die zichtbaar maakt wat de knelpunten zijn in een lopend veranderingstraject en wat goed gaat. De kracht van de methodiek zit in de gezamenlijke bespreking van vragenlijstuitkomsten en in het gezamenlijk ontwikkelen van concrete verbeteracties. Zo leren de betrokkenen over veranderen en ontstaat een gedragen plan voor het vervolg, met positieve invloed op de uitkomst van de veranderingen.
Meer informatie? www.verandermonitor.nl

betrokkenen in gesprek te gaan over wat goed en minder goed gaat tijdens het veranderingsproces, want de directeur van de ISD wil alle zestig medewerkers bij het veranderingsproces betrekken. Deze context is bij uitstek geschikt voor de inzet van de Verandermonitor; een methodiek die ik heb leren kennen in het alumni-programma van Sioo. De Verandermonitor maakt deel uit van het veranderingsproces zelf. We kijken met deze methodiek als het ware naar het draaien van Rubiks kubus. We nemen tijdens de verandering even de tijd om stil te staan, te kijken hoe het gaat en te bepalen hoe we verder willen.

Uit het onderzoek met de Verandermonitor komt naar voren dat de medewerkers veel last ondervinden van de veelheid aan veranderingen in een korte tijdsperiode. Ook blijkt dat veel medewerkers niet te spreken te zijn over de wijze waarop hun leidinggevende ze over de veranderingen informeert. Daarom voelen ze zich slecht betrokken bij de ingrijpende veranderingen. In bijeenkomsten bespreken we de uitkomsten van de

Verandermonitor met alle medewerkers. Dit is voor het eerst dat de medewerkers écht betrokken zijn bij het veranderingsproces. We staan uitgebreid stil bij de vragen 'Wat gaat er goed en wat kan beter?'

Veranderen van stijl van leidinggeven

Het openen van de dialoog met een feedbackinstrument als de Verandermonitor schept verwachtingen bij de medewerkers over de stijl van leidinggeven. Het doet een beroep op leidinggevendenden om daarmee subtiel om te gaan. Het lerend vermogen van een organisatie gaat gelijk op met het verandervermogen als werkelijk wordt geleerd van de opgedane ervaringen. Dit stelt geheel andere eisen aan de wijze van sturing en leidinggeven dan voorheen het geval was. Ik vind het erg belangrijk dat er een goede basis wordt gelegd voor continu verbeteren en dat daar in voldoende mate vertrouwen voor is. Dat vraagt natuurlijk meer dan één bijeenkomst.

Het is als zwemmen, dat leer je ook niet uit een boekje

De aangegeven problemen lijken mij meer een roep om aandacht dan een vraag om een oplossing. Of, zoals een medewerker schrijft: 'Kwam mijn teamleider maar eens op de punt van mijn bureau zitten ...' Opvallend vind ik dat veel van de vermeende problemen binnen een maand na de bijeenkomsten niet meer als zodanig door de medewerkers worden onderkend. Het is benoemd en krijgt de aandacht en dat is in veel gevallen genoeg. 'Nee, niet nog meer werkgroepen, anders komen we aan werken niet meer toe', roept een medewerker tijdens een evaluatiebijeenkomst.

Reflectie op reflectie

Door het inzetten van de Verandermonitor beklijft de ingezette verandering beter onder de medewerkers. Al moet ik er voor waken dat de ballon niet al te snel weer leegloopt. Ik ben enthousiast, maar vind het nog te vroeg om te spreken van succes. 'Kom over een jaar maar weer eens kijken', zei een medewerker om mijn optimisme enigszins te temperen. Al met al zie ik ook trots dat er zo veel gebeurd is in zo'n korte tijd en dat de samenwerking met nieuwe collega's zo goed gaat. Door de inzet van de vragenlijsten en het organiseren van bijeenkomsten is de verbinding gemaakt tussen leiding en medewerkers. De vele wentelingen van Rubiks kubus maken nu voor iedereen duidelijk wat los zit en wat vast. De veranderingen die nog komen, zie ik daarom met vertrouwen tegemoet.