

IN DE 'FLIGHT SIMULATOR' WORDT AAN MANAGERS EEN LASTIG VRAAGSTUK VOORGELEGD WAARMEE ZE KUNNEN OEFENEN IN SAMEN STUREN ZONDER GEVAAR OP BOTSSEN, NEERSTORTEN OF ANDERSZINS BROKKEN MAKEN! MAAR WEL MET ALS VOORDEEL DAT JE KUNT ERVAREN HOE HET SAMEN STUREN DAADWERKELIJK GAAT EN WAT DAT VAN JE VRAAGT OM HET SUCCESVOL TE MAKEN.

Flight simulator: samen sturen

DOOR MAAIKE SMIT EN SASKIA TJEPKEMA

Soms zou je in een organisatie wel eens iets willen uitproberen zonder het direct in het 'echt' te doen. Zoals de grote organisatie die wij ondersteunen in een proces waarbij twee managementlagen toe willen naar het 'samen besturen' van de organisatie. De aanleiding is een reorganisatie, waarbij de middelste managementlaag er tussenuit is gehaald. Van drie zijn er nu twee lagen. Waar voorheen vooral het topmanagement richting gaf aan het vormgeven van de toekomst van het bedrijf, willen zij nu ook de tot dan toe meer operationeel gerichte managers hierbij betrekken. Maar hoe ziet dat eruit, met in totaal zeventig managers sturing geven aan de organisatie?

In vijf bijeenkomsten gedurende een half jaar hebben de managers samen gewerkt aan vragen als 'wie is waarvan?', 'hoe werken we samen?' en 'hoe verenig ik de pet van "organisatiebestuurder" met mijn rol als leidinggevende aan mijn eigen team?'. De groep besluit na vier bijeenkomsten dat het tijd is om ook maar eens echt samen te gaan sturen, door bijvoorbeeld samen een belangrijke organisatiebeslissing te nemen: 'We kunnen hierover blijven praten, laten we het gewoon gaan doen!' Een begrijpelijke wens, en we willen die positieve energie natuurlijk het liefst meteen omzetten in actie. Maar hoe doe je dat? Zo'n beslissing dient zich niet zomaar aan...

Daarom creëren we een soort 'flight simulator'. De simulatie is heel simpel en blijkt krachtig. In 2,5 uur bootsen we een hele werkweek na. Elke 'dag' duurt een half uur en staat er een activiteit op het programma. Zo zijn op maandag de teamoverleggen belegd, op dinsdag thematische overleggen, op woensdag een bijeenkomst voor alle managers, donderdag vrij en op vrijdag een afsluitende reflectie.

DE START IS RUSTIG

Managers beginnen nietsvermoedend aan de simulatie met een teamoverleg rond zaken die daadwerkelijk op hun eigen agenda staan. Tot er langzaam 'roddels' binnenkomen, waarin ze te horen krijgen dat ze aan het einde van de week een voorstel moeten hebben liggen voor het terugdringen van het aantal medewerker met 600 fte. De verschillende teams krijgen een verschillende roddel, zoals:

- In de Telegraaf van vandaag staat op de voorpagina dat er 1000 man uit de organisatie moeten!
- Je hebt van een collega bij concern P&O gehoord dat er 800 banen verdwijnen.

Alleen het MT krijgt de officiële opdracht tot inkrimping van het landelijke directieteam van de organisatie, in een keurige brief, met logo en naam. De levensechtheid van de brief en de roddels helpen de deelnemers om 'in te stappen': dit voelt als iets dat echt kan gebeuren... Het vraagstuk is ook spannend. Ook dat versterkt de concentratie.



ER KOMT BEWEGING

Eerst leggen managers de roddel nog naast zich neer. Tot de MT'ers zich verspreiden over de verschillende teams en het nieuws vertellen. Ze vragen de managers om in het thema-overleg met ideeën te komen om de maatregel te realiseren. Op 'dinsdag' duiken de managers in de thema-overleggen de inhoud in en zoeken gezamenlijk naar mogelijke oplossingen. Ze voelen zich ten opzichte van hun eigen mensen ellendig bij de maatregel, maar willen meedenken met het MT, vanuit hun organisatieverantwoordelijkheid. 'Woensdag' is een managementbijeenkomst gepland met de hele ploeg. Die gebruiken de managers vooral om hun verschillende voorstellen aan elkaar te presenteren. En dan is het 'donderdag'.... Een lege – dat wil zeggen door ons niet gevulde – dag.

En dan ineens gebeurt er van alles! Sommige groepjes zoeken elkaar weer op om hun eigen oplossing verder door te reke-

nen. Het MT wil ook met elkaar een hoekje opzoeken. Maar een aantal managers grijpt in: 'dit is helemaal niets! Wat gaan we nou doen? We hebben zes voorstellen, welke kiezen we nou?' Met nog maar twee dagen te gaan ontstaat chaos, door de noodzaak tot snelle beslissingen in combinatie met een lege agenda en onduidelijkheid over wie nu regie heeft. Of, in de woorden van een van de managers achteraf: 'Het meedenken over het vraagstuk ging prima, maar de besluitvorming hebben we niet goed geregeld'. Met als gevolg dat niemand weet wat hij moet doen. Sommigen stappen ook uit het spel, pakken hun gsm en gaan op de gang zaken staan regelen. Anderen groeperen zich om met een klein groepje managers en het MT te overleggen. En er is ook een groepje 'kwijt', naar later blijkt zijn zij zelfstandig hun eigen plan verder door aan het rekenen.

Topmanagers willen de regie pakken maar slagen daar niet helemaal in: 'Ik wist niet zo goed wat mijn rol was, was aan

het zoeken. In de chaos schoot ik bijna in de rol van “Ik zal eens even vertellen wat ik ervan vind!” Terwijl we het juist graag samen willen doen.’ Een mooie samenvatting van een van de deelnemers geeft een van de belangrijke leerpunten goed weer: ‘Als groep overkwam dit ons. We sprongen de inhoud in. Wij moeten duidelijker het proces regisseren en zeggen wat we van wie wanneer verwachten.’

REFLECTIE: WAT IS DE LEEROPBRENGST?

‘Dit is precies wat er in het echt ook altijd gebeurt!’ roepen sommige managers tijdens de reflectie op de simulatie. Bij enkelen sluit de simulatie minder aan: ‘Wat een chaos, wat moet ik hier nu uit leren?’. Het vraagt enig doorvragen om de leerpunten te destilleren. Niet alleen de leerstijl van de managers, maar ook het vermogen om niet alleen naar de inhoud (‘het is niet gelukt om een besluit te nemen door de chaos’) maar ook naar het proces te kijken (‘hé, het is dus ook bij samen sturen van belang om de regie op besluitvorming te beleggen’) speelde hierin mee.

Over het geheel genomen is de simulatie een krachtige interventie geweest, die het proces van de groep op een aantal punten heeft versneld. Men wordt zich bewust van de eigen focus op ‘inhoud’. Het belangrijkste inzicht dat de groep oppakt is de noodzaak van ‘metacommunicatie’ en regie van de besluitvorming: het uitspreken van verwachtingen onderling, het bijstellen en het ontwerpen van een besluitvormingsproces zijn zaken die onontbeerlijk zijn. Hier is geen procedure voor te ontwerpen, en is niet te ondervangen met afspraken over ‘wie waarvan is’, of wie wanneer een knoop doorhakt. Dat kun je alleen in het vuur van de strijd samen met elkaar doen. Niet alleen bij het MT, ook bij een belangrijk deel van de managers leeft dat inzicht door de simulatie. Met als gevolg dat de wens om daadwerkelijk samen een lastige kwestie op te pakken alleen nog maar groter is geworden: ‘kom maar op, laten we het maar gewoon doen!’

Maaïke Smit en **Saskia Tjepkema** zijn als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Ze werken als procesbegeleider, ontwerper en coach bij leer- en ontwikkelvraagstukken van personen, teams en organisaties.

Reactie van... de wetenschapper

Wat knap om in zo’n korte beschrijving een veelomvattend organisatieontwikkelingsproject neer te zetten! De organisatiestructuur is veranderd en de managers staan voor de opgave om de nieuwe structuur tot functioneren te brengen: besluitvormingsprocessen gestalte te geven. Ze krijgen daarbij hulp van deze adviseurs die een traject ontwerpen, waarvan de simulatie deel uitmaakt. De managers krijgen gelegenheid om op hun nagebootste werkplek ervaringen op te doen met de nieuwe organisatiestructuur.

De simulatie blijkt voor de meeste managers levensecht. Enkele managers geven aan dat ze de simulatie erg complex vinden. Hoe moet je dan een simulatie maken waar mensen leerrelevante ervaringen kunnen opdoen? Welke plaats neemt de simulatie in het gehele leertraject in? Heeft een simulatie een meerwaarde boven de echte praktijk? Welke elementen uit de praktijk zou je kunnen weglaten of juist sterker benadrukken? Welke rol heeft een leeradviseur bij het ontwerpen en uitvoeren van een simulatie?

Niet iedereen blijkt veel van de simulatie te leren. Waardoor komt dat? De adviseurs zoeken de verklaring in de leerstijlen en de managementstijlen van de managers. Ik kan me voorstellen dat managers in het leertraject en de simulatie participeren met verschillende agenda’s. Bijvoorbeeld dat sommige managers niet zo gelukkig zijn met de verandering en mogelijkheden zoeken om die bij te stellen. Omdat ze zelf wat minder invloed gekregen hebben of omdat door het weghalen van een managementlaag hun eigen loopbaan in het gedrang komt. Welke functies heeft het leertraject voor de verschillende actoren in de organisatie en welke meerwaarde biedt de simulatie voor hen?

Een boeiende case waarvan HRD’ers en de HRD-theorie veel kunnen leren!

Ferd J. van der Krogt, verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen en zelfstandig adviseur/onderzoeker. Vorig jaar verscheen zijn boek ‘Organiseren van leerwegen. Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties’