

Paradepaardjes veranderen organisaties niet

Creëer een lerende organisatie: samen leren = samen veranderen

“We hebben veel geïnvesteerd in het creëren van één Shared Service Center (SSC) en dat is aardig gelukt. Het SSC draait en de dienstverlening is up to date. We zien alleen dat de vraag om dienstverlening eerder af- dan toeneemt. Wat adviseren jullie?”

Dit is de vraag van een bestuurder van een dienstverlenend bedrijf bij intervisie. Het dilemma roept herkenning op bij de collega's. Wat is er aan de hand?

SSC kind van de rekening

De intervisiegroep signaleert dat de bestuurder praat over het SSC als ‘allochtoon, die oefent met zijn nieuwe taal, maar ontdekt dat zijn omgeving hem niet verstaat.’ De bestuurder onderkent dat de verwachtingen voor het SSC te hoog waren voor een organisatie die niet gewend is aan interne dienstverlening. Zijn nieuwe vraag: ‘Wat overbruggt de afstand tussen het SSC en de andere afdelingen?’ – en laat het nieuwe organogram zien.

Veel ontwikkelingen gaan moeizaam omdat een organisatie niet als geheel ontwikkelt.

Dit geldt voor grote en kleine verbanden: Als een gezin niet mee ontwikkelt en een ‘probleemkind’ (lees: SSC) als individu apart wordt behandeld, stagneert na korte tijd de ontwikkeling van het kind.

Een voorbeeld uit mijn tijd als jeugdhulpverlener:

Een erg gesloten jongen groeit tegen de klippen op en wordt tonnetje rond. Wat blijkt: Hij eet dubbel, op het Boddaertcentrum én thuis, om zijn goedbedoelende moeder niet te kwetsen. Pas nadat moeder en stiefvader een paar keer mee-eten, moeder meespeelt in de groep en intensieve gezinsbegeleiding op gang komt, maakt de jongen contact met andere kinderen.

Hoe werkt dit in het grotere verband van een dienstverlenend bedrijf?

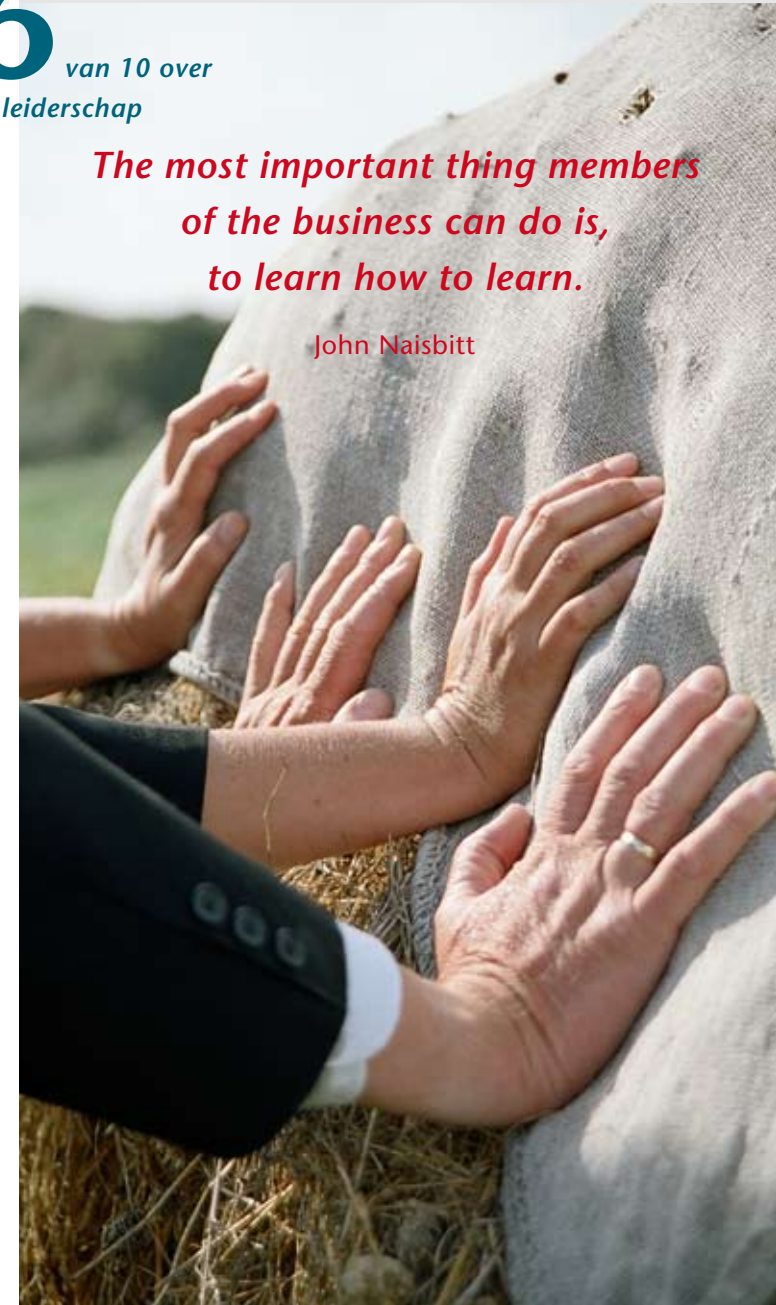
Maak van een SSC geen paradepaardje

In de intervisie stellen de collega's kritische vragen aan de bestuurder, over hemzelf en zijn handelen: Wat is je ambitie? Welk probleem moet het SSC voor je oplossen? Wie zijn betrokken bij de inrichting? Welke afspraken zijn gemaakt?

Uit de antwoorden blijkt dat het SSC zijn paradepaardje is; hij is overtuigd van het concept. Ook merken ze dat kwaliteit van dienstverlening zijn passie heeft en valt op dat hij het SSC gebruikt om meer invloed te krijgen op het management.

*The most important thing members
of the business can do is,
to learn how to learn.*

John Naisbitt



Vervolg op pagina 2 >>

Door de vragen komen ook zijn onderliggende veranderdoelen aan het licht: toename van klanttevredenheid en meer integrale lijnverantwoordelijkheid. Prima doelen, volgens de collega's, hij heeft alleen voor de realisatie van die veranderingen op één paard gewed en is de confrontatie uit de weg gegaan.

Shared Service Center - The idea of sharing

Geïnspireerd door zijn collega's gaat de bestuurder gesprekken met zijn lijnmanagers aan over integrale verantwoordelijkheid en legt de verdeeldheid op tafel.

Hij praat overal over zijn ambitie voor kwaliteit van dienstverlening en vindt vooral weerklank op de werkvloer. Hij blijft achter het SSC staan en geeft een aantal kritische managers verantwoordelijkheid om met het SSC te zorgen voor beter op hun wensen afgestemde producten en diensten en zowel heldere inkoop- als serviceafspraken. Op afstand houdt de bestuurder zich op de hoogte van de verbeteringen.

Communiceren wordt hoofdactiviteit in de verandering die nu breder gedragen wordt. Nol Groot noemt dit het 'conversogram'¹⁷ als aanvulling op het organogram. Naast het organisatiemodel waarbij mensen netjes opereren vanuit het voor hen ingekleurde hokje, worden door conversatie processen op gang gebracht en dwarsverbindingen gelegd.

Stap van het paard

Na een half jaar vertelt de bestuurder in de intervisiegroep:

Hij was – niet zonder moeite – van zijn paard gestapt. Dat beviel beter dan gedacht en had een gunstig effect op het veranderproces. Over de organisatie vertelt hij:

Het commitment voor het SSC groeit en verhoging van de kwaliteit van dienstverlening staat hoger op de agenda. Lijnmanagers en SSC spreken elkaars taal beter en evalueren de dienstverlening. Het SSC voert regelmatig gesprekken om te horen wat goed gaat en welke verbeterpunten er zijn. Het management ontdekt dat integraal management niet betekent: 'alles zelf doen'. De samenwerking wordt positief ervaren, het daadwerkelijk delen van verantwoordelijkheid blijft aandacht vragen.

Collectief leren = organisatieverandering

André Wierdsma schrijft¹⁸:

'collectief leren is organisatieverandering' en noemt leiderschap: 'helpen bij leren.' De meeste organisaties zijn volgens Wierdsma *'aanlerende, belerende, aflerende en in eigen stramien doorlerende organisaties'*. Het is de uitdaging om lerende organisaties¹⁹ te creëren, met lerende medewerkers, lerende managers, lerende bestuurders: iedereen leert en staat open voor ontwikkeling.

Om een lerende organisatie te worden moet een organisatie niet alleen in staat zijn om te leren maar ook kunnen meta-leren: leren te leren. Intervisie, werkoverleg – alle verbanden waarin mensen communiceren en samen leren, evalueren, analyseren en reflecteren – helpen om te blijven leren.



17 Hooglerarenreeks Leiderschap Nijenrode met o.a. Wil Foppen, Nol Groot en Marc Buelens 2011 Focus conferences.

Zelforganisatie en leiderschap - Nol Groot ISBN 9789490 463069

18 Lerend organiseren en veranderen - André Wierdsma en Joop Swieringa ISBN 9 978001 790967

19 De eerste versie van het boek van Wierdsma heette: Op weg naar een lerende organisatie - en kwam in 1990 uit. Kort daarna verscheen 'De vijfde discipline' van Peter Senge. Door dit boek werd het begrip 'lerende organisatie' bekend.