



“ALS LEIDINGGEVENDEN SURFEN IN HET NU”

Veranderingen aansturen door te surfen op de aanwezige energie

Als leidinggevende kom je allerlei dingen tegen. Leiderschap die wel of niet genomen wordt, problemen die al dan niet uitgesproken worden en waarbij je onder tafel allerlei spanning voelt. Elkaar snel opvolgende externe ontwikkelingen, zowel in de techniek als de politiek, die de organisatie dwingen tot verandering.

Al deze situaties maken dat je als leidinggevende constant moet schakelen en bepalen: welke rol past in deze situatie? Het oude leiderschapsbeeld steekt dan snel de kop op. In dat beeld zijn goede leiders ‘helden’.

Deze gedachte is gestoeld op de veronderstellingen dat:

- Leiders de antwoorden hebben en weten wat ze moeten doen.
 - Mensen doen wat hun verteld wordt.
 - Hoge risico's om grote controle vragen.
- Feitelijk is leiderschap dan gebaseerd op de illusie van controle. In dit artikel gaan we in op deze problematiek die is ontstaan in de periode 2008 – 2013 in de samenwerking met Joulz en Stedin. En nemen we u mee in ons gedachtegoed en onze werkwijze.

Veel leesplezier!

Aafke Osse (Maak Ruimte) , Peter Kalis (Joulz) en Fred Kemper (Stedin)

DE AANLEIDING

Na het besluit in 2008 om de groei in te zetten naar twee zelfstandige economische eenheden, zodat een effectievere marktbewerking zou ontstaan, zijn Stedin en Joulz op een nieuwe wijze gaan samenwerken. In plaats van dichterbij elkaar toe te groeien zijn beide organisaties juist verder van elkaar af komen te staan.

In beide bedrijven ging de kwaliteit omlaag en gingen de kosten omhoog. En daarnaast groeide het externe marktaandeel niet snel genoeg. Langzaam kwam het besef dat er te veel schakels in de samenwerking ontstonden. Er waren teveel controlestappen en er werd teveel dubbel werk gedaan. De strategische stap naar meer marktbewerking was dan wel gezet, maar nog steeds waren en zijn beide ondernemingen voor 80% van hun werkzaamheden nauw met elkaar verbonden.

Kentering

Het besef dat het tij moest keren kwam naar voren tijdens een sessie met beide directies. Er waren steeds meer kwaliteitsissues en tarief- en winstdiscussies onderling. Bij minder performance dan verwacht ontstond de neiging naar elkaar te wijzen. Bijvoorbeeld aan de hand van het aantal storingsminuten of het tijdig opleveren van projecten. En er werd maar in zeer beperkte mate naar de eigen rol gekeken. De bedrijven bleken te nauw met elkaar

verbonden om onafhankelijke strategieën te kunnen hebben. De intenties om een PartnerShipAgreement (PSA) op te stellen en de samenwerking vlot te trekken waren geboren.

Partnership

In de PartnerShipAgreement (PSA) tussen Joulz en Stedin hebben we een poging gedaan het onderlinge vertrouwen te verbeteren. Daar waar het eerst alleen om geld en kwaliteit ging, hebben we 'partnership' in de samenwerking centraal gezet. In de eerste fase was het doel de PSA op hoofdlijnen te formuleren. Dit deden we met een overkoepelend PSA-team met kernpersonen uit beide organisaties. Daarnaast is er per organisatie een klankbordteam opgezet met als taak de hoofdstukken, die door gemengde expertteams waren opgesteld, van commentaar te voorzien. Nadat de PSA op hoofdlijnen geaccordeerd was, hebben we in productteams deze hoofdlijnen nader uitgewerkt. Deze teams zijn langzaam doorgegroeid naar de uiteindelijke integrale ketenteams op kernprocessen.

Levensloop

2008

Intentie Stedin:

- Meer kwaliteit
- Minder kosten

Intentie Joulz:

- Meer kwaliteit
- Marktwerving

2006 Commerciële stappen

2007 Sprint

2009 Nieuwe namen Joulz / Sprint

2010 Zelfstandige bedrijven

2012 Joulz gaat niet zelfstandig verder

2013 Heroriëntatie

2014 Vernieuwde strategie

Gewenst Gedrag Stedin en Joulz

Simpel – kracht van de eenvoud
Klein – concreet – succes

Doel Joulz:

- Meer performance
- Samenwerken / vertrouwen

Doel Stedin:

- Voorspelbare performance
- Samenwerken / openheid

2017

+



Vertrouwen groeit



-

Raamovereenkomst
Scheidingscontract

2011

- Samenwerking slechter
- Tarief / winst discussie
- Minder vertrouwen
- Slechte performance beleving

Druk bij Stedin:

- Energiekamer
- Publieke opinie

Druk bij Joulz:

- Meer performance
- Voldoende werk / marge

Vertrouwensgrens

2012-2013

2014

Werkend productteam

Bedrijfs Samenwerking Accelerator

NO's getekend

Verbeterplannen

Principes samenwerking

Productteam gestart

Volume financiële kaders

Pact van Moermond

PartnerShip Agreement
TRANSPARANT

Stap voor stap, verhoogt vertrouwen. En begrijpbaar zijn in gesprek:

1. Op inhoud en feiten
2. Elkaar verstaan
3. Intentie benoemen
4. Expliciet zijn wat je wilt zien v/d ander
5. Bewust zijn van eigen handelen

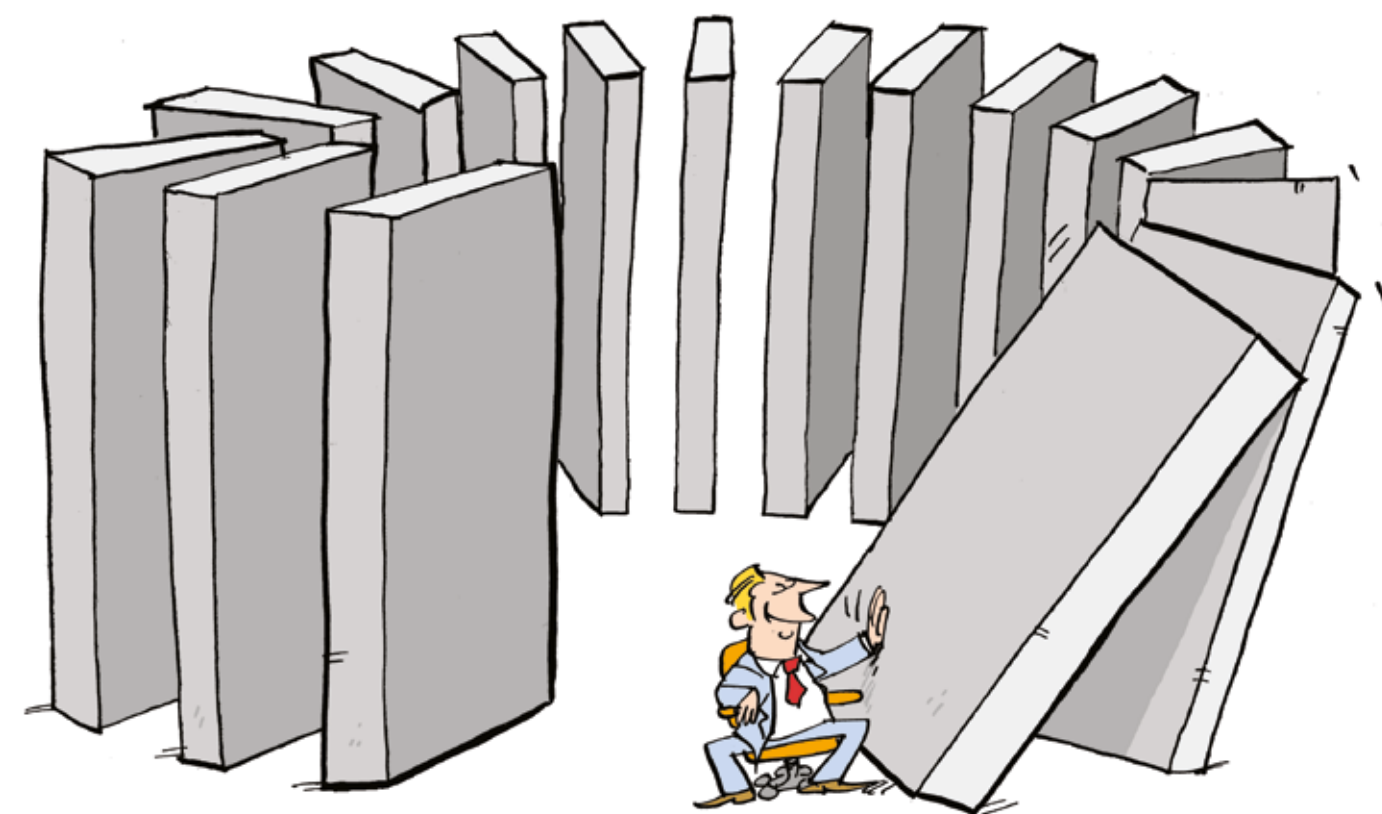
COMPLEXITEIT VAN VRAAGSTUKKEN

In deze tijd kunnen we niet anders dan erkennen dat de complexiteit van vraagstukken niet meer te overzien is. Nu is het nog overzichtelijk met een elektriciteitsnet, maar in de toekomst verandert dit door verschillende netten en verschillende klanten.

Stedin wordt opdrachtgever en Joulz een opdrachtnemer in een markt die krimpt en zich transformeert tot een slimmere en zelfstandige basisinfrastructuur. Dus innovatie en kostenverlaging zijn noodzakelijke bewegingen, zodat bedrijven samen kennis en kunde gebundeld inzetten. Keten- en netwerksamenwerking is hier een logisch gevolg van. Hoewel Stedin en Joulz zich ontwikkelen tot twee zelfstandige bedrijven, is het in de ketengedachte van groot belang te gaan samenwerken. Toch houden velen van ons de behoefte om snel zelf oplossingen te verzinnen en dit niet in relatie tot de keten te zien. Helaas hebben we dan vaak geen idee welke consequenties onze beslissingen hebben.

Hierdoor kunnen de volgende problemen ontstaan:

- Verbeterprojecten worden niet volledig geïmplementeerd.
- Dezelfde vraagstukken worden verschillend opgelost.
- Er is geen goed overzicht van de situatie.
- We wachten op het nieuwe beleid.
- Hoofd- en bijzaken zijn niet te onderscheiden.
- Wie is nu eigenaar of verantwoordelijk?
- Verschillende methodes worden door elkaar heen gebruikt.
- Welke KPI (kritieke prestatie-indicator) is geldig?



Omdat vraagstukken steeds complexer zijn, is het van belang om:

- inzicht te creëren vanuit alle delen van het systeem. Je probeert als het ware het geheel te zien en daarin patronen te ontdekken.
- vertrouwen te hebben in de creativiteit, het commitment en de inzet van mensen om het werk gedaan te krijgen (los van hiërarchie).
- als leider een rol te kiezen waarin je medewerkers uitnodigt, motiveert en goede condities voor samenwerking schept.
- je niet door bureaucratie in de greep te laten houden en je eigen ruimte te creëren. Verdedig je zelf tegen andere leiders die de controle weer willen terugpakken.
- regelmatig feedback te geven over hoe mensen doelen kunnen bereiken.
- relevante meetmomenten te creëren om de voortgang te kunnen bepalen.
- onderlinge afspraken en deadlines na te leven.
- succes te vieren en de 'spirit' te waarderen.

HET VERSCHIL TUSSEN LUISTEREN EN ECHT LUISTEREN

Nieuwsgierig zijn, vragenstellen en echt luisteren zijn essentieel voor vernieuwing en leren. Volgens de zienswijze en veranderaanpak gebaseerd op Theory U van Otto Scharmer zijn er 4 niveaus van luisteren te onderscheiden. Waarbij het 4e niveau van luisteren de meeste vernieuwing en innovatie creëert.

1. Downloaden luisteren op niveau 1

Je hoort alleen wat je al weet. En als je het niet weet, heb je er niets mee. Al met al hoor je alleen wat je horen wilt en dus niets nieuws

2. Debatteren luisteren op niveau 2

Als je op deze wijze luistert, hoor je de verschillen. En deze gebruik je om je eigen mening aan te scherpen (je staat nauwelijks open om deze eventueel te wijzigen). In de politiek en de wetenschap is dit heel gebruikelijk

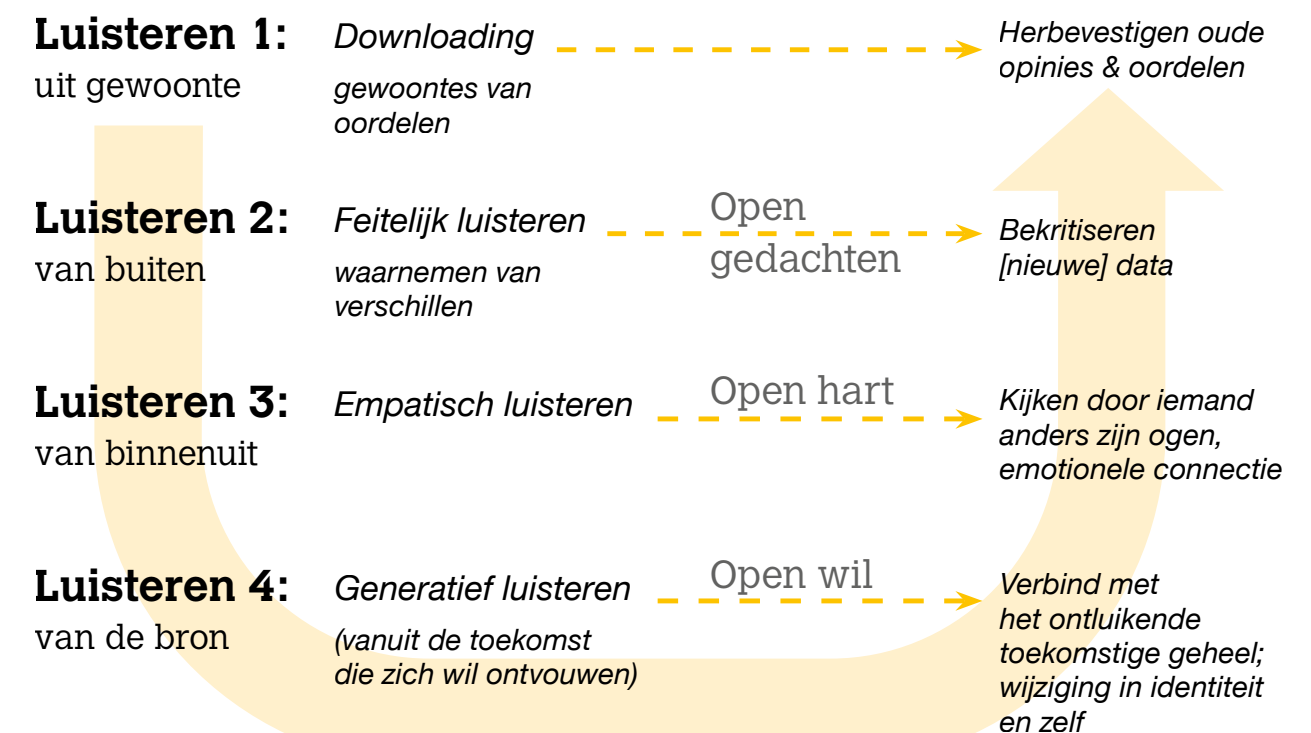
3. Empatisch luisteren op niveau 3

Als je op dit niveau luistert, verplaats je je totaal in de ander. Je voelt, hoort, beleeft en ervaart helemaal wat de ander vertelt en kan dus optimaal meeleven. Het risico is dat je onvoldoende contact houdt met jezelf en daarmee bijna verkleeft met de ander.

4. Generatief luisteren op niveau 4

Als je op dit niveau luistert, stel je je totaal open voor de ander, maar ook voor jezelf en je omgeving. Terwijl je luistert, ben je je gewaar hoe jij je voelt en ben je instaat dat in te brengen in het gesprek. Ook zie je jezelf en de ander en het onderwerp van gesprek in haar grotere context. Luisteren op dit niveau wordt ook wel compassievol genoemd.

NIVEAU'S VAN LUISTEREN



De niveau's van luisteren zijn gebruikt bij het ontwikkelen van de verschillende interventies.

INTERVENTIES

Effectief veranderen, zoals via de nieuwe samenwerking en bijbehorende PartnerShip Agreement (PSA) tussen Joulz en Stedin, vragen om een analyse van de huidige en gewenste situatie en onderliggende patronen die maken dat zaken goed of juist minder verlopen. Daarbij zijn vaak voor de hand liggende aanpakken niet effectief. Snel succes willen hebben door een goed strak gestuurd programma is bijvoorbeeld niet effectief als er geen gemeenschappelijke drijfveer is.

We hebben de volgende interventies gepleegd om het aanwezige potentieel zoveel mogelijk aan te boren:

1. Noodzaak van de verandering expliciet zichtbaar maken

Door de feiten helder en inzichtelijk te maken lieten we zien wat de prijs van de huidige werkwijze was. Het moest voor iedereen duidelijk zijn, dat op deze manier niet verder gewerkt kon worden. Waar mogelijk hebben we aan de hand van 'data' zichtbaar gemaakt wat de huidige werkwijze beide organisaties als geheel gekost heeft. De werkvorm van een 'versnellingskamer' zorgde ervoor dat er zonder vooroordelen naar elkaar geluisterd werd en wegen open gezet werden om tot een betere samenwerking te komen.

2. Visie op hoe het anders kan: structuur aanbrengen in de samenwerking

en in de plek van iedereen in de keten. Daarbij wilden we een heldere plek creëren, waarin je kan overleggen en beslissingen nemen. We begonnen met het einddoel voor ogen: het opzetten van Integrale Ketenteams. Deze Ketenteams hebben op kernprocessen de regie en beslissingsbevoegdheid om op hun onderwerp de samenwerking optimaal te laten verlopen.

3. Persoonlijke kwaliteiten in het team zichtbaar en bespreekbaar maken.

Onbekend maakt onbemind. De kwaliteit van de relatie bepaalt vaak het verschil tussen planning en uitvoering. Organisaties gaan kapot aan de gesprekken die niet gevoerd

worden. Daarom is het zo belangrijk te investeren in de kwaliteit van die relaties. Als je elkaar kent, zoek je elkaar op als het lastig wordt. We hebben daarom binnen de teams met behulp van 'wapenschilden' uitgewisseld wat de hobby's van een ieder zijn, wat mensen leuk vinden aan hun werk en welke kansen en obstakels ze voor hun productteam zien. Daarnaast hebben we met behulp van Management Drives de verschillende kwaliteiten van teamleden in beeld gebracht. Hierdoor kunnen teams beter elkaars kwaliteiten inzetten en begrijpen waardoor het soms stroef loopt.

4. Gespreksleiders helpen gesprekken te voeren over onderwerpen die ertoe doen.

Het gaat er niet om dat mensen elkaar leuk vinden, maar om de energie om problemen aan te willen pakken. Het gaat

om het honoreren van vakmanschap en het wegnemen van blokkerende energie om dat vakmanschap in te brengen en verder te ontwikkelen. We hebben teamgesprekken gevoerd met behulp van video-opnames. Aan de hand hiervan hebben de teams terugkoppeling gekregen en hebben zijn zij vervolgens binnen hun eigen team goede afspraken gemaakt. Ondersteuning bij het voeren van dialogen over wat hindert, wat verbindt en wat inspireert creëerden nieuw elan en geloof dat het anders kon.

5. Helder hebben wat voor soort overeenkomst/relatie en contract we nu hebben met elkaar

en wat willen we hebben? Dit helpt bij het managen van verwachtingen zodat ieder zijn/haar rol weet van elkaar. We instrueerden mensen over de contractafspraken.

6. Samenwerkingsniveaus

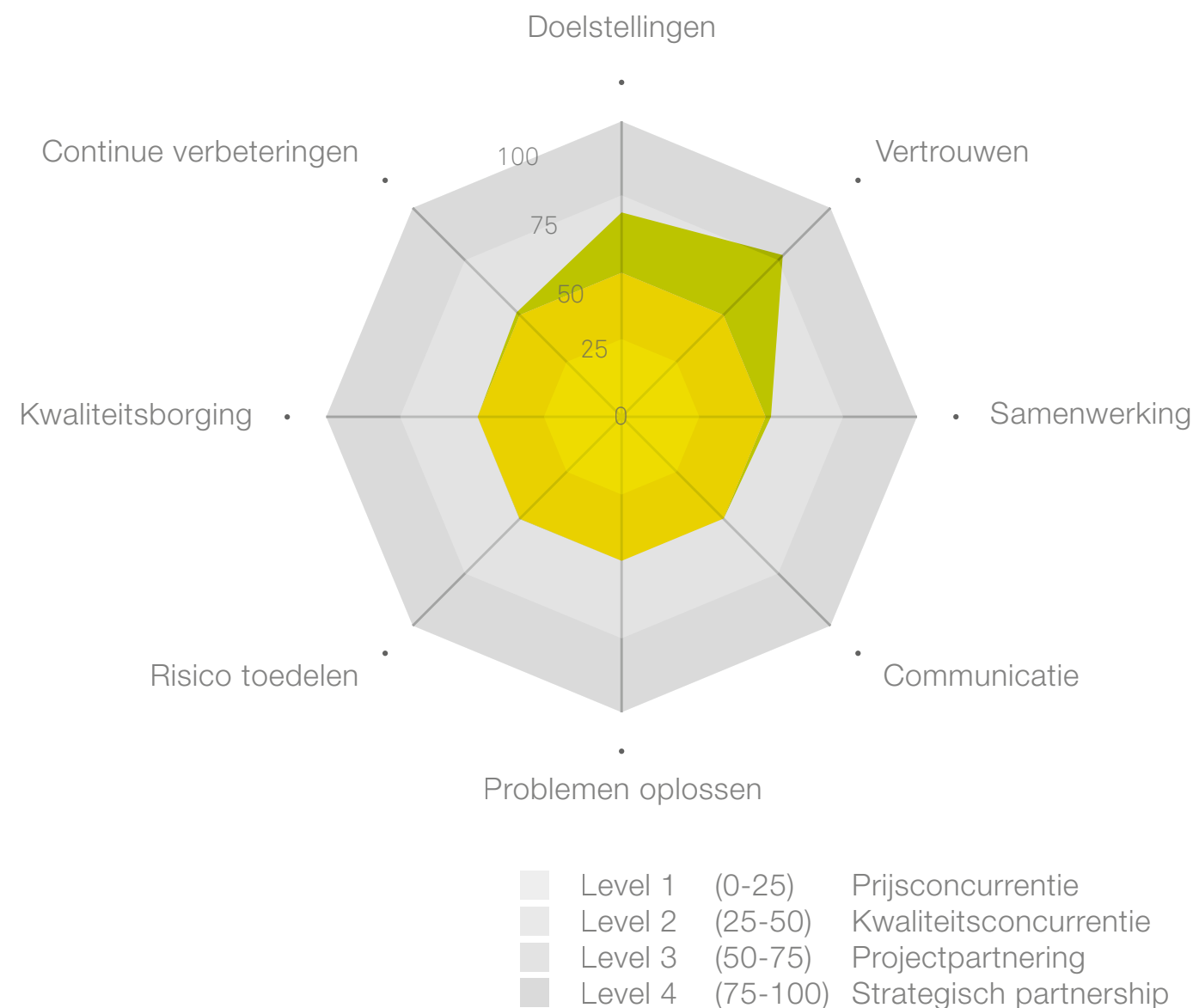
Door mensen bewust te maken van wat voor soort samenwerkingsrelatie ze eigenlijk met elkaar willen hebben, wordt duidelijk waardoor irritaties kunnen ontstaan.

Wij zien de volgende samenwerkingsniveaus:

- Niveau 1 Prijsconcurrentie
- Niveau 2 Kwaliteitsconcurrentie
- Niveau 3 ProjectPartnering
- Niveau 4 Strategisch partnership

Thermometer

Via een BedrijfsSamenwerkingsAccelerator (BSA) hebben we een eenvoudig instrument ontwikkeld om de verwachtingen in de samenwerking te bespreken. Dit instrument is bedoeld als thermometer om tenminste één keer per jaar te toetsen of de verwachtingen nog overeenkomen. En als dat niet meer het geval is om deze in een diepgaand gesprek opnieuw op elkaar af te stemmen.



7. Meervoudige partijdigheid als leider,

waardoor je steeds in staat bent problemen of knelpunten te bespreken en steeds het belangrijkste of het grootste probleem als eerste aanpakt. Hiermee maak je veel energie vrij. Zaken die de energie blokkeren, kunnen ook issues zijn die niets met de taak te maken hebben. Dat zijn bijvoorbeeld onderliggende spanningen, die de energie wegnemen van de taak. Bij meervoudige partijdigheid erken je dat er meerdere werkelijkheden en waarheden tegelijk zijn, en probeer je ieders werkelijkheid te zien en een plek te geven. Dit door verschillende vakgebieden bij elkaar te brengen en door in dialoog met elkaar te gaan. Of door verschillende hiërarchische lagen bij elkaar te brengen of 'binnen' en 'buiten' met elkaar te verbinden. Je erkent dat de werkelijkheid weerbarstig is en verdraagt dat jij het niet weet. Jij zorgt dat je team dit ook kan verdragen.

8. Een helder innerlijk kompas

zorgt dat je als leider weet waar jij voor staat en waar het voor jou echt om gaat. Het helpt om de onzekerheid als leider goed te dragen.

9. Krachtenveld in relatie brengen met de transitie die je doet.

Steeds je taak duiden in relatie tot de context. Omdat de taak en de relaties steeds veranderen, is het belangrijk steeds opnieuw expliciet te benoemen als er iets gebeurt en hoe dat zich verhoudt tot je doel. Hoe speel je op de nieuwe situatie in? Hoe benut je het momentum voor de voortgang van je project? In een grote

organisatie komen er continu nieuwe ideeën en waait er voortdurend een nieuwe wind. Het is belangrijk deze waar te nemen en deze op hun waarde in te schatten. Dit speelde toen de Ketenteams bij Stedin werden ingericht. Deze maakt de productteams overbodig, terwijl deze er al helemaal integraal op ingericht waren.

Wanneer je bijvoorbeeld als leidinggevende waarneemt dat er steeds verwarring is, omdat strategische en tactische sturing door elkaar lopen, is het belangrijk dat je een bepaalde structuur kiest. Het gaat erom dat je met elkaar de beste orde kiest die je nu kan verzinnen (en elke orde heeft zijn eigen voors en tegens).

10. Onder de noemer 'leiderschap pakken'

gaat over het hebben van lef om als middenkader met voorstellen te komen.

Dit vraagt om:

- de keuze om onder de radar te blijven of door te breken.
- ruimte bij het middenkader om de vastzittende top vlot te trekken.

11. Het belangrijkste hulpmiddel blijkt het uitschrijven van consequenties te zijn.

Op alle gebieden waar risico's inzichtelijk zijn, hebben we deze uitgewerkt. Stel dat 'a' gebeurt, dan is de consequentie 'b', enzovoort. Door de houvast van deze eenvoudige, essentiële opsomming is de top van een organisatie beter in staat te beslissen.

CONCLUSIE

Als leidinggevende heb je een team nodig. Je kunt in je eentje niet alles weten. In deze complexe wereld, waarin dingen snel veranderen en steeds andere eisen aan je gesteld worden, moet je uitkijken te snel in oplossingen te schieten. Omdat deze snel weer een volgend probleem kunnen creëren, zonder dat jij het door hebt.

Complexe vraagstukken vragen van leiders dat zij:

- op alle niveaus in de hiërarchie werken. De laag boven je meekrijgen is vaak het lastigste. Bij Joulz en Stedin is het naar onze ervaring vaak de hoogste middenmanagementlaag die het lukt om vastgelopen patronen in de bovenlagen vlot te trekken.
- het geheel zien en hun rol daarin nemen. En dit geheel niet ervaren als bedreiging voor eigen macht en controle.
- geloven in de creativiteit en zelfmotivatie van gewone vakmensen.
- orde creërende interventies doen, zoals een samenwerkingsstructuur verhelderen.

- verbindende ontwikkelinterventies initiëren. Denk aan talenten en kwaliteiten uitwisselen binnen je team. Verwachtingen afstemmen, dialogen voeren over wat bindt, hindert en inspireert, successen vieren en vooral echt luisteren naar anderen.
- vanuit een helder innerlijk kompas werken, zodat je als leider weet waar jij voor staat en waar het voor jou echt om gaat.

Het betrekken van mensen kost tijd. Maar de kwaliteit van de interactie bepaalt hoe langer hoe meer het succes om complexe vraagstukken effectief en efficiënt aan te pakken.



Literatuur

- Theory U, Otto Scharmer, 2009
- Leading from the emerging future, Otto Scharmer and Katrin Kauffer, 2013
- Geert Teisman, Publiek management op de grens van chaos en orde, 2005
- Patronen doorbreken in Teams, Peter Zomer, 2009
- Aan de slag met Teamcoaching, Marijke Lingsma, 2009
- Systeemdenken in de praktijk - de kunst van verbinden, Marijke Spanjersberg, Annet van den Hoek, Esther Veldhuijzen van Zanten, Roos van Wingerden, e.a., 2010
- Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen, O.G.M. Moeskops, 2004

COLOFON

Redactie	Aafke Osse, Maak Ruimte - Peter Kalis, Joulz - Fred Kemper, Stedin
Eindredactie	Claske Helders, CHC
Ontwerp	gulden bodem
Cartoons	Peter Koch, www.stripstudio.nl
Druk	Drukkerij Aeroprint, Ouderkerk aan de Amstel