

Cultuuromslag DIVV langs meerdere sporen

Meetbaar hogere prestaties met veerkracht en communicatie



Bron: DIVV

De wereld

De Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV) bedenkt, ontwikkelt, onderhoudt en verbetert de hoofdnetten van de verkeersinfrastructuur van Amsterdam. Ze is feitelijk de regisseur van de hoofd verkeersinfrastructuur in Amsterdam, verantwoordelijk voor een continue optimale beweeglijkheid van de hoofdstad. Ze werkt intensief samen met een heleboel partijen: andere diensten, stadsdelen, de stadsregio, het Rijk, en met bedrijven, belangenorganisaties, bewoners, aannemers, ingenieursbureaus, vervoersmaatschappijen en tal van andere partijen en belanghebbenden. DIVV is een gemeentelijke dienst, waar zo'n 500 professionals werken. Ze werkt in opdracht van het stadsbestuur en onder wakend oog van de Amsterdamse gemeenteraad. Amsterdam telt 750.000 inwoners en nog eens miljoenenbezoekers per jaar. De wereld van DIVV staat dagelijks voor een forse opgave!

Toen Julie van Heteren, Hoofd Verkeersmanagement bij DIVV ruim 3 jaar geleden in haar huidige functie kwam, was ze gepikt en gemazeld in de dienst. Ze werkte er al 7 jaar en had in haar laatste functie leiding gegeven aan één van de teams die nu 'onder' haar valt. Deze ervaring zou haar in het veranderingsproces na haar aanstelling nog goed van pas komen. Een interview met een krachtige vrouw in een mannenwereld.

Verandering in zicht

De Afdeling Verkeersmanagement kent drie teams: Bureau Stadsregie, Team Verkeerstactiek en Team Verkeersleiding (team VL). "Toen ik startte in mijn nieuwe functie was mijn formele opdracht om verkeersmanagement binnen de gemeente Amsterdam vorm te geven. Verkeersmanagement is het beter gebruik maken van de huidige infrastructuur met als doel de bereikbaarheid in de stad te vergroten. Het stond nog in de kinderschoenen. Het team Verkeerstactiek was net gestart en bezig met een zoektocht naar de wijze waarop het verkeer beter gestuurd kon worden. Binnen de dienst moest verkeersmanagement zich nog bewijzen."

"Het team VL diende zich zodanig te ontwikkelen, dat zij de Verkeersmanagementcentrale Amsterdam als het operationele hart van verkeersmanagement kon bedienen en een verkeerskundige coördinerende functie kon vervullen voor wegbeheerders en hulpdiensten. Dit stelde andere eisen aan de wijze waarop het team werkt en georganiseerd is en aan de competenties

waaraan de verkeersleiders zouden moeten voldoen. Daarbij kreeg ik direct te maken met extra aandachtspunten. Het team VL zat in een zorgelijke situatie. Het had aandacht nodig en interventies om de houtgreep waarin ze elkaar al jaren hielden, op te lossen. Het hoofd van dit team functioneerde op dat moment niet optimaal en daarbovenop zou dit team er extra taken bij krijgen.”

Het is duidelijk dat Julie dan voor een grotere uitdaging staat. De groei van de totale afdeling kan niet worden gerealiseerd zonder de bestaande problemen onder ogen te zien. Een teamontwikkelingsproces moet uitkomst bieden. Ze roept de hulp in van Kim Raasveld en Hans Frankenkolen, die in de organisatie al bekend zijn van eerdere opdrachten.

Aanpak en analyse

“Kim en Hans zijn gestart met een analyse van de problemen en de opgave. Door gesprekken te voeren met alle verkeersleiders, kregen zij een goed beeld wat er onder hen leefde en welke verwachtingen er bij hen de afgelopen jaren waren gewekt en niet gerealiseerd. Hun basishouding was gericht op het aansluiting krijgen bij de verkeersleiders en met oprechte aandacht en interesse op zoek gaan naar hun verhalen, perspectieven, gevoelens en beleving van belemmerende factoren. Daarnaast kregen zij door gesprekken met het hoofd van de hoofdafdeling en gesprekken met mij een beeld van de nieuwe opgave voor het team VL.”

“Bij de terugkoppeling van hun bevindingen spraken Kim en Hans over een dominant beeld van verwaarlozing, zowel in materiële zin - arbeidsomstandigheden - als in relationele zin - aandacht, invloed en respect -. De medewerkers voelden zich niet gezien en gesteund. Hun gevoelens van onmacht en frustratie leidden bij de een tot weerstand en bij de ander tot berusting. Hoe dan ook, het effect was dat men sterk terugviel op elkaar, de eigen groep en daarmee juist meer afstand creëerde van de buitenwereld.”

“Op basis van deze analyse hebben Hans en Kim een interventiestrategie voorgesteld waarbij op drie fronten tegelijkertijd gewerkt zou gaan worden, nl: borging en positionering van verkeersmanagement binnen de dienst, een cultuurverandering binnen het team VL én het organiseren van nieuwe taken. Daarnaast hebben ze mij gecoacht in mijn professionele ontwikkeling.”

Borging en positionering

“Ik had een idee in mijn hoofd van de wijze waarop verkeersmanagement een bijdrage kan leveren aan de bereikbaarheid in de stad en de wijze waarop ik dat zou willen managen. Hans en Kim adviseerden om dit op papier te zetten én borging te organiseren bij het MT van DIVV. Ik heb daarop een kadernotitie Verkeersmanagement geschreven met uitleg over het vakgebied en wat dat voor de stad Amsterdam kan betekenen.”

De borging bij het MT DIVV van dit kader blijkt een belangrijke strategische zet. Met de presentatie ervan wordt duidelijk welke voornemens er bij de directie leven. Dit geeft helderheid op de werkvloer. “Daarnaast was er het idee om de financiering van het nieuwe team Verkeerstactiek te realiseren door het team VL bij Rijkswaterstaat onder te brengen. Ik heb meteen gezegd: “Dat gaan we niet doen”. Het werd me duidelijk dat bezuiniging noodzakelijk was, maar ik heb het gelukkig op een andere creatieve manier met mijn directie kunnen oppakken en het team VL behouden.”

“Met het neutraliseren van een aantal bedreigingen voor het team en het ‘buiten’ op de kaart zetten van de afdeling - zowel richting management als ketenpartners - ontstond binnen het team ruimte om naar het eigen team en de nieuwe taken te kijken.”

Cultuurverandering vanuit vertrouwen

“Toen ik me met mijn plannen eenmaal gedragen voelde door de directie, voelde ik me vrij en zeker om met het team VL aan de slag te gaan. Het team moest een meervoudige cultuurslag maken; 1. van een naar binnen gerichte gesloten cultuur naar een cultuur waarbij intensief wordt samengewerkt met interne en externe ketenpartners en 2. van een vooral taakgerichte cultuur naar een meer prestatiegerichte cultuur. Hans en Kim benadrukten het belang van het starten met het investeren in de relatie en een brug slaan naar de verkeersleiders en daarmee de relationele armoede doorbreken. Dat betekent in de praktijk; vragen stellen, luisteren, er ‘echt’ zijn en niet twijfelen aan hun intenties en hen vertrouwen schenken. Hans en Kim adviseerden me om naast mijn functie als manager van alle teams, zelf de reorganisatie van het team VL te trekken en dit niet over te laten aan het teamhoofd. Hij bleef verantwoordelijk voor de operatie op de vloer. De communicatie over de reorganisatie werd door mij overgenomen. Ik had dus tijdelijk twee functies. Het was een hele heftige periode, die me veel energie kostte, maar het leverde veel op.”

“Mijn leidinggevende (hoofd van de hoofdafdeling), Hans, Kim en ik vormden een stuurgroep. We deden een voorzet voor een stappenplan, maar betrokken vanaf de start het hele team overal bij. We deelden de plannen en gaven iedereen de gelegenheid om te reageren. Vervolgens lieten we ook telkens zien wat we met hun opmerkingen deden. Dat was een belangrijke stap voor transparantie én herstel van het vertrouwen.”

“De communicatie was intensief, niet alleen verbaal maar ook op ‘papier’; alles werd gecheckt bij elkaar (“klopt ‘t?’, “is er weerstand op?”) via memo’s, nieuwsbrieven en documenten. Verwachtingen werden gecheckt, gemanaged en weer bijgesteld.”

“Bij elke stap en beslissing die we namen, kropen Hans en Kim in de huid van het team VL; “Als je het zo zegt... dan zou ik als team VL daar dat van vinden”. Zo kon ik veel oefenen en leerde ik de juiste toon en aansluiting te vinden. Het team VL leerde te kijken over haar eigen teamgrenzen en voelde zich gezien en, belangrijker, medeverantwoordelijk. De vele sessies met alle betrokkenen waren lang niet altijd een pretje. Ze vonden vaak ’s avonds plaats, in de vrije tijd, sommigen moesten van ‘ver’ komen, maar iedereen kwam. De betrokkenheid was enorm.”

“Naarmate het vertrouwen toenam veranderde de opstelling van de groep. Konden eerst nog alleen maar sessies belegd worden waarbij alle verkeersleiders aanwezig waren (of via Skype aangesloten), later kon volstaan worden met bijeenkomsten met afgevaardigden van de groep. Moesten eerst stukken ruim vantevoren worden toegestuurd, later kon zelfs tijdens bijeenkomsten worden geïmproviseerd. Was eerst sprake van uitgebreide verslaglegging die vervolgens minutieus becommentarieerd en gecorrigeerd werd, later kon worden volstaan met korte actiegerichte verslagen. Was eerst sprake van kritisch wantrouwend achteroverleunen, later werd dit interactief, constructief kritisch tot uiteindelijk co-creatie.”

Organiseren van nieuwe taken met respect voor expertise

“Het team VL had naast haar cultuuromslag nog meer huiswerk: het oppakken en organiseren van de nieuwe taken. Het ging erom dat we elke taak (oud én nieuw) als het ware ‘ontleedden’ om te zien wat die inhield, wat en wie ervoor nodig was en waarom. We hadden inmiddels zoveel vertrouwen opgebouwd, dat iedereen volkomen open was en zich gezien voelde. Alles wat de verkeersleiders wisten en vonden legden ze op tafel. Ik hoorde tot in detail alle *in’s* en *outs* van het operationele proces en kreeg een goed inzicht hierin en in de rijkdom aan expertise die we in huis hebben. Het was een bijzondere en leerzame ervaring!”

Na de grondige inventarisatie van taken en de bijbehorende context en benodigdheden, hebben Hans, Kim en ik competentieprofielen gemaakt voor elke taak en deze weer teruggekoppeld. Samen met het team hebben we een organisatie-model gemaakt en in gezamenlijkheid zijn we tot een werkend model gekomen, waar iedereen zich in kon vinden. Hierbij is er gekozen voor allround verkeersleiders, die alle taken in de verkeerscentrale doen. Daarnaast is er gekozen voor vier senior verkeersleiders die vooral de rol hebben gekregen van verbinder en communicators met de samenwerkingspartners in de keten verkeersmanagement.

Tijdens de presentatie van het voorlopig organisatieplan april 2010 gaf één van de informele leiders van het team aan: "Julie, weet je nog hoe we dit traject startten, we zijn nu echt een andere groep mannen geworden."

"Tenslotte kwam de laatste stap: het rooster maken: een heel gevoelige zaak binnen het team. Het bepaalt het werkritme van de werknemers, vormt de basis voor afspraken 'thuis' én heeft financiële gevolgen (toeslagen voor ploegendiensten). Het is dus een prachtig resultaat dat we écht samen tot een werkend en geaccepteerd rooster zijn gekomen!"

"Tegen het einde van het project, ruim een jaar later, voelde ik me veel steviger in mijn rol. Het mooiste compliment kreeg ik van een teamlid dat tegen me zei: "Ik heb vertrouwen in jou en ik durf de discussie met je aan te gaan!"

Informed culture

"Nu, twee jaar later, ervaren we nog steeds de effecten van het project. Om te beginnen - dat is een onverwacht bijproduct - heb ik nog steeds voordeel van de intensieve sessies over de taakverdeling en het organisatie-model. Als we nu een vergadering hebben kan ik echt inhoudelijk meedenken en begrijpen waar het over gaat. Daarbij is er een hechte band van vertrouwen en openheid ontstaan die het werken heel plezierig maakt. We hebben de werkwijze van toen doorgezet in de dagelijkse manier van werken. Ik zorg dat ik mijn werk kan doen met borging en wetenschap van mijn direct leidinggevenden; zij weten wat ik doe en staan achter me. Er is een *informed culture* ontstaan; de drie teams en ik weten van elkaar wat we doen en overleggen en checken regelmatig bij elkaar."

"Er wordt gewerkt vanuit een basis van vertrouwen. De verschillende expertises zijn zichtbaar en worden (onderling) gerespecteerd. Iedereen laat affiniteit zien met zaken die buiten zijn eigen 'winkel' vallen. Daarbij merk je dat iedereen meer betrokken is bij zijn werk en elkaar. Dat uit zich weer in een permanente 'honger' om door te ontwikkelen én het lef om te experimenteren, in afgestemdheid en overleg natuurlijk."

"Ik heb veel contact met mijn collega's van 'hoog' tot 'laag', hoewel het intensieve contact met het team VL natuurlijk is afgebouwd. Desondanks ga ik regelmatig 'de vloer op' om me bij te laten praten over het primaire proces."

Flexibiliteit en veerkracht

"Het zijn momenteel weer roerige tijden. We hebben net een reorganisatie van de hele dienst achter de rug. Door de grote bezuinigingen die gepland staan voor de komende vier jaar bestaat de kans dat we een reorganisatie gaan krijgen op concernniveau. Door het traject zoals hierboven verwoord, hebben we echter voldoende flexibiliteit en veerkracht opgebouwd, zodat we in staat zijn de regie te houden op ons eigen werkveld ondanks de veranderende omstandigheden!"

Informatie:

DIVV: www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/ivv

Apollo 13 consult: www.A13c.nl, hans.frankenmolen@a13c.nl

Nijmegen, 16 oktober 2012

Interview door Inge Schats op 26 september 2012 in opdracht van Apollo 13 Consult