
Deel 3 van de serie: "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties" gemaakt in opdracht van Blauw Sombeek & partners bv.

‘Ik wil tegen de stroom oproeien en inhoudelijk weerstand bieden’



Jan Schermer (1946) is van oorspong een technet die zijn opleiding volgde aan de MTS elektrotechniek. Tijdens zijn eerste baan bij de firma Minkema en Zonen werd hij geconfronteerd met grootscheepse reorganisatieprocessen die het vervolg van zijn verdere professionele leven zouden bepalen. Schermer liet de elektrotechniek vallen en specialiseerde zich door middel van aanvullende opleidingen, zijn werk als bestuurder bij de Industriebond FNV(1973-1988) en zijn directeurschap van de Stichting Samenwerkende Havenbedrijven in Rotterdam als een reorganisator 'pur sang'.

Schermer is veeleisend voor zichzelf maar ook voor zijn omgeving. Opsmuk is hem vreemd. "Een favoriet restaurant? "Ja hoor. Gewoon bij ons in Hoofddorp bij Marktzicht. Dat is het beste restaurant van Hoofddorp. Dan kan ik lopend heen en weer."

De Rotterdammer is een noeste werker die weinig tijd overhoudt voor ontspanning. "Ik was algemeen directeur in de Rotterdamse haven en werd bij het GVB directeur P&O. Dat is best speciaal want hier kreeg ik te maken met een grote directie en met een algemeen directeur. Dan moet je teamspeler worden in plaats van solist. Maar soms kan ik het niet laten. Toen er gaten vielen ben ik hier ook een tijdje ad interim directeur van het busbedrijf en van de afdeling Financiën geweest."

Door Rik Rensen

‘Ik wil tegen de stroom oproeien en inhoudelijk weerstand bieden’

Het imposante maar voor een kantoor zeer onbruikbare Scheepvaarthuis aan de Prins Hendrikkade is een van de laatste restjes uit het roerige verleden van het Gemeentevervoerbedrijf (GVB) van Amsterdam. Het GVB gaat eind volgend jaar verhuizen en verlaat dan een gebouw dat symbool staat voor de diepe crisis waarin het bedrijf heeft verkeerd. Nu wordt weer een bescheiden winst gemaakt en staat alles in het teken van de verwerving van de concessie 2006-2012 om het openbaar vervoer voor de gemeente Amsterdam te mogen uitvoeren.

Het personeel van het GVB speelt in het proces van gezondmaking een cruciale rol omdat de inzet van de medewerkers bepalend is voor het succes of de mislukking van het openbaar vervoer in Amsterdam en elders. Zullen die medewerkers in staat blijken het verleden van zich af te schudden en de geesten rijp te maken voor een substantiële daling van het dramatische ziekteverzuim? Is er voldoende animo de productiviteit te verhogen en het GVB op voorsprong te zetten ten opzichte van de concurrentie?

Directielid Jan Schermer speelde de afgelopen jaren een bepalende rol in de wederopstanding van een als verloren beschouwd bedrijf. Zijn afdeling Personeel & Organisatie zal de komende jaren - met hem - alles op alles moeten zetten het verloren gewaande vertrouwen van de Amsterdamse burger te herwinnen

Is het GVB weer redelijk gezond?

"Het bedrijf is herstellende. We komen uit een situatie waar in een normaal bedrijf failliet was geweest. Aangezien dit een gemeentelijke organisatie was, kon dat niet."

Wat trof u aan toen u hier in 1998 aan de slag ging?

"Het GVB bloedde niet langer. Het geld stroomde hier weg en niemand wist waar het naartoe ging. Dat probleem was toen net onder controle. Bovendien was er onder leiding van voormalig directeur André Testa een plan voor de toekomst gemaakt op basis waarvan gewerkt kon worden."

Is het humeur van het personeel daardoor ook verbeterd?

"Neen, de gemoedstoestand van het personeel ging niet gelijk op met de toekomstplannen die werden gesmeed. Er was nog steeds veel ongelooft, veel verwarring, scepsis, aversie tegen de leiding. Bovendien heeft de politiek zich te lang met het GVB bemoeid en het bedrijf aangewend voor de verwezenlijking van eigen idealen."

Complexe situaties en reorganisaties vormen de rode draad in uw professionele leven. De situatie bij het GVB was dus een kolfje naar uw hand. Kunt u zich nog herinneren welk probleem u als eerste heeft aangepakt?

"Ik ben begonnen met kijken, absorberen en vragen stellen. Ik wilde weten wat de core-business was van het GVB en vroeg me af of het bedrijf zich daar ook op concentreerde. We kwamen al snel tot de conclusie dat dit niet het geval was."

Waar was het GVB dan wel mee bezig?

"Het GVB hield zich met de techniek bezig. Het personeel concentreerde zich vooral op het gaande houden van de bussen, trams en metro. Er was dus sprake van een technische oriëntatie. Het rijdende materieel moest koste wat het kost functioneren. Die rigide focus hebben we langzamerhand bijgesteld in een organisatie waarin het welzijn van het personeel en de passagier op de voorgrond kwam te staan."

Wat is de rol van uw afdeling – de afdeling Personeel en Organisatie – geweest in dat proces?

"De kracht van de boodschap zit 'm in de herhaling. Dus communiceerden we een nieuwe doelstelling: dit bedrijf krijgt over enige tijd met een markt, een harde en concurrerende markt te maken. Buiten de veilige wereld van het GVB begint de grote boze buitenwereld. Daarmee op een doelmatige manier te kunnen omgaan vereist een andere manier van denken, een andere inzet en een andere manier van omgang met elkaar."

Nu even praktisch: hoe brengt u die nieuwe wereld over op uw mensen?

"Door elk personeelslid dat je ontmoet elke keer opnieuw te wijzen op de nieuwe missie en visie."

We hebben een eigen managementschool opgezet. Dat vind ik zelf een van de belangrijkste bijdragen aan het proces van volwassenwording van dit bedrijf.

De managementschool is in het leven geroepen omdat de band tussen de medewerkers en de leidinggevenden weer moest worden hersteld. Die band was kapot. Er was een enorme aversie ontstaan tegen het kader."

Arbeiderszelfbestuur?

".....we mochten een leidinggevende toen geen baas noemen. Nu weer wel maar toen was het begrip 'baas' vreselijk besmet. Op een gegeven moment waren de echte bazen hier ook verdwenen. Als er al een baas werd benoemd gebeurde dat op grond van leeftijd. Als de baas vertrok ging de groep vergaderen om te beoordelen wie er nu aan de beurt was om nieuwe baas te worden. Dan werd er op de kalender gekeken wie de oudste was en die werd benoemd. Hij wist waar zijn kantoortje was en hij kende de regels."

Welke regels?

"De regels die men met elkaar had bedacht. De informele leiders binnen het GVB bepaalden de regels. Desondanks was ik van mening dat het toch mogelijk moest zijn om binnen een personeelsbestand van ongeveer 5000 medewerkers ongeveer 400 mensen te vinden die geschikt waren voor een leidinggevende functie. Tegen de stroom oproeien hebben we hier dus cursussen ontwikkeld waarin werd geleerd wat leidinggeven inhoudt. En ook dat er leiding moest worden gegeven aan mensen en niet aan machines. We wilden bovendien veel verantwoordelijkheden delegeren naar een lager niveau in de organisatie. En dus moesten we ook bevoegdheden afstaan aan het lager en middenmanagement. Bij dat alles is essentieel dat het kader ook bereid zou zijn verantwoording af te leggen aan de directie."

Een organisatie die geen bazen accepteert wil ook geen verantwoording afleggen.

"Dat bleek inderdaad een zeer hoge drempel te zijn. Wanneer je hier iemand aansprak op zijn verantwoordelijkheid dan sloeg de paniek toe. Daarover bleek geen normaal gesprek mogelijk te zijn, terwijl het toch heel normaal is dat iemand zich verantwoord over zijn activiteiten. Het is op een gegeven moment best spannend geweest toen we zelf bazen gingen benoemen op grond van hun geschiktheid voor de functie. Mensen die dat aandurfd doorbraken de cultuur. Ik ken vandaag nog bazen die op hun benoeming werden aangesproken door hun mensen. Die werden beschouwd als verraders."

U verwachtte ook dat uw medewerkers doelstellingen formuleerden in relatie tot hun eigen functioneren?

"Ja natuurlijk, maar dat soort woorden gebruikten we in de beginperiode niet. Het woord alleen al riep een forse dosis aversie op. Alleen al over het begrip managementschool liepen hier mensen op de gang te mopperen. Dan antwoordde ik dat het om een gewone school ging en dan hoorde ik weer terug dat management toch een Engels woord was. Dan zei ik: Als je er een beter Nederlands woord voor weet dan zullen we het meteen veranderen."

Om moedeloos van te worden.

"Nee, nee. We waren zo hard aan het werk dat je geen tijd had om moedeloos te worden. Aan het begin van elke cursus stond ik voor de klas om uit te leggen wat mij trok in dit bedrijf, waarom ik de managementschool belangrijk vond en waarom deze cursus het geld waard was. Ik kreeg dan heel veel positieve respons terug. Natuurlijk werden er dan op de gang wel eens negatieve opmerkingen gemaakt maar uiteindelijk maakten die mensen de opleiding wel af. Het is me wel tegengevallen dat ongeveer de helft van de geselecteerden het in de praktijk niet heeft gered."

Hoe bent u er in geslaagd de medewerkers weer zelfvertrouwen te geven?

"Door ons op hun welzijn te concentreren. Door er voor te zorgen dat die medewerker zijn werk een beetje normaal kan doen, oog te hebben voor zijn sociale veiligheid. Dat-ie niet op zijn bek geslagen wordt door een passagier die het er niet mee eens is dat er betaald moet worden voor een ritje met de tram. We hebben hiervan ook echt een project gemaakt met een projectgroep. Aan het begin stond het GVB bekend als het sociaal meest onveilige bedrijf in Nederland in vergelijking met andere openbaar vervoerbedrijven. Doelstelling is in 2004 boven het gemiddelde uit te komen. Eerst hebben we de bussen en daarna de trams volgehangen met camera's. Daarna is de conducteur op de tram teruggekeerd, is er opvang en nazorg geregeld in het geval zich toch incidenten voordeden. En nu zijn we in de laatste fase beland waarin we weerbaarheidstrainingen voor het rijdende personeel organiseren. Verbale weerbaarheid voor de machinisten en conducteurs en fysieke weerbaarheid voor de bijzondere opsporingsambtenaren, de boa's, en de boa-plussen die de handboeien en de wapenstok mogen gebruiken. Wij meten af hoe succesvol wij zijn aan het niet inzetten van de middelen die wij ter beschikking hebben."

U hebt ook welbewust nieuwe normen en waarden geïntroduceerd. Gaat u daarin zover dat u een beveiligingsbedrijf inschakelt om de integriteit van het personeel te onderzoeken, zoals onlangs is gebleken?

"Je wordt jammer genoeg nog steeds geconfronteerd met medewerkers die zich niet weten te gedragen. We moeten de organisatie dus tonen wat wel en wat niet geaccepteerd wordt. Hoe gaan mensen op een lijn met elkaar om? Is het normaal dat de zwarten hier zitten en de witten minderwaardig zijn en mag hij niet aan de tafel van de bestuurders zitten? Dat soort gesprekken moeten we hier op gang brengen. Dat soort gesprekken moet je meegeven aan het lijnmanagement. Dat moet oog hebben voor de manier waarop personeelsleden met elkaar om gaan. Seksuele intimidatie moest als probleem boven tafel worden gebracht. Dat het niet normaal is als er zomaar in billen en borsten wordt geknepen van vrouwelijke personeelsleden. Langzaam maar zeker ga je mensen vertellen dat dit abnormaal gedrag is. En dus worden er ook mensen ontslagen als ze hun handen niet langer thuis kunnen houden of met hun handen in de kas zitten."

Is de stijl van de leider Schermer gedurende uw hectische tijd in Rotterdamse haven sterk veranderd?

"Ik was toen directeur van de Stichting Samenwerkende Havenbedrijven en was dus eindverantwoordelijk. Nu geef ik leiding aan mensen die zelf leiding moeten geven. Dat is wezenlijk anders. Je moet zaken uit handen geven en ze daar laten. Anders heeft iemand geen kans."

Is het een bewuste keuze geweest? Reorganisatieprocessen begeleiden als bestuurder bij de Industriebond FNV en later als Directeur van de SHB in Rotterdam en vervolgens bij het GVB in Amsterdam.

"Ik zoek het rumoer. Dat wel. Bij de Industriebond moest ik weg wegens een conflict in de top. De acht jaar daarna, in de Rotterdamse haven, waren zo hard en intensief dat de organisatie zonder mij op een dag ook weer verder moest. Bovendien had ik mensen pijn gedaan, had ik vijanden gemaakt. Als je tegelijkertijd kun constateren dat de zaken grotendeels op orde zijn gebracht dan is het goed zo'n periode ook weer te beëindigen. Je hebt namelijk geen effect meer op noodzakelijke veranderingsprocessen want je hebt je eigen weerstand georganiseerd. Het is kwaad kersen eten met mensen die op een dag een rekening met je te vereffenen hebben. Dus ging ik op zoek naar een werkring met voldoende nieuwe ellende."

Wat is het interessante aan dit type werk?

"Dat het vreselijk beweegt."

Dat doet ander werk ook.

"Nee hoor. Er is niets zo heftig in zijn bewegingen als dit soort veranderingen. Emotioneel maar ook organisatorisch heftig omdat je andere organisatievormen neerzet. Je probeert andere manieren van denken te implementeren, mensen op een andere manier naar de wereld te laten kijken. Je hebt te maken met veel cynisme. Mensen die tegen je zeggen dat er al sinds jaar en dag pogingen worden gedaan de organisatie te veranderen en je aanraden rustig aan te doen, rustig voort te kabbelen. Dan komt het allemaal wel goed. Tegen die stromen in roeien, inhoudelijk weerstand bieden is mijn drijfveer."

Bestaat er een methode Schermer?

"Als die al bestaat dan is het een methode waarbij voldongen feiten niet bestaan. Dat je analyseert waarom veel mensen feiten als voldongen beschouwen en dat je plannen bedenkt hoe het anders kan."

Welk type P&O-medewerker past het beste bij die methode?

"Het moet iemand zijn die zijn vak verstaat en bovendien in staat is een aantal cruciale elementen over te brengen op de lijnmanagers in de organisatie opdat die zelf voor hun personeel gaan zorgen. Professionele P&O-ers moeten een helder onderscheid kunnen maken tussen de zaken waarmee ze de lijnmanagers ondersteunen en zaken die zo specifiek zijn dat

ze tot hun eigen verantwoordelijkheid behoren. Je hoeft een manager bijvoorbeeld niet te leren hoe pensioenen in elkaar steken. Maar op het gebied van het ziekteverzuim komt het weer aan op een professionele begeleiding.

Ons corps P&O-ers is geselecteerd op de eisen die de komende jaren worden gesteld. In vergelijking met vroeger kan de kern van het verschil worden aangeduid met het begrip 'delegeren'. Niet zelf doen maar verantwoordelijkheden overdragen aan anderen. Een einde maken aan de gewoonte dat alles maar over de muur werd gegooid in de richting van de afdeling P&O, die alle problemen vervolgens zelf ging oplossen."

Wat is in 2004 uw grootste zorg?

"De enorme uitstroom aan oudere medewerkers het hoofd bieden er ervoor zorgen dat jonge Turkse, Marokkaanse, Surinaamse, Antilliaanse en Kaapverdiaanse mensen de plaats innemen op de bus en de tram. Als je vandaag naar de bezetting op de bus kijkt dan moet je constateren dat het nog een wit -oudere mannen- bolwerk is. Bij de conducteurs is die vermenging al volop aan de gang. Zowel tussen mannen en vrouwen alsook tussen kleurlozen en kleurlingen."

Hoe gaat u dit aanpakken?

"Dat weet ik nog niet. We hebben de analyse net gemaakt. We hebben eind 2003 in kaart gebracht hoeveel medewerkers het GVB op grond van hun leeftijd verlaten. Dat is dramatisch. De komende tien jaar moeten we dus zo'n 2000 nieuwe medewerkers aantrekken. Dat is niet alleen een opdracht aan P&O maar ook aan het lijnmanagement. Enkele jaren geleden kon de afdeling personeelszaken deze uitdaging in zijn eentje aanpakken. Nu hebben we die rollen omgedraaid en is het lijnmanagement wel degelijk medeverantwoordelijk."

Dan is het nog een hele weg te gaan tot u het moment heeft bereikt dat de lijnmanager zelf bepaalt wie er wel en wie er niet op zijn lijn mag rijden.

"Klopt. Maar toch zijn we hier in onze plannenmakerij al verder. De meest verregaande vorm is een systeem van

franchising. Kortom: de kleur van het materieel en het logo zijn gemeenschappelijk en voor de rest moet iedere lijn zijn eigen broek ophouden. Elke lijn heeft dan zijn eigen budget, maakt zelf uit wie wordt aangenomen en hoe de mensen worden begeleid."

En het ziekteverzuim gaat met grote sprongen omlaag.

"Maar natuurlijk. Ziekteverzuim is ons grote probleem. Een lijn die er in slaagt het ziekteverzuim van 20 naar 10 procent terug te brengen heeft in vergelijking met lijnen waar dat niet gebeurt ineens teveel personeel rondlopen. Dat overschot aan mensen wordt weer ingezet op lijnen waar het slecht gaat. Succes wordt dan niet beloond. Je moet er dus voor zorgen dat medewerkers op succesvolle lijnen bijvoorbeeld gemakkelijker snipper- en vakantiedagen kunnen opnemen."

En als de klus hierna geklaard is gaat u weer opzoek naar een nieuwe baan?

"Daar ben ik heel erg dubbel over. Ik wilde voor mijn zestigste nog een keer van baan veranderen. Maar ik merk gaandeweg dat mensen hier een toenemende aversie krijgen tegen directieleden die om de vijf a zes jaar van baan veranderen. Ik kan dat begrijpen. Mensen hebben behoefte aan een zekere stabiliteit in de leiding. Van de directeuren waarmee ik in 1998 bij het GVB begon zijn er nog 2 over, onder wie ikzelf. Dat is te weinig voor de continuïteit van een bedrijf. Een gevoel van verantwoordelijkheid voor die continuïteit gaat bij mij steeds zwaarder wegen. Bovendien verveel ik me geen dag."

Wanneer is het GVB weer helemaal gezond?

"Stel de vraag maar anders. Voor ons is cruciaal of de marktwerking er al dan niet volledig op wordt losgelaten. Wij maken ons sterk het GVB dan als één bedrijf te presenteren. Maar er zijn in de landelijke politiek krachten die het bedrijf in moten willen hakken. Nou, dan zijn we vrij snel weer naar de verdommenis geholpen."

GVB

Wonen, werken, uitgaan, studeren, naar familie of vrienden: iedere dag reizen duizenden mensen kris kras door Amsterdam, de stad in en uit. Met de tram, de bus, de metro of de veerpont. Het GVB zorgt dat vele duizenden reizigers iedere dag weer op hun plaats van bestemming komen. Amsterdam is een stad in ontwikkeling. Het GVB zorgt dat het openbaar vervoer mee ontwikkelt. Door het onderhouden van een fijnmazig openbaar vervoernet, door nieuwe lijnen en een op de markt afgestemde dienstregeling. Maar ook door investeringen in veilig en comfortabel vervoer. Voor het GVB staat alles in het teken van de verwerving van de aanbesteding om het openbaar vervoer voor de gemeente Amsterdam uit te voeren. Om een kans te maken de aanbesteding te winnen, moet het GVB in 2005 een marktconform bedrijf zijn.

Rik Rensen (47) was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel " De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 topmanagers onder wie Anton Dreesmann(V&D), Wisse Dekker (Philips) Frans Swarttouw (Fokker) en Martin Schröder (Martin Air) scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. In 1989 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de start en daarna uitbouw van de dagelijkse nieuwsbulletins van RTL. Gedurende 10 jaar gaf hij leiding aan de redactie van RTL Nieuws. In de periode tussen 1999 en heden vervulde hij de functies directeur RTL iMedia en hoofdredacteur van NOVA. Rik Rensen is nu als partner van C2Results, Management Missions, verantwoordelijk voor activiteiten in de media-branche: interim-management, consultancy en mediatraining.

Blaauw Sombeek & partners is specialist voor werving en selectie van vaste – en interimfuncties binnen het gehele HR-vakgebied: van sr. operationeel tot leidinggevend/directie niveau, HR-specialisten en coaches.

Het bureau werkt voor opdrachtgevers in alle branches zowel voor profit als non profit organisaties.

Vaak wordt het bureau ingezet bij veranderingstrajecten waarbij een belangrijke rol voor Human Resources Management is weggelegd of waar (tijdelijke) extra capaciteit noodzakelijk is.

Opdrachtgevers maken gebruik van het kwalitatief en kwantitatief indrukwekkende netwerk en de database van HR-kandidaten van Blaauw Sombeek & partners.

Het bureau vervult tevens een functie bij de uitwisseling van vakkennis of persoonlijke stijl van werken tussen HR-vakgenoten. In "De Stijl van de HR-leider" wordt op unieke wijze gelegenheid gegeven de geest te slijpen.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: werving en selectie van commerciële/leidinggevende functies binnen de uitzend-, detacheringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: www.blaauwsombeek.nl of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-4723908.

Het volgende interview in de serie "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties", zal in april 2004 verschijnen.

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.