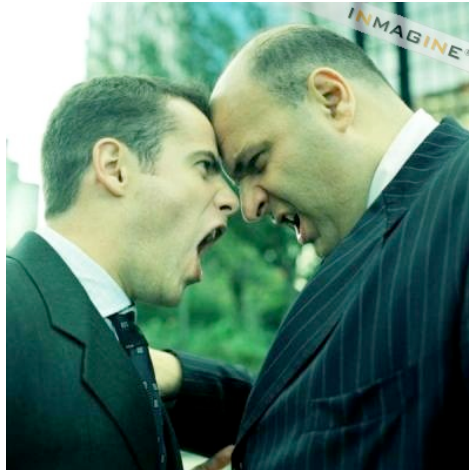


## **CORDES: ingrijpen bij heftige organisatiecrisis**

Adviseren bij heftige organisatiecrises vraagt om een doordachte en voortvarende aanpak. Rolf Sterk, partner in CORDES, legt zich al jaren op deze vragen toe.

Er is in zijn ogen sprake van een 'heftige organisatiecrisis' wanneer *de onderlinge samenwerking die nodig is om resultaten te boeken, ernstig verstoord is. De heftigheid van het conflict kenmerkt zich door de (on)mogelijkheid van effectief rechtstreeks contact tussen de conflictpartijen in de organisatie.*



*Iedereen heeft gelijk...*

Conflictpartijen definiëren datgene wát er (allemaal) aan de hand is, hóe dat ontstaan is en wíe daarin de hand heeft gehad, verschillend. De kleuring en de beladenheid van de woorden en daden van de andere partij(-en) zijn dusdanig dat de basisconditie voor een verbetering, namelijk effectief rechtstreeks contact, is weggevallen.

*Ernstige gevolgen.....*

Als het niet lukt om tot verbetering te komen, zal de crisis zich aanvankelijk verscherpen. Na verloop van tijd zal dit tot blijvend ineffectieve verhoudingen in de organisatie leiden. Vaak zonder dat men zich ooit nog afvraagt wat er eigenlijk aan ten grondslag heeft gelegen. De crisis wordt een 'chronische kwaal'. Met alle suboptimale gevolgen vandien.

## CORDES visie: ingrijpen én perspectief bieden



crisis en vernieuwing teelbaar

CORDES betreft de relevante *context* van de crisis in de aanpak. De gekozen of beter: gegroeide organisatie (structuur, werkafspraken, formele verhoudingen) versterkt de crisis nogal eens. Deze context is nadrukkelijk in beeld als mogelijke oorzaak of versterker van de conflicten in de crisis.

De *temperamenten* van de zichtbare vechters in de crisis worden veelal gezien als de kern van het conflict. Door de organisatie beter in te richten verandert de context en in de meeste gevallen ook het vechtgedrag.

Dit is overigens niet altijd het geval en dan is een afscheid vaak de beste oplossing.

Hoe 'anders en beter'? Het *perspectief* van een wezenlijk andere werkverdeling, een andere organisatie- of procesinrichting, minimale samenwerkingskwaliteit als boeter bij de vis, met vertrek bij niet-slagen, vergezellen een oplossing over het algemeen.

### **Succesfactoren** voor de adviseur bij het optreden in heftige organisatiecrises:

- Snelheid van handelen
- Conflict in context zien, oplossing in context zoeken
- Onafhankelijkheid en onpartijdigheid van je positie stellen én demonstreren naar opdrachtgever en andere betrokkenen
- Scherp luisteren en inleven: organisatie(sub)cultuur snel aanvoelen en snappen, de 'onderstroom' willen oppikken
- Slimme, glasheldere 'organisatie van betrokkenheid' én snelle voortgang creëren
- Handelen vanuit adviesperspectief: onderzoek is niet alleen fact-finding, maar vooral de eerste stap in verandering/verbetering
- Kunnen vertrouwen op je eigen kritische beoordelingsvermogen én blijven openstaan voor verrassende, andere zienswijzen
- 'Adviseren met een mening'

[sterk@cordes.nl](mailto:sterk@cordes.nl)

[www.cordes.nl](http://www.cordes.nl)

## **Recente voorbeelden van conflicten en de aanpak.**

“.....lamgelegd.....”

Binnen een GGZ-instelling is medio 2008 heftige onrust ontstaan door de plotselinge schorsing van de leidinggevende van een afdeling. Medewerkers zijn verontwaardigd, het onderdeel dreigt bezet te worden door cliënten en er wordt zelfs gedreigd brand te stichten. Nadat de Raad van Bestuur een gesprek op gang heeft gebracht, wordt een extern onderzoek toegezegd.

CORDES brengt na een introductie en enkele inventariserende gesprekken, binnen een week een aanpaksvoorstel uit, waarin niet alleen de gebeurtenissen mbt de actuele crisis, maar ook de positie van de afdeling binnen de instelling en het werkklimaat binnen de afdeling als aandachtspunt zijn benoemd.

In gesprekken met betrokkenen in en rond de afdeling worden de aanloop tot de crisis, de crisis zelf en de gevolgen ervan benoemd. Ook: een oordeel over missers en verwijtbaarheid in het proces.

In de gesprekken is al aandacht besteed aan de relatie tussen de instelling en de afdeling en aan het werkklimaat. De advisering levert daar de juiste aangrijpingspunten en het gemeenschappelijk perspectief voor aan. Door de betrokkenen in en rond de afdeling wordt het eindrapport omarmd. Niet alleen het acute conflict, maar juist de structuur waarbinnen dit conflict zo heftig kon worden, is blootgelegd en van een verbeterplan met draagvlak voorzien.

“.....muchadoboutnothing...”

In een professionele beleidsafdeling in een grote Nederlandse gemeente, heeft een interim manager die is ingehuurd voor overbrugging, met alle ca 20 medewerkers (ervaren, HBO/WO niveau), individuele gesprekken gevoerd. Aanleiding: “er zijn op sommige beleidsterreinen binnen de afdeling tekorten, op andere schiet er capaciteit over, laten we dat eens inventariseren en zo bezien of we kunnen schuiven”.

De interim komt door de gesprekken tot ideeën over een nieuwe organisatie-inrichting. Deze schrijft hij op in een korte notitie die hij richt aan het gemeentelijke MT. Dit MT reageert positief op het plan en met die boodschap keert de interim terug op de beleidsafdeling: “we gaan de afdelingsstructuur anders inrichten, MT is al accoord”. De medewerkers zijn met stomheid geslagen, daar waren die vertrouwelijke gesprekken immers niet over gegaan...? De spanningen lopen op. De interim vertoont zich zo min mogelijk bij de medewerkers en praat niet meer met de afdeling, de medewerkers praten ook niet meer met elkaar, het MT wordt gewantrouwd door hun opstelling naar de interim. De beleidsthema’s vragen daarentegen om een integrale aanpak en dus een hoge mate van samenwerking.

Door de gemeentesecretaris, die van de onrust verneemt, wordt CORDES gevraagd de ontstane impasse te doorbreken.

CORDES zoekt eerst naar condities en vormen waarmee tussen de medewerkers contact mogelijk wordt over de ontstane situatie. Het contract tussen de gemeente en de interimmanager wordt op ons aanraden per onmiddellijk beeïndigd. Als het contact tussen de collega’s op gang is gekomen over het werk en de samenwerking, worden korte, ‘to the point’ bijeenkomsten georganiseerd over de gewenste kwaliteit van samenwerking binnen de afdeling en tussen afdeling en het MT. Het MT wordt daarin betrokken en er worden afspraken gemaakt over de wijze van werken van de beleidsafdeling en de verbinding met/vanuit het MT zolang het nieuwe afdelingshoofd nog niet is aangetreden. De afdeling zelf maakt inmiddels een voorstel om capaciteit tussen een drietal beleidsterreinen tijdelijk te herverdelen. Dit wordt toegejuicht en direct geaccordeerd door de secretaris. Besloten wordt dat een andere interim niet nodig is voor de dan nog twee maanden die het duurt totdat het nieuwe afdelingshoofd zal aantreden. Een van de senior beleidsmedewerkers neemt de rol als technisch voorzitter van de beleidscoördinatie op zich, de gemeentesecretaris schuift tweewekelijks aan voor een één-uurs “stand zaken, successen en risico’s-overleg”. Herinrichting was nergens voor nodig.....