

Eenvoudig een betrouwbaar beeld van de organisatie met de jubbudehubbu-methode

Peter Broerse

Daar zaten ze. Ongeveer honderd personeelsleden, voor de gelegenheid bijeengeroepen door het bestuur. De meesten niet onwelwillend; benieuwd naar wat er komen ging. De sfeer kwam tamelijk ontspannen over met een vriendelijk geroezemoes. Toen wij het podium opliepen, werd het stil. Mijn opdrachtgever introduceerde mij en vatte kort samen wat ertoe geleid had dat hij nu met mij voor hen stond. Het personeel had het vertrouwen in de directie opgezegd. De directeur was door het bestuur op non-actief gezet; verdere maatregelen zouden volgen. Een van die maatregelen was ik. Als bestuursgedelegeerde zou ik de school gaan leiden; ik zou boven de directie staan en ieder directielid beoordelen op zijn functioneren. Mijn opdrachtgever sloot af met de mededeling dat hij ervan overtuigd was, dat ik mijn opdracht met succes zou bekronen. Hij was nog niet uitgesproken of achter uit de zaal klonk: "Laat meneer Broerse dan maar eens laten zien dat hij ons vertrouwen wèl waard is." Het goudschaaltje stond al klaar, voordat ik überhaupt iets gezegd had. De opmerking was recht voor zijn raap, maar begrijpelijk. Het wantrouwen tegen de directie was slechts gedeeltelijk weggenomen; de directeur was wel uit de school gehaald, maar de overige vier directieleden zaten er nog. De enige nieuwe factor was ik.

Het was duidelijk dat ik zo snel mogelijk het vertrouwen moest zien te krijgen. Dat daar meer voor nodig was dan een enthousiaste toespraak, stond als een paal boven water. Ik hoorde ze het al denken, misschien wel zeggen: "Het was een mooi verhaal, maar ja, nu de praktijk nog....".

Op weg naar vertrouwen

Gelukkig wist ik wat me te wachten stond en ik had me dus goed voorbereid. Ik wilde meteen, aansluitend op mijn introductie, aan het werk om vertrouwen te winnen. Natuurlijk moest ik iets zeggen, maar ik wilde vooral iets doen. Iets waar iedereen betrokken bij zou zijn, met een organische functie; het moest naadloos passen in het proces dat met mijn aanstelling ingezet werd.

Een van de dingen die je als nieuwe leider te doen staat, is je een beeld vormen van de organisatie. Dat beeld houd je de organisatie vervolgens voor en daar koppel je voornemens en plannen aan. Plannen met een zwakke fundering zijn tot mislukken gedoemd. Er mag dus geen twijfel bestaan aan de betrouwbaarheid van het beeld dat je presenteert. Jij moet erop kunnen rekenen, maar ook de medewerkers moeten het beeld als betrouwbaar accepteren.

Hoe pak je dat aan in een grote organisatie, als je ook nog haast hebt, zoals ik in deze situatie? Hoe krijg je zo snel mogelijk een betrouwbaar beeld? Met iedereen een gesprek voeren is geen optie. Er moet een selectie gemaakt worden. Dus? Pak je het organogram? Was het maar zo eenvoudig. Het organogram geeft aan hoe de lijntjes lopen, maar de hazen lopen anders. Hoe kom

je erachter wie de informele leiders zijn? Vraag je het aan je voorganger? Je opdrachtgever? Je zult nooit zeker weten of zij een goed inzicht hebben in de loop der hazen. En zelfs als jij denkt dat dit inzicht er is, rest nog de vraag of het personeel dat ook vindt. Dit alles ging door mijn hoofd bij de voorbereiding van de introductiebijeenkomst en ineens wist ik het. Niet een organogram, een voorganger of een opdrachtgever, maar het personeel zelf moest mij vertellen met wie ik moest praten om een betrouwbaar beeld van de organisatie te krijgen.

De gelegenheid was ideaal. Bijna al het personeel was aanwezig. De motivatie om de organisatie uit het slop te helpen was groot. Nu nog een geschikte techniek vinden. Het mocht vooral niet lijken op “weer zo’n groepsgebeuren uit de agogische trukendoos”. Dat zou alleen maar voor meer wantrouwen zorgen. De techniek zou ertoe moeten leiden dat mensen na afloop zouden denken: “Er wordt naar ons geluisterd!” Dat was wat ik wilde bereiken. Vergeleken met dat resultaat was een lijstje gesprekspartners min of meer een bijproduct.

Techniek: de jubbudehubbu-methode

De methode die ik hanteerde en nog steeds hanteer, heb ik de jubbudehubbu-methode genoemd. Iedere Nederlander weet dat luddvedu staat voor liefdesverdriet. Bij mij thuis hebben we het niet over vlees voor de boterham, maar over vluvudebu. En zo betekent jubbudehubbu “*jouw beeld door hun beeld*”. De jubbudehubbu-methode werkt als volgt.

Inleiding

Ik leg uit dat ik snel een beeld wil hebben van de organisatie. Hoe zijn dingen hier geregeld? En vooral: hoe verloopt dat regelen in de praktijk, wat is ervan te merken en wat zijn de consequenties ervan. Over de organisatie zelf kan ik documenten lezen en vragen stellen aan degenen die ervoor verantwoordelijk zijn. Dat is makkelijk te realiseren, maar bij wie kan ik het beste terecht om te vragen naar de dagelijkse praktijk, naar de cultuur, de sfeer? Hoe kom ik aan de juiste gesprekspartners? Degenen die dat het beste weten zitten in de zaal.

Uitvoering

Aan het eind van de bijeenkomst kruist iedereen op een personeelslijst namen aan van mensen die bij uitstek geschikt zijn om mij te helpen bij mijn beeldvorming. Ik vraag van te voren even na te denken over criteria die hun keuze gaan bepalen. Er zijn oude rotten die veel kunnen vertellen. Er is misschien ook aanstormend talent met eigen meningen over het reilen en zeilen. Er kunnen mensen zijn die elders al werkervaring opgedaan hebben; hun vallen dingen op die voor de meeste medewerkers al lang gewoon zijn. Een grote mond staat niet per se voor diep inzicht. Een vrouw ziet andere dingen dan een man. Dat soort overwegingen.

Iedereen mag maximaal vijf kruisjes zetten. Een prioriteit bepalen hoeft niet, want die ontstaat uiteindelijk vanzelf door het aantal kruisjes dat bij iedere naam op de lijst verschijnt.

Afronding

Na de sluiting van de bijeenkomst worden meteen de kruisjes geteld door een aantal aanwezigen (liefst leden van de OR of een dergelijk gezaghebbend orgaan). Meestal tekent zich een duidelijke groep af van mensen met veel kruisjes. Dat wordt het basisreservoir voor de uiteindelijke keuze van gesprekspartners. Die keuze maak ik samen met degenen die de uitslag bepaald hebben. We

kijken daarbij ook naar spreiding over het personeel: afdeling, geslacht, leeftijd etc, etc. Dat kan aanleiding zijn om af te wijken van de exacte volgorde van voorkeur die bepaald is door het aantal kruisjes bij iedere naam op de lijst.

De uitslag blijft vertrouwelijk. We maken er geen populariteitswedstrijd van. De geselecteerden worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek. Ik heb maar een keer meegemaakt dat iemand weigerde; het is tenslotte een hele eer, als je collega's kennelijk zoveel vertrouwen in je hebben. Die weigering vond plaats in een sfeer die in de loop van een jarenlang proces extreem verziekt was.

Vaak gestelde vragen

Mag ik het formulier mee naar huis nemen en daar invullen?

Nee, want dat vertraagt.

Krijgen afwezigen nog de gelegenheid de lijst in te vullen?

Nee, want dat vertraagt. Het zijn er bovendien te weinig om nog een substantiële verandering in de uitslag te veroorzaken.

Mòèt je vijf namen aankruisen?

Nee, minder mag ook.

Toepasbaarheid

Ik heb deze methode vaak toegepast en altijd met succes. Het geven van invloed, mits in de juiste context toegepast, is een van de meest effectieve gereedschappen die leiders ter beschikking staan. Deze techniek geeft in één klap iedereen evenveel invloed en dat wordt gewaardeerd: "fijn dat er naar ons geluisterd wordt".

Doordat ze een bijdrage geleverd hebben, raken personeelsleden geïnteresseerd in wat je aan het doen bent. Dat leidt tot contacten. "Hoe gaat het met je gesprekken?", "Begin je al een beetje inzicht te krijgen?" Je kunt dat effect nog aanwakkeren door medewerkers met wie je al gesproken hebt nog eens een vervolgvraag te stellen in het bijzijn van anderen. "Heb je inmiddels nog dingen die in het gesprek niet aan de orde gekomen zijn?". De omstanders kunnen naar aanleiding daarvan weer met die persoon aan de praat raken, waardoor het proces waarmee jij bezig bent voor nog meer mensen gaat leven.

Deze methode heeft niet alleen positieve effecten. Negatieve worden er door voorkomen. Ik heb bijvoorbeeld nooit twijfels horen uiten over de samenstelling van de groep waarmee ik in gesprek ben gegaan. Dit is een beproefde manier om onwelgevallige conclusies te ontkrachten, maar als het hele personeel "medeplichtig" is geweest aan de samenstelling, is het erg moeilijk om met dat argument aan te komen.

De techniek laat zich ook bij andere gelegenheden toepassen, bijvoorbeeld bij de formatie van een adviesgroep waarin naast de functionele zetels ook een aantal "gewone" personeelsleden vertegenwoordigd moeten zijn. Zelf heb ik hem ook wel eens gebruikt bij de samenstelling van een benoemingsadviescommissie en voor de vorming van een klankbordgroep waarin de dagelijkse gang van zaken werd besproken.

Niet alleen interim-managers kunnen hun voordeel doen met deze methode. Ook reguliere leidinggevendenden kunnen er gebruik van maken.

De reactie van het personeel is altijd positief. Ook al wordt aanvankelijk met een zekere bevreemding gereageerd en al worden wat tegenwerpingen gemaakt - standaard in een omgeving van hoogopgeleide professionals -, zodra bekend is geworden wie aangewezen zijn, reageert men instemmend.



Peter Broerse heeft in 2000 een succesvol rectoraat ingewisseld voor interim- en advieswerk met zijn bedrijf [AdviesNu](#). Hij adviseert en begeleidt directies, besturen en raden van toezicht. Zijn "missie": Mensen die ertoe doen in het onderwijs helpen excelleren. Meer artikelen van zijn hand [hier](#).

Commentaar aan de auteur: p.broerse@adviesnu.nl

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [ZIPconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.