

# Leiderschap goed op de rails

De rol van de controller verandert. De scorekeeper van wel-  
eer wordt een business partner met een open oog voor de  
omgeving waarin hij functioneert. Ook bij ProRail, de beheer-  
der van de Nederlandse spoorweginfrastructuur, zijn de con-  
trollers deze slag met hart en ziel aan het maken.

De leidinggevenden van de afdeling Control spelen in deze  
verandering een sleutelrol. Reden voor ProRail om hen  
professioneel te ondersteunen in hun nieuwe leiderschapsrol.

JACCO VAN DEN BERG, ANDOR DE ROOY EN JOHN VOPPEN



De controller ontwikkelt zich steeds verder naar een breed georiënteerde adviseur van het lijnmanagement. Eigentijdse controllers hebben een open oog voor de maatschappelijke, politieke, ruimtelijke en, inderdaad, financiële context waarin zij en hun organisaties functioneren. Voor de controllers van ProRail komt daar nog bij dat ook de organisatie stevig in beweging is. 'Tot een jaar of drie geleden was ProRail een nogal intern gerichte organisatie,' vertelt John Voppen, financieel directeur a.i. van ProRail. 'Omdat de verhouding tussen de burgers en de overheid veranderd is, komt daar nu in rap tempo verandering in. Zo zijn de wensen en eisen van onze klanten (onder wie reizigers- en goederenvervoerders) een belangrijker rol gaan spelen. Dit heeft zich intern vertaald in key performance indicators (kpi's), bijvoorbeeld de beschikbaarheid van het spoor. Bij diezelfde klanten werken wij bij wijze van spreken in de achtertuin en dan is overleg en het afstemmen van verwachtingen niet meer dan normaal. Omdat onze relatie met de omgeving steeds belangrijker wordt en wij ook steeds meer rekening willen en moeten houden met partijen als gemeentes en provincies is overleg noodzakelijk. ProRail ontwikkelt zich dan ook van een meer interne naar een meer extern gerichte organisatie.'

## 'Er ontstaat vertrouwen en zo kan het echt ergens over gaan'

### Sparringpartner van de lijn

Deze omslag kan ook de controllers binnen ProRail niet onberoerd laten. Ze spelen tenslotte een cruciale rol in de onderneming, waar het verkrijgen van financiering en afstemming hierover met klanten en overheden van oudsher tot het primaire bedrijfsproces behoort. Met ontwerp, aanleg en onderhoud van de railinfrastructuur zijn grote sommen geld

### De grootste eye-openers voor deelnemers

- 'De grootste eye-opener voor mij was dat als je leiding geeft aan professionals je heel goed moet communiceren over waarom je zaken op een bepaalde manier aanpakt'.
- 'De punten die mijn collega's noemden herkende ik zelf ook al en had ik zelf ook aangegeven als verbeterpunten (alleen scoorde ik mezelf daar nog slechter in); ik heb moeite met delegeren, hoog verantwoordelijkheidsgevoel, ben zeer resultaatgericht en zeer procesmatig ingesteld. Conclusie is eigenlijk dat ik mezelf redelijk goed ken, weet waar mijn verbeterpunten zitten, maar dat ik met minder dan een 10 ook genoeg mag nemen en dat ik het eigenlijk helemaal zo slecht nog niet doe'.
- 'Meer ruimte geven en meer vertrouwen uitstralen in mijn handelen (en niet alleen in woord) naar het team'.

### 'Een 8 is ook al hardstikke goed'

'Het traject heeft mij sowieso inzicht gegeven in hoe anderen mij zien (leidinggevende, collega's en medewerkers). Wat opvalt, is dat ik mezelf veel strenger beoordeel dan dat anderen dat doen. Na discussies in mijn sparringscirkel kwamen we tot de conclusie dat dit komt door dat ik van mezelf, en dus ook van anderen, een 10+ verwacht, terwijl een 8 eigenlijk ook al hardstikke goed is. Dit traject heeft me geleerd om niet meer alles zelf te doen, verantwoordelijkheden in het team te leggen en vervolgens ook accepteren dat het geen 10 hoeft te zijn. Maar mensen ook aanspreken als het niet goed is wat ze opgeleverd hebben, duidelijk aangeven waarom niet en zeggen hoe het beter moet, maar niet zélf de taak overnemen', aldus Yvette Hendriksen, teamleider Controlling.

gemoeid. Geld dat afkomstig is van de belastingbetaler. En dat vereist dus grote zorgvuldigheid. Voppen: 'Onder het motto 'Het publieke belang zakelijk gediend' streven wij naar een zakelijke en professionele houding in de contacten met partners als lokale en regionale overheden. Controllers vervullen daarin een spilfunctie. Zij moeten voorop lopen. Natuurlijk blijven zij businesscontrol 'doen', maar met meer oog en oor voor de omgeving om zo processen te beïnvloeden'. Dat het werk van de controller bij ProRail daardoor alleen maar interessanter wordt staat wat Voppen betreft dan ook buiten kijf. Van een intern gerichte controller naar (financieel) adviseur en sparring partner van het lijnmanagement – hier is sprake van een echte cultuuromslag, die naast een inhoudelijke kant ook duidelijk gevolgen voor het leiderschap heeft. Wat zijn de gevolgen voor de rol van de controller in het managementteam? Wat zijn de consequenties voor zijn leiderschapskwaliteiten? Hoe bereidt hij zijn mensen voor op de veranderende omstandigheden? En hoe coacht hij zijn team tijdens die cultuuromslag? Om deze en andere vragen te beantwoorden en op te pakken gaf ProRail kort na de zomer van 2008 het startsein voor een maatwerk leiderschapsprogramma, gericht op de circa veertig leidinggevende controllers in de onderneming.

### Alle verandering begint in de lijn

De tien leidinggevende controllers van de afdeling Inframangement waren als eerste aan de beurt en konden daarmee beproeven of het programma ook voor de andere controlmanagers geschikt zou zijn. De controllers van deze afdeling monitoren vanuit Utrecht en vier regionale vestigingen een jaarlijkse geldstroom van ongeveer 1,2 miljard euro. Andor de Rooy en Jacco van den Berg van adviesbureau Grip op leiderschap ontwikkelden het programma. Hun opdracht: zorg voor een resultaatgericht en pragmatisch programma dat de controllers leert de inhoudelijke kant van het werk gedeeltelijk los te laten, om meer oog te hebben voor de brede context, teams effectiever te laten werken en om te fungeren als volwaardig business partner van het lijnmanagement. Leiderschap is een belangrijk instrument om die doelstellingen te verwezenlijken.

## ProRail investeert in jou, zorg jij voor het rendement?

In het voorjaar van 2009 werd de ProRail Finance Academy gestart. Deze heeft als doel om de professionaliteit van de financiële poot binnen de onderneming te verbeteren. Dat krijgt gestalte via leergangen en trainingen op terreinen zoals businesskennis, vakken en individuele vaardigheden. Opleidingen worden met en voor medewerkers ontwikkeld. Ook het in dit verhaal beschreven leiderschapsprogramma maakt deel uit van het aanbod. De trainingen zijn erop gericht om de ProRail-controllers te begeleiden in hun rolverandering van scorekeeper naar business partner. Het leitmotiv van de Academy is: ProRail investeert in jou, zorg jij voor het rendement? De ProRail Finance Academy ontwikkelt inmiddels ook trainingen aan medewerkers buiten de financiële sector in de vorm van een leergang Finance for non-financials.

### De leiderschaps-effectiviteitsanalyse

Deze top-down benadering is een bewuste keus van Voppen. 'Ik ben ervan overtuigd dat het management het voortouw moet nemen als je een organisatie wil veranderen,' zegt hij. 'Als de managers vaardigheden als persoonlijk leiderschap en teamontwikkeling soepel in de vingers hebben, zullen de beoogde veranderingen onder hun leiding doorsijpelen naar de controllers op de vloer.'

De aftrap bestaat uit een serie persoonlijke intake-gesprekken met de betrokken mensen. Deze gesprekken vormen de basis van het uiteindelijke programma, dat rekening houdt met individuele leerwensen en de verschillen in managementervaring van de deelnemers. De volgende stap bestaat uit een leiderschaps-effectiviteitsanalyse (LEA), waarin collega's, medewerkers en leidinggevers feedback geven op het leiderschap van de deelnemers.

In de LEA komt een aantal aspecten van leiderschap aan bod, zoals het ontwikkelen van een (gezamenlijke) visie, de verwerkelijking daarvan, het organiseren van medewerking, controle op de voortgang, resultaten behalen en werken in teamverband. Andor de Rooy, mede-ontwikkelaar van het maatwerkprogramma: 'De LEA maakt voor de deelnemers hun leiderschapsgedrag zichtbaar en hanteerbaar. Het geeft antwoorden op vragen als: 'Wat doe je de hele dag aan leiderschap? Hoe ervaren je mensen je leiderschap?' Je kunt als leidinggevers zelf wel het idee hebben veel te delegeren maar hebben je mensen dat beeld ook?'

Die analyses vormen de voedingsbodem voor een gezamenlijke sessie, waarin de deelnemers de resultaten van hun eigen LEA-rapport delen en feedback geven over elkaars leiderschap. Voppen was als eerste aan de beurt: 'In de aanloop was dat heel spannend, veel controllers zijn inhoudelijke mensen van het

type 'doe maar gewoon' – je moet dus wel een stap zetten om je zo bloot te geven.'

De collectieve terugkoppeling van de resultaten van de LEA was een succes. De Rooy: 'Er kwam een open gesprek op gang over elkaars leiderschap. Dit brak het ijs. Daarna was er grote bereidheid om van elkaar en met elkaar te leren. Door elkaar maar eens open en bloot feedback te geven is de eerste lastige stap gezet'. Voppen tekent daarbij aan dat het leiderschapsprogramma is toegesneden op de bedrijfscultuur van ProRail: 'Dus zakelijk, praktisch, niet te soft, niet te emotioneel, maar wel dichtbijkomend en confronterend.' Zoals bekend blaken deelnemers aan dit soort sessies na afloop altijd van de goede voornemens. Maar: 'Vater werden ist nicht schwer, es zu bleiben aber sehr'. Daarom is het zaak kaders te scheppen zodat die voornemens ook werkelijkheid worden.

Bij ProRail komen er drie profielen uit de bus waarbinnen het individuele leiderschap tot wasdom moet komen:

- De onderlinge samenwerking binnen het MT; samen delen, samen doen. En vooral van belang: minder op detail en meer op grote lijnen zitten. Dat zorgt voor betere overleggen.
- Het 'echte' leidinggeven aan het eigen team. De nadruk daarin ligt op delegeren.
- En de samenwerking met het lijnmanagement: optreden als 'onafhankelijk geweten', positionering als professional, het tonen van lef en het nemen van risico's in de omgang met de lijn.

Voorbeeld Gemeente Afdelingshoofd	Laag		Laag midden				Midden				Hoog Midden				Hoog					
	1-5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96+
<b>Visie creëren</b>																				
• Ervaringsgericht														C						B
• Vernieuwend				B							M									
• Vaktechnisch							B/M													
• Onafhankelijk																	B			C
• Strategisch														B				M		
<b>Medewerking krijgen</b>																				
• Overtuigend						B														
• Vriendschappelijk																				
• Enthousiasmerend			W																	
• Beheerst																	W			
<b>Visie implementeren</b>																				
• Structurerend																				
• Praktisch																				
• Communicerend																		W		
• Delegerend																				
<b>Voortgang controleren</b>																				
• Procesbewakend																				
• Feedbackgericht										W										
<b>Resultaten behalen</b>																				
• Managementgericht																				
• Dominant																				
• Resultaatgericht																				
<b>Teamgericht werken</b>																				
• Samenwerkingsgericht																				
• Democratisch																				
• Gezagsgetrouw																				
• Invoelend																				

Figuur. Voorbeeld LEA-profiel

## De missie van ProRail

ProRail zorgt voor voldoende capaciteit, betrouwbaarheid en veiligheid op het spoor in Nederland. Het werkteerrein van ProRail strekt zich uit van Den Helder tot Eijsden en van Vlissingen tot Roodeschool: ruim 6.800 kilometer spoor. Bij ProRail werken 3.200 professionals aan het soepel verloop van het dagelijkse vervoer van 1,2 miljoen reizigers en 100.000 ton goederen.

Jacco van den Berg, mede-ontwikkelaar van het programma: 'deze richtinggevende profielen zijn een kader voor de deelnemers, ze kunnen hun eigen LEA-resultaten naast deze profielen leggen en zo snel zien waar ze sterk en zwakker zijn.'

### Echt veranderen door te sparren

Om de voortgang van het veranderingsproces te bewaken en te stimuleren komen de deelnemers aan dit leiderschapsprogramma gedurende een half jaar maandelijks in een kleine groep (bij ProRail vier à vijf leidinggevend) bij elkaar om concrete ervaringen te delen, elkaar met blinde vlekken en ingesleten patronen te confronteren en feedback te geven over elkaars leiderschap. In deze sessies gaat het niet om de theorie maar om de praktijk. Lukt het je om medewerkers mee te krijgen? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet? Waarom is het moeilijk om te delegeren? Wat maakt het zo lastig om de samenwerking te verbeteren? Continu is er aandacht voor de realiteit van de verandering.

Het zijn relatief korte (één dagdeel), maar daarom niet minder intensieve bijeenkomsten. 'Het komt allemaal heel dichtbij,' aldus Voppen. 'Maar iedereen gaat heel zorgvuldig en met veel respect met elkaar om.' Of, in de woorden van één

van de deelnemers: 'Er wordt je een spiegel voorgehouden. Collega's komen met tips die je in de dagelijkse praktijk kunt toepassen. De collega's in je sparringcirkel geven ook meteen feedback of het goed gaat of juist niet.' De Rooy: 'We kiezen in dit soort trajecten bewust voor kleinschaligheid: mensen leren elkaar echt kennen, er ontstaat vertrouwen en zo kan het echt ergens over gaan.'

## 'Hoe ervaren je mensen jouw leiderschap?'

Het effect van de sparringsessies is frappant. 'Al na één sessie was de samenwerking binnen het MT enorm verbeterd,' zegt Voppen. Waar hij er vroeger nog wel eens een handje van had om het werk over te nemen als medewerkers zich met problemen bij hem meldden, ziet hij nu dat zijn mensen veel meer geneigd zijn dingen zelf op te lossen, sneller te werken en met betere producten te komen. 'Ze tonen nu zelf leiderschap en laten zo aan de rest van het bedrijf zien dat ze als business partner buiten de gebaande boekhoudpaden kunnen treden.'

Het leiderschapsprogramma voor de controllers van Infra-management wordt medio 2009 afgerond. Daarna is de beurt aan de centrale concernafdeling control, de afdeling Infraprojecten en een aantal kleinere afdelingen. —C

## Managementsparring volgens de deelnemers

Wat typeert volgens de deelnemers de aanpak van managementsparring:

- 'Binnen een gevoel van vertrouwen met je collega's heel veel delen en je zelf bloot geven. Het is zeer intensief.'
- 'Kleine groepen die bestaan uit directe collega's en die dus weten wie je bent en hoe je in bepaalde situaties reageert. Er wordt een spiegel voorgehouden en collega's komen met tips die je verder kunnen helpen. Deze kunnen in de dagelijkse praktijk worden toegepast en de collega's uit je sparringcirkel geven meteen feedback of het goed gaat of juist niet.'
- 'In andere trainingen zit je vaak met mensen die jou niet kennen en niet weten hoe je acteert in de dagelijkse werksituatie. Nu zijn de groepen klein en vertrouwen mensen elkaar volledig. Iedereen is dus heel erg open en staat open voor kritische noten.'
- 'Persoonlijk, samen in de groep. Met heel belangrijk sturende rol van de coach.'
- 'Verandering is meer blijvend en het brengt een diepe verbinding tussen de mensen die bij elkaar in de groep zitten.'