

A middle-aged man with short, light-colored hair is standing outdoors. He is wearing a white polo shirt with a logo on the left chest that says 'DE NUTSBOGIE' and a grey blazer. He has his hands in his pockets and is looking towards the camera with a slight smile. The background is a blurred outdoor setting with a building and some greenery.

‘IK HEB DINGEN ZIEN GEBEUREN DIE IK VOORAF NIET VOOR MOGELIJK HIELD’

De coronacrisis maakte duidelijk dat het Amsterdamse ov-bedrijf GVB veel wendbaarder is dan gedacht. De organisatie kent namelijk een paradox, legt Peter Buisman uit. “Een vervoersorganisatie is ingericht op regelmaat, terwijl er wel behoefte is aan flexibiliteit. Ons beeld was dan ook dat we niet erg flexibel en agile zijn.”

WIE IS PETER BUISMAN?

Utrechtenaar Peter Buisman werkt 'al een leven lang in de HR'.
"Omdat het aansluit bij wat ik leuk vind: bouwen aan een organisatie en met een groot sociaal hart mensen ondersteunen die dat nodig hebben."

- Op zijn cv staan onder meer Pon, Randstad, a.s.r., Adidas en Mattel.
- Sinds 2015 'baasje HR' bij GVB.
- Bestuurslid van de NVP sinds juni 2019.
- Met GVB winnaar van de HR Proffie Award 2016.



Aan de ene kant is alles altijd hetzelfde bij GVB: dezelfde routes, altijd op tijd, geen verrassingen. "Dat is het DNA van het bedrijf. Tegelijkertijd vragen zaken als wegomleidingen om flexibiliteit. Dat wendbare is lastig voor ons."

HOEZO NIET

"Nu is het begin juli en denk ik: hoezo niet wendbaar? Ik heb dingen zien gebeuren die ik vooraf niet voor mogelijk hield. We moesten aanpassingen doen om veilig door te kunnen rijden. Schermen plaatsen, kaartverkoop van de wagen afhaken, alleen nog maar pinnen; normaal kost dat weken vergaderen, nu was dat zo rond." Ook het afschalen van de dienstregeling was in enkele dagen geregeld. "Het gaat erom dat je keuzes durft te maken."

DE MOOISTE

GVB is één van de mooiste vervoersbedrijven van het land, vindt Peter. "Het is geografisch compact en daardoor is het eenvoudiger mensen te ontmoeten, vergeleken met bijvoorbeeld de NS. We hebben bussen, metro, tram en de veren over het IJ en het Noordzeekanaal. Daarnaast doen we alles zelf, dus ook het onderhoud aan het materieel en de infra. Die diversiteit maakt het heel aantrekkelijk en leuk."

ZINVOL WERK ZOEKEN

Door de lockdown kwam een groot deel van de medewerkers 'buitenspel te staan'. "Mensen die wel wilden, maar niet mochten, bijvoorbeeld de bestuurders en conducteurs. We stelden

onszelf de vraag welk zinvol werk we konden verzinnen. Ideeën daarvoor kwamen uit de organisatie waar het onderwerp ook erg leefde. Als leiding omarm je dat en begeleid je dat naar succes. Zo hebben de conducteurs telefonisch praatjes gemaakt met mensen die daar behoefte aan hadden, bijvoorbeeld in verpleegtehuizen. Bestuurders hebben onder andere verpleegkundigen gereden die vervoer nodig hadden."

ONGEKEND RESPECT

"Die wendbaarheid houden we graag vast. Het besef is doorgedrongen dat die fitte en wendbare organisatie meer in ons zit dan gedacht. De aanname was altijd dat bepaalde functies dat niet hadden, tijdens corona bleek juist van wel. Daar heb ik ongekend respect voor. Hoe we dat vasthouden? Door elkaar erop aan te spreken dat het kan, dat we dat al hebben laten zien. En door de mensen nog meer te betrekken en verantwoordelijkheid te geven. Wat we waarschijnlijk minder gaan doen, is iedereen mee laten praten over een besluit."

MEER VERTROUWEN

"Er zitten elementen van zelfsturende teams in dit verhaal. We moeten meer vertrouwen hebben in de mensen. En ja, misbruik zal dan best een keer voorkomen, maar dat mag niet leidend zijn. De betutteling moet eruit. We hebben bijvoorbeeld een corona-crisisteam opgezet en we kozen bewust voor een diverse samenstelling, dus ook met medewerkers die wat verder van de operatie af staan. Dan zie je ook dat mensen van wie je het niet verwacht het voortouw nemen, verantwoorde-



‘De crisis werkte als een enorme katalysator. Er was geen tijd meer voor de bullshit.’

DO'S EN DON'TS IN CRISISTIJD

DO'S

- ✓ Het is een doodoener, maar geef mensen vertrouwen. Je neemt ze aan voor een klus. Geef ze dan ook de ruimte.
- ✓ Nodig dwarsdenkers uit in je team.
- ✓ Durf keuzes te maken.
- ✓ Zorg voor goede communicatie.

DON'TS

- ✗ Focus niet op controles en checks.
- ✗ Voer geen strijd, maar zet samen je schouders eronder.

lijkheid tonen maar ook de vragen stellen die jijzelf vergeet. Die diversiteit in een groep is erg belangrijk. Het klinkt misschien raar, maar het was voor veel medewerkers ook een fantastische ervaring. Wat blijft hangen van die eerste coronamaanden is dan ook een enorme trots. Dat we niet hoefden te reorganiseren, dat we zelfs alle uitzendkrachten konden behouden en dat we flexibel en doortastend bleken.”

CRISIS ALS KATALYSATOR

“Fitter en wendbaarder worden was al een doelstelling. De crisis werkte als een enorme katalysator. Er was geen tijd meer voor de bullshit. Een crisis helpt om te focussen waarop je moet acteren. Niet alles vanaf de top, zeker ook vanaf de vloer. Als je ziet hoe mensen elkaar weten te vinden, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen; het aanpassingsvermogen van de mensen is werkelijk fenomenaal. De medezeggenschapsraad gaf ons ook de ruimte, in het vertrouwen dat we het juiste zouden doen. Het ging om het voortbestaan van de organisatie. Dan moet je geen strijd voeren, maar samen verder. We hebben elkaar wel continu bijgepraat over waar we mee bezig waren. En niet alles wat we deden ging goed, maar ook daar leer je van. Zo hadden we praktische maatregelen met afzetlinten doorgevoerd die binnen onze bedrijfslogica prima werkten maar in combinatie met het streekvervoer niet goed uit de verf kwamen. Dan moet je dat aanpassen.”

“Welke maatregelen ook na corona blijven? We zien nu dat bepaalde technische functies en kantoorfuncties vanuit huis kunnen, wat we niet hadden gedacht. We onderzoeken nu wat goed en wat minder goed werkte en waaraan behoefte is. Ik ben erg benieuwd naar de uitkomst daarvan en ik denk zelf dat er een nieuwe mix kantoor-thuis ontstaat. Samenwerken en elkaar af en toe in de ogen kijken, blijft essentieel. Dat sociale maakt onze organisatie ook uniek. Als je dat weghaalt loopt het mis.”

