

Inleiding	7
1 Zo veel werk en zo weinig resultaat	8
2 Een andere visie op verandering	29
Onze visie op veranderen is het probleem	29
Waardoor wordt het gedrag van jouw medewerkers bepaald?	31
Je gedrag wordt gestuurd door je paradigma's	41
De vijf basisprincipes voor veranderen met gezond verstand	42
3 Breng verandering in de lijnorganisatie	47
Jouw expertise is je medewerkers tot expert te maken	48
Slimme organisaties zijn 'doe-het-zelf'-organisaties	49
Een organisatie die zelf veranderingen realiseert wordt een adaptieve organisatie	53
De grootste valkuil is te denken dat je al bezig bent zelf veranderingen te implementeren	55
ACTIES om verandering in de lijnorganisatie te brengen	56
4 Stel de belangen van je medewerkers centraal	75
Je doelgerichte aanpak werkt niet	75
Welke rol spelen belangen?	79
Belangen zijn de enige drijfveren waarop we eigenaarschap nemen	83
ACTIES om jouw doelen te realiseren en individuele belangen veilig te stellen	83

5 Zie je medewerkers als klant van je veranderingsproces	96
Het idee voor een verandering is een product: een sociaal product	96
ACTIES om jouw medewerker tot verandering te verleiden	107
6 Snel en oplossingsgericht veranderen	121
Het verschil tussen een probleemgerichte en een oplossingsgerichte aanpak	122
De grondhouding van oplossingsgericht veranderen	124
Mobiliseer en richt de kracht van je mensen	127
Oplossingsgericht veranderen creëert een sfeer van optimisme en positivisme	129
Hoe sneller een oplossing, hoe beter	130
Snelheid levert positieve energie op	132
Stop na drie maanden	133
ACTIES om snel en oplossingsgericht te veranderen	133
7 Overbrug de kloof tussen weten, willen en doen	151
Er is een kloof tussen wat we weten (en willen) en werkelijk doen	152
Vier redenen voor de kloof tussen weten, willen en doen	153
Wel weten en niet doen begint en stopt bij jou	157
ACTIES om de kloof tussen weten en doen te overbruggen	158
8 Vertrouw op je gezonde verstand	173
Waarom doen slimme mensen vaak zulke domme dingen?	174
Het denken overheerst het voelen	177
The missing link: het gezonde verstand	182
Terug naar Harry	186
Literatuur	189

In zijn vorige boek *Bye bye consultant* ging Cees Min keihard de confrontatie aan met de consultants en hield een vurig pleidooi voor het zelfstandig doorvoeren van veranderingen, met en door je eigen mensen. Nu maakt hij concreet hoe je dat kunt doen. Niet gehinderd door achterhaalde theorieën, maar op basis van een lange ervaring en veel gezond verstand, schetst hij met plezier een andere denkwijze en geeft veel praktische tips.

Durf te vertrouwen op je gezonde verstand

Veranderingen implementeren is leuk en frustrerend tegelijk. Leuk, omdat het veel van je creativiteit vraagt en voldoening geeft als het lukt. Frustrerend wanneer je er veel energie in steekt en niet realiseert wat je voor ogen had. Het is te vaak ‘trekken en sjoeren’ aan een project, het management en medewerkers.

Ik merk dat veel managers worstelen met vragen als: Hoe kan ik met minder energie meer bereiken? Hoe verkoop ik de verandering aan mensen die niet willen? Hoe kom ik snel tot doorbraken? Hoe span ik het management voor mijn karretje? Hoe overbrug ik de kloof tussen weten, willen en doen?

Op al deze vragen geef ik in dit boek antwoord: met gezond verstand. Het is mijn ervaring en overtuiging dat veranderen niet moeilijk is, als je maar durft te vertrouwen op je gevoel en het innerlijke weten. Mijn plan van aanpak is dan ook heel concreet, met veel voorbeelden uit de praktijk (onder meer TNT, Lowlands, Schuitema, KLM-Air France en Endemol). Je kunt er direct mee aan de slag.

Cees Min

ZO VEEL WERK EN ZO WEINIG RESULTAAT

Het was klokslag vijf uur toen ik het grand café binnenstapte. Harry had mij vanochtend gebeld. Hij klonk bedrukt. Ik keek rond of ik Harry zag. Hij zat in een verre hoek aan een tafeltje. Enkele lege wijnglazen stonden voor hem. Ik bestelde een biertje en liep door naar zijn tafel. Hij begroette mij met een zuinig lachje. Zo kende ik hem niet. Hij was altijd vrolijk en optimistisch. Ik ken hem al sinds onze studententijd. Hij was een briljante student natuurkunde. Zeer intelligent. Doorzag situaties, organiseerde grote feesten en gaf leiding aan een studentenvereniging. Kortom, een goede organisator, motivator en leider.

‘Hallo Cees, ga zitten’, zei hij emotioneel voor zich uit kijkend. ‘Wat is er met jou aan de hand?’ vroeg ik. ‘Je kijkt alsof de hemel op je is gevallen.’ ‘Ja man, het lijkt er wel op.’ ‘Vertel, wat is de shit?’ zei ik en ging recht tegenover hem zitten.

‘Je moet me helpen. Je weet dat we sinds anderhalf jaar met een groot-scheeps veranderingstraject zijn gestart.’ ‘Ja ja,’ onderbrak ik hem, ‘ik heb er veel over gelezen in het *FD*, je zei in een van de interviews dat jullie over drie jaar de nummer één zouden zijn.’

‘Dat klopt, het hele managementteam was enthousiast. We hadden een goede heisessie gedaan. Je weet wel: een positionering, koers uitgezet enzovoort. We waren het allemaal roerend met elkaar eens en wilden er echt voor gaan. We haalden een nieuwe directeur HRM binnen, die elders met veel succes eenzelfde veranderingstraject had opgezet én afgerond. Hij zette ons ertoe om met de belangrijkste stakeholders een visie te definiëren. Je weet wel: wat is ons hoger doel, wat zijn de afgeleide subdoelen, wat zijn onze kernwaarden en kernkwaliteiten?’ ‘Goeie genade, dat zijn nogal gewichtige

vragen. Kwamen jullie daaruit en hoelang duurde dat wel niet?’ vroeg ik verbaasd. ‘Nou, ongeveer een jaar’, zei Harry argeloos. ‘Een jaar?’ Ik reageerde verbaasd. ‘Heb je ze bij je?’ Harry toonde mij een mooie kaart, waarop de uitwerking prachtig was vormgegeven. ‘Nou, dat had je ook in één middag kunnen beschrijven.’ Harry reageerde boos. ‘Dat denk je maar. We hebben hier lang over gesproken. Een ingrijpende verandering zoals bij ons kan alleen succesvol zijn als er voldoende draagvlak en betrokkenheid bij onze directie is. Tenslotte maken wij het verschil.’ Ik zag de ogen van Harry weer even sprankelen. Schijnbaar had hij nog iets van zijn vechtlust over.

‘Oké,’ zei ik, ‘ik snap het. Jij en je collega’s waren enthousiast om er iets van te maken en hadden een strategie uitgezet. Prachtig, maar heb je ook het middenmanagement erbij betrokken?’ Dit leek mij een logische vraag. Harry reageerde geërgerd. ‘Natuurlijk hebben we dat. Zo’n ingrijpende verandering kan alleen succesvol zijn als we samen door het proces gaan en we het gevoel hebben dat het van ons allemaal is. Met de directie en de managementlaag onder ons werd een bijeenkomst georganiseerd om de “sense of urgency” bij alle betrokkenen duidelijk tussen de oren en in het hart te krijgen. De “brutal facts” werden gedeeld. Iedereen was zich van de urgentie bewust. We moesten een enorme verbeterslag maken op het gebied van integraal werken en de communicatie met de klant. De verschillende bedrijfsonderdelen presenteerden hun plannen om verbeteringen door te voeren.’ ‘Nou, dat is dan al een hele stap’, zei ik een beetje cynisch. ‘Even samenvatten: de top stond erachter, je had een expert binnengehaald en samen met het middenmanagement een plan van aanpak geformuleerd. Dus kon je zo beginnen met de uitvoering?’ ‘Ja, dat klopt. Wacht even. Ik bestel nog een biertje voor ons.’

Nadat de ober twee biertjes op tafel had gezet vroeg ik Harry om mij het implementatietraject eens grondig uit te leggen. ‘Tot zover klinkt het allemaal heel goed wat je hebt gedaan’, zei ik. ‘Maar het moeilijkste is het realiseren van zulke ambitieuze doelstellingen. Hoeveel medewerkers zijn er bij de verandering betrokken?’ ‘Zo’n twaalfhonderd mensen verdeeld over vijf werkeenheden’, antwoordde Harry. ‘In workshops hebben we eerst een strategiekaart gemaakt. Belangrijk was dat we aan de cultuur moesten werken en medewerkers motiveren.’ ‘Wacht even Harry, dit snap ik niet. Wat bedoel je met cultuur? Kan je die cultuur beschrijven?’ Ik zag dat Harry geïrriteerd

raakte en realiseerde mij dat ik de volgende vraag niet moest stellen. Helaas, hij floepte er toch uit. ‘En, waaruit bleek dat medewerkers niet gemotiveerd waren?’ ‘Jeetje Cees, je weet toch ook wel dat onze cultuur beter kan. Je hebt zelf twee jaar bij ons gewerkt. Het is toch logisch dat je daarnaar kijkt. Het adviesbureau dat we hadden ingehuurd om ons te helpen kwam met deze vragen. Nou ja, laat mij m’n verhaal afmaken. We hebben door hen een uitgebreid cultuuronderzoek, “de barometer”, laten doen. Het bleek dat we ons op vijftien punten moesten verbeteren. Het was belangrijk de visie in alle geledingen van de organisatie te activeren. In speciale “summer courses” hebben we alle leidinggevendenden uitgebreid bijgepraat over de visie en strategie. En dat was niet alleen praten met elkaar en met de directie, maar vooral ook ervaren en beleven wat de nieuwe visie en kernwaarden betekenden voor je werk. Het waren hele fijne en warme bijeenkomsten.’

Harry begon duidelijk op zijn praatstoel te zitten. Toch onderbrak ik hem, omdat ik benieuwd was wanneer hij de medewerkers erbij ging betrekken. ‘Tot zover heb je veel gesproken en gedaan met de leidinggevendenden. Ik kan mij voorstellen dat jullie enthousiast waren. Maar je weet ook dat de medewerkers uiteindelijk deze mooie plannen tot leven moeten brengen in hun dagelijks werk. Wat heb je gedaan om hen te betrekken bij de manier waarop jullie dit allemaal wilden realiseren?’ Harry reageerde direct. ‘Ik zie je denken, dat we dat hebben overgeslagen. Integendeel, we hebben alle medewerkers aangemoedigd en de gelegenheid gegeven hun ideeën naar voren te brengen. Naar aanleiding van ons jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek hebben enkele onafhankelijke consultants met twintig medewerkers diepte-interviews gehouden. Tijdens bijeenkomsten op verschillende locaties is de nieuwe visie uitgebreid met alle medewerkers besproken. Met rondetafeldiscussies, een visiecarrousel en stemkastjes zijn de uitvoering en consequenties op verschillende manieren toegelicht. Daaruit kwamen goede verbeterideeën die we in een rapport hebben samengevat. Kortom, iedereen kon zijn ei kwijt en er is uitgebreid naar hen geluisterd.’ ‘Hoe reageerden de medewerkers?’ vroeg ik oprecht geïnteresseerd. ‘Veranderen is vaak niet leuk, maar ze waren heel enthousiast. Velen van hen hebben menig verandering meegemaakt en evenzoveel een zachte dood zien sterven. Maar nu hadden we allemaal het gevoel dat het echt iets zou worden.’

‘Alle resultaten zijn vastgelegd in het rapport “Aan de Slag”. Aangezien we de direct leidinggevendenden als ambassadeurs van de verandering zagen, hebben we met hen rond het haardvuur uit de eerste hand de uitkomsten besproken.’ Harry liet een stilte vallen en keek mij vragend aan. Hij zat duidelijk te wachten op een compliment. Dat wilde ik hem ook wel geven, maar iets in mij weerhield mij ervan. Het klonk logisch en goed, maar ook nogal bedacht en mechanisch. Ik weet het niet. Ik kon het moeilijk onder woorden brengen. Dit hele traject duurde al bijna anderhalf jaar en er waren nog steeds geen tastbare resultaten. Ik voelde me ongeduldig worden. Wanneer ging Harry nu eens aan de slag? Wanneer werden al die grote woorden omgezet in concrete daden en resultaten? Ik vroeg me af of ik de enige was die zo dacht en wie dit onbestendige gevoel met me zou delen. Harry in ieder geval niet. Die volgde de letter van het gemiddelde managementboek. Hij wenkte de ober en vroeg om twee porties bitterballen.

Besluitvorming

Ik wilde Harry niet voor het hoofd stoten. Bovendien wilde ik het hele verhaal horen. ‘Wel Harry, je had goed geluisterd en het hele rapport gelezen.’ ‘Ja’, zei hij. ‘Té veel informatie. We konden niet alle ideeën aanpakken en moesten prioriteiten stellen. Toen hebben we een heisessie met het directie-team georganiseerd. Onder leiding van onze consultant hebben we keuzes gemaakt. Dat ging niet zonder slag of stoot. We hebben heftige discussies gevoerd over de manier waarop we met alle ideeën moesten omgaan. Wat zouden we wel en niet oppakken?’

‘Wie waren er allemaal bij betrokken?’ vroeg ik. ‘Nou, dat was het managementteam van vijf personen, twee vertegenwoordigers van het middenmanagement en twee externe consultants, die door de directeur HRM waren aangetrokken.’ Harry keek mij schuin aan, glimlachte en vervolgde: ‘En nog twee medewerkers. We hadden bewust gekozen voor een minder brede participatie in vergelijking met het hele visieproces. Het maken van een implementatieplan is een taai onderwerp, waar medewerkers weinig over kunnen zeggen. We konden niet alles doen en moesten compromissen sluiten. Dit kwam bijvoorbeeld duidelijk aan de orde bij de vraag of een deel van het productieproces uitbesteed moest worden. Medewerkers hadden

hiervoor suggesties aangedragen. Zij vonden dat we zoveel mogelijk werkgelegenheid in onze organisatie moesten behouden. Maar dat zag de financieel directeur niet zitten. Budgetprobleem.’ ‘Wist je dat niet eerder?’ vroeg ik. ‘Tja, we moesten compromissen sluiten: het is óf dit, óf dat. Het is een illusie te denken dat alles kan. Aan het einde van de driedaagse sessie op het landgoed hebben we iemand van de afdeling communicatie laten aanschuiven om haar te brieven voor een plan van aanpak om onze keuzes aan de rest van de organisatie te verkopen.’

Communicatie

‘Ik begrijp dat je niet de hele organisatie kon betrekken bij de plannen, maar iedereen moet wel op de hoogte zijn. Hoe heb je dit gecommuniceerd?’ Harry schoof zijn stoel een beetje naar achter, ging op de punt zitten en nam de laatste slok van zijn biertje. ‘Om er zeker van te zijn dat alle leidinggevenden en medewerkers wisten hoe we de implementatie zouden aanpakken, hebben we een prachtige brochure gemaakt in een oplage van vijftienhonderd stuks. We hebben ze naar alle huisadressen gestuurd. De visie en kernwaarden werden nog eens duidelijk uitgelegd en de medewerkers werden uitnodiging voor een grote kick-offbijeenkomst. Bovendien hadden de mensen van communicatie overal prachtige posters opgehangen. Het zag er heel vrolijk uit. Ook hebben we op de dag dat de implementatie zou starten op de werkplekken van elke medewerker een lamp neergezet met daarop de tekst “de klant ben jij”. Toen ze die ochtend kwamen scheen het licht hen tegemoet. Een mooie metafoor, al zeg ik het zelf.’ ‘Ja, vind ik ook. Dat zal allemaal wel veel geld hebben gekost’, zei ik. ‘Ja, maar de boodschap komt niet over als je het alleen maar vertelt. Dus werden er nieuwsbrieven geschreven, maar ook een film gemaakt. De medewerkerbijeenkomsten en kwartaalbijeenkomsten voor leidinggevenden waren gericht op beleving.’ ‘Als het maar leuk is’, mompelde ik in mezelf.

‘Hoe ging het met die kick-off? Dat zal wel een spektakel zijn geweest’, veronderstelde ik. ‘Ja, die was heel belangrijk. Het was een ware belevenis. De top moet erachter staan, toch? Wij moeten toch het voorbeeld geven?’ De toon van Harry veranderde. Hij klonk scherper. ‘Onze algemeen direc-

teur zou een mooi verhaal vertellen over onze doelstellingen en hoe we die gingen realiseren. Onze consultant had ons aanbevolen te starten met een improvisatiecabaret om een interactieve open sfeer te creëren, zodat medewerkers zich echt betrokken zouden voelen bij de aanpak. Maar eerst wilden we (misschien ten overvloede) nog eens duidelijk maken waar het om ging: samenwerken, keten- en klantgericht werken waarbij we de verbinding moesten zoeken. Er was een clubje ingehuurd dat dit mooi kon verbeelden. Vanaf het podium in het bedrijfsrestaurant werden serpentines over onze hoofden gegooid. Het was de bedoeling dat we ze doortrokken en aan de mensen achter ons zouden doorgeven. Verbinden, weet je wel.' Harry lachte zuur. 'Maar goed, na deze opwarmers klom onze algemeen directeur op de zeepkist. Hij had zijn jasje uitgedaan en zijn manchetten opgerold. Hij had er duidelijk zin in. Het was de bedoeling dat hij in discussie ging met de aanwezigen. Eerst zou hij een prachtige presentatie van een half uur houden. Hij noemde het hele rijtje: fouten opsporen, in één keer goed, klant centraal, ketengericht werken, integraal problemen oplossen, enzovoort. Zijn verhaal zat goed in elkaar, al zeg ik het zelf.' Harry zweeg en tuurde de ruimte in.

Ik hielp Harry uit zijn impasse en gooide het voorlopig even over een andere boeg en vroeg hem: 'Hoe was de opkomst?' Ik weet namelijk uit ervaring dat die nogal kan tegenvallen. 'Het was verplicht', mompelde hij. 'Leidinggevendenden hadden de opdracht gekregen al hun medewerkers te laten komen. We wilden iedereen meenemen in de verandering.' 'En hoe werd er door de deelnemers gereageerd?' vroeg ik gretig. 'We hadden microfoons in de zaal gezet, zodat mensen vragen konden stellen. Maar dat viel een beetje tegen. Er waren wel goede vragen en opmerkingen, maar die kwamen van degenen die altijd hun mond opendoen en steevast hun stokpaardje berijden. Maar er was ook gemor, omdat sommige mensen niets terugzagen van ideeën die zij eerder hadden aange dragen.'

Uitvoering (acties)

Toen ik terugkwam had Harry al een fles wijn besteld. 'Als ik je alles moet vertellen, dan duurt dat wel een fles lang. Maar ik zal me tot de hoofdlijnen

beperken.’ ‘Graag,’ zei ik, ‘want meer dan twee glazen zou ik nu echt niet aankunnen.’

Harry stak weer van wal. ‘In het begin verliep het voortvarend. We realiseerden echte doorbraken. Al snel kwam dat interview waar je het net over had. Ik was echt enthousiast en het was mijn oprechte overtuiging toen ik zei dat we op weg waren naar de nummer één positie en bovendien de beste werkgever van het jaar konden worden. Sommigen vonden dat ik een te grote broek aantrok. Achteraf gezien was dat misschien waar, maar ik was er echt van overtuigd. Alles was perfect voorbereid. Onze consultants schreven er zelfs een mooi artikel over in een vakblad.’ ‘Graag de hoofdlijnen Harry’, onderbrak ik hem. ‘Je hebt gelijk. Deze doorbraken waren “low hanging fruits”, makkelijk te pakken voordelen die relatief weinig energie kostten. Maar toen kwamen de hardnekkige vraagstukken. Onze consultant had hiervoor een beproefde methodiek, die ook bij andere organisaties goed had gewerkt.’ ‘Heb je dat gecontroleerd?’ vroeg ik naïef. ‘Nou nee, maar waarom zou hij hierover liegen?’ ‘Wel, ...’ Ik vermande mezelf en maakte de zin maar niet af. ‘Sorry, dat ik je onderbreek. Ga door.’ Ik maakte een gebaar waarmee ik liet zien dat ik mijn mond dichttristte. Harry nam een grote slok wijn. ‘We gingen vol aan de slag. Eerst werden enkele interne “blackbelts” opgeleid in de methodiek. Twee maanden later werden de eerste afdelingsoverschrijdende verbeterteams samengesteld. In de eerste bijeenkomst, die een hele dag duurde, begonnen ze met het kiezen en definiëren van een probleemstelling en kregen inzicht in het belang van procescontrole en het ontdekken van afwijkingen en fouten. Als huiswerk kregen ze een statistisch analyse-instrument waarmee ze de huidige situatie en mogelijke oorzaken van het probleem in kaart moesten brengen. Een maand later werden de resultaten in de tweede bijeenkomst besproken. Er werden maximaal twee hoofdoorzaken aangewezen die tijdens de derde bijeenkomst opgelost moesten worden. In deze sessie werd de creativiteit van de deelnemers aangesproken en kwamen ze tot interessante oplossingen. De vierde en voorlopig laatste bijeenkomst vond drie maanden later plaats. Deze bestond uit het maken van een plan van aanpak om de oplossingen uit te voeren.’ ‘Dit klinkt me bekend in de oren’, zei ik zo neutraal mogelijk.

‘Hoe ging het met de aandacht?’ vroeg ik. ‘Wat me toen al opviel, was dat sommige mensen hun huiswerk niet af hadden of helemaal niet kwamen opdagen. Bij het koffieapparaat hoorde ik een teamleider tegen zijn medewerker zeggen: “Moet je daar nu alweer naar toe?” Ik heb die man natuurlijk meteen aangesproken. Hij had allerlei excuses om zijn mensen niet naar de bijeenkomst te laten gaan: geen tijd, te weinig formatie en andere prioriteiten. Hij voegde er wel meteen aan toe hoe belangrijk hij het hele traject vond. Ik kon er maar moeilijk een vinger achter krijgen.’ Ik zag Harry zichtbaar boos worden. Met één grote slok sloeg hij de andere helft van zijn glas wijn achterover. Hij liep rood aan. ‘Verdomme Cees, ik kreeg steeds meer het gevoel dat ik overal achteraan moest. Dat het alleen mijn project was. Ik raakte enorm teleurgesteld in mijn collega’s.’ ‘Zei je dat ook tegen hen?’ ‘Nee, ik liet dat niet direct merken. Als ik dat zou doen, zou dat zijn weerslag hebben op de vele positieve mensen om mij heen. Ik wilde het goede gevoel dat we hadden vasthouden.’

Meer van hetzelfde

‘Om de leidinggevende toch te bewegen in actie te komen hebben we de kernwaarden aan de functioneringsgesprekken gekoppeld. Bovendien hebben we de procescontrole aangescherpt. Tijdens iedere kwartaalbijeenkomst moesten ze een korte rapportage over de voortgang van de processen binnen hun afdeling geven. Dan werden ook meteen afspraken gemaakt over het oplossen van knelpunten.’

‘Wat vond jullie consultant hiervan? Welk advies gaf hij jou?’ vroeg ik. ‘Hij herkende het probleem ook en benoemde enkele weerstanden die volgens hem onder de mensen leefden. In een directievergadering gaf hij ons een PowerPoint-presentatie en schetste een model met daarin de drie woorden “cultuur”, “houding” en “communicatie”. We herkenden onze cultuur als een “machine”-cultuur. Die kon worden verbeterd door meer aandacht te besteden aan onze kernwaarden, onze mensen meer te motiveren en strakker aan te sturen. Extra communicatie was nodig om alles nog eens goed bij iedereen onder de aandacht te brengen. “Communicatie is herhaling”, zei hij. Het klonk allemaal zo logisch en herkenbaar dat we meteen plannen maakten om aan de slag te gaan. De kernwaarden werden uitgebreid en strakker

geformuleerd. Aan iedere kernwaarde werden heldere KPI's (Key Performance Indicators) gekoppeld. Bovendien vonden de leidinggevendenden dit heel fijn, omdat het nu duidelijk was waar ze zich aan moesten houden en waarop ze werden afgerekend. Het gebrek aan vaardigheden van leidinggevendenden om hun mensen aan te sturen en te motiveren verantwoordelijkheid te nemen, werd opgelost met een cursus "inspirerend leidinggeven" waaraan alle leidinggevendenden moesten deelnemen.' Harry constateerde ook dat de weerstand ontstond door gebrek aan informatie. 'Het gevolg was dat we ook onze communicatie gingen uitbreiden. Het consultancybureau schoof een communicatie-expert naar voren. Een stevige dame met een goed verhaal, visie en verstand van zaken. Binnen enkele dagen had ze een nieuw communicatieplan staan. Minder gericht op middelen en meer op beleid en de rol van het management daarin. We kregen er weer zin in.'

'Ik zie het aan je ogen. Ze glimmen weer. Je bent een echte vechter. Goed zo. En, waar staan jullie nu? Waarom keek je zo bedrukt toen ik binnenkwam?' Op dat moment zag hij een bekende binnenkomen, want hij liep direct op haar af. 'Dit is Marijke', zei Harry tegen mij. Hij stelde haar aan mij voor als collega en 'bondgenoot' in de storm waarin ze nu zaten. 'Ik heb haar gevraagd erbij te komen om te bespreken wat nu verkeerd is gegaan in onze aanpak. Vanochtend zijn namelijk de resultaten van een tussenevaluatie gepresenteerd.' 'Ik ben benieuwd', zei ik en voelde de bui al hangen. 'Het resultaat is in één woord teleurstellend. Zowel het bestuur, de leidinggevendenden als de medewerkers vinden dat er onvoldoende resultaat is geboekt. Er is te weinig voortgang. De euforie in het begin is omgeslagen in irritatie, omdat het traject veel geld en tijd kostte.' 'Oké,' zei ik, 'maar je vertelde net dat het management voortvarend aan de slag was gegaan.' 'Ja, dat klopt, er waren wel ideeën, maar ze werden niet uitgevoerd. Ik moest er voortdurend achteraan om iedereen bij de les te houden. Dat hou je niet vol. Het leek wel alsof het alleen mijn project was geworden. Na een aantal maanden verdween de interesse, omdat mensen geen direct resultaat in hun werk zagen.' 'En nu?' 'Nu is het budget voor "Aan de Slag" gehalveerd en wordt het project ondergebracht in een of andere stafafdeling.'

'Dat is slecht nieuws', zei ik meelevend. Ik meende dat oprecht, omdat Harry een integer persoon en een perfectionist is. Dit moest hemzelf en alle

medewerkers die hoopten dat ze gehoord en betrokken zouden worden bij het oplossen van langlopende knelpunten, veel frustratie geven. ‘Wat ga je nu doen?’ ‘Ik heb een ander project: de implementatie van een nieuw ICT-systeem...’

Waarom veranderingstrajecten geen verandering opleveren

Hoewel het traject van acties en ingrepen volgens de boekjes verliep, bleef er één grote moeilijkheid: anderhalf jaar nadat Harry ‘Aan de Slag’ lanceerde waren echte veranderingen nauwelijks te bespeuren. Wat was er misgegaan? Wat heeft Harry onvoldoende gedaan? Heeft hij er te gemakkelijk over gedacht? Was hij naïef? Waren zijn ingrepen ondoordacht? Had hij er meer ‘bovenop’ moeten zitten? Waren mensen onvoldoende betrokken? Is er wel genoeg geluisterd? Is het management niet capabel? Was het wel duidelijk wat van iedereen werd verwacht? Allemaal goede vragen.

Nee, niets van dat alles. Harry heeft gedaan wat veel collega’s in andere organisaties zouden doen. Hij heeft zijn aanpak gebaseerd op managementboeken en de adviezen van externe adviseurs met hun eigen agenda. In mijn boek *Bye bye consultant* schrijf ik hierover. ‘Adviseurs zijn als verzekeringsagenten, ze verkopen hun producten door u bang te maken.’ Veel managers laten zich leiden door de modellen van wetenschappers die zelf nog nooit een lijnfunctie hebben gehad of een veranderingstraject met succes hebben uitgevoerd. Zo ook Harry, hij heeft zich laten leiden door naïeve en achterhaalde ideeën over het beïnvloeden van gedrag, onvoldoende zijn gezonde verstand gebruikt en logisch nagedacht. Hij heeft zich laten meeslepen door het enthousiasme van zichzelf en zijn directe collega’s in het managementteam. Ik noem dat ‘euforiemanagement’. Samen zouden zij het gaan fiksen. Hierbij vergat Harry dat niet hij, maar vooral zijn medewerkers te maken krijgen met de verandering en de resultaten moeten realiseren. Harry is in de valkuil van zijn eigen enthousiasme gevallen.

De vraag die dan opkomt is: waarom ging het fout als er zoveel enthousiasme was? Het antwoord is simpel. Het gaat bij veranderen niet om het creëren van enthousiasme. Dat is er al. Het gaat vooral om het realiseren van een omgeving die medewerkers ruimte geeft hun eigen weg te gaan en hun

eigen problemen op te lossen. Een omgeving waarbinnen medewerkers elkaar op een positieve manier stimuleren om prestaties te leveren die tot nu toe als onmogelijk werden beschouwd. Elkaar bij de les houden en corrigeren als iemand zich niet aan afspraken houdt of ongewenst gedrag vertoont.

Ik hoor je nu zeggen: ‘Geweldig, dat willen we allemaal. Bovendien doen we dat ook al.’ Mijn reactie is: ‘Als dat zo is, hoe komt het dan dat de veranderingen volgens de aanpak van Harry in veel gevallen mislukken of een stille dood sterven?’

Veel managers weten dat verandering nodig is om het bedrijf sterker te maken en te laten overleven, maar weten niet goed wat er nodig is om dit voor elkaar te krijgen. Ze hebben de neiging de misverstanden van Harry over te nemen.

De vijf misverstanden van Harry

1. De organisatie is maakbaar. Wat gisteren goed werkte, werkt ook vandaag.
2. De leiding moet achter de verandering staan.
3. Om verandering te realiseren moet je de houding en attitude van mensen veranderen.
4. Analyses zijn voorwaarden om doelen te stellen en een gedegen plan te maken.
5. Je moet prioriteiten stellen.

Misverstand 1: De organisatie is maakbaar. Wat gisteren goed werkte, werkt ook vandaag

Veel managementprincipes zijn erop gericht de verandering naar je hand te zetten en toeval die de verandering kan verstoren uit te sluiten. Deze klassieke kijk op verandering simplificeert de werkelijkheid. Door het verrichten van allerlei onderzoek, het invullen van vragenlijsten en dergelijke probeerde Harry de cultuur te begrijpen en in de gewenste richting te sturen. Samen met zijn adviseurs trekt hij conclusies over hoe de werkelijkheid in elkaar zit en welke doelen bereikt moeten worden. Dan imple-

menteert hij de oplossing volgens een beproefd stappenplan en constateert dat de omgeving weerbarstig en niet zo maakbaar is als je denkt.

We kennen alle krachten! Geen speld tussen te krijgen.
Maar zodra er mensen bij betrokken zijn, kunnen we niet
voorspellen wat er zal gebeuren.

Een muziekstuk is meer dan noten op het blad

Vanuit zijn paradigma's gaat Harry ervan uit dat verandering plaatsvindt in een stabiele omgeving van orde en regelmaat. Kenmerk van zo'n situatie is dat problemen eenvoudig te isoleren, herkennen en op te lossen zijn. Ik noem dat 'eenvoudige' problemen. De organisatie wordt gezien als een stabiele omgeving die uiteen te rafelen is in tastbare onderdelen (mensen) en werkt volgens een bepaalde logica: uit A volgt B. Als we onze mensen opleiden, dan leidt dat tot klantgericht gedrag. Als we reorganiseren, dan leidt dat tot meer productiviteit. Als we de succesvolle projectleider binnenhalen, dan krijgen wij ook het succes. Door het inzetten van dergelijke als-dan-programma's streven Harry en zijn team een evenwicht met de omgeving na. Hij heeft de neiging het leven te zien als een invuloefening.

Is deze mechanische maakbaarheidsgedachte dan onzin? Nee, zeker niet. Het werkt goed in het geval van een te isoleren omgeving, waarbinnen vrijwel alle variabelen te beheersen zijn. Denk aan een chirurg die een moeilijke operatie moet verrichten of aan het repareren of afstellen van een sorteermachine. De vraag is of deze 'machine'-benadering ook past bij een menselijk systeem als een organisatie.

Het verhaal van Harry illustreert nog een ander knap lastig probleem: volgens de boekjes klopt zijn aanpak. Geen speld tussen te krijgen, maar toch werkt het niet. Wanneer een verandering goed is georganiseerd en gecommuniceerd, wil dat nog niet zeggen dat logischerwijs ook het gewenste en voorspelde succes wordt geleverd. Je kunt een verandering nog zo goed organiseren, maar zodra er mensen bij betrokken zijn, is de kans dat het misgaat groot. Mensen zijn geen machines. Mensen maken fouten, innoveren, improviseren en anticiperen op knelpunten in hun werk. Om

goede diensten te leveren houden ze zich lang niet altijd aan de regels en doen ze dingen die geen enkel systeem kan voorzien. We zien dat als fouten en willen hen in het gareel brengen, terwijl ze het juist goed willen doen.

Mensen zijn geneigd rationeel te beslissen en vervolgens emotioneel te handelen.

Hoe meer succes in het verleden, des te groter de kans op mislukking in de toekomst

Harry ging uit van de veronderstelling dat het succes van de PO-manager en externe adviseur in een andere organisatie gekopieerd kan worden naar zijn eigen organisatie: 'Als het bij hen lukt, moet het ook bij ons lukken.' Managementboeken over succes en andere 'how-to'-adviezen zijn voor managers als Harry de norm waaraan hun realiteit wordt getoetst. 'Zo moet het en niet anders, want dan heb je succes.' Dat Harry in zijn onzekerheid zich vastklampt aan de successen van anderen, ligt eigenlijk voor de hand. 'Leer mij de best practices van de concurrent, adviseur of een of andere goeroe.' Het verschil tussen managementhypes en bijgeloof is hierbij niet altijd duidelijk. Als ik een glas breek of onder een trap door loop, dan treft mij ongeluk. Als ik voldoe aan de succesfactoren van een bekende auteur, dan treft mij het geluk. Beide zijn mogelijk, maar worden niet gegarandeerd.

Maar wat heeft Harry aan al die best practices? Het is immers niets meer dan abstracte en gestolde kennis van gisteren voor de problemen van morgen. Tachtig procent van de veranderingen levert niet het gewenste resultaat. Vreemd dat we (tegen beter weten in) toch blijven geloven dat het werkt.

De grootste fout die we kunnen maken is te denken dat we de problemen van vandaag met de oplossingen van gisteren kunnen aanpakken.

Albert Einstein