



JEROEN BUSSCHER

**AANSTEKELIJK
VERANDEREN**

**STUREN ZONDER
TE DWINGEN**

business contact

Inhoud

Brief aan mijn (zeer gewaardeerde) lezer 9

DEEL 1 SOCIALE INFECTIE

Inleiding: De relatieorganisatie 13

- 1 Nieuwe rollen, nieuwe kansen 25
- 2 Veranderen zonder te managen 37

DEEL 2 AANPAKKEN

- 3 De sneezersstrategie 61
- 4 De Interne Academie-strategie 83
- 5 De Vensters-strategie 107
- 6 De casco-lerenstrategie 121

DEEL 3 WEERSTAND EN ANDERE ONGEMAKKEN

- 7 Van ongemak naar gemak 137
- 8 Adviezen bij het inzetten van sociale infectie 145

Bronnen 159

Bijlage: Didactische vormen 167

Wat Jeroen Busscher nog meer schreef 172

Hulp nodig? 174

^{zèer} gewaardeerde
Geliefde Lezer,

Dank en leuk dat u
mijn boek leest.

Het is enerzijds een
boek over hoe je gedrag
in hedendaagse orga-
nisaties beïnvloedt,
anderzijds een boek
over de rol van mana-
gers hierin.

Ik hoop dat het u helpt,
ook als u zich geen
manager voelt.

groet Jeroen



DEEL 1
SOCIALE
INFECTIE

Waarin we gaan onderzoeken waardoor medewerkers in onze hedendaagse organisaties het sterkst beïnvloed worden en waarin we zullen zien dat de rol van de manager radicaal aan het veranderen is.

De relatieorganisatie

Waarin we eerst eens gaan kijken hoe onze huidige organisaties functioneren en wat dat betekent voor het gedrag van managers en medewerkers om succesvol te zijn en te blijven. Waarin we vervolgens zien dat relaties steeds meer de basis van succesvolle organisaties vormen, waarom dat zo is en welke gevolgen dat heeft; toevallige, ongedwongen ontmoetingen steeds belangrijker worden, vergaderingen vrijwel overbodig en politieke spelletjes functioneel.

‘Personeel – wat een gedoe ook altijd. Huur je twee handen, krijg je er een hoofd bij cadeau. Wat moet je ermee?’ Woorden van een grootindustriële uit de twintigste eeuw. Ze zijn typerend voor hoe lange tijd tegen medewerkers is aangekeken. De baas dacht na over hoe dingen het best georganiseerd konden worden en gaf zijn personeel taken om uit te voeren. Die moesten verder hun mond houden en uitvoeren wat hun gevraagd werd.

Maar de tijden zijn veranderd. In het industriële tijdperk was het handig om mensen taken te laten uitvoeren die telkens hetzelfde waren en daarom geen aanpassing of denkkracht behoeften. Inmiddels bestaat een groot deel van onze baan uit werk dat almaar anders en onder

veranderende omstandigheden moet worden uitgevoerd. Medewerkers die gedachteloos taken telkens op dezelfde manier uitvoeren lopen vast en worden steeds sneller overbodig. Er is een groeiende behoefte aan mensen die keer op keer de situatie evalueren en bedenken wat op dat moment de beste aanpak is. Dat geldt niet enkel voor de medewerkers, maar ook voor hun managers en de organisaties zelf. Wendbaarheid en flexibiliteit zijn voor hen bittere noodzaak.

Omdat er andere eigenschappen van de medewerker worden gevraagd, verandert ook het evenwicht tussen manager en medewerker. Om de juiste vernieuwing en verandering in je organisatie te verzinnen en te implementeren, kom je er niet met de denkkraft van één persoon of een klein groepje hoog in de organisatie. Organisaties moeten zo flexibel opereren, zulke op de maat van de klant aangepaste producten of diensten leveren, dat ze de denkkraft van het personeel hard nodig hebben; juist het personeel heeft een duidelijk beeld van de voortdurend veranderende vraag van de klant en de huidige producten en diensten. Het tijdperk waarin medewerkers slechts een radertje in de machine waren ligt meer en meer achter ons.

Dit vraagt om andere vaardigheden van de hedendaagse medewerker: hij moet zelf nadenken, verantwoordelijkheid nemen, ondernemerschap tonen en in staat zijn om creatieve oplossingen te vinden. Hij moet kunnen communiceren, flexibel zijn, in staat zijn zichzelf te organiseren en snappen wat de collega en de klant willen. Dat is nogal wat.

We verzinnen dan ook projectmatig werken, de netwerkorganisatie en Het Nieuwe Werken. Stuk voor stuk stapjes in de goede richting. Van elke poging leren we wat

wel en wat niet werkt. Langzamerhand groeien we toe naar een nieuwe manier van werken en een nieuwe organisatievorm die passen bij de behoefte van de markt en de nieuwe maatschappij.

De aan de randen oplossende organisatie

Reorganiseren, kantelen, herstructureren: het beginnen woorden uit een voorbije tijd te worden. ‘Verandermanagement’ is een tautologie geworden. Verandermanagement is het managen van een organisatie in verandering. Maar organisaties zijn permanent in verandering. Dus voor elk soort management geldt dat je verandering managet. Organisaties leren sneller op verandering in te spelen, maar tevens passen ze de samenstelling van de organisatie aan aan de veranderende omgeving en eisen. Organisaties worden meer en meer een groep projecten, eenmalige processen, met gelegenheidsteams, om in staat te blijven almaar opnieuw iets moois voor de klant te creëren. Routinewerk wordt tegenwoordig door machines, computers, hypergespecialiseerde bedrijven of werkers in het Verre Oosten gedaan. Onze werkers moeten het unieke en eenmalige creëren dat de klant wenst, of de aanpassing verzinnen die dit vraagt van het repetitieve proces (dat de computer, machine of goedkope arbeidskracht uitvoert). Een oplossing op maat of vernieuwing omdat de concurrentie ons oude idee alweer gekopieerd heeft. Een steeds kleiner deel van ons werk is routine, een steeds groter deel van ons werk is datgene wat we niet aan zien komen omdat de veranderingen zo snel gaan.

Organisaties beginnen meer en meer aan de randen op te lossen. Het wordt steeds minder duidelijk wie er wel

en niet bij de organisatie hoort. We betrekken zzp'ers bij projecten, we bedenken oplossingen samen met leveranciers en de relatie met de klant is er een van cocreatie. We kijken samen met die klant naar wat de meeste waarde zal creëren. Ook de leverancier staat niet meer alleen in het aanbieden van zijn oplossing; die wordt bedacht en uitgevoerd in nauwe samenwerking met de klant of stakeholders. In deze nieuwe organisatie is de relatie tussen alle stakeholders bepalend voor het succes. Organisations worden relatieorganisations.

De nieuwe werker

Deze nieuwe organisatie vraagt om een nieuw soort werker. Het woord dat ik in dit boek zal gebruiken is 'professionaal'. Een term die staat voor een trotse, eigenwijze (in de positieve zin van het woord), zelfstandig werkende medewerker die zich bewust is van zijn omgeving en in staat is samen met collega's, leveranciers en klanten bijzondere oplossingen te vinden.

Dat is een rol die natuurlijk allang bestond. Het is de rol die docenten hebben, aangezien zij het uiteindelijk in hun eentje voor de klas moeten roeien. Het is de rol van de medicus of verpleegkundige, die als het erop aankomt zelf moet denken en handelen. Weliswaar ondersteund door protocollen, maar protocollen reanimeren niet of verrichten niet de juiste ingreep. Het is de manier waarop al decennia gewerkt wordt door advocaten, consultants, boswachters en natuurlijk ondernemers. Een fundamenteel andere rol dan die van de medewerker wiens gedrag geheel geprotocolleerd is door procedures, handleidingen en procesbeschrijvingen, zeer beperkende rolbeschrij-

vingen en een voortdurende verantwoording aan zijn baas. Elke oplossing die professionals bieden is weer net anders. In elke situatie zullen ze moeten putten uit hun ervaring, kennis, analytisch vermogen en creativiteit. Zelf nadenken en verantwoordelijkheid nemen is voor dit soort werkers vanzelfsprekend. Ze doen niet elke dag hetzelfde, zoals de radertjes in bureaucratische organisaties, maar elke dag weer iets anders.

Dit is ook typisch het soort werkers dat altijd geageerd heeft tegen bemoeizucht, onnodige regels en procedures, dat een bloedhekel heeft aan eindeloos afstemmen en vergaderen en vooral wil dóén. Vraag het maar aan de leraren en de ondernemers.

The glory days of management are over!

In de twintigste eeuw is het vak van manager heel lang heel cool geweest. Lange tijd heette je gewoon nog 'de baas'. In het begin van de twintigste eeuw (en natuurlijk lang daarvoor ook al) vertelde de baas gewoon wat je moest doen. De medewerker hoefde niet na te denken; hij moest alleen maar orders opvolgen. Een goede medewerker was een volgzame medewerker. Naar het eind van de twintigste eeuw veranderde langzamerhand de rol van de manager. Hij werd steeds meer visionair, en de term 'leiderschap' raakte in de mode. Een leider liep voorop, voor zijn troepen uit. Hij stond op een heuvel en wees naar de toekomst. Daar moesten we heen! Leaders waren visionair, inspirerend en stuwden de organisatie naar grote hoogte. De leider deed dat niet door te bevelen, maar door te inspireren. Managers moesten leren coachen, dienden charisma te hebben en verhalen te kunnen vertellen.

Maar nu medewerkers meer en meer zelfstandig denkende en handelende professionals zijn, krimpt de macht en de invloed van onze leiders en managers. Langzamerhand kwamen we erachter dat medewerkers veel meer van klanten en markten begrepen dan managers ook maar konden vermoeden. Visie werd steeds meer het samenbrengen van ideeën die medewerkers aanbrachten. Ook dat gebemoei met de handel en wandel van medewerkers werkte niet meer. Medewerkers moeten immers zelf nadenken, en dat kunnen ze minder goed als je je voortdurend met alles bemoeit. Procedures en protocollen werden steeds meer gezien als een teken van wantrouwen en ontkrachting van de medewerker. Kortom, de manager moest ineens zijn handen thuishouden en beter leren luisteren naar wat zijn mensen en klanten hem vertelden. Inspiratie krijgt de professional van zijn werk, zijn collega's en af en toe een mooi verhaal op TED.

Zo langzamerhand moet je je als manager op een verjaardagsfeestje een beetje schamen. Een postbesteller oogst tegenwoordig meer waardering dan de gemiddelde leidinggevende.

De relatieorganisatie

Is de manager dan overbodig geworden? Kan een organisatie bestaan uit louter medewerkers? Misschien keren organisaties wel terug naar wat ze in het verre verleden waren: groepen mensen die met elkaar samenwerken om een gemeenschappelijk ervaren uitdaging aan te gaan of probleem op te lossen. Gebaseerd op ruil: ik doe iets, jij doet iets en samen maken we iets waar we allebei beter van worden. Zo maken we iets wat we nooit in ons eentje