

Inhoud

Over dit boek 11

Veranderen als avontuur 13

Oriëntatie op het gebied

- 1 Strategisch naïef 17
De kwaliteit van ongetemde nieuwsgierigheid
- 2 Moedeloos 20
Je gevoel serieus nemen en verbinding aangaan
- 3 Weten waarvoor je staat en gaat 23
Onbevangen waarnemen en waardierend verkennen
- 4 Schaarste en overvloed 27
Op zoek naar de kracht voor vernieuwing

Het gebied doorgronden

- 5 Jezelf blootgeven 33
Culturele verschillen als bron voor verandering
- 6 Angsthazen 37
Over het betreden van de plek der moeite
- 7 Seks 40
Taboes doorbreken om tot de kern te komen
- 8 Overtuigen en communiceren 43
Werkelijk contact maken in een open dialoog

Ambities verbeelden

- 9 Urgentie en saamhorigheid 49
Waarom urgentie verlamming oproept
- 10 Verlangen organiseren 52
Toekomst verbeelden en vaktrots waarderen
- 11 Samen ondernemen 56
Waarom kant-en-klare oplossingen vaak tot problemen leiden
- 12 Toekomstbeelden 60
Als je het eens bent over de toekomst, gaat het bijna vanzelf

Reizen door het onbekende

- 13 Een goed idee is gevaarlijk 67
Over ideologie, oriëntatiegevoel en souplesse
- 14 Synergie 71
Hoe vage opdrachten bijdragen aan onzekerheid en ruzie
- 15 Weerstand met verstand 75
Ervaringen van anderen serieus nemen
- 16 Wat doe ik fout, dat hij zo gek doet 78
Over zelfreflectie, waardering en vertrouwen

Omgaan met het onverwachte

- 17 Cultuuromslag 83
Waarom neuzen beter niet dezelfde kant op kunnen wijzen
- 18 Destructie 87
Onverschrokken nieuwe wegen inslaan
- 19 Het goed doen of het goede doen? 90
Lef tonen door nieuwe paden te kiezen
- 20 Wendbaarheid 94
Over vooruitzien en strategisch acteren

Zoeken naar doorwaadbare plekken

- 21 Broodje management 101
Managers als bijzondere kracht in verandering
- 22 De kracht van conflict 104
Waarom je maar beter de waarheid kunt zeggen
- 23 Trauma's 108
Het onbespreekbare bespreekbaar maken
- 24 Emoties 112
De verborgen kracht van emoties

Rust nemen en op krachten komen

- 25 Smart 119
Waarom je maar beter emotioneel slim dan smart kunt zijn
- 26 Van je vrienden moet je het hebben 123
Over helden en schlemielen
- 27 Gebaande paden naar mislukking 126
Acht manieren om een verandering te verprutsen
- 28 Bewustzijn 130
Over drie vormen van bewustzijn

Bespiegelingen

- De lessen in perspectief 137
- Succesvol veranderen 147
- Het einde van een reis 153

- Literatuur 154
- Over de auteur 159

Veranderen als avontuur

Elk jaar trek ik een paar weken de bergen in om nieuwe energie op te doen. Tijdens zo'n tocht is er ruimte om te mijmeren en terug te kijken op het afgelopen jaar. Ik stel mezelf dan drie vragen: Wat heeft me plezier en energie gegeven? Ben ik tevreden met wat ik doe en wie ik ben? Welke route zie ik voor me het komende jaar en de jaren daarna? Bergwandelen is een passie vanwege de schoonheid van de natuur en de rust die dat geeft terwijl ik fysiek bezig ben. Een bergtocht is voor mij een avontuur dat ik graag met vrienden beleef.

Het veranderen van organisaties is voor mij ook een avontuur, net als een bergtocht door een onbekend landschap. Het is als een ongeorganiseerde reis waaraan je begint als je goed bent voorbereid. Veranderen doe je zelden alleen, zeker niet in organisaties. Je zoekt je reis- en lotgenoten en trekt samen op. Een Chinees spreekwoord luidt: Voor je op reis gaat, moet je eerst gaan zitten. Je vraagt je af hoe het landschap eruitziet en hoe het klimaat is. Je kiest je metgezellen en vraagt hun om mee op pad te gaan. Je kijkt op de kaart naar hoogteverschillen en overweegt mogelijke routes. Je bespreekt met je reisgenoten de mooiste route en je spreekt af wat je onderweg meeneemt.

De eerste dag ga je vroeg op pad, want je wilt van de tocht genieten en niet te laat je tent opzetten. De kaart is handig om je weg te vinden. Maar de kaart is niet het landschap. Het landschap is kleurrijker, impressiever,

grilliger ook. En wat zeker niet op je kaart staat is het weer. Het weer tijdens de tocht maakt veel uit. Een stralende dag plaatst het hele landschap in een helder perspectief en biedt de mooiste vergezichten. Een bewolkte en regenachtige dag ontnemt je het uitzicht en het zicht op het pad. Het kan guur zijn en zin om te rusten heb je niet in dit weer. Toch heeft zo'n dag met ontberingen ook zijn charme – meestal pas achteraf. Als je door een onbekend landschap reist, is het essentieel om de weersomstandigheden goed in de gaten te houden. Bij een sneeuwstorm of onweer is het soms verstandig beschutting te zoeken en pas op de plaats te maken. Natuurlijk heb je een bestemming voor ogen en heb je zorgvuldig je etappes en rustdagen gepland. Maar het gaat niet zozeer om de bestemming als wel om de tocht zelf die plezier geeft, die uithoudingsvermogen vraagt en waarin je kunt genieten van de vergezichten.

Als je van een georganiseerde reis houdt met een van tevoren afgesproken arrangement, is dit boek niets voor jou. Maar wil je het avontuur aangaan? Ga dan mee op deze tocht. Onze tocht kent zeven etappes:

1. Oriëntatie op het gebied;
2. Het gebied doorgronden;
3. Ambities verbeelden;
4. Reizen door het onbekende;
5. Omgaan met het onverwachte;
6. Zoeken naar doorwaadbare plekken;
7. Rust nemen en op krachten komen.

Ga je mee op reis?

Strategisch naïef

De kwaliteit van ongetemde nieuwsgierigheid

Op de universiteit leerde ik om eerst een concurrentie-analyse te maken voordat je een route uitzet voor organisatieverandering. In mijn eerste veranderopdracht was het voor mij dan ook logisch om aan René, de directievoorzitter, te vragen of ik mocht beschikken over de jaarverslagen van de belangrijkste concurrenten over de afgelopen vijf jaar. Nadat ik mijn vraag had gesteld bemerkte ik een korte hapering voordat het antwoord kwam.

‘Eh... ja natuurlijk. Ik zal zorgen dat je ze binnen twee weken hebt.’

En inderdaad, binnen twee weken had ik een stapel jaarverslagen van de concurrenten op mijn bureau. Het was erg spannend om die verslagen te analyseren. René was ook uitermate geïnteresseerd in de analyses die ik maakte, en we hadden er boeiende gesprekken over. Uit persoonlijke fascinatie had ik me verdiept in de effecten van nieuwe informatiesystemen op het werk van mensen en de inrichting van de werkprocessen. Voor mij was het merkwaardig om te merken dat er zo weinig mensen zicht hadden op de werkprocessen. Ze hadden wel allemaal verschillende plaatjes met organogrammen, maar die vond ik niet zo interessant. Ik vond het boeiender om na te gaan hoe een vraag of wens van een klant langs allerlei afdelingen ging, en wat die afdelingen daar dan mee deden. Met

iedereen die ik vroeg wat ze precies deden had ik prachtige gesprekken. Wel verbaasde ik me erover dat het werk over zoveel schijven liep, en dat het wel erg lang duurde voordat een klant antwoord kreeg op een vraag. René vond het boeiend als ik mijn observaties met hem deelde.

Het verraste me toen René vroeg of ik een rol wilde spelen in het team dat een fusie begeleidde. Zonder echt na te denken over die vraag antwoordde ik direct: 'Ja, dat lijkt me leuk.'

18 Na vier weken vroeg René hoe het in het fusieteam ging.

'Laat het woord 'team' maar weg, want dat is het niet,' antwoordde ik impulsief.

'Hoezo niet?' vroeg hij me.

'Omdat er niet wordt samengewerkt. Er zit in het team een *loden bal* die alles bij het oude wil laten, een *angsthaas* die geen enkel risico wil nemen, en een *waakhond* die z'n eigen belangen zit te verdedigen.'

Na het aanhoren van mijn antwoord keek René me doordringend aan. Er verscheen een lach op zijn gezicht: 'Wil je geen projectleider worden van het fusieteam?'

'Ja leuk,' antwoordde ik, 'maar dan wel met een ander team.'

Zo werd ik projectleider van een fusieproces. Dat vond ik toen heel normaal, ook al was ik net zesentwintig.

De fusie werd succesvol afgerond en ik was natuurlijk trots op het behaalde resultaat. Na afloop blikte ik met René terug. Ik vroeg hem waarom hij aarzelend had gereageerd op mijn vraag over de jaarverslagen van de concurrenten, en waarom hij mij had gevraagd als projectleider. Zijn antwoorden hebben me veel geleerd.

'We hadden helemaal geen verslagen van onze concurrenten. Door jouw vraag realiseerde ik me, dat we in het bedrijf onvoldoende zicht hadden op onze markt en onze concurrenten en dat de afdeling strategie in ieder geval

niét bezig was met concurrentiestrategie. De vraag was erg leerzaam voor mij en voor het bedrijf. Ik heb je gevraagd als projectleider, omdat je jeugdige enthousiasme en onbevangenheid een stimulans is voor anderen. Bovendien was je de enige in het bedrijf die niet bezig was met posities en hoe de hark eruit moest zien, en de enige die echt zicht had op de werkprocessen en hoe die het beste georganiseerd konden worden. En je stelde iedere keer precies de goede vragen; de vragen die wij onszelf nooit meer stellen omdat het vanzelfsprekend is. Maar in fusies is niets vanzelfsprekend, dan moet alles opnieuw uitgevonden worden. Je hebt me veel geleerd met je ongetemde nieuwsgierigheid en je open vragen.'

19

Mijn nieuwsgierigheid heb ik behouden en onbevangen vragen stel ik nog steeds. Het blijft boeiend om werkprocessen in kaart te brengen en daarover met mensen te praten die het werk doen. Kennis van klant- en werkprocessen is essentieel als je wilt veranderen. Het kan geen kwaad om je concurrenten te kennen en te weten wat er in de omgeving speelt. Ongetemde nieuwsgierigheid is nodig als het om veranderen gaat.

Pas veel later heb ik beseft dat het succes van de fusie niet aan mij te danken was, maar dat ik bijna onzichtbaar ben gecoacht door iemand die me vertrouwen gaf en er plezier aan beleefde om anderen te zien groeien in hun rol. René heeft mij ruimte en vertrouwen gegeven en was altijd beschikbaar als ik het even niet meer wist. Ik heb veel van hem geleerd.

Moedeloos

Je gevoel serieus nemen en verbinding aangaan

20 Op enig moment werd ik gebeld door een bankdirecteur. Of hij me mocht uitnodigen voor een gesprek over een veranderproces dat bij de bank speelde. Hij wilde graag mijn mening horen. In het telefoongesprek liet hij al doorschemeren dat de verandering niet helemaal volgens plan verliep. Daarmee was mijn nieuwsgierigheid gewekt en ik besloot op zijn uitnodiging in te gaan.

Dinsdagmiddag meldde ik me bij de receptie van de bank. Het was een statige hal met klassieke schilderijen van Hollandse landschappen en portretten van deftige mensen. Al snel werd ik opgehaald en naar een kamer begeleid waar een oudere heer me tegemoet trad.

‘Fijn dat u er bent. Ik wil graag uw visie horen op een veranderproces waarmee we hier bezig zijn.’ En hij stak van wal. ‘We zijn bezig met de integratie van bank- en verzekeringsactiviteiten. We zijn ervan overtuigd dat dit de toekomst is. Op die manier kunnen we klanten beter van dienst zijn en hun meer producten bieden. We zijn goed begonnen en hebben alles duidelijk uitgelegd. Maar toen we eenmaal begonnen met de implementatie bleek dat er toch veel niet duidelijk was. We kwamen geen stap verder.’

Professioneel vroeg ik: ‘Wat hebt u precies gedaan?’

Uit zijn antwoord bleek dat het nieuwe bedrijfsconcept op krachtige wijze was gepresenteerd. Er was een project-

groep aangesteld met managers uit beide onderdelen en die hadden een duidelijke opdracht gekregen.

‘Hoe is het verdergegaan?’ vroeg ik rustig.

Op deze vraag volgde een diepe zucht. ‘We hebben van alles gedaan. De bedrijfsprocessen zijn in kaart gebracht, we hebben een front- en backoffice ingericht, er zijn salesmanagers aangetrokken en opgeleid, we hebben nieuwe diensten ontwikkeld en in de markt gezet.’ Terwijl de directeur dit vertelde, kreeg ik een drukkend gevoel in mijn maag. ‘Waar hebben deze acties toe geleid?’

Het bleef even angstvallig stil. ‘Tot ellende. We zijn geen stap opgeschoten. De mensen uit het bankbedrijf wilden niets te maken hebben met verzekeringen. En de verzekeraars hadden allemaal redenen waarom volgens hen banken en verzekeringen niet samen konden. De directeur bankzaken en de directeur verzekeringen praten niet meer met elkaar, de integratie is vastgelopen en de projectleider zit overspannen thuis.’

Het drukkende gevoel in mijn maag werd sterker en terwijl ik dacht: wat hebben ze dit onhandig aangepakt, vroeg ik: ‘Wat merkt de klant ervan?’

De directeur keek somber. ‘Niets... nou ja, niet in positieve zin. Vooral de vermogende klanten hebben klachten dat ze met te veel mensen te maken hebben en producten krijgen aangeboden waar ze niet op zitten te wachten. Ze zijn heel duidelijk eigenlijk: ze willen gemak, maar krijgen gedoe.’

Ik begon me steeds moedelozer te voelen, maar toch stelde ik nog een vraag. ‘Wat hebt u hier tot nog toe zelf aan gedaan?’

Opnieuw weer een stilte, die nu pijnlijk werd. ‘Tja, samen met het externe bureau heb ik het strategieproces geleid. Ik heb de projectleider aangesteld met een duidelijke opdracht, en natuurlijk de directeuren aangesproken dat ze echt moeten gaan samenwerken.’

Terwijl hij praatte, kon ik alleen maar denken: dit is