

## Inleiding

Om te overleven – een basisdrijfveer voor allen en dus ook voor organisaties – is verandering noodzakelijk. Maar verandermanagement schiet vaak tekort. Neem het veelgeciteerde artikel ‘Cracking the code of change’ van Michael Beer en Nitin Nohria uit 2000. Zij stelden daarin dat 70 procent van alle veranderinitiatieven faalt. In 2012 schreven drie McKinsey-consultants een artikel waarin zij onder meer stelden dat grote IT-projecten in 45 procent van de gevallen te kampen hadden met budgetoverschrijding en in 56 procent van de gevallen minder waarde opleverden dan verwacht. Ook de kranten staan vol van de moeizame (zo niet mislukte) verandertrajecten, zoals de verandering bij de Belastingdienst, de invoering van de nieuwe zorgwet en de integratie van KLM en Air France, om er een paar te noemen. De verantwoordelijken voor verandertrajecten – bestuurders, managers, IT- en veranderprofessionals – moeten de aanpak die nu wordt gehanteerd zeer kritisch bekijken.

De oorzaken van falen liggen primair aan de menselijke of ‘zachte’ kant: er is te veel weerstand, gebrekkige communicatie,

te weinig eigenaarschap en wat al niet meer. Een ander drietal McKinsey-consultants concludeerde in 2010: *‘When organizational transformations succeed, managers typically pay attention to “people issues”, especially fostering collaboration among leaders and employees and building capabilities.’*

Kortom, de huidige veranderaanpak schiet tekort, gezien de geboekte resultaten. Ik denk dat het anders en beter kan en – om als organisatie te overleven – misschien wel móét. Waarom? Omdat we onnodig tijd verliezen, rendement laten liggen, energie verspillen, kansen missen, failliet gaan, banen verliezen en ziek worden – kortom: omdat de gehanteerde benaderingen in deze sneller veranderende tijden niet meer werken. Dat betekent dat we de beperkingen in ons huidige denken moeten wegnemen en een nieuwe kijk moeten ontwikkelen.

Daarvoor moeten we allerlei paradoxen en beperkingen die in ons denken over veranderen zijn geslopen, zoals ‘top-down’ versus ‘bottom-up’ en ‘denken’ versus ‘doen’, achter ons laten. Mensen willen én moeten veranderen, maar ze willen niet wórdend veranderd. Veranderen is geen aparte activiteit meer naast ‘het werk’, maar is een onderdeel van het dagelijkse werk van ons allemaal. We hebben een benadering nodig die een gedeelde focus oplevert, energie opwekt, alle capaciteit mobiliseert en de organisatie in beweging zet. Met zo’n benadering kunnen we het ‘trekken aan verandering’ achter ons laten en zorgen dat verandering voor de organisatie gaat werken. Dit boekt stelt verandering centraal en maakt alles – ook de organisatie – daaraan ondergeschikt.

Het probleem is groot. In Nederland werken ruim 7 miljoen mensen in organisaties: in grote of kleine organisaties, in netwerk-

verband, als zzzp'er of in vaste dienst. Werken kan niet zonder organisatie. En in dat werken gaat veel tijd zitten: in Nederland gemiddeld 1400 uur ofwel 175 werkdagen van 8 uur per jaar. Dat is nogal wat. De dagen vliegen voorbij *while getting things done*. Dingen plannen, doen, afstemmen, najagen en controleren – het gaat nooit snel genoeg, en daarbij zijn veranderingen aan de orde van de dag. Veranderingen zijn altijd lastig, soms leuk, maar vaak ook niet. Ze zijn *a fact of life*. Ze gaan ook steeds sneller en grijpen steeds dieper in ons (werk)leven in, terwijl de rek er in veel organisaties nu al uit is. Mensen zijn over het algemeen moe en passief geworden; ze proberen iedere reorganisatie weer te overleven.

Dat is begrijpelijk, want zichtbaar, maar vooral ook onzichtbaar staat er veel druk op onze organisaties vanuit alle hoeken en gaten van de wereld. Het World Economic Forum schrijft in *The Global Competitiveness Report 2016-2017* dat achterblijvende competitie en afnemende openheid groei in de weg staan, en dat we aan de vooravond staan van de vierde industriële revolutie waarbij technologie en innovatie groei zullen stuwten.

Volgens het onderzoek *The State of Broadband 2015* van ITU/Unesco hebben nu ruim 3,2 miljard mensen toegang tot internet, en dat aantal neemt jaarlijks met honderden miljoenen toe. Voor jongeren kent IT geen geheimen waar (snel en veel) geld mee te verdienen is, dus gaan ze nieuwe, slimme apps ontwikkelen die viral de wereld over gaan. Daar komen dan weer nieuwe oplossingen uit die wij ons nog niet kunnen voorstellen, mede vanwege de verre gaande integratie. Zo gaat 3D-printing de wereldwijde logistiek op z'n kop zetten. In plaats van productie in lagelonenlanden en verschepping via mammoettankers kan eenvoudigweg de grondstof worden aangeleverd en voor diverse doeleinden

worden uitgeprint. Drones en sensoren maken het mogelijk om (vrijwel) realtime situatie- en statusinformatie van objecten aan te leveren. De mens hoeft de deur niet meer uit en kan vanaf een ‘personal control center’ – in feite zijn smartphone – zowel zakelijk als privé de zaak in de gaten houden. Sinds de opkomst van het internet medio jaren negentig is de wereld sterk veranderd. Nu zijn winkels altijd open: de ‘24/7-economie’. Vaste banen zijn inmiddels flexibel.

Je kunt je afvragen of veranderingen nu sneller gaan dan vroeger. In de beleving is de snelheid van de huidige ontwikkelingen wellicht hetzelfde als in het verleden bij bijvoorbeeld de uitvinding van de stoommachine, de elektriciteit, de verbrandingsmotor, de automobiel, de lopende band en de computerchip. Maar de mogelijkheden van de huidige ontwikkelingen en de impact op onze organisaties en samenleving nemen sterk toe. Ondanks die snellere en ingrijpendere veranderingen is onze benadering echter nog gebaseerd op het gedachtegoed van Kurt Lewin uit de jaren vijftig van de vorige eeuw. Hij onderscheidt drie fasen van gedragsverandering: *unfreezing*, *moving* en *refreezing*, passend bij die relatief stabiele tijdsperiode. Midden jaren negentig – aan de vooravond van de ontwikkeling van internet – is daarop voortgebouwd door John Kotter. Hij ontwikkelde een top-down-marsroute op basis van acht volgordeelijke stappen die eindigt met verankering in de bedrijfscultuur – en dan klaar. Maar zo eenvoudig was en is het niet.

Dit boek biedt een pragmatische aanpak om verandering te initiëren en gaande te houden. Het model van het Veranderwiel geeft inzicht in de thema’s die bij je organisatie spelen, en biedt vervolgens de handvatten om direct aan de slag te gaan. In de

kern is het eenvoudig, maar daarmee niet gemakkelijk. In principe begint én eindigt organisatieverandering bij het individu en zo gezien gaat dit boek ook over persoonlijk leiderschap. De kracht én de beperking zit dus in de gebruiker zelf. Je kunt het gedachtegoed op elk niveau toepassen, zowel individueel als in groepsverband (team, afdeling, project, programma, enzovoort). De impact neemt toe en versnelling ontstaat als medewerkers elkaar via groepen versterken.

Doel van dit boek is om organisatieverandering effectiever aan te pakken, belangrijke managementvalkuilen te omzeilen, grenzen te verleggen en de versterkende en beperkende factoren van versnelling aan te pakken. Het beschrijft een benadering die is gericht op het genereren van energie, het vasthouden van momentum, het realiseren van benefits, het op peil houden van medewerkersmotivatie en het leren van elkaar. Ik leg daarbij verbanden met de inzichten van managementdenkers zoals Peter Senge, Ricardo Semler, Simon Sinek en Stephen Covey en plaats die in een totaalperspectief.

**De impact neemt toe en versnelling ontstaat als medewerkers elkaar via groepen versterken**

11

Ik start met de beschrijving van een aantal zeer relevante ontwikkelingen of invloeden op organisaties die de urgentie en het belang van aandacht voor verandering vergroten. Vervolgens komen de uitdagingen van organisaties aan de orde en de tot nu toe gehanteerde oplossingen die niet meer werken. Vervolgens wordt het veranderwiel geïntroduceerd, waarna per hoofdstuk de onderdelen worden beschreven. Hierna volgt de vertaling naar de praktijk van alledag met concrete tips om toe te passen.

Ik gebruik in dit boek een paar woorden die ik nader wil toelichten om misverstanden te voorkomen. Waar in dit boek 'hij'

staat, kan ook 'zij' worden gelezen. Verder iets over 'leiderschap'. Leiderschap wordt al snel gekoppeld aan hogere managementposities. In dit boek gaat leiderschap echter vooral over houding en gedrag. Het gaat dus over iedere medewerker, niet alleen over de manager, baas of directeur.

Ten slotte: dit boek is waarde vrij en niet beoordelend bedoeld. Wellicht herken je bepaalde situaties, maar vat de inhoud vooral niet te persoonlijk op.

# 1

## Het krachtenveld

De impact van invloeden van buitenaf op ons leven, werken en organiseren zal verder toenemen. ‘Pas je aan of sterf’ is het adagium. Dit betekent dat organisaties steeds efficiënter en sneller moeten veranderen om hun rol in de maatschappij en hun concurrentiepositie te beschermen of zelfs te versterken. Die invloeden van buitenaf zijn belangrijk, maar de impact ervan is niet altijd direct zichtbaar en merkbaar. Medewerkers worden via de media, in gesprekken met collega’s, op familiefeestjes en bij de sportclub elke dag geconfronteerd met ontwikkelingen betreffende onze samenleving, de economie, de technologie enzovoort. Die inzichten en meningen nemen ze elke dag mee naar het werk en het beïnvloedt hun eigen houding en gedrag. Wellicht vragen ze zich af wat de leiding van hun organisatie vindt en in hoeverre erop wordt geanticipeerd.

In dit hoofdstuk wordt een aantal belangrijke externe invloeden op organisaties beschreven.

## **Glocalization**

Glocalization is een samentrekking van de woorden ‘globaal’ en ‘lokaal’ – dus de wereld wordt én globaler én lokaler. De dominantie van grote organisaties neemt daarmee toe. Handelsverdragen als CETA en TTIP versterken de positie van organisaties ten opzichte van landen, waardoor de bescherming van burgerbelangen onder druk komt te staan. Grote organisaties weten ook goed om te gaan met wet- en regelgeving in verschillende landen, waardoor ze de beste voorwaarden kunnen afdwingen. Zo kan de FIFA bij gunning van de organisatie van een wereldkampioenschap voetbal eigen voorwaarden ofwel wetten opleggen aan landen. Je zult als land moeten voldoen aan die wetten wil je dat jouw ‘bid’ voor gunning in aanmerking komt. Kleine organisaties sloten van nature al aan op lokale behoeften, maar dat geldt nu ook voor grote organisaties. Zo verkoopt McDonald’s in Nederland een hamburger met Old Amsterdam, waarmee het bedrijf aansluit op lokale behoefte en beleving.

De wereldwijde belangen en concurrentie inzake massaproducten nemen verder toe, gedreven door een aantal ontwikkelingen. Ten eerste is er sprake van ontwikkeling en verrijking van de middenklasse in Azië en Zuid-Amerika. Daardoor groeit wereldwijd de vraag naar luxe consumptiegoederen. Het marktpotentieel groeit. Via internet worden vraag en aanbod op eenvoudige wijze bij elkaar gebracht. Die grotere markt is dus gemakkelijk bereikbaar voor bedrijven, ook Nederlandse. Ten slotte leidt die toenemende vraag tot schaarste aan grondstoffen, zoals metalen, mineralen maar ook voedsel. Door die schaarste neemt de concurrentie verder toe. Landen met grote groeiambities, zoals Chi-

**Wat heb je aan een Chinese telefoon als je voor service in China moet zijn?**



na, creëren strategische posities om de toegang tot grondstoffen veilig te stellen zodat Chinese bedrijven aan de Chinese markt kunnen blijven leveren. Tegelijkertijd dienen de service en het support op lokaal niveau goed georganiseerd te zijn. Immers, wat heb je aan een Chinese telefoon als je voor service in China moet zijn? Het belang van strategische partnerships tussen globale massaproducten en lokale servicepartners dicht bij de consument wordt groter.

Intussen kan de overheid niet meer op tegen de macht van *big business*. De ontwikkeling van de Europese Unie loopt tegen haar grenzen aan. Groot is niet altijd beter. Groot-Brittannië heeft onlangs besloten tot een Brexit. Wellicht zullen andere landen volgen. Landen willen meer grip op de eigen toekomst en zijn minder geneigd lasten, zoals verdeling van vluchtelingen, te delen.

Organisaties zullen moeten anticiperen op die ontwikkelingen bij het maken van strategische keuzes.

### **Trage economische groei**

De wereldeconomie blijft zorgen baren. Volgens een artikel in *de Volkskrant* van 6 april 2016 is het IMF verontrust over de fragiele groei van de wereldeconomie. De krant citeert directeur Christine Lagarde: 'Te veel mensen merken in hun eigen portemonnee te weinig van een economisch herstel. Dat leidt tot economische frustraties en onzekerheid die zich vertalen in groeiend wantrouwen tegen bestaande instituten en het politieke establishment.' Dat is geen goed nieuws. Voor het bedrijfsleven en met name het mkb ('de motor van de economie') heeft dit negatieve gevolgen,

want zij zijn belangrijke verschafters van werkgelegenheid. Werkloosheid maakt ons allen armer. Volgens de *Kortetermijnraming juni 2015* van het CPB schommelt in Nederland de werkloosheid al jaren rond de 7 procent van de beroepsbevolking: zo'n 600.000 Nederlanders. Als groei uitblijft, is de vraag of de werkloosheid op langere termijn niet verder zal toenemen, zeker als we de bevolkingsgroei in ogenschouw nemen. Het CBS schrijft in 2014 in zijn *Bevolkingsprognose 2014-2060* dat onze bevolking als gevolg van toenemende migratie zal toenemen tot ongeveer 18 miljoen Nederlanders in 2044, ongeveer 1 miljoen meer dan nu. Voor de nieuwe Nederlanders moeten wel banen worden gecreëerd.

De arbeidsproductiviteit in de westerse wereld daalt al enkele decennia. Uit cijfers van onderzoeksorganisatie The Conference Board (*A brief history of middle-class economics*, 2015) blijkt dat het voortschrijdende vijftienjarige gemiddelde inmiddels is gedaald tot rond de 1 procent voor ons omringende landen als het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Frankrijk. Andere landen, zoals Japan en de Verenigde Staten, zijn ook gedaald tot onder de 2 procent. Cijfers voor Nederland worden niet geleverd. Echter, het CPB verwachtte in diezelfde raming tevens voor Nederland een arbeidsproductiviteitsgroei van 1,4 procent voor 2016. De algemene trend doortrekkend zal het echter niet verbazen als de arbeidsproductiviteit verder zal dalen richting nul procent. Ondanks alle nieuwe technologie en automatisering neemt de extra toegevoegde waarde per persoon af. Nieuwe technologie zal moeten worden omarmd, maar de vraag is of dat tot een kentering zal leiden.

Organisaties zullen nieuwe manieren moeten vinden om waarde en arbeidsplaatsen te blijven creëren.