



PROBLEMEN

‘Wát?’ rolt er uit de mond van het steeds roder wordende hoofd aan het hoofd van de tafel. ‘Wát?’ zegt Casper, eigenaar van het rode hoofd en tevens eigenaar en directeur van AdPet, nogmaals, nog nadrukkelijker. ‘Begrijp ik dit goed? Zijn de cijfers van de afgelopen maand precies zoals ik denk dat ze zijn?’

Mohamed, hoofd financiële administratie, schuift een beetje op zijn stoel heen en weer en veegt met zijn hand over de tablet voor hem. ‘Ja, dit zijn inderdaad de meest actuele cijfers.’

Het rood is inmiddels tot in de hals doorgelopen. ‘Dus ik zie hier dat we de afgelopen maand twintig procent extra kosten hebben gemaakt, boven op het al drie keer eerder verhoogde budget?’

‘Er zitten wel een paar eenmalige posten in...’ antwoordt Mohamed voorzichtig.

‘Ja, die verklaren als ik het even snel bekijk een of twee procent. Ik word hier... ik word hier gewoon even helemaal niet goed van. De vorige keer heb ik volgens mij overduidelijk aangegeven dat ik dit soort cijfers nooit meer wilde zien. We zijn een maand, verdorie, een máánd verder, en wat krijg ik hier te zien? Wat moet ik nu nog zeggen? In elk geval niet dat ik dit niet wil zien. Dat is overduidelijk niet bij jullie aangekomen. Kan iemand, íemand hier mij vertellen wat ik wel moet zeggen?’

Casper kijkt rond. Bedremmeld kijken unithoofden Frank, Ineke en Fred een beetje voor zich uit. Aan de andere kant van de tafel zitten Suzanne, Paul, Mohamed, Tom en Stephen, die ook niet zo goed weten wat ze met de situatie aan moeten. Casper wordt niet snel boos. Maar nu is de boot aan.

Frans, als unithoofd verantwoordelijk voor de unit Productie, neemt het woord. ‘Ik ben hier ook enorm van geschrokken. Het project is op de een of andere manier out-of-control. We hebben afgelopen maand echt ons best gedaan om de greep te verstevigen. Maar het lijkt alleen maar harder de verkeerde kant op te gaan.’

‘Lijkt, lijkt?’ Het hoofd van Casper kleurt langzaam paars. ‘Dit is verschrikkelijk. Waar is Hans eigenlijk? Het is toch een project dat op zijn afdeling wordt uitgevoerd? En Tine mis ik ook. Tenslotte heeft marketing keer op keer aangegeven dat het project elke cent meer dan waard was. Dat zou ik nu nog wel eens willen horen.’ Zijn toon verandert van boos in cynisch. Dat is helemaal niets voor hem. Boos worden is één ding, maar cynisme is Casper eigenlijk vreemd. Kennelijk is er nu toch echt een grens overschreden. Hij staat op en loopt naar het raam. Hij zegt niets meer, en ook de anderen zwijgen. Een ijzige stilte vult de ruimte. Iedereen vindt dat er iets gezegd moet worden, maar wat?

‘Tine, Tine is er niet vanwege familieomstandigheden,’ zegt Ineke wat aarzelend. ‘Het komt wel beroerd uit nu...’

‘Mmm,’ klinkt er bij het raam. ‘En Hans? Ook familie? Of vakantie? Of was dit gewoon niet belangrijk genoeg?’

‘Nou, eerlijk gezegd,’ begint Frank, ‘dacht ik dat ik hem wel

kon vertegenwoordigen, omdat Hans' afdeling onder mijn unit valt.'

'Mmm, mmm,' klinkt het nog nadrukkelijker bij het raam. 'Vond je dat?'

'Eh, nou, zal ik hem toch maar bellen dan?' vraagt Frank aarzelend.

'Vind je het zelf nodig? Gaat het helpen?' De toon bij het raam is verontrustend cynisch.

'Ja, moet je horen, Casper,' zet Frank het tegenoffensief in, 'ik vind de hele gang van zaken ook maar niets. Ik ben ook buitengewoon ontevreden. Maar gedane zaken nemen geen keer.'

'Precies! Zo is het precies! En dat was vorige maand ook zo. En drie maanden geleden ook.' Casper kijkt nog steeds stuurs uit het raam en zwijgt verder.

'Ik weet wel dat we dat al meermalen hebben geconcludeerd. En meerdere keren hebben we ons voorgenomen de koers bij te stellen. Maar deze keer...'

'Deze keer? En wat is er deze keer?' De stem bij het raam trilt helemaal. 'Deze keer is het vast anders. Tuurlijk, het is altijd anders. Maar weet je wat ik anders zou willen zien? De resultaten! De cijfers! De voortgang!'

'Maar het is ook echt zo,' vervolgt Frank, nog niet helemaal van zijn stuk gebracht. 'Ik heb het er natuurlijk met Hans over gehad. Hij kon heel goed verklaren waarom de cijfers zijn zoals ze zijn.'

'Ik wil helemaal geen verklaringen horen,' briest Casper. 'Kijk naar buiten. Kijken jullie allemaal eens naar buiten.' De anderen kijken elkaar aan. Wat moeten ze hier nu mee?

‘Ja, komen jullie eens hier,’ wenkt Casper naar de rest aan de tafel. Zijn hand wappert, maar hij neemt niet de moeite zich om te draaien en ook maar iemand aan te kijken. Ze staan aarzelend op en lopen naar Casper toe. Zodra ze allemaal bij het grote hoekraam staan, zegt Casper nogmaals heel nadrukkelijk: ‘Kijk eens uit het raam. Wat zien jullie daar?’ Het blijft stil. ‘Nou, zo’n simpele vraag. Misschien moet ik nog duidelijker zijn. Paul, wat zie jij?’

‘Eerlijk gezegd niet veel bijzonders,’ antwoordt Paul. ‘Laat ik eens kijken, een paar gebouwen, wat weilanden, blauwe lucht...’

‘Blauwe lucht...’ herhaalt Casper. ‘En Mohamed, wat zie jij?’

‘Ook die blauwe lucht natuurlijk. Maar in de verte zie je al wolken. Het gaat straks regenen, denk ik,’ antwoordt Mohamed.

‘Goed opgemerkt!’ zegt Casper. ‘En zo voel ik me nu ook. Vroeger had ik een bijbaantje op een tuinderij. In de zomer was er niet zoveel te doen. Beetje schoffelen, beetje onkruid wieden. Het weer was het interessantste onderwerp van de dag. Maar hoe lang we ook over het weer praatten, en dat deden we echt veel, het werd er nooit anders van. Zo voelt dat nu ook met dat project hier. We praten er eindeloos over. Elke keer denken we dat we iets afspreken of doen waardoor er gebeurt wat wij willen dat er gebeurt. Maar elke keer...’

‘Dat klinkt wel heel fatalistisch!’ interrumpeert Ineke. ‘Kijk eens naar dat project van twee jaar geleden waarbij we de verpakkingen zo hebben veranderd dat de verkopen met acht procent zijn gestegen.’

‘O ja, dat is waar!’ Casper spuugt de woorden bijna uit. ‘Soms hebben we zowaar een project dat ons niet zoals het weer over-

komt. Nee, soms, heel soms hebben we gewoon stom geluk! Dus dat is de conclusie: óf een project overkomt ons als zonneshijn, regen of sneeuw, óf we hebben bij toeval het goede lot gekocht en winnen een prijs. Tjemig. Dit wordt de beste maandagochtend van mijn leven. Iemand nog iets toe te voegen? Heb ik nog iets gemist?' Het blijft stil.

Even later vindt Fred dat de stilte moet worden doorbroken. 'Je bent terecht boos, Casper. Maar toch, wat moeten we nu?'

'Nee, deze ochtend wordt nog mooier!' roept Casper uit. 'Nu krijg ik ook nog de aap op de schouder. Moet ik gaan bepalen wat we gaan doen. Ik heb al eens een eenmanszaak gehad hoor, dat je het weet. Ik vond het juist leuk om een groter bedrijf op te bouwen, omdat je dan samen verder kunt komen. Maar het joodse gezegde "ik wens je veel personeel toe" begint hier aardig werkelijkheid te worden. Ik wil dat jullie regelen dat wij hier een normaal bedrijf runnen. Jullie. Niet ik. Met normale projecten, met normale cijfers, normale plannings. En geen, ik herhaal: géén maandagochtenden zoals deze die mijn hele week verpestten!'

'Eh...' begint Frank voorzichtig, 'zullen we het even laten bekoelen? Hier moeten we goed over doorpraten, maar het lijkt me nu niet zo geschikt. Morgen tien uur?'

'Goed, goed...' zegt Casper met een wegwerpgebaar. Een beetje bedrukt verlaat iedereen de ruimte.

'Wat was dat nou allemaal?' vraagt Stephen in de gang aan Suzanne.

'Nou, ik ken ook niet alle ins en outs, want ik zou vanuit HRM pas wat later aanhaken in dit project,' antwoordt Suzanne. 'Ik

had al wel begrepen dat het nieuwe project niet zo goed liep. Maar dit is echt niet goed. Helemaal niet goed. Ik heb Casper nog nooit zo gezien. Boos wordt hij echt wel eens, maar zo heb ik het nog nooit meegemaakt. En vooral, wat nu? Volgens mij is er echt iets geknapt bij hem. En eerlijk gezegd, ik zou er in zijn schoenen ook een sik van krijgen dat geen enkel project in de afgelopen jaren echt goed is verlopen.’

‘Maar dat ene toch wel, dat met die verpakkingen? Een omzetstijging van acht procent is niet niks,’ antwoordt Stephen.

‘Ja, maar dan moet je wel even meetellen dat toevallig precies op dat moment onze grootste concurrent de verpakkingen ook had veranderd. En die waren zo afschuwelijk en zoveel consumenten raakten ervan in de war, dat wij daar flink van hebben geprofiteerd. Dat was dat stomme geluk waar Casper het over had.’

‘Dus bij elkaar hebben wij een trackrecord van succesvolle projecten van... eh... nul?’ constateert Stephen.

‘Ik werk hier nu acht jaar,’ antwoordt Suzanne, ‘en inderdaad, er is hier nog niet één project fatsoenlijk verlopen. In het begin vond ik het gek dat het hier steeds zo uit de hand liep. Ik was dat helemaal niet gewend, bij mijn vorige bedrijf ging dat heel anders. Er is altijd wel wat, maar hoe het hier gaat, heb ik nog nooit meegemaakt.’

‘Tja,’ vervolgt Stephen, ‘ik ben hier natuurlijk nog maar pas in dienst, maar dat klinkt inderdaad toch niet goed. Ik houd de vuistregel aan dat sommige projecten totaal mislukken, een aantal tot een mager succesje leiden en daardoor zichzelf net

terugverdienen. Maar met een paar projecten maak je dusdanige klappers dat ze alle mislukkingen meer dan goed maken. Het vervelende is alleen...'

'Dat je van tevoren niet weet wat succesvol is,' vult Suzanne aan. 'Nou, begin daar voorlopig maar even niet over, dan denk ik dat het hoofd van Casper letterlijk uiteenspat. Je zult begrijpen dat hij dat ook al vaker te horen heeft gekregen. Zijn reactie kan ik op dit moment wel voorspellen.'

'Ik ook, denk ik,' antwoordt Stephen. 'Toch zit het me niet lekker, waarom lukt het hier niet? Wat doen we hier anders dan hoe anderen het doen? Op gewoon botte pech kun je het toch moeilijk afwentelen. Kennelijk doen wij hier iets niet goed. Maar wat?'

'We kunnen er letterlijk een nachtje over slapen,' antwoordt Suzanne. 'Morgen verder, ik ga nog wat dingen doen die vandaag zeker af moeten.'

'Ik ook. Tot morgen!' klinkt het alweer en beetje vrolijker uit Stephens mond.

Casper staat nog steeds bij het raam. Peinzend kijkt hij voor zich uit. Hij is wel heel hard uitgevallen naar het team. Maar er moet echt iets veranderen. Fundamenteel. Het moet anders gaan in de toekomst, dat is wel duidelijk. Maar weten wat je niet wilt is één ding, weten wat je vervolgens wel wilt, is van een geheel andere orde.

Casper besluit Tom te bellen. 'Hoi Tom, heb jij vanmiddag tijd voor me? Ik wil het met jou graag over de meeting van zonet hebben. Ik heb me niet van mijn beste kant laten zien, maar

ik ben het echt zat. Wij kennen elkaar al zo lang, we zijn hier samen ooit begonnen. Jij kent me beter dan wie ook, ik heb echt even iemand nodig om tegenaan te praten...'

'Ben je vanmiddag al afgekoeld, denk je?' Tom is nooit te beroerd om nog wat olie op het vuur te gooien, al is Casper directeur.

'Tuurlijk! Tenminste, ik denk het wel,' antwoordt Casper. 'En anders weet je me vast op te vrolijken, toch?'

'Nou, ik zal mijn best doen. Maar ik ken je nu toch, hoeveel, een kleine dertig jaar of zo en zoals in de vergadering net heb ik je echt nog nooit gezien. En dat is niet best,' antwoordt Tom. 'Maar zullen we dan een rondje park gaan doen, uurtje of drie?'

'Afspraak staat. Ik voel me nu al beter,' zegt Casper terwijl de regendruppels steeds harder tegen het raam tikken.



EEN HALFJAAR EERDER

‘Ik heb de cijfers nog na laten rekenen,’ zegt Mohamed, ‘en ik heb er zelf ook naar gekeken. Er is geen speld tussen te krijgen, zo ziet het er echt uit.’

‘Dat is dan mooi, heel mooi,’ antwoordt Casper. ‘Stel dat het toch een beetje tegenvalt, dan zit er nog heel wat speelruimte in. Met de ervaringen uit het verleden in mijn achterhoofd ben ik wel een stuk voorzichtiger geworden. Maar dit kan toch eigenlijk niet misgaan. Of zie ik iets over het hoofd?’ Casper kijkt vragend rond. Het blijft stil. ‘Dan denk ik dat we gewoon het startschot moeten geven, toch?’ beantwoordt Casper zijn eigen vraag.

‘Zullen we toch nog een keer naar de risico’s kijken?’ vraagt Paul een beetje aarzelend.

‘Ja, dat lijkt me ook een goed idee,’ valt Tom hem bij. ‘Volgens mij is alles in orde, maar laten we nog een keer de risico’s doornemen. Ik kijk natuurlijk vanuit IT naar dit project en ik zie eigenlijk twee risico’s, die we ook al eerder hebben gezien trouwens. Ten eerste moet van pakket Accet een nieuwe versie worden uitgeleverd en geïnstalleerd. Daarin zit een functionaliteit die we echt nodig hebben. De leverancier is de afgelopen jaren heel betrouwbaar gebleken: wanneer hij iets belooft, komt hij het ook na. En op tijd.’

‘Een wonder!’ zegt Stephen. ‘Kan die leverancier dan ook de

Rolling thunder

Diervoerproducent AdPet is de afgelopen jaren fors gegroeid. Maar veel dingen lopen niet lekker. Zo mislukt vrijwel elk veranderproject. Directeur Casper Verboom wordt er cynisch van. Maar dan krijgt hij tijdens een wandeling ongevraagd advies van een vreemde: 'Als veranderen niet lukt, dan moet je ermee stoppen.' Dat idee is de start van een compleet nieuwe manier van werken bij AdPet. Zal de verandering deze keer wel slagen?

*Verpakt in een toegankelijke managementroman bevat **Rolling thunder** een vernieuwende boodschap: vaak is opnieuw beginnen slimmer dan stap-voor-stap veranderen.*



Ton van den Hoogen (1961) studeerde bedrijfskundige informatica en is zelfstandig IT-consultant en -trainer. Hij geeft cursussen, workshops en managementoverviews, zowel in company als met open inschrijving. Hij adviseert op projectbasis bedrijven, met name bij het toepassen van computertechnologie in bedrijfsprocessen en het maximaliseren van het gebruikersnut van technologie.

