

# INLEIDING

*De directie van een onderneming besluit om een deel van de administratieve activiteiten te outsourcen. De activiteiten worden overgebracht naar een Oost-Europees land met veel lagere lonen. De businesscase ziet er uiteraard prachtig uit, maar de praktijk is een stuk weerbarstiger. Het werk blijkt toch minder gestandaardiseerd dan gedacht en kennis van het Nederlands is best handig. Wat de businesscase vooral niet had vermeld, is de chaos waar de onderneming in terechtkomt. De overdracht naar het Shared Service Center verloopt moeizaam en resultaten blijven uit. Ondertussen is het werkklimaat slecht door de onvrede bij achtergebleven medewerkers. Ik vergeet nooit hoe één van de senior medewerkers in een bijeenkomst tegen haar collega's zei: "Als jullie gewoon je werk goed hadden gedaan, dan was dit niet gebeurd." Ik heb het vermoeden dat ze gelijk had. Er werd vooral een probleem geoutsourcet. Het management worstelde met medewerkers die de moed opgegeven hadden, in combinatie met een toegenomen druk op de resultaten. De medewerkers waren vooral bezig met hun rechten en steeds minder met het resultaat van hun werk. Er werd ook veel over elkaar geklaagd. Echt met elkaar gesproken over wat er te doen was en hoe dat met elkaar te bereiken, werd er niet. Er was een negatieve cultuur ontstaan waar niemand meer uit wist te komen en waar iedereen – en dus ook het management – graag vanaf wilde. Het idee om het probleem in één keer grotendeels te outsourcen, was daarmee wel heel aantrekkelijk.*

Geïnspireerd door het succes van anderen, gedwongen door de markt of vanuit frustratie over problemen, beginnen organisaties continu aan nieuwe verandertrajecten. Helaas leiden de verandertrajecten veelal

niet tot het gewenste resultaat. De roep om verandering in organisaties wordt ondertussen steeds groter. Dus stappen we weer in de volgende grote hype – outsourcen, Lean, Agile – in de hoop dat het dit keer beter gaat. Het gaat alleen niet beter omdat er continu om de echte problemen heen gewerkt wordt. Het maakt nu eenmaal niet zoveel uit in welke organisatievorm je niet echt met elkaar samenwerkt.

Dat medewerkers cruciaal zijn voor het slagen van een verandering, is inmiddels wel doorgedrongen. Helaas leidt dit tot op heden vooral tot het steken van heel veel tijd en energie in het overtuigen van medewerkers van het nut en de noodzaak van een verandering die elders bedacht is. Er is een soort verandermarketing ontstaan. Deze verandermarketing komt voort uit de opvatting dat de leidinggevende moet zorgen voor verandering en de medewerker moet overtuigen. Uit zichzelf wil de medewerker namelijk niet. In zijn boek ‘De meeste mensen deugen’ beschrijft Rutger Bregman heel treffend hoe wij een veel te negatief mensbeeld hebben. Dit negatieve mensbeeld herken ik ook in organisaties. Jaren van eenzijdige publicaties over medewerkers die uit zichzelf niet willen, hebben dit beeld gecreëerd.

Helaas is dit beeld ondertussen zo diepgeworteld dat er ook naar gehandeld wordt. Verandertrajecten worden in grote organisaties vrijwel altijd bedacht aan de top – ondersteund door stafafdelingen of door een consultant – en vervolgens uitgerold over de organisatie. Een aanpak die tot een beeldbevestigende vicieuze cirkel leidt: de verandering sluit niet aan bij de praktijk, de medewerkers willen niet mee en de verandering mislukt. Ondertussen voelen medewerkers zich steeds vaker ongehoord en overvraagd.

Dit boek gaat specifiek over veranderen in bureaucratische organisaties. Deze organisaties worden gekenmerkt door vele processen en procedures, een verregaande verdeling van taken en verantwoordelijkheden en een duidelijke hiërarchie. Dat is zeker niet voorbehouden aan de overheid.

Ook veel grotere en oudere commerciële organisaties hebben de kenmerken van een bureaucratie. Dit zijn bij uitstek de organisaties waar persoonlijk contact, door afstand en complexiteit, grotendeels verdwenen is. Wat ik omschrijf is niet nieuw. Het idee leeft al veel langer dan dat je misschien zou verwachten. Zelfs ten tijde van de industrialisatie waren er al mensen die inzagen dat de focus op efficiëntie en het puur zien van medewerkers als middelen, uiteindelijk averechts werkt. Gelukkig begint dit ook steeds meer door te dringen in organisaties. En dat werd tijd. Er is helemaal geen ruimte meer voor veel te complexe, langdurige veranderprocessen. De vraag is alleen: hoe dan wel? Een goed moment om mijn veranderervaringen te delen. Als organisatieadviseur en interim-manager kom ik de worsteling met gewenste verandering keer op keer tegen. De afgelopen 25 jaar heb ik in een groot aantal organisaties ervaren hoe veranderingen onnodig complex gemaakt worden, maar ook hoe het wel lukt. Dit boek is in het bijzonder bedoeld als inspiratie voor leidinggevend. Als leidinggevende heb je namelijk dé uitgelezen mogelijkheid om het anders te gaan doen. Ga er eens van uit dat medewerkers wel willen! Gooi de verouderde mindset overboord en stop de schijnvertoning die veel veranderprocessen zijn. Het is tijd voor een beter werkklimaat waarin we problemen daadwerkelijk met elkaar oplossen. Als je echt en oprecht gaat samenwerken, maak je de veranderkracht los die je al die jaren gemist hebt. En voor iedereen die dit gelijk wegzet als soft gedoe: ik zal laten zien dat een andere aanpak allesbehalve soft is en vooral heel logisch. Het levert meer resultaat op én het is ook nog eens goedkoper. De enige reden om het niet te doen, is eigenlijk de angst om toe te geven dat je zelf de grootste barrière bent voor verandersucces.

*De vraag is helemaal niet of je medewerkers willen veranderen. De vraag is of jij dat wil.*

# 1. HET HUIDIGE BEELD

*Voordat je iets kunt veranderen, moet je er eerst bewust van zijn.*

In welke organisatie ik ook kom, leidinggevendenden hebben vrijwel altijd hetzelfde basisbeeld van hun eigen rol en die van medewerkers. En medewerkers op hun beurt van hun rol en die van de leidinggevende. Hetzelfde geldt voor het beeld van hoe organisaties werken. Deze beelden zijn zo normaal geworden, dat er weinig vraagtekens bij gezet worden. Stap één in ieder veranderproces is bewustwording. Je moet je eerst bewust zijn van een probleem of kans voordat je er iets aan kan doen. In dit hoofdstuk daarom allereerst aandacht voor het ontstaan van een beeld en het overheersende beeld van elkaar en organiseren.

## Het ontstaan van een beeld

Een beeld van iets ontstaat door onze ervaringen: wat we lezen, horen en meemaken. Dit is soms een bewust proces, maar grotendeels onbewust. We worden hierin bovendien meer beïnvloed dan we zelf denken. Bekend vanuit de marketing, wordt het *framen* inmiddels op vele plekken ingezet. Framing wil zeggen dat je mensen vanuit een bepaald perspectief naar iets laat kijken. Een mooi voorbeeld is de plofkip. Door het beeld dat de term plofkip oproept, kun je bijna niet meer voor zijn. Wie is er nou voor een plofkip? Framing zorgt ervoor dat wij een gevoel bij iets krijgen, wat vervolgens onze mening en – nog belangrijker – ons gedrag beïnvloedt. En als je je daar dan al van bewust bent, is het heel moeilijk los te komen van het beeld dat inmiddels in je hoofd zit. Een ander bekend voorbeeld is de pro-lifebeweging. Voorheen was dit de anti-abortusbeweging. Voel je het verschil? In plaats van voor of tegen

abortus gaat het nu ineens over voor of tegen leven zijn. Ook in de politiek wordt veelvuldig gebruikgemaakt van frames om een beeld te realiseren. Wat denk je bijvoorbeeld van de intelligente lockdown. Het is niet geheel duidelijk wat er intelligent aan is, maar het geeft wel gelijk het gevoel dat er iets goeds gedaan wordt.

Het framen wordt inmiddels ook veelvuldig ingezet in organisaties. Ons beeld van hoe het hoort op het werk wordt continu beïnvloed. Trends rondom organiseren en samenwerken in organisaties komen en gaan. Een aantal daarvan zijn blijvend van invloed op hoe de meesten van ons naar elkaar en naar organiseren kijken. Denk bijvoorbeeld aan de modellen van Frederick Taylor (Taylor, 1911) voor een efficiënte procesinrichting. De medewerker is in deze modellen slechts een middel om de elders uitgedachte processtappen nauwgezet uit te voeren. De leidinggevende is nodig om in de gaten te houden dat de medewerkers het proces volgens de regels uitvoeren. Hoewel de huidige maatschappij echt anders is dan ten tijde van de industrialisatie, is deze manier van inrichten in veel organisaties nog leidend. Aan dit beeld zijn wel moderne inrichtingsvarianten toegevoegd, maar zelden is de mindset echt veranderd. Kijk maar naar de afdelingsnaam ‘human resources management’. Hoewel oorspronkelijk wellicht positief bedoeld, zet het nu vooral een beeld neer van het managen van medewerkers als middelen.

Als het overgrote deel van de informatie die je aangeboden krijgt een bepaald beeld neerzet, is het niet gek dat dit beeld blijft bestaan. Dat geldt al helemaal als de meerderheid hiervan overtuigd is. We zijn nu eenmaal sociale wezens. We doen dingen zoals we ze doen, omdat andere mensen dat zo doen. Het is veel lastiger om er een afwijkende mening op na te houden. Een aanpak die tegen het heersende beeld ingaat, wordt hiermee al snel gedurfd en vergt veel doorzettingsvermogen.

## Is met je medewerkers praten een kerntaak?

*Ik herinner mij één van mijn eerste functies als interim leidinggevende.*

*Ik besteed mijn tijd vooral in gesprek met mijn team om samen de juiste acties te bepalen. Dat leidt tot goede resultaten en een positieve sfeer.*

*Al snel komt er echter ook kritiek vanuit andere leidinggevendenden. Zij willen niet dat de manier van werken verandert en vragen zich af of ik eigenlijk wel werk of vooral gezellig aan het kletsen ben.*

*Ruim 20 jaar later valt het mij nog steeds op dat het in gesprek zijn met medewerkers zelden wordt gezien als kerntaak van een leidinggevende.*

*En als het al als dusdanig herkend wordt, dan wordt er geen tijd voor vrijgemaakt. Een leidinggevende spendeert zijn of haar tijd vooral met mailen, controleren, rapporteren en vergaderen.*

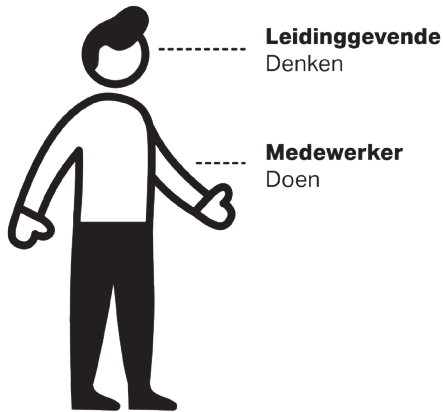
## Ons beeld van elkaar

In welke bureaucratische organisatie ik ook kom, leidinggevendenden en medewerkers hebben vrijwel altijd hetzelfde basisbeeld van elkaar. *De leidinggevende* is degene die nieuwe dingen bedenkt, de medewerker voert uit. Leidinggevendenden hebben het idee dat ze het beter moeten weten of zijn er zelf van overtuigd dat ze het beter weten. Daarvoor zijn ze immers leidinggevende. Om te zorgen voor een goede uitvoering moet de leidinggevende vervolgens de medewerkers overtuigen en motiveren. En vergeet vooral niet te controleren of de medewerker wel doet wat er gevraagd wordt. Als je niet controleert, dan lopen medewerkers namelijk de kantjes ervanaf.

*Medewerkers* vinden op hun beurt dat de leidinggevendenden duidelijke kaders moeten geven en problemen moeten oplossen. Leidinggevendenden hebben volgens medewerkers alleen weinig idee van wat er echt op de werkvloer speelt. Zelf oplossingen aandragen heeft weinig zin, want

daar wordt toch niet naar geluisterd. Leidinggevendens zijn namelijk vooral bezig met hun eigen belang.

Als je een analogie trekt met het lichaam, dan is het geldende idee toch wel dat de leidinggevende het hoofd is of de hersenen en de medewerker de handen en voeten. Hoe vaak heb ik leidinggevendens wel niet horen refereren aan medewerkers als *handjes*.



De begrippen ‘medewerker’ en ‘leidinggevende’ kun je ook zien als een frame. Ze geven letterlijk aan wat de bedoeling is. In de context van dit boek is het frame treffend. In de praktijk is het goed om ook hier eens bij stil te staan.

De overtuigingen over leidinggeven en medewerkers komen ook tot uiting in de waardering van de rollen. In de meeste organisaties maak je carrière door leiding te gaan geven aan steeds meer mensen en groeit het inkomensverschil tussen de leidinggevendens en de medewerkers. Zeker in bureaucratische organisaties is de link tussen daadwerkelijke waardetoevoeging en salarisniveau steeds moeilijker uit te leggen. De leidinggevendens houden hun status als belangrijk voor de organisatie graag in stand.

Zo wordt succes wel erg gemakkelijk aan de leidinggevende toegeschreven en falen aan de medewerkers. Fritz Heider is de grondlegger van de attributietheorie (Heider, 1958). Hij toonde aan dat mensen geneigd zijn om te attribueren op een manier die positief uitpakt voor het eigen zelfbeeld. Bij succes is er interne attributie. Met andere woorden: de betrokkene ziet de voornaamste oorzaak van succes als iets wat bij hem of haar ligt. Bij falen is er vaak sprake van externe attributie: de oorzaak ligt buiten de betrokkene. Dit is meestal een onbewust proces. Dat attributiefouten heel menselijk zijn en dus niet alleen voorbehouden aan leidinggevendenden, mag duidelijk zijn. Als iets slaagt, zijn wij geneigd te zeggen dat we hier ook hard voor gewerkt hebben of een briljant idee hadden. Als iets niet lukt, ligt het aan van alles behalve aan onszelf. Nu is het in organisaties zo dat de leidinggevende vaak diegene is die het succes of falen deelt met de directie en de rest van de organisatie. Zijn of haar beeld van de redenen voor het succes of falen zijn daardoor bepalend voor het beeld van de rest van de organisatie. En zo kan het gebeuren dat het succes van een team met een slechte leidinggevende, onterecht toegewezen wordt aan de leidinggevende. Andersom ligt het als het niet lukt al snel aan de medewerkers die niet willen of kunnen.

Wat ook niet helpt, is het alom vertegenwoordigde beeld van een succesvolle leiderschapsstijl. Een directieve leidinggevende wordt door velen gezien als een noodzakelijk kwaad voor succes. De vraag is alleen of dit type leidinggevende echt succesvol is, of vooral succesvol lijkt. Deze stijl van leidinggeven leidt op korte termijn wellicht tot resultaat, maar niet tot het beste resultaat. Medewerkers doen precies dat wat nodig is om problemen met de leidinggevende te voorkomen, maar ook niet meer dan dat. Het kan daardoor nooit beter worden dan dat wat de leidinggevende zelf bedenkt. Leidinggevendenden die laten zien dat het ook anders kan, worden weggezet als zwak. Jacinda Ardern (oud-premier van Nieuw-Zeeland)



zegt hierover het volgende: “One of the criticisms I’ve faced over the years is that I’m not aggressive enough or assertive enough, or maybe somehow because I’m empathetic, I’m weak. I totally rebel against that. I refuse to believe that you cannot be both compassionate and strong.”

En de medewerkers dan? Wat is hun rol hierin? Mijn ervaring in bureaucratische organisaties is dat veel mensen zich hebben neergelegd bij de geldende rolverdeling. Regelmatig met veel gemor, dat dan weer wel. Het is ook heel lastig om vanuit een afhankelijke positie op te staan en het anders te gaan doen. En dus houden medewerkers zelf ook het beeld in stand. De motivatie is vaak tot een dieptepunt gedaald, waarop leidinggevendenden weer reageren met allerlei kunstmatige acties om te motiveren. En als motiveren niet lukt, probeert men het met controleren. Met behulp van een sterke afrekencultuur op cijfers, wordt gepoogd om de resultaten alsnog te behalen. De afstand tussen leidinggevendenden en medewerkers wordt hierdoor steeds groter. En het voeren van een gelijkwaardig gesprek wordt ondertussen steeds moeilijker.

### **Geen idee van wat de ander meemaakt**

*Een monteursgroep voelt zich ongezien en onbegrepen en op kantoor soms zelfs ongewenst. Op kantoor wordt naar hun mening te veel naar de theorie en cijfers gekeken, maar te weinig naar hun realiteit. De oplopende onvrede bij de monteurs vertaalt zich steeds vaker in het uiten van frustratie op kantoor. De directie en medewerkers op kantoor krijgen hierdoor een beeld van een groep waar niet goed mee te praten valt. De monteurs hebben op hun beurt steeds minder vertrouwen in de kantoormedewerkers en de directie. Ze zijn gezamenlijk in een neerwaartse spiraal beland, waarin slecht naar elkaar wordt geluisterd en vanuit negatieve beeldvorming vooral wordt geroepen wat de ander zou moeten doen.*

# DE MEESTE MEDEWERKERS WILLEN WEL

**Veel leidinggevenden hebben een negatief beeld van de veranderbereidheid van hun medewerkers. Dat is onterecht, demotiverend en niet productief. De meeste medewerkers willen juist graag dat er iets verandert. Ze hebben alleen geen behoefte aan de zoveelste schijnverandering.**

Dit boek beschrijft hoe het veranderen van het beeld van je medewerkers leidt tot een andere aanpak. Je doet niet langer wat hoort, maar je werkt samen aan wat nodig is. Dat scheelt niet alleen veel tijd, geld en negatieve energie, het zorgt vooral voor veel meer resultaat.

*De vraag is niet of je medewerkers wel willen veranderen. De vraag is of jij dat wil?*



Annemiek Burema helpt al meer dan twintig jaar organisaties om succesvol te veranderen. Dat doet zij door samen met medewerkers, managers en bestuurders beoogde veranderingen terug te brengen tot de kern: wat willen wij nu eigenlijk echt veranderen en waarom? Om hen vervolgens te helpen om dat resultaat te behalen. Zij rekent daarbij af met de schone schijn die het goed doet op managementniveau, maar in de praktijk nergens toe leidt.

