



Veranderen? Doe het liever zelf!

De doe-het-zelver is gemeengoed in vele Nederlands huishoudens. Opvallend is dat bij veel organisaties het tegenovergestelde plaatsvindt.

Kunnen we op het werk dan minder dan dat we thuis doen? Dit artikel gaat over een ingrijpende organisatieverandering en laat zien hoe een professional zich overbodig maakt en succesvol zorgt voor doe-het-zelvers in de organisatie.

Met dit artikel willen wij u graag een beeld geven hoe het ook kan. Niet om aan te geven hoe goed wij zijn, want ook bij ons gaat het soms minder goed. Maar wij willen u graag meenemen in onze ervaringen en laten leren van datgene wat goed gaat. Bepaal zelf wat u er mee kunt, want onze aanpak is zeker niet zaligmakend en ook van de situatie afhankelijk.

De vraag

Wij kwamen in contact met een ontwikkelende bouwer die enkele van zijn mensen naar een 'in company' opleidingstraject stuurde. Dit traject had als thema 'integraal bouwprocesmanagement'. De directeur wilde dat de mensen van zijn afdeling projectontwikkeling meer procesmatiger gingen werken. Na drie mensen naar de opleiding te hebben gestuurd, zag hij nog steeds geen verandering ontstaan. Wij werden benaderd of wij geen training in het onderwerp konden verzorgen. Op dat moment zei ik: 'Dat gaan we niet doen, want dan stappen we in dezelfde valkuil als waarom het nu ook niet lukt.'

Opleiden is een monodisciplinaire aanpak die slechts ten dele tot resultaten op het gebied van een gewenste verandering leidt.'

Wat we wel hebben aangeboden is om het als een verandertraject op te pakken. En daarbij stelden wij ons zelf als opgave dat ons proces een voorbeeldproces moest zijn voor de groep om te zien wat procesmanagement inhield. Hierbij waren wij ambitieus en stelden ons tegelijkertijd kwetsbaar op. Wetend dat je bij procesmanagement de controle los moet laten en moet beïnvloeden, betekent dat ook dat er dingen niet altijd even goed gaan. Wij stelden voor samen van onze successen en fouten te leren. Gelukkig hadden we een opdrachtgever die daar ook in geloofde en ons de ruimte gaf om met een uitdagende en lerende aanpak resultaten op te leveren.

Het verandertraject

De allereerste stap was het traject opsplitsen in een viertal fasen: analyse – ontwerp – implementatie- nazorg.

Ook spraken we een ander verdienmodel af. Naast uurtarief was er voor de opdrachtnemer een bonusregeling bij het opleveren van bedrijfsresultaten. De opdrachtgever kreeg een bonus op het ontwikkelen en verder uitbouwen van de nieuwe dienst, zodra een soortgelijk traject bij een andere klant zou kunnen worden uitgevoerd.

Fase van de analyse

Tijdens de fase van de analyse hebben wij interviews gehouden met de doelgroep die de verandering moest ondergaan: de medewerkers van de afdeling projectontwikkeling (15). Deze interviews hebben we samen met een lid van de doelgroep uitgevoerd.

Leerpunt: de opdrachtgever wilde iemand met ons laten meewerken die tijd had. Wij hebben dit niet geaccepteerd en vastgehouden aan onze keuze: een medewerker die positief stond t.o.v. de verandering en die draagvlak had binnen de groep.

Het einde van de fase van de analyse hebben we behandeld als een harde overgang. Eerst hebben we een presentatie aan de directie gehouden en hebben gezegd: 'Dit zijn de conclusies en aanbevelingen uit de interviews. Als jullie iets willen veranderen of aanpassen kan dat, daarna zijn de aanbevelingen leidend in de fase van ontwerp.' De aanvullingen die de directie had, hebben wij meegenomen en in de presentatie aan de medewerkers met een andere kleur zichtbaar gemaakt. Ook tegen de medewerkers zeiden we 'dit is een harde overgang. Nu is de tijd voor commentaar en aanvullingen. De aanbevelingen zijn leidend voor de volgende fase en we komen er niet op terug.' Ook zij hadden enkele aanvullingen en daarmee werd het een 'GO' voor de fase van het ontwerp.

Leerpunt: dit moment was het eerste moment (na 3 maanden) waarin we feedback kregen van de medewerkers als 'we zijn hier al langer mee, maar nu heb ik voor het eerst het gevoel dat het serieus wordt opgepakt en gaat lukken'. Ook voelden de mensen zich vanaf dit moment medeverantwoordelijk.

Fase van het ontwerp

Tijdens de fase van het ontwerp hebben we nog 3 medewerkers uit de doelgroep, de afdeling projectontwikkeling, in ons veranderteam opgenomen. Zij gingen allen één of twee deelprojecten uitwerken. We hebben met z'n vijven uiteindelijk een integraal programmaplan opgeleverd met 7 deelprojecten, waarvan een training 'procesmatig gedrag' (de oorspronkelijke vraag van de opdrachtgever) één van de projecten was.

We hebben dit programmaplan wederom als een harde overgang aan de directie en medewerkers gepresenteerd. In de presentatie aan de directie hadden we een grote hobbel te nemen. Het programmaplan was dik en lijvig en we hadden alle kosten – ook indirect – in kaart gebracht en daardoor was de reactie van enkele leden van de directie 'jé moeten we dit wel willen?'.
Ondertussen was er echter zoveel draagvlak onder de medewerkers, dat de directie eigenlijk niet terug kon. Dit is echter geen procesmanagement, want het besluit werd genomen op basis van macht – groepsdruk - en niet op basis van kracht. Door tijdens de twee bijeenkomsten met de directie een lerende houding te laten zien – ook als opdrachtnemer – werd het echter wel geaccepteerd.

Leerpunt: we hadden onze omgeving niet goed beïnvloed en daarmee zelf een verkeerd voorbeeld van procesmanagement laten zien. We hadden telkens zaken gedaan met de algemeen directeur. Die had zijn collega's niet op de hoogte gehouden en ook wij hadden de financieel directeur en de technisch directeur onvoldoende benaderd. Daardoor kwam ons programmaplan voor hen 'uit de lucht vallen' en hadden we een tweede vergadering nodig en daarmee onnodig uitstel.

Ondertussen was er echter zoveel draagvlak onder de medewerkers, dat de directie eigenlijk niet terug kon. Dit is echter geen procesmanagement, want het besluit werd genomen op basis van macht – groepsdruk - en niet op basis van kracht.

Door tijdens de twee bijeenkomsten met de directie een lerende houding te laten zien – ook als opdrachtnemer – werd het echter wel geaccepteerd.

Ook bij de medewerkers hebben we het programmaplan gepresenteerd als een harde overgang: 'Dit is het laatste moment om commentaar te hebben of wijzigingen of aanvullingen voor te stellen. Daarna gaan we de fase van de implementatie in.' Op dat moment was er echter bij de medewerkers al veel draagvlak.

Fase van de implementatie

Tijdens deze fase werd het steeds makkelijker. De 7 deelprojecten van het programmaplan (zie hieronder) werden integraal uitgevoerd. Voor ieder deelproject was een medewerker uit de doelgroep verantwoordelijk en de rood omcirkelde momenten, waren de momenten waarop de hele groep tegelijkertijd bezig was met een activiteit.



De voortgang werd in het veranderteam doorgesproken en één van de teamleden vertegenwoordigde het team in het directieoverleg. Tijdens de tweede helft van de fase van implementatie (duurde een jaar) waren wij als externen bijna niet meer aanwezig en was onze inbreng bijna niet meer nodig. Het verandertraject werd door de medewerkers zelf getrokken. Opmerkelijk was het feit dat een medewerker die een jaar eerder uit ontevredenheid ontslag had genomen, terug kwam nadat hij van (oud) collega's hoorde wat er allemaal gebeurde in het bedrijf.

Leerpunt: dit was het moment van de waarheid voor mij als adviseur. Ik kon het uitgangspunt van mijn bedrijf 'mijzelf misbaar maken' en een waarde die ik aanhang 'het grootste succes is kunnen genieten van andermans succes' waarmaken en voelen. Ik was minder belangrijk geworden en de credits gingen naar de medewerkers. Ik kon van de zijlijn genieten en blij zijn met mezelf en anderen stonden in de spotlights.

De fase van de nazorg

Uiteindelijk hebben we na één jaar de resultaten uit het programmaplan opgeleverd. Van de zeven deelprojecten waren 6 succesvol opgeleverd en één met medeweten van de directie uitgesteld, omdat het de draagkracht van het team te boven ging. We hadden de gezamenlijke beslissing genomen dit project uit te stellen tot het jaar erna.

Van de uiteindelijke nazorg is bijna niets terechtgekomen. Het bedrijf had al een aantal jaren minder succesvol (financieel) gedraaid en de aandeelhouders besloten tot wijzigingen in de directie. Ook besloot men de koers 'het worden van een ontwikkelende bouwer' te verlaten en weer terug te gaan naar de oorspronkelijke core business. Uiteindelijk werden van de 15 mensen waarmee wij gewerkt hadden 13 mensen ontslagen. Dit voelde erg slecht.

Leerpunt: dit moment was een slecht moment voor mij als adviseur. Op het moment dat het bedrijf vruchten kan gaan plukken, wordt de stekker er uit getrokken. Dan denk je: is alles voor niets geweest. Het belangrijkste is echter het verdriet dat je deelt met de mensen met wie je door de opdracht een relatie hebt opgebouwd, Uiteindelijk heb ik veel rust gevonden bij een uitspraak van Peter Senge: 'het maakt niet uit dat een bedrijf ophoudt te bestaan, want het gedachtegoed van de mensen gaat door.' Hoe zou het echter met de mensen zijn? Ik ga hun weer opzoeken.

Veranderen is mooi. Als een verandering goed wordt uitgevoerd, betekent dat veel voor een organisatie of een bedrijf en het zet mensen in hun kracht en maakt hen medeverantwoordelijk. Weet echter ook waar je aan begint als opdrachtgever en kies vanuit een goede analyse van wat nodig is.