

Inleiding

Als organisatieadviseurs helpen wij leidinggevendenden om hun problemen op te lossen. En als we weggaan, hopen we dat die leidinggevendenden het zelf kunnen. Maar wat doen we dan precies?

Een deel van ons werk staat beschreven in de vele managementboeken, en –onderzoeken, die elk jaar weer verschijnen. Daarin vinden we raamwerken, modellen en strategieën waarmee wij onze kennis aanscherpen. Ze bieden ons en onze klanten kaders om problemen aan te pakken.

Maar minstens zo belangrijk is het researchewerk dat wij zelf verrichten. Elke dag opnieuw zoeken we naar kleine onvolkomenheden die allang niemand meer opvallen. Sporen die leiden tot een aanknopingspunt om het probleem eens op een heel andere manier te bekijken. En dat levert vaak een oplossing op, met echte resultaten.

Dit boek gaat over dat speurwerk. Het bevat vijftig vuistregels waarmee wij bij onze klanten op eenvoudige wijze resultaat geboekt hebben. Misschien komen ze jou van pas.

We hopen je hiermee te inspireren om de kunst af te kijken. In iedere vuistregel speelt een leidinggevende de hoofdrol, in een ongetwijfeld herkenbare situatie. De hoofdpersoon volgt een spoor, of wordt er met de neus op geduwd. Deze concrete voorbeelden, die we allemaal uit onze eigen werkervaring hebben gehaald, laten zien dat het verschil tussen stilstand en vooruitgang, naast slimme concepten en modellen, ook vaak in heel kleine dingen zit: de juiste communicatie, het juiste (zelf)inzicht, het besef dat het handiger is om de regels heel even aan je laars te lappen en snel op het gaspedaal te stappen in plaats van netjes te wachten op het volgende groen ...

Ook jouw omgeving voorziet je doorlopend van signalen die op een scheurtje in het systeem wijzen. Wij willen je uitdagen om die te leren herkennen.

Waarom 50 vuistregels? Die komen voort uit een reis die begon met meer dan 300 ideeën van al onze collega's. Wij werkten er 86 uit en vroegen drie klanten en twee ervaren rotten in het schrijversvak welke zij de moeite waard vonden. Uiteindelijk hebben er 50 dit boek gehaald.

Beschouw dit boek als een kookboek: elke vuistregel staat op zichzelf als een recept bij een bepaalde situatie. Zoek naar het advies dat past bij jouw situatie of blader het kris-kras door en lees het hoofdstuk waarvan de titel je nieuwsgierig maakt.

We wensen je veel aha-momenten toe, precies zoals wij die tijdens elk project ervaren.

Met vriendelijke groet,

Bastiaan van Gils, Arjon van Lieshout en Renée de Boo

**“WORDEN
MANAGERS
HIER
TEGENWOORDIG
BETAALD OM
HUN MOND
TE HOUDEN
OF ZO?”**

1

Geef gas bij oranje

Je hebt een goed voornemen. Je hebt ontdekt – na feedback wellicht – dat onderdelen van je gedrag niet goed werken en je wilt dat veranderen. Maar gek genoeg lijkt het alsof je collega's jouw verandering helemaal niet waarderen. Sterker nog: dat ze er negatief op reageren of er grappig over doen. Erg demotiverend. Hoe komt dat en hoe ga je ermee om?

Als collega's je tegenhouden om te veranderen

Ik heb van mijn leidinggevende en mijn teamleden al vaak gehoord dat ze me te overheersend vinden. En ook de trainer gaf me tijdens een teambuildingsdag deze feedback. Nu wil ik er iets aan doen. Ik ben de komende weken even niet de daadkrachtige leidinggevende die de groep in beweging brengt als we weer eens vastzitten. Ik ga de groep de ruimte geven om er zelf uit te komen.

Dus bij het werkoverleg houd ik me stil en laat ik mijn collega's aan het woord. Hoewel naar mijn idee de discussies vastlopen en we met moeite tot besluiten komen, slik ik mijn woorden in. Wat is dat moeilijk! Ik heb het gevoel dat mijn adamsappel ontploft. Maar ik houd vol, want als ik mijn mond opendoet, dan blijven ze altijd naar mij kijken om de besluiten te nemen.

Aan het einde van het overleg zegt een collega: "Menno, gaat het wel goed met je?" Een ander voegt sarcastisch toe: "Worden managers hier tegenwoordig betaald om hun mond te houden of zo?" Ze zullen het niet vervelend bedoelen, maar dit valt me zwaar.

Als ik thuiskom, vertel ik het hele verhaal aan mijn vrouw. "Schat, wat vervelend voor je," stelt ze me gerust. Ik vertel haar dat ik morgen weer ophoud met dit experiment, want het werkt toch niet in dit team. "Niet doen," zegt ze, "het stoplicht staat op oranje, maar dit is juist

het moment om gas te geven! Als jij iets anders gaat doen, dwing je je omgeving om ook uit de comfortzone te stappen.”

’s Ochtends in de auto denk ik er nog eens over na. Als ik mijn mond houd, kunnen mijn collega’s niet langer achterover hangen en commentaar leveren als ik knopen doorhak. Als ik nu weer ga doen wat ik altijd al deed, dan blijven alle lichten op groen en verandert er niets.

Bij het projectteamoverleg ga ik vol goede moed weer zitten. Geen knopen doorhakken vandaag. In het overleg zie ik de oranje lichten weer aangaan. Ik ben goed bezig, denk ik, in gedragsverandering is oranje het nieuwe groen.

Hou vol!

Als jij in de samenwerking met je omgeving je gedrag verandert, duw je anderen ook uit hun comfortzone. Ze zullen je tegenwerken met opmerkingen als: “Doe niet zo geforceerd,” “Dit past helemaal niet bij je” en “Sloof je niet zo uit.” Het zijn (onbedoeld) opmerkingen om je weer terug te duwen in je oude rol. Dus hou vol! Maak het jezelf makkelijker door een buddy te zoeken en hem deelgenoot te maken van je voornemens en je frustraties in de praktijk. Bespreek met hem welke moeilijke momenten je hebt in je omgeving. Zie je de moeilijke momenten ontstaan, ga dan na of jouw verandering daaraan bijdraagt. Zo ja, parkeer je twijfels en vier je succes!

HET GAAT
NIET OM
GELIJK HEBBEN
OF
GELIJK KRIJGEN,
HET GAAT OM
GEDAAN
KRIJGEN

— ARJON VAN LIESHOUT

“WANNEER
HOUDEN WE
OP MET DEZE
POPPENKAST?
IK BEN ER
HELEMAAL
KLAAR MEE,
MET DAT
KWALITEITS-
GEDOE.”

2

Zet controles in om ervan te leren

De meeste organisaties hebben kwaliteitscontroles. In vele soorten en maten: controles van 100% of als steekproef; uitgevoerd door de manager, een medewerker of de kwaliteitsafdeling; zelf aangeleverd of uitgekozen door de controleur. Al die controles leveren cijfers op waarmee het management kan sturen. Maar die cijfers leiden lang niet altijd tot meer kwaliteit. Vooral niet in dienstverlenende omgevingen waar kwaliteit verstopt is in IT-systemen, papieren en telefoongesprekken.

Als controles geen duidelijke verbetering opleveren

Mijn afdeling maakt verzekeringsoffertes. De hoogste prioriteit op dit moment is om daar minder fouten in te maken. Ik vind dat er bij verzekeringsoffertes twee zaken nooit fout mogen gaan: ten eerste moet de klant een offerte krijgen met juiste gegevens. Dus geen meneer in de aanhef als het een mevrouw is en geen tussenvoegsels in de achternaam vergeten. Ten tweede moet de prijs kloppen met de indicatie vooraf en met het risico dat wij lopen.

In negen maanden heb ik een uitgebreid controle- en registratiesysteem opgezet. Elke medewerker levert elke week tien willekeurige offertes aan bij zijn senior. De senior controleert en rapporteert. In de rapportage kan ik vinden waar de fouten in gemaakt worden: adressering, voorwaarden, prijsstelling, spelling. Deze kwaliteitcijfers bespreek ik regelmatig met mijn team.

Toch levert het niet het resultaat dat ik wil. Het percentage foutloze offertes blijft hangen op 55%. Bovendien

hebben we veel discussie over de werkdruk die de controles opleveren. Soms zie ik even geen uitweg meer.

Dan is het vrijdagmiddag en hoor ik Simone en Ruud, een senior, kibbelen. Simone: "Wanneer houden we op met deze poppenkast? Ik ben er helemaal klaar mee, met dat kwaliteitsgedoe. Waarom moeten we iedere keer meten als het percentage al maanden 55% is? Ik weet niet wat ik er nog aan moet doen!"

Ruud geeft haar gelijk. "Voor mij is het ook geen pretje om elke week honderd offertes te controleren en er zo weinig resultaat van te zien. Maar we moeten toch iets? Dus hou eens op met zeuren en doe gewoon eens wat met de feedback die je krijgt!"

Simone: "Feedback? Ik krijg helemaal geen feedback! Ik zie alleen maar op de muur hangen dat er 5% van de offertes een fout heeft in de prijsstelling. Hoe moet ik dan weten wat ik anders moet doen?"

Ik moet rennen om op tijd bij mijn volgende afspraak te zijn, maar de opmerking van Simone raakt een gevoelige snaar. Hoe weet ze eigenlijk wat ze precies fout doet en nog liever: hoe kan ze het goed doen? De rapportage is wellicht leesbaar, maar geeft geen enkele informatie waarmee Simone haar fouten kan voorkomen. Logisch dat ze zo gefrustreerd is.

Op maandag roep ik Ruud en Simone bij me en ik vertel hun enigszins beschaamd dat ik hun gesprek op vrijdagmiddag gehoord heb. En dat ik het op een andere manier wil aanpakken. Ruud blijft de offertes controleren, maar we verminderen het aantal tot ongeveer twintig voor de hele afdeling. Hij maakt geen rapportage in Excel, maar een grafiek op een flip-over op de afdeling. Zo zien wij allemaal direct de voortgang en hoeft hij geen categorisering meer te doen. De tijd die hij bespaart, gebruikt hij om Simone en haar collega's persoonlijke feedback te geven op de offerte die hij gecontroleerd heeft.

"Maar dan is de steekproef toch niet meer significant?" zegt Ruud.

“Misschien niet,” antwoord ik, “maar de meest voorkomende fouten zullen we wel het meest tegenkomen toch?” We besluiten om deze aanpak een paar weken te proberen.

Twee weken later staan Ruud en Simone aan mijn bureau. “Kom even mee,” zegt Ruud. We lopen de afdeling op en ik zie dat in twee weken de grafiek foutloze offertes gestegen is van 55% naar 80%. “Hoe kan dat zo snel gaan?” vraag ik verwonderd. “Er was een klein groepje mensen, waaronder ik, die nog de oude tariefkaart gebruikten,” zegt Simone. “Dat hebben we verholpen en nu snapte ik eindelijk waarom de categorie ‘verkeerde tarifiering’ zo hoog scoorde de afgelopen maanden.” Fantastisch, wie had dat gedacht? Met minder werk betere resultaten.

Maak er een doorlopende opleiding van

Als controles wel cijfers opleveren maar geen duidelijke verbetering, zet dan je controles in als opleidingsmiddel. Zorg dat je collega’s regelmatig specifieke feedback krijgen op hun fouten en sterke punten op basis van concrete voorbeelden. Vertel hun bovendien niet alleen wat er fout gaat, maar help ze ook ontdekken hoe ze het de volgende keer wel goed kunnen doen. Zo wordt controle een doorlopende opleiding van je mensen in plaats van een dreigement.

“JIJ
BENT
TOCH
DE
BAAS
VAN
DE
AFDELING?”

3

Regel het zoals je thuis zou doen

Grote organisaties regelen veel voor jou als manager. Je hoeft niet zelf je potloden, bureaus en computers aan te schaffen. Je hoeft niet na te denken over huurcontracten, boekhouding en verkoop, tenzij dat toevallig jouw aandachtsgebied is. Maar soms werken de interne procedures tegen je.

Als interne procedures jouw resultaten in de weg staan

Ons team maakt offertes voor de zakelijke telefoniemarkt en mijn collega's lopen nu al drie weken heen en weer naar de printer op de afdeling Inkoop. Onze printer is kapot en ik ben er uren aan kwijt om een nieuwe te bestellen. Alle overleggen die ik eraan besteed, leiden alleen maar tot aantekeningen in mijn map. Als ik afga op het gelach op de gang, lijken mijn collega's het leuk te vinden. Maar ze vragen me ook twintig keer per dag: "En, hoe staat het ermee?" Daar word ik gek van.

Het is toch niet normaal, wat ervoor nodig is om een nieuwe printer te krijgen? Ik begrijp dat het duur is, maar is het echt nodig dat ik alleen een printer kan bestellen met een juiste kostenplaats, een kosten-batenanalyse en een akkoord van mijn baas? Het is toch duidelijk dat wij volledig afhankelijk zijn van dat ding?

Na vier weken bel ik met Inkoop. De manager vertelt me dat printer al afgeleverd is. Wij hebben hier niets gezien. Heeft Facilitair hem misschien op een verkeerde locatie neergezet? Of heb ik misschien de verkeerde afleverplaats ingevuld? Nu moet hij gaan oppassen, want ik begin steeds pissiger te worden. Als we hem niet kunnen

vinden, bestel ik een nieuwe. Zeg ik. Maar dat wordt me uitdrukkelijk verboden.

Ik raak aan de praat met de externe adviseur die op onze afdeling een elke-dag-verbeterproject begeleidt. Die rekent me voor dat 200 offertes ophalen à drie minuten per keer zorgt voor tien uur extra beweging van mijn collega's. Die tijd, zo'n 10% van onze beschikbare tijd per dag, gebruiken ze niet meer om offertes te maken. Geen wonder dat onze achterstand oploopt. En terwijl deze tijd ons uit handen glipt, praat ik met ICT over een nieuw systeem waarmee we 10% tijdswinst kunnen halen.

De adviseur stelt voor om zelf een printer te kopen bij de elektronicazaak aan het einde van de straat.

"Dat kan niet," zeg ik, "alleen Inkoop mag inkopen, het gaat in tegen het IT-beleid en we hebben er geen budget voor."

"Dan koop ik hem wel," zegt hij. "Het is niet efficiënt en waarschijnlijk maar een kortetermijnoplossing, maar dat maakt me niet uit. Ik ben over een paar weken toch weer weg."

Ik word chagrijnig en zeg dat ik dat ook niet wil.

Hij leest me de les en zegt: "Jij bent toch de baas van de afdeling? Dan ben jij toch ook degene die besluiten mag nemen?"

Daar heeft hij wel gelijk in. Aan het einde van de maand krijg ik de vraag wat ik aan de achterstanden gedaan heb. Even later loop ik met mijn creditcard in de hand de straat in.

Als ik om vijf over half twee de afdeling op loop met de doos kijken mijn collega's mij verrast aan. "Maar, wat heb je nu gedaan?" vragen ze.

"Wil jij Johan van IT-support even bellen?" vraag ik. "Dan kan hij hem aansluiten."

Na een half uur heeft Johan het gepiept. De verrassing van mijn collega's is zo mogelijk nog groter.

Mijn beloning volgt pas aan het einde van de volgende dag. Zonder vermoeiende overleggen over kwijtgeraakte printers en met een stuk minder beweging op de afdeling handelen mijn medewerkers op één dag 275 offertes af.

De achterstand is daarmee een flink eind ingelopen. En de bestelde printer, die duikt vanzelf wel weer op.

Doe wat je nodig vindt

Als interne procedures je resultaten als afdeling in de weg staan, weet dan dat jij de baas bent. Jij bent degene die aan het eind van de maand moet rapporteren hoe je de prestaties van je team beïnvloed hebt, dus jij hebt ook de verantwoordelijkheid om daarvoor besluiten te nemen. Ook als je je daarvoor een binnenbocht moet nemen. En welke binnenbochten jij kunt nemen zonder de organisatie te schaden, kun jij als beste inschatten.