

Inhoud

| | | |
|-----|--|-----|
| I | Werken in een achtbaan | 11 |
| II | De disruptiecultus | 29 |
| III | Het probleem met verandering | 38 |
| | <i>Het probleem van onzekerheid</i> | 39 |
| | <i>Het probleem van gebrek aan controle</i> | 46 |
| | <i>Het probleem van er niet bij horen</i> | 55 |
| | <i>Het probleem van gedwongen verplaatsing</i> | 65 |
| | <i>Het probleem van verlies aan betekenis</i> | 74 |
| IV | Van 'SKU-man' naar 'human' | 87 |
| V | Heroverweeg | 109 |
| | <i>Maak ruimte</i> | 113 |
| | <i>Zorg voor onmiskenbare competentie</i> | 128 |
| | <i>Geheimen met elkaar delen</i> | 149 |
| | <i>Wees voorspelbaar</i> | 160 |
| | <i>Spreek echte taal</i> | 173 |
| | <i>Respecteer rituelen</i> | 191 |
| | <i>Focus vooral op teams</i> | 207 |
| | <i>Radicaliseer hr</i> | 226 |
| | <i>De weg vrijmaken</i> | 246 |
| | Nawoord – <i>Geworteld</i> | 255 |
| | Dankwoord | 263 |
| | Noten | 267 |

I

Werken in een achtbaan

Laten we er, bij wijze van voorbeeld, van uitgaan dat je op een vrijdag – de dag waarop de week langzaam overgaat in het weekend – een bericht uit de *Wall Street Journal* ziet. Daarin staat dat het bedrijf waar je werkt verregaande gesprekken voert met jullie grootste concurrent. Waarover is onduidelijk. Na achtenveertig uur van uitzinnig geping van je collega's en weinig concreet nieuws komt zondagavond laat het officiële persbericht: De twee bedrijven gaan fuseren. Er volgt een stortvloed aan berichten van jullie hoogste bazen die 'enthousiast' en 'opgetogen' zijn over het nieuws – sommige hebben er zelfs 'nieuwe energie' van gekregen. De daaropvolgende week is het op het werk een gekkenhuis van speculaties, kortstondig onderbroken door de 'fanfare' die de komst van de managementconsultants aankondigt. Daarmee begint een periode van zwalkend onbehagen, terwijl de deal het goedkeuringsproces doorloopt.

Eindelijk stijgt er witte rook op uit de schoorsteen van de regelgevers en krijgt de deal groen licht. Nu wordt de langzaam indalende onzekerheid van de afgelopen maanden vervangen door een storm aan activiteiten en hernieuwd enthousiasme van hogerhand, iets wat samenvalt met de aanvang van de Reorganisatie. Het nieuwe seniorteam wordt bekendgemaakt en vervolgens kondigen de leiders

vanuit dat team aan dat ze de komende weken allemaal een Luistertour zullen doen. Waarna ze zelf de afdelingen waar ze leiding aan geven gaan herstructureren. Elke aankondiging leidt op haar beurt weer tot meer luisteren en evalueren, wat vervolgens weer leidt tot meer reorganisaties. Gaandeweg zullen de goede oude namen van verschillende afdelingen geruisloos het raam uitgaan en worden de – vanzelfsprekend – betere nieuwe namen uitgerold, onder blikken van universele goedkeuring. Terwijl dit gebeurt, verwonder je je erover dat de dingen in de oude wereld – die nu nog slechts een vage herinnering is – blijkbaar zo slecht waren dat er zoveel reorganisatie nodig is om de boel weer op de rails te krijgen, maar iedereen lijkt er volledig van overtuigd dat het zo moet, en dat alles nu zoveel logischer is; en wie was er eigenlijk überhaupt zo stom geweest om al die oude onzin te accepteren?

Je baas spendeert uren per week aan het uitwerken van de details van je nieuwe afdeling, en heeft weinig tijd meer om je bij te praten over wat er speelt. Sommige van je collega's zijn erachter gekomen dat er na die hele stoelendans geen plek meer voor hen is en pakken stilletjes hun bezittingen in en vertrekken. Een van de leidinggevendenden uit het nieuwe seniorteam deelt mee dat hij zich per direct terugtrekt en dat dit, jawel, de kans biedt om het seniorteam nog perfecter – en *more exciting* – te maken, op een wijze die niemand nog had kunnen voorzien toen het vorige 'nieuwe' seniorteam een paar maanden eerder werd aangesteld.

Vervolgens wordt duidelijk dat de strategie die tot de fusie heeft geleid niet langer zoveel 'nog beter' is dan mensen dachten, maar dat er een nieuwe strategie nodig is, die alle goede dingen weerspiegelt die de laatste tijd hebben plaatsgevonden. En daar is de fanfare weer, die de komst van de rivaliserende managementconsultants aankondigt.

Daaruit volgt nog meer activiteit in vergaderruimtes, en een speciaal PowerPoint-sjabloon om de nieuwe strategie een eenduidige uitstraling te geven. Dan volgt het uitrollen en als onderdeel daarvan krijgt iedereen te horen dat hij straks zelf het verhaal van de nieuwe strategie moet kunnen vertellen. Het seniorteam en de consultants lijken ervan overtuigd dat het belangrijkste kenmerk van een strategie is dat je die massaal kunt opdreunen, en hun functietitel is nu eenmaal langer dan die van jou.

Hierna blijkt dat, met het nieuwe bedrijf, de nieuwe namen, het nieuwe leiderschapsteam, de nieuwe strategie en het nieuwe PowerPoint-sjabloon de oude manier van werken een beetje achterhaald lijkt en om herziening vraagt, en zo begint het ontwerp van 'het model'. Dit heeft tot gevolg dat mensen die eerder regionaal verantwoording aflegden nu per functie verantwoording afleggen – maar uiteraard wel met een stippellijn naar de regio, want anders zou het niet logisch zijn – en tegelijkertijd blijven mensen die naar de centrale organisatie rapporteerden dat gewoon doen, maar binnen een gebundeld model, onder leiding van een nieuwe groep functionele integratieadviseurs, die ieder verantwoordelijk zijn voor het vaststellen en monitoren van *service level agreements* en overeengekomen normen. Dit laatste helpt mensen die vorige week nog naar volle tevredenheid naast elkaar werkten dat te blijven doen, maar dan nog beter.

Om de kans op verkokering – iets wat blijkbaar al eerder spontaan is ontstaan – te verkleinen zal het bedrijf de directiekamers opnieuw verdelen, en ook verder iedereen binnen de nieuwe open plattegrond verplaatsen, want... samenwerking. Terwijl intussen de eerste berichten over enige vermoeidheid in de gelederen van seniorleiders binnenkomen – iets wat uiteraard te verwachten was, gezien

de onvermijdelijke realiteit van het huidige dynamische bedrijfsleven – wordt een festival aangekondigd, een dag waarop werknemers rechtstreeks toegesproken zullen worden door autoriteiten in hun vakgebied, die hun ideeën uiteen zullen zetten. Dit zal uitmonden in een *keynote*-sessie met zowel de wellnessgoeroe als de inspirerende spreker, die de werknemers afwisselend zullen aanmoedigen om diep adem te halen terwijl ze hun geest leegmaken, en hard te schreeuwen terwijl ze hun geest vullen met de energie van de alfahond.

Om de ontelbare details van ‘het model’ in kaart te brengen, waaieren de verschillende consultancyteams uit over de organisatie om grootschalige bijeenkomsten te houden zodat iedereen straks begrijpt hoe hij zijn nieuwe werk moet doen. Tijdens de afronding van de laatste hiervan, worden de aanwezigen afgeleid door een bericht van de *Wall Street Journal* op hun telefoon waarin wordt gesproken over geruchten dat het bedrijf overweegt zich op te splitsen...

Dit klinkt misschien overdreven, maar het is niet helemaal ondenkbaar. Het leven binnen veel bedrijven voelt tegenwoordig als een eindeloze reeks gebeurtenissen, die steeds weer een nieuwe storm aan veranderingen, herstructureeringen en reconstructies op gang brengt, die elk de stukken herschikken tot een, naar men denkt, meer wenselijke configuratie. Dit is werken in een achtbaan. En hoewel niet alle figuren van de achtbaan steeds in dezelfde volgorde worden doorlopen – niet elke fusie wordt bijvoorbeeld gevolgd door een reorganisatie, en niet elke strategieverandering leidt bijvoorbeeld tot een verandering van operationeel model – gebeurt het maar zelden dat een organisatie het heel lang volhoudt zonder steile afdaling hier of een scherpe bocht daar.

Ik heb dit de afgelopen twintig jaar zelf ondervonden. Als beginnend managementconsultant zat ik op een werkplek in de open kantoorruimte van een cliënt terwijl de aankondiging van een fusie het leven van de mensen om me heen op zijn kop zette. Als junior hr-functionaris zag ik hoe een jaar werk van tientallen mensen het raam uit werd gekieperd toen een nieuwe leider de dingen op haar eigen manier wilde gaan doen. Terwijl ik de carrièreladder beklom stapelden de voorbeelden, klein en groot, zich op: de frustraties over een nieuw stukje technologie terwijl het oude prima leek te werken, of een nieuwe goedkeuringsprocedure die alles vertraagde, de verhuizing van een afdeling van het ene gebouw naar het andere vanwege efficiëntie, en vervolgens weer terug omdat niemand precies wist welke efficiëntie, en al die andere nieuwe uitvindingen, transformaties, reboots en resets en rooskleurige beloften en rollende ogen. En vervolgens, als senior hr-executive bij Deloitte en daarna bij Cisco, zag ik beter dan ooit de kloof die veranderingen teweeg kunnen brengen: de leiders raakten ongeduldig en gefrustreerd over het onvermogen van de mensen in de loopgraven om zich bij het programma aan te sluiten, de mensen op de grond werden doodmoe van het nieuwste initiatief of de meest recente verandering en gefrustreerd over het feit dat het zo moeilijk was om gewoon hun dagelijkse werk te doen.

Door deze ervaringen werd ik sceptisch over verandering. Niet altijd, maar zeker wanneer ik zag dat er sprake was van veranderen om het veranderen, of wanneer veranderingen de dingen eerder slechter dan beter maakten, of die eerder schimmiger maakten dan duidelijker. Natuurlijk had ik al vroeg in mijn loopbaan geleerd om met grote regelmaat te zeggen hoe enthousiast ik was over een verandering en hoe ongelooflijk goed ik me voelde bij onduidelijkheid – zoals

velen van ons hadden geleerd te zeggen. Maar naarmate de jaren verstreken kreeg ik steeds meer het idee dat de werkelijkheid gecompliceerder was. In de twintig jaar dat ik bij grote organisaties werkte, heb ik veranderingen gezien die onomstotelijk tot beter werk en betere ervaringen hadden geleid. Tegelijkertijd heb ik heel veel veranderingen gezien die rampzalig waren voor alle betrokkenen en die een zware wissel trokken op mensen, teams en uiteindelijk ook op de organisatie zelf. Maar niemand leek vraagtekens te zetten bij de notie dat verandering altijd per definitie iets Goeds was.

Dus ging ik wat dieper graven. En in dit boek vertel ik wat ik daarbij tegenkwam.

In de volgende pagina's onderzoeken we de geschiedenis die heeft geleid tot het idee dat disruptie zowel heel erg goed als heel erg noodzakelijk is. We komen te weten waarom verandering het effect heeft dat het heeft op de diersoort mens, en waarom verandering voor ons zo verwarrend is. We stellen onszelf de vraag wat de voortdurende bereidheid om dingen op te schudden, in grote en kleine organisaties, zegt over ons beeld van de mens aan het werk. En vervolgens onderzoeken we wat we in plaats daarvan zouden kunnen doen, wat zou helpen om meer gevoel van stabiliteit in het werk en in onze teams te brengen, en hoe we daarmee de ongewenste bijwerkingen van disruptieve verandering kunnen beperken of onszelf een stevigere basis kunnen geven van waaruit we die aankunnen.

Maar voordat we dat doen, kijken we eerst naar enkele echte praktijkverhalen over verandering.

Robin was weggelokt van een baan waar ze veel plezier in had naar een veelbelovende kans bij een ander bedrijf in de Verenigde Staten, waar ze de vrije hand zou krijgen om te

innoveren met steun van haar directe leidinggevende, haar functieleider en de CEO.¹ Een paar maanden later echter nam de functieleider onverwacht ontslag en werd er een interim-leider aangewezen terwijl de zoektocht naar een vervanger van start ging. Een halfjaar later, terwijl die zoektocht nog gaande was, nam haar directe leidinggevende ontslag. Nog een paar maanden later werd er een vergadering belegd om de aanstelling van een nieuwe functieleider aan te kondigen, maar die aankondiging werd op het laatste moment om onduidelijke redenen gecancelled, en de zoektocht ging weer verder. Nog weer een paar maanden later – inmiddels een jaar na het vertrek van de functieleider – kreeg de interim-leider een vaste aanstelling en kreeg Robin te horen dat haar functie werd opgeheven en dat ze overtollig zou worden.

Robin vertelde me dat de voortdurende onzekerheid tijdens deze steeds langer durende periode betekende dat het erg lastig was om dingen voor elkaar te krijgen, omdat niemand wist hoelang het zou duren voordat er een nieuwe leidinggevende kwam en of die wel of niet van strategie zou veranderen. Tegelijkertijd had Robin een team opgebouwd rondom een nieuwe visie op haar functie, en moest ze dat team bij elkaar zien te houden terwijl ze haar eigen twijfels inslikte. Ze had, zo zei ze, ‘voortdurend het gevoel dat ze de boel belazerde,’ terwijl ze probeerde de energie en de motivatie van haar team op peil te houden. ‘Ik begon het gevoel te krijgen dat ik een integriteitslek had,’ vertelde ze. ‘Ik kon niet zeggen dat ik honderd procent achter de ingeslagen koers stond, omdat ik niet wist welke dat was.’

Sergei rondde op een vrijdagmiddag in juni zijn werkweek af (‘Ik weet de data nog,’ zo zei hij, ‘omdat er nog wat trauma zit’) toen er uit het niets een e-mail binnenkwam waarin een grootschalige bijeenkomst werd aangekondigd, waarop

hij en zijn team te horen kregen dat hun bedrijf was overgenomen. Sergei was de Roemeense landenmanager bij een multinational en had ongeveer tweeduizend mensen onder zich. Er was, afgezien van de simpele aankondiging, niet veel informatie om op af te gaan, dus nodigde hij zijn topleidinggeevenden bij hem thuis uit voor het weekend. ‘Onder het genot van een paar biertjes en wijntjes spraken we over de gevolgen die dit voor ons zou hebben,’ zei hij. ‘Mijn team was wat angstig, vooral voor het onbekende.’ Vervolgens wachtten ze op de goedkeuring van de aandeelhouders die zou bevestigen dat de deal door zou gaan. De daaropvolgende zes weken waren het moeilijkst: ‘Ik moest met mijn team praten en ook met het bedrijf, maar vooral met mijn team. Er kwamen allerlei scenario’s aan de orde omdat er een lacune was, of een gebrek aan informatie.’

Toen de aandeelhouders uiteindelijk vóór de overname stemden, bevestigde de openbaarmaking van stukken dat alle toplagen van het management vertrokken. Sergei probeerde zijn nieuwe baas te lokaliseren: ‘Ik zocht eerst contact met willekeurige mensen via LinkedIn, omdat de nieuwe organisatie niet werd genoemd. Ik schreef: “Hé, Ik ben Sergei uit Roemenië. Word jij straks toevallig mijn nieuwe baas?”’ Ten slotte reageerde er iemand uit Duitsland die zei dat hij inderdaad Sergeis nieuwe baas was, maar dat hij verder niets kon zeggen, omdat er nog steeds aan de interne communicatie werd gewerkt. Een paar weken later kwam er een massa-e-mail met een PowerPointorganisatieschema waarop de nieuwe rapportagestructuur te zien was. Ten slotte kwam er een directe e-mail van zijn nieuwe baas. Als bijlage was er een lijst met alle tweeduizend mensen uit Sergeis organisatie en een eenvoudig verzoek: ‘Laat me alsjeblieft binnen drie maanden weten welke van deze mensen moeten worden

ontslagen.’ ‘Dat,’ zei Sergei, ‘was onze eerste officiële interactie.’ Een paar weken later vertrok hij.

Wat hij zich nog levendig herinnert is een triest soort hoop, weet hij nog. De sterkste emotie was de simpele wens dat ‘wij in elk geval hetzelfde konden blijven.’

Peter heeft een financiële baan in Zuid-Afrika. Een paar jaar geleden besloot de bank waar hij werkte het bedrijfsmodel te veranderen om een brugfunctie te kunnen gaan vervullen tussen specialistisch bankieren en de klanten van de bank. De bank besloot dat er meer ervaren mensen voor de klanten moesten komen en dat het huidige team niet de juiste achtergrond of vaardigheden had. De bank ontsloeg daarom de meeste mensen in deze functie (of bezuinigden hen weg, om het eufemisme te gebruiken dat gangbaar was in dat deel van de wereld), wees veel van hun werk toe aan andere teams en haalde vervolgens nieuwe mensen binnen om de opgewaardeerde functie in te vullen. Hij weet nog: ‘Ik kreeg gewoon te horen: “Jij doet nu werkkapitaal.” We kregen geen krediettraining – we hadden geen idee wat we aan het doen waren. En uiteindelijk waren de klanten de dupe van de totale mislukking van onze pogingen om voorzieningen voor werkkapitaal te verstrekken.’ Erger nog, het nieuwe systeem schiep enorme verwarring over wie verantwoordelijk was voor welke onderdelen van het werk. Peter vervolgde: ‘Ik was de helft van de tijd bezig met meningsverschillen, debatten, conflicten, mezelf verdedigen – tegenover collega’s – in plaats van mijn werk te doen en cliënten te zien.’ Dit duurde bijna twee jaar, ‘ruziënd over wie de dingen moest doen die niet gedaan waren, of aan de schandpaal genageld worden omdat je iets niet goed gedaan had, al was je daar niet voor opgeleid.’ Uiteindelijk nam Peter ontslag.