

MISHA DE STERKE

OH  
NEE,  
EEN  
GOED  
IDEE

HOE OOK IN JOUW  
ORGANISATIE JE IDEE TOT  
RESULTAAT KAN LEIDEN



Boom

MISHA DE STERKE

**OH  
NEE,  
EEN  
GOED  
IDEE!**

HOE OOK  
IN JOUW  
ORGANISATIE  
JE IDEE TOT  
RESULTAAT  
KAN LEIDEN

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.academicsservice.nl](http://www.academicsservice.nl) en [www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl).

Copyright © 2016 Boom uitgevers Amsterdam & Misha de Sterke

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Omslagontwerp: Adept, Haarlem

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco

ISBN 978 90 5875 444 8

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting pro (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent. While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# INHOUD

## **Inleiding 8**

### **I De realiteit**

#### **- implementeren in organisaties is lastig 12**

Authenticiteit – wat betekent ‘jezelf zijn’? 16

Obstakels voor verandering – controle,  
gemakzucht en irrationaliteit 17

Hoogtepunten 21

### **2 Nobody in charge**

#### **- de context van implementeren 22**

Gevoel – het innerlijk kompas 23

Netwerken – alles met alles verbonden 25

Leiderschap in netwerkorganisaties – is dat nog mogelijk? 26

Who is your master? – loyaliteitsdilemma’s 28

De oorzaak van stropenigheid – meningen en consensus 29

Hoogtepunten 31

### **3 Waarom moeilijk doen als het makkelijk kan**

#### **- just go with the flow 32**

Communiceren – minder eenvoudig dan je denkt 33

Het uitlegspel – trap er niet in! 36

Motivatie – een hardnekkige mythe 37

Gemakzucht – de weg van de minste weerstand 39

Conformereren – de heersende mening 42

Status quo – zoals het altijd moet blijven 43

De waan van de dag – wat heb ik vandaag bereikt? 47

Hoogtepunten 51

#### **4 Irrationaliteit**

**- niets is wat het lijkt 52**

Strategie – is een werkwoord 54

Goede ideeën – werken verslavend 56

Bureaucratie – kan het iets minder?! 60

Verandering – jij bent het instrument 63

Hoogtepunten 66

#### **5 Waar moet je op focussen?**

**- de juiste manier van kijken 68**

Jij en jezelf – je innerlijke gesprek 69

Reputatie – gezag is noodzakelijk 73

Randvoorwaarden – urgentie en noodzakelijkheid 75

Keuzes – nooit zonder consequenties 77

Problemen – wie beheert ze? 78

Problemen oplossen – de valkuilen 80

Hoogtepunten 83

#### **6 Welke gewoonten moet je aanleren?**

**- de juiste manier van 'zijn' 84**

De macht der gewoonte – dagelijkse routine 85

Intolerant zijn – bepaal wat je niet wilt 86

Soberheid – Lean in de praktijk 88

Angsten – 'zijn overwinbaar' 92

Leren – altijd en continu 94

Mededogen – anders dan medelijden 95

Hoogtepunten 96

**7 Welke vaardigheden moet je aanleren?****- de juiste inspanning 98**

Verleiden – een lastig spel 99

Lateraal denken – samenhang en consistentie 100

Vragen – simpel maar krachtig 103

Hoogtepunten 105

**8 De tactieken****- de juiste manier van handelen 106**

De klant – wat wil die eigenlijk? 107

De klant – middelmatige versus geweldige klanten 113

Jouw verhaal – no story, no glory 116

De bazen – wat willen die? 118

Beslissingen – hoe worden die gemaakt? 121

Bureaucratie – de overlevingstechnieken 122

Communicatie en besluitvorming – inhoud versus relatie 124

Vergaderingen – kunnen echt effectief zijn 126

Omgaan met strategisch gedrag – geen inhoud maar posities 128

Conflict – niet te vermijden ... 129

Conflict – meningsverschil versus conflict 130

Hoogtepunten 133

**9 De principes van succesvol implementeren 134**

Belangrijke principes 136

**Nawoord 138****Aanbevolen en geraadpleegde literatuur 141**

# INLEIDING

*‘As long as people exist,  
some will always strive for the best.  
And some will attain it.’*

– BARBARA TUCHMAN

**J**e kent het vast wel: je hebt een goed idee! Je voelt de niet te negeren drang om je op je werk rebels te gedragen. Je wilt de trend ontduiken. Je wilt de status quo doorbreken en de onhandige manier waarop de zaken zijn georganiseerd veranderen.

Veel van je collega's zijn enthousiast, alleen de echte bureaucraten waar je mee werkt denken: oh nee, een goed idee! We moeten veranderen, maar dat willen we niet want daarmee brengen we onze bestaande activiteiten in gevaar! Veranderen is immers prima, zolang het maar over de ander gaat. Na een paar enthousiaste brainstormsessies verzandt het idee en sterft het een stille dood. Iedereen heeft het door, maar andere zaken vragen alweer snel de aandacht. *Business as usual*. Toch blijft er iets aan je knagen. Je ziet dat er zaken verbeterd moeten worden. Gewoon omdat het kan, en omdat je het als je plicht ziet.

Velen voor jou hebben gehandeld vanuit diezelfde behoefte en hebben stappen ondernomen om zaken te veranderen. De resultaten waren gevarieerd, maar vaak werden hun ideeën genegeerd en hun inspanningen niet beloond. Maar enkelen van hen zijn doorgegaan en bleven strijdbaar. De anderen gooiden ontmoedigd de handdoek in de ring nadat ze te vaak tegen de spreekwoordelijke muur waren aangelopen. Waarom luisterde niemand naar ze? Waarom zag niemand dat ze (aantoonbaar) gelijk hadden? Waarom slaagden ze niet in hun missie om verandering door te voeren?

Dit boek gaat over het implementeren van ‘goede’ ideeën in organisaties om positieve verandering te creëren. Het woord ‘goede’ staat hierboven niet voor niets tussen aanhalingstekens. De Britse schrijver G.K. Chesterton observeerde scherp dat het woord ‘goed’ immers meerdere lagen van betekenis kan hebben. Zo schreef hij:

*‘The word “good” has many meanings. For example, if a man were to shoot his mother at a range of five hundreds yards, I should call it a good shot, but not necessarily a good man.’*

Dit is de moeite van het overdenken waard. Het betekent dat het behalen van targets alleen niet automatisch goed is. Sterker nog: als je inspanningen zich niet richten op het creëren van waarde voor je klanten en de maatschappij, zowel op korte als op lange termijn, draag je misschien wel automatisch bij aan het verval ervan. Het duurt niet langer dan pakweg een maand om te begrijpen dat in bureaucratische organisaties goede daden niet altijd ‘ongestraft’ voorbij gaan. Proberen waarde voor de klant te creëren of te handelen in het voordeel van de gehele organisatie kan zomaar verkeerd begrepen worden.

Een van de leidende drijfveren in dit soort organisaties is de overweging ‘*What’s in it for me?*’ Op deze manier worden de belangen van het collectief geofferd voor directe opbrengsten van het individu. Dit heeft ook te maken met het groepsdenken in organisaties. Degenen die beslissingen in twijfel trekken en alternatieve voorstellen aanbieden, worden liever genegeerd. Maar zonder die orga-



nisatierebellen lopen onze bedrijven, scholen, kerken, en overheden het gevaar rigide te worden.

Tegenwoordig hoor je deskundigen vaak betogen dat organisaties een agile innovatiecultuur moeten ontwikkelen. Het is immers goed om snel en flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Er wordt dan alleen wel vergeten dat een bureaucratistische organisatievorm ook een stabiliserende functie vervult. Het beleid, de structuur en vooral de cultuur zijn in een bureaucratie zodanig ontwikkeld dat er juist niet voortdurend op verandering wordt ingegaan. Het doel van de organisatie is om de bestaande activiteiten uit te blijven voeren en onzekerheid uit te bannen. De bureaucratie is dus geen vriend van het vernieuwen en veranderen. De reden dat er niets verandert, vindt zijn oorzaak in bureaucratistische patronen, verpakt in procedures, regels en dooddoeners als 'Zo doen we dat hier altijd'. Het zijn hardnekkige manieren van denken en handelen die niemand meer in twijfel trekt. Daardoor komen nieuwe initiatieven zo moeilijk van de grond.

Mensen kun je niet veranderen, laat staan bureaucratistische organisaties. De heldhaftigen die dat reeds geprobeerd hebben, zijn gestrand in het moeras van procedures, regels en irrationeel gedrag. De meeste mensen houden zich met man en macht vast aan een bepaalde manier van werken. Die geeft houvast en zekerheid. Zij is een deel van hun identiteit geworden. Maar de tijden veranderen en ook beproefde manieren van werken verliezen hun legitimiteit. Wie die echter met een botte bijl te lijf gaat, kan veel leed veroorzaken en sabotageacties oproepen. Dat is dus niet de manier. De boodschap van dit boek is: jij moet eerst veranderen als je in je organisatie iets wilt veranderen. Jij moet de cirkel doorbreken. Het goede nieuws is dus dat het bewerkstelligen van verandering binnen een organisatie weldegelijk mogelijk is. Het slechte nieuws is dat er geen standaard stappenplan of slimme truc voor bestaat. Je moet eerst en vooral met jezelf aan de slag en je eigen vaardigheden en sensitiviteit verbeteren.

*Oh nee, een goed idee!* gaat in op de hardnekkige obstakels voor verandering die bestaan in de cultuur, besluitvorming en communicatie

binnen grote organisaties. Dit zijn de problemen die ervoor zorgen dat je idee niet van de grond komt. Met behulp van voorbeelden, provocatieve citaten en prikkelende vragen hoop ik je erop een nieuwe manier, vanuit andere invalshoeken, naar te leren kijken. Als deze basis is gelegd, kun je de stap maken naar de strategieën en tactieken die je toe kunt passen om ervoor te zorgen dat jouw idee de aandacht krijgt die het verdient, zodat het leidt tot het gewenste resultaat.

Het is niet per definitie een gemakkelijke, maar wel een leerzame en belangrijke weg die je gaat afleggen. Je moet over een bepaalde mate van vastberadenheid beschikken om hem te kunnen volbrengen. Met dit boek word je zo goed mogelijk klaargestoomd om tijdens die reis de juiste route te blijven bewandelen. Hoe vastberaden jij bent, ligt aan jou. Als je net zo denkt als mijn jeugdheld Michael Jordan, dan kan ook jij in elke situatie een winnaar zijn:

*'If you're trying to achieve there will be roadblocks. I've had them; everybody has had them. But obstacles don't have to stop you. If you run into a wall, don't turn around and give up. Figure out how to climb it, go through it, or work around it.'*

Ik wens je een mooie reis!

Misha de Sterke  
Hilversum, 14 december 2015

# HOOFDSTUK 1



## DE REALITEIT - IMPLEMENTEREN IN ORGANISATIES IS LASTIG

*‘The necessity to change has to overcome  
the necessity not to change, or the desired  
change just won’t happen.’*

- LEE THAYER



**H**oe functioneert verandering in organisaties nu eigenlijk echt? En dan bedoel ik niet te vragen hoe je hoopt of dént dat het functioneert, maar hoe het écht functioneert, in de realiteit. Goede initiatieven stranden vaak, onder andere omdat er geen oog is voor de mensen waarbij de verandering moet plaatsvinden. De initiatiefnemers communiceren vooral vanuit hun eigen denkbeelden over de realiteit en verliezen daardoor het contact met hun collega's en belanghebbenden. Ze leven in hun eigen gedachtewereld en realiteit en zijn van daaruit met zichzelf en hun initiatief bezig. Ze vragen zich af hoe de medewerkers beïnvloed moeten worden, opdat zij het gewenste gedrag zullen gaan laten zien. Maar geen enkele samenwerking gedijt als er alleen oog is voor de agenda en belangen van één zijde. Het is daarom belangrijk dat er juist aansluiting wordt gevonden bij de belangen en zorgen van de ander. Dat is vaak al de helft van de oplossing: veranderen is samenwerken.

De directeur Innovatie van een multinational schetste me tijdens een gesprek eens een herkenbaar beeld:

*'Onze pogingen om te innoveren veranderen in "innovatietheater", er ontstaat veel beweging (memo's, posters in de kantine, speciale programma's voor innovatie) maar geen echte verandering. In het begin waren we een snelle en bevreesde organisatie met een "can-domentali-teit". Nu willen de meeste mensen niet echt verandering, maar simpelweg hun baan uitvoeren tussen negen en vijf. Bureaucraten zien overal beren op de weg en zeggen vaak dat het te riskant is. Alles wat innovatief was, heb ik bereikt door politieke gevechten, allianties te bouwen en vriendendiensten uit te voeren.'*

Allerlei onzichtbare krachten die tijdens het werk actief zijn, zijn er de oorzaak van dat er niets verandert. Je kunt hierbij denken aan: gewoonten, routines, gebruikelijke manieren van denken en handelen en ten slotte de aartsvijand van verandering: de status quo. Het is nu eenmaal makkelijker om niet te veranderen, dan om wel te veranderen. Managementgoeroes hebben makkelijk praten over de wenselijkheid van verandering. Ze kunnen je alleen niet goed vertellen hoe je de noodzaak van die verandering duidt ten

opzichte van hen die er het 'slachtoffer' van zijn. De mensen die constant roepen dat verandering goed is, begrijpen dit kennelijk zelf niet zo goed.

Het zijn meestal de mensen in leidinggevende posities die verandering voorstaan. Het paradoxale daarbij is dat juist, om nut en noodzaak van verandering te bewijzen en die te realiseren, de feitelijke verandering die ze wensen door henzelf vermeden moet worden. Het feit dat veranderen moeilijk is, geldt dus eveneens voor henzelf. Bestuurders, met hun eigen comfortzones, moeten andere werknemers uit hun comfortzones verjagen om de verandering te realiseren die ze willen zien. Ze verwijzen daarbij naar de terughoudendheid van anderen als weerstand tegen verandering. Maar hun eigen weerstand is nog groter. Ze hebben simpelweg veel meer te verliezen. Daarom veranderen de mensen die over verandering praten zelf niet. Dit is wat het veranderen van organisaties lastig maakt. Lees je het bovenstaande voorbeeld van de directeur Innovatie nu al wat anders?

Een ander interessant gegeven is de ontwikkeling van organisaties door de tijd. Een startende organisatie heeft geen lastige regels en procedures. De mentaliteit om alles te willen controleren en te beheersen is er dan nog niet. Maar in de loop der tijd groeit de organisatie. Er moeten regels en procedures gemaakt worden om op grotere schaal werkzaamheden gestructureerd uit te kunnen voeren. De waarden in de organisatie verschuiven dan van pionieren, ontdekken en leren, naar stabiliseren, beheersen en controleren (Blank, 2013). Op het moment dat je een verandering initieert, wat een onzeker avontuur is, ontstaat er spanning tussen deze waarden. Een collega met een bureaucratische mindset zal dan overal beren op de weg zien. Een ondernemende collega zal je idee eerder omarmen. Dit is logisch, gezien de verschillende waarden die beide personen voorstaan.

Hieruit kun je twee lessen trekken. De eerste les is dat de ene waarde niet per definitie beter is dan de andere, ook al wordt dat vaak gedacht. Beide waardensets zijn in gelijke mate nodig. Je hebt de ondernemende en pionierende personen nodig om vernieuwin-

gen te initiëren, maar ook degenen die structuur bieden en regels en procedures verzinnen om de praktische uitvoerbaarheid te realiseren. Robert Pirsig (1991) spreekt in dit verband over een dynamische en statische kant waaruit de kwaliteit van onze realiteit (van atomen tot ideeën) ontstaat. Dit betekent dat de dynamische en de statische kant van een organisatie dus met elkaar in evenwicht zullen moeten zijn, wil er een kwalitatieve vorm kunnen ontstaan. Francis Bacon heeft dit al in 1620 in zijn *Novum organum* mooi en treffend verwoord:

*‘Er zijn vernuften die zich helemaal laten gaan in hun liefde voor de oudheid, en anderen die met grote liefde al het nieuwe omarmen, maar slechts weinigen hebben het temperament dat hen in staat stelt het juiste midden te houden.’*

Vaak is in grote organisaties alleen de statische kant doorontwikkeld. Dit betekent dat regels en procedures de overhand hebben gekregen en dat ze daardoor de vrije, creatieve en expressieve ruimte van de realiteit opslokken. Daarentegen is in veel jonge technologische start-upondernemingen de dynamische kant juist weer sterker vertegenwoordigd. De wereld wordt daar op een serfje opnieuw uitgedacht, constant wordt er iets nieuws ontwikkeld. Maar de statistische werkelijkheid is dat negen op de tien start-ups het niet halen. En dat is niet voor niets . . .

De tweede les is: je idee of initiatief heeft geen intrinsieke waarde. Je idee wordt niet aan de anderen aangeboden met de betekenis er onveranderlijk in gegraveerd. De waarde ervan wordt juist bepaald door de interpretatie van de ander. Dit betekent dat de kansen van een idee om bijvoorbeeld processen te optimaliseren vooral afhangen van het competentieniveau van de mensen in de organisatie die ermee te maken krijgen. Vaak worden strategieën ingezet als instrumenten om verandering voor elkaar te krijgen. Maar het resultaat valt dan vaak tegen. Iemand die nog nooit piano heeft gestudeerd zal zelfs met een Steinwayvleugel nog geen maat van een simpel deuntje kunnen laten horen. Kortom, het instrument is zo goed als zijn speler. Een idee is zo goed als de kwaliteit van de mensen in de organisatie.

Als je dit aanneemt, betekent dat dat de focus dus moet liggen op hoe jij als adviseur of manager een strateeg wordt als het gaat over je eigen manier van denken en handelen – je *modus operandi*. Je moet je bewust worden van hoe je zelf mentaal en emotioneel in elkaar zit. Je kunt de bureaucratisch ingestelde collega uit het eerdere voorbeeld niet veranderen door de juiste woorden te gebruiken. Dus hoe ga jij met hem om? Hoe ga jij ervoor zorgen dat je toch verder komt met je idee? Een goed beginpunt is om het gesprek te voeren op waardenniveau. Welke kant vertegenwoordigt een bureaucraat? Door welke waarden is hij dan gedreven?

## AUTHENTICITEIT

### – WAT BETEKENT ‘JEZELF ZIJN’?

Een hype van de laatste jaren is het idee dat je authentiek moet zijn om succesvol te kunnen worden. De vraag naar authenticiteit is zelfs een krachtige beweging geworden in ons leven. Zij beïnvloedt onze politieke voorkeuren, ons consumentengedrag en onze mening over wat nog wel of niet moreel gerechtvaardigd is. Andrew Potter onderzoekt dit fenomeen in zijn boek *The Authenticity Hoax* van dichtbij. Hij komt tot de conclusie dat onze fetisj voor authentieke manieren om te leven of iets te ervaren eigenlijk een vorm is van op zoek zijn naar een exclusieve status. De resultaten daarvan noemt hij ‘de ziekte van onze moderniteit’: een competitief, zelfingenomen individualisme dat echte relaties en gemeenschappen uitholt.

We krijgen inderdaad allemaal regelmatig het advies: ‘Wees jezelf.’ Maar wat is dat eigenlijk? Is er een ‘zelf’? En zo ja, moet er één zelf zijn of hebben we er meerdere? Als iedereen zichzelf is, is die bureaucraat het ook. Hoe moet je daar dan op reageren? Als ik mezelf ben, dan krijgt die ‘lastige’ man er eens flink verbaal van langs. Met als gevolg dat hij er ook vanuit zijn authenticiteit zijn best voor gaat doen om mij ervan te overtuigen dat ik niet goed genoeg heb nagedacht over mijn voorstel. Dat gaat dus niet werken.

‘Jezelf zijn’ mag dan voor sommige mensen aantrekkelijk klinken; er is geen bewijs voor dat het een winnende strategie is. Wat wel klopt is dat je jezelf er vaak mee in de weg zit. Dat komt doordat ons handelingsrepertoire beperkt is. Mensen reageren vaak op hun omgeving op dezelfde, automatische manieren. Is ons ‘zelf’ dan de bundeling van gewoonten en manieren van denken en doen die we in de loop der tijd hebben opgebouwd? Dat zou best kunnen, maar er is genoeg bewijs dat jij veel effectiever bent wanneer je niet je ‘zelf’, maar jouw eigen denken en handelen als basis ziet voor een strategie. De reflexen en gewoonten die je niet brengen waar je wilt zijn, moet je afleren en in plaats daarvan moet je gedrag laten zien dat in lastige situaties wel werkt.

Welk gedrag laat jij zien? Ben jij een slachtoffer van de wereld zoals je die voorgeschoteld krijgt? Of probeer je zelf de wereld om je heen actief te beïnvloeden? De meeste mensen maken niet graag echte keuzes. We houden liever alle opties open omdat het ons geruststelt. Dan kunnen we immers ook geen ‘foute’ keuze maken en daar verantwoordelijk voor worden gesteld. Maar als wij geen keuzes maken, worden ze voor ons gemaakt en moeten we evengoed dealen met dat wat op ons pad komt.

Je kunt nog een stap verder gaan dan alleen jezelf als basis zien voor een effectieve strategie. Je moet je omgeving zo gaan ‘ontwerpen’ dat je je doelen kunt gaan behalen. Beïnvloeden of beïnvloed worden, is dat niet een essentiële vraag? En om in staat te zijn om te beïnvloeden, moet je dus goed weten hoe je organisatieomgeving eruit ziet en hoe je zelf reageert.

## **OBSTAKELS VOOR VERANDERING** – CONTROLE, GEMAKZUCHT EN IRRATIONALITEIT

Voordat we verder inzoomen en het organisatieleven van dichtbij bekijken, is het goed om even uit te zoomen. Mensen die verandering willen initiëren, doen dit vanuit een bepaalde gedachte. Er moet een betere dienstverlening gerealiseerd worden, er moet efficiënter gewerkt worden. Het initiatief ontstaat meestal in de top



van de organisatie, die wil de verandering gaan doorvoeren en doet dat vanuit zijn perspectief. Er is daarbij maar weinig oog voor de werkvloer. Het veranderprogramma wordt geopend met een aftrap, het pr-moment van de directie. Het vervolg bestaat meestal uit interactieve sessies met (dezelfde) medewerkers. Het doel van de sessies is vaak om de medewerkers te laten ontdekken dat ze het eens zijn met het idee van de directie. Vanuit de positie van de medewerkers kan dit gezien worden als een vorm van manipulatie. De agenda van de top is namelijk essentieel, niet de agenda van het personeel op de werkvloer. Hiërarchie, verkokering, status en macht zorgen voor een 'wij-versus-zijgevoel'. Dat is geen goed begin van een veranderingstraject.

Eén van de hardnekkige problemen van dit soort patronen en symptomen is instrumenteel denken. De hamvraag in deze aanpak is: hoe kan ik anderen zo beïnvloeden dat ze doen wat ik wil? De methode is: ik zet de juiste woorden in om de medewerkers te motiveren zich voor mijn idee in te gaan zetten. Vanuit het perspectief van de top van de organisatie is deze aanpak te begrijpen, maar er is tegelijkertijd vaak sprake van een te beperkte invalshoek. Dat werkt thuis ook niet. Probeer het maar eens. Jouw man of vrouw gaat ook niet van alles doen, simpelweg omdat jij het tegen hem of haar zegt. De instrumentele aanpak is vaak een alternatief voor directe en autoritaire sturing, want die accepteren medewerkers niet meer. We vragen om leiders met daadkracht, visie en lef, maar de complexe organisatieomgeving met tegengestelde belangen laat dat niet toe. Zodoende is er eigenlijk nobody in charge. Daarom wordt er wat afgepolderd en doorgemodderd. Medewerkers vinden het leuk om erover te zeuren, maar eigenlijk gaat alles best goed.

In de volgende drie hoofdstukken beschrijf ik drie grote obstakels die je tegenkomt bij verandering in bureaucratische organisaties. Een aantal daarvan is hiervoor al kort de revue gepasseerd.

*Nobody in charge* (hoofdstuk 2) schetst de context waarin veranderingen plaatsvinden. We leven in een wereld vol met tegengestelde belangen en meningen. Alles is met alles verbonden en niemand is

echt in control. Daarom willen we leiders met visie en daadkracht. Maar tegelijkertijd willen we ook liever entertainers. Want verandering is goed, zolang het om de ander gaat. Individuele rechten van medewerkers gaan boven de plichten. We leren al snel uitmuntend de rol van het slachtoffer te spelen, omdat deze rol vaak beloond wordt. Medelijden verwarren we met mededogen. We verstoppen ons achter goede intenties en zijn niet verantwoordelijk voor de consequenties van ons gedrag. Strategisch gedrag is kenmerkend voor de cultuur van grote bureaucratische organisaties. Dit betekent dat men poogt de eigen machtspositie te vergroten, in plaats van te kijken wat inhoudelijk de beste oplossing is.

*Waarom moeilijk doen als het makkelijk kan* (hoofdstuk 3) schetst hoe er gedacht wordt over het realiseren van veranderingen. Deze manier van denken wordt gekenmerkt door een lineair en causaal wereldbeeld. Als ik 'a' doe, gebeurt 'b'. Hierdoor ontstaat het misverstand dat mensen 'eenvoudig' te manipuleren en te controleren zouden zijn. Maar mensen veranderen niet door een presentatie van 'de feiten'. Effectief communiceren is lastig en er zijn weinig geschikte denkrichtingen om het beter te doen. Daarnaast heeft iedere organisatie te kampen met hardnekkige gewoonten, gemakzucht bijvoorbeeld. De meesten van ons zijn namelijk tevreden met een middelmatige manier van werken. Sterker nog, we zullen meer moeite doen om middelmatigheid in stand te houden. Mensen worden geleefd door hun denkgewoonten. We denken dat we macht hebben over wat we denken en doen, maar in feite worden we geleid door onze gewoonten. Deze gewoonten zorgen ervoor dat ons initiatief niet de aandacht krijgt die het verdient.

*Irrationaliteit* (hoofdstuk 4) beschrijft een saillant aspect van organisaties dat veranderingen hindert en initiatieven in de kiem smoort. De neiging om in de laatste managementtypes en benchmarks te denken werkt de prestaties niet in de hand. Hoe minder inspanning, hoe beter. Het is onze moderne, luie vorm van magie. Ook de nieuwste methode lost de onderliggende problemen niet op. En als je het probleem niet kent, kun je de oplossing niet succesvol implementeren. Het medicijn is niet rationaliteit, maar aan-

sluiting vinden bij wat mensen drijft: hun gevoelens, zorgen en angsten.

In elke organisatie komen deze obstakels voor, in alle mogelijke combinaties. Samen vormen ze een zeer sterke kracht tegen verandering, maar ze zijn niet onoverwinbaar. De sleutel naar succes ligt bij jezelf.

## HOOGTEPUNTEN

- Het idee is zo goed als de kwaliteit van de mensen in je organisatie.
- Goede initiatieven stranden omdat de eigen agenda domineert in gesprekken met hen die moeten veranderen. De ander is letterlijk het lijdend voorwerp geworden.
- We leven in een wereld waarin managementypes ons vertellen dat een bureaucratie niet goed kan zijn. Ik ben daar nog nooit het bewijs voor tegengekomen. Er is wel genoeg bewijs dat mensen niet goed functioneren.
- Een organisatie heeft een dynamische en statische kant nodig om te overleven. We kunnen niet allemaal altijd met nieuwe ideeën en initiatieven bezig zijn. Innovatie alleen om het innoveren schiet het doel voorbij. Maar van regels alleen maar omdat je regels moet hebben, wordt ook niemand vrolijk.

Veel organisaties hebben geen gebrek aan goede ideeën, zeker niet na allerhande brainstormsessies. Ze stranden helaas vaak na ellenlange vergaderingen en dan, op een bepaalde dag, hoor je er niks meer van. We waren toch enthousiast en gemotiveerd? De waan van de dag neemt het over. Tijd, energie, geld en moreel worden zo in hoog tempo verspild. Klaar om op te staan en voor positieve verandering op je werk te zorgen?

*Oh nee een goed idee* reikt je nieuwe, alternatieve en confronterende perspectieven aan en geeft praktijk advies zodat je leert hoe je je collega's kan meekrijgen in veranderingen en nieuwe ideeën. Dat begint bij jezelf, jij moet eerst anders gaan denken, kijken en handelen. Wie ben jij? Hoe functioneert jouw organisatie? En wat kan jij daaraan doen?

Er zijn geen zeven stappen naar succes, een *quick fix* of een toverstokje bestaat niet. Dit boek onthult de valkuilen, angsten maar ook de manieren om succesvol te zijn wanneer je op een positieve manier je ideeën voor elkaar wilt krijgen. Hierdoor kan je meer bereiken met minder frustratie en ervoor zorgen dat je organisatie beter gaat functioneren. Daarnaast zul je meer plezier en betekenis in je werk krijgen.

*'Carrière-makers moeten dit boek niet kopen, gewetensvolle professionals wel; het is geen gladder praat over leiderschap zoals zo vaak; dit boek moet je nu juist niet in een keer uitlezen; leg het weg en laat de inhoud bezinken; ga dan verder; raadpleeg het ook als je een bepaald probleem hebt: wat moet je doen, als je werkomgeving onverschillig reageert op al jouw goede ideeën? Nog beter is het om het boek samen met een paar collega's te lezen en er kritisch over te praten; de auteur verdient het!'*

**Prof. dr. Roel in't Veld**

*'Confronterend, pragmatisch en tegendraads. Veel aan over gehouden en heerlijk om te lezen.'*

**Jins Houdijk, Manager internationale projecten NEM**



Misha is interim- en veranderingmanager. Hij wil dat mensen in organisaties meer voldoening halen uit hun werk en schuwt daarbij de lastige vragen niet. Hij geeft lezingen en publiceert regelmatig over dit vakgebied. Hij promoveert bij prof. dr. Hans de Brijn op het vraagstuk *Leadership in a nobody in charge society*.

academicsservice.nl  
boomuitgeversamsterdam.nl

ISBN: 9789058754448  
NUR: 801



9 789058 754448