Arnoud Vermei

De omgekeerde grip

Presteren op basis van vertrouwen en commitment

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

BUSINESSROMAN

Arnoud Vermei

DE OMGEKEERDE GRIP

PRESTEREN OP BASIS VAN VERTROUWEN EN COMMITMENT

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

Tijd voor een lesje

Met een doffe tik vertrekt de bal van het blad. Amper voorbij de dames tee van de veertiende hole verdwijnt Bens bal tussen de vliegdennen. Zijn medespelers kijken zwijgzaam toe.
'Veertien holes gespeeld en nog geen fairway geraakt', briest Ben terwijl hij zich moet inhouden om met zijn lange ijzer niet heel hard in de grond van de afslagplaats te hakken, 'het is om totaal gestoord van te worden.'
Iedere zondagochtend speelt Ben de Jong een rondje golf met zijn vrienden. Een traditie die al bijna tien jaar duurt. Als HR-directeur bij een grote multinational heeft hij een drukke en veeleisende baan. Daarnaast is hij vader van drie kinderen in de tienerleeftijd. Ook die rol vergt in de avonduren en het weekend het nodige van hem. Golf is zijn enige uitlaatklep. Op het moment dat hij zijn golftas met stokken uit de kofferruimte van zijn auto tilt, vergeet hij alle zakelijke en privébeslommeringen.
Als golfer is Ben autodidact. Door goed te kijken naar anderen heeft hij zich de techniek eigen gemaakt. Of beter gezegd, heeft hij zich een eigen techniek aangeleerd. Zeker geen swing uit het boekje, maar gezegend met een goede oog-handcoördinatie en een stabiele putting stroke heeft Ben het tot een respectabele handicap geschopt. Op de vereniging staat hij bekend als een stabiele speler. Hij heeft een wat vreemde techniek misschien, maar wel constant. En hij is mentaal sterk. Ben is in zijn werk en drukke privéleven gewend aan druk en stress. Is hij in de baan, dan ervaart hij dat als een uitje en geniet hij. Een slechte slag of een gemiste putt: het zal hem niet snel uit balans brengen.
'Je gelooft het toch niet', reutelt Ben nog even verder terwijl hij in zijn tas naar een nieuwe bal zoekt, 'vanochtend op de driving range, geen slechte bal geslagen. Ik ben na tien ballen gestopt omdat ik bang was dat mijn goede slagen op zouden raken. Dan stap je op de eerste tee

en sla je zo'n crisisbal die je vanaf de oefenmat niet eens kunt slaan, zelfs niet als je het zou proberen.' Zijn tweede bal zoeft van de tee, komt aan het eind van de vlucht netjes naar binnen en landt na 160 meter in het midden van de fairway. 'Any fool can hit a second ball', becommentarieert Ben cynisch zijn eigen actie. Hij weet niet hoe vaak hij dit de afgelopen twee jaar heeft gezegd. Vaker dan hem lief is in ieder geval.

'Misschien wordt het toch eens tijd voor een lesje, Ben', zegt een van de golfvrienden. 'Een minimale aanpassing van je swing maakt soms een wereld van verschil.' Ben knikt en denkt er het zijne van. Hij golft nu vijftien jaar, heeft nooit les gehad, en is benauwd dat een pro zijn swing zal afbreken zodat hij helemaal opnieuw moet beginnen. Hij laat zijn ijzer vier in zijn tas glijden en volgt zijn vrienden die al richting de fairway zijn gelopen.

PMO

Maandagochtend is Ben al vroeg op zijn kantoor bij PetroChem. De avond ervoor is hij gebeld door Joan, de interim-manager die het expat-team leidt. Zij heeft in het weekend de uitslag gekregen van een medisch onderzoek en die uitslag is verontrustend. De kanker die drie maanden geleden in haar darmen is aangetroffen, is uitgezaaid naar haar longen. Binnenkort wordt zij opgenomen in het ziekenhuis voor nader onderzoek en een operatie. Het is onzeker of zij nog terug zal keren. Ben zal vanochtend de teamleden informeren en aankondigen dat hij het team de komende periode zelf onder zijn vleugels neemt.

Binnen PetroChem staan ze bekend als het expat-team. In het officiële organogram heeft het meer allure: PetroChem Mobility Office, kortweg PMO. De afdeling PMO is het expertisecentrum binnen PetroChem voor wat chic het 'grensoverschrijdend verkeer' genoemd wordt. Als internationale speler heeft PetroChem vestigingen in veertig landen. In het kader van talentontwikkeling worden beloftevolle en ambitieuze medewerkers uitgezonden naar een buitenlands filiaal. Omgekeerd komen medewerkers van een buitenlands filiaal voor korte of langere tijd naar het hoofdkantoor om PetroChem beter te leren kennen.

Vanuit het hoofdkantoor begeleidt het expat-team deze uitzendingen vanaf het moment van contractering tot de uiteindelijke repatriëring. Een proces met specifieke arbeidsrechtelijke, fiscale en socialezekerheidsaspecten. Voor de expat en zijn of haar meeverhuizende familie is een uitzending een enerverende periode. Het vinden van nieuwe woonruimte, een school voor de kinderen, het leren van de taal, het inburgeren in de lokale cultuur, het zijn zaken waar je niet elke week mee te maken hebt.

Het team heeft een zekere reputatie binnen HR. De vaste bezetting van het team wordt gevormd door zes vrouwen en een man. Vijf van

hen werken parttime, wat nogal eens spanningen oplevert met veeleisende businessmanagers die niet gewend zijn om lang op een antwoord te wachten. Een aantal van hen werkt al hun hele carrière bij PetroChem. Zij kennen het bedrijf van haver tot gort, en zijn niet te beroerd om jonge collega's te vertellen dat vroeger alles beter was. 'Heel deskundig maar een beetje verzuurd', had Joan zich recentelijk eens laten ontvallen.

Jenny, Martin en Hilde zijn de adviseurs die in overleg met de business en HR 'het pakket' samenstellen. Dit pakket moet binnen de kaders van het Global Mobility-beleid van PetroChem vallen. Op het moment dat het pakket uitonderhandeld is en de contracten ondertekend zijn, draagt de adviseur de case over aan een coördinator. Als coördinatoren zorgen Ellen, Yolanda en Adriana dat de gemaakte afspraken verwerkt worden in de systemen. Dit is belangrijk omdat deze systemen ervoor zorgen dat de expat en zijn gezin goed verzekerd zijn, het salaris op tijd wordt betaald en dat voldaan wordt aan lokale belastingverplichtingen. Daarnaast ondersteunt de coördinator de expat bij de verhuizing naar het buitenland en alles wat daarbij komt kijken. Ten slotte verzorgt officemanager Marcia de financiële administratie, coördineert zij de interne betalingen en verrekeningen tussen filialen en hoofdkantoor, en beheert zij de contracten met de externe belastingadviseur en de partner die de verhuizingen regelt.

De uitdagingen van het PMO-team zijn serieus. De laatste tien jaar is PetroChem internationaal sterk gegroeid. Was PetroChem aan het begin van het millennium in vijftien landen actief, inmiddels is het aantal landen gegroeid naar veertig, verspreid over alle continenten. Dit heeft gezorgd voor een explosieve groei in het aantal uitzendingen. Met de internationale expansie groeide PMO van vier naar acht medewerkers. Tegelijk werden expats veeleisender, werd de wet- en regelgeving ingewikkelder, en werden de interne compliancynormen strenger. Als de financiële en economische crisis in 2008 hard toeslaat, komt PetroChem in nog onrustiger vaarwater. Inzak-

kende markten dwingen PetroChem tot een ingrijpende sanering. Aangescherpte wet- en regelgeving zorgt voor een reeks van nieuwe maatregelen. Met als resultaat honderden banen die op de tocht staan en een drastisch kostenbeheersingsprogramma dat met name het hoofdkantoor hard raakt.

Eerder dit jaar ligt Bens HR-afdeling onder het vergrootglas van Internal Audit (IA). De uitkomsten voor PMO zijn verontrustend. De werkprocessen, die gedetailleerd in handboeken zijn beschreven, worden niet of nauwelijks gevolgd. Contracten met externe partijen zijn jaren geleden opgesteld en telkens stilzwijgend verlengd, met serieuze budgetoverschrijdingen tot gevolg. En misschien het meest alarmerend, het door PetroChem opgestelde mobiliteitsbeleid blijkt in de praktijk niet meer dan een richtlijn: de expatcontracten blijken in meer dan zestig procent van de gevallen buiten de kaders van het door PMO zelf opgestelde beleid te vallen.

Als signaal dat de uitkomsten van het IA-rapport serieus genomen worden, is de PMO-manager intern overgeplaatst. Via het interne uitzendbureau is Joan op interim-basis aangesteld om orde op zaken te stellen.

Communicatie

‘Goedemorgen, fijn dat jullie er allemaal zijn. Zoals jullie allemaal weten, is Joan kort geleden ziek geworden. Joan heeft mij gisteravond gebeld met het bericht dat de onderzoeken laten zien dat er verschillende uitzaaiingen zijn. Waarschijnlijk wordt zij later deze week geopereerd. Het is afwachten, maar zoals het er nu naar uitziet, is er sprake van een ernstige situatie en is het onzeker of Joan terug zal keren op het werk. Joan heeft aangegeven de komende periode bij haar man en kinderen te willen zijn. In het ziekenhuis wil zij geen bezoek. Zij vraagt hiervoor jullie begrip. Ik zal via de echtgenoot van Joan contact houden en jullie informeren als er nieuws is.’

Ben laat een korte stilte vallen om het nieuws door te laten dringen. Het team zit er verslagen bij. Niemand voelt zich geroepen om te reageren. ‘Ik realiseer mij dat dit nieuws op een slecht moment komt. Het rapport van IA ligt ons zwaar op de maag. Daarnaast zal het organisatiebrede kostenbeheersingsprogramma niet aan HR voorbijgaan. Ook HR zal fte’s moeten inleveren. Er zijn echter ook lichtpunten. Grote delen van de werkprocessen van PMO zullen de komende jaren geautomatiseerd worden. Hierdoor zijn jullie minder tijd kwijt aan administratieve afhandeling en ontstaat ruimte voor nog betere advisering en vernieuwend beleid. Dat maakt het werk uitdagender en waarschijnlijk ook leuker. Om deze redenen heb ik besloten om PMO de komende periode zelf te leiden. Tijd is een uitdaging, maar ik zal mijn prioriteiten aanpassen aan deze nieuwe situatie.’

Martin steekt zijn hand op. ‘Ik begrijp het niet helemaal, Ben. Als directeur HR heb jij al een megadrukke agenda. Joan heeft een fulltime positie als manager PMO. Hoe denk je dat te combineren? PMO is toch niet iets wat je er even bij doet?’ Ben knikt begrijpend. ‘Als gezegd, tijd zal een uitdaging zijn. Aan de andere kant is er geen team binnen HR waar meer kennis en ervaring aanwezig is dan bij PMO.

Voor de lopende zaken vertrouw ik dan ook met een gerust hart op jullie. Mijn focus zal gericht zijn op de consequenties van de audit en de mogelijke impact van het kostenbeheersingsprogramma. Daarom maak ik begin volgende week een dag in mijn agenda vrij om met jullie de koers voor de komende maanden te bepalen. Als ik het goed begrepen heb, is dinsdag de dag dat jullie allemaal op kantoor zijn. Ik vraag jullie bij dezen om jullie agenda's vrij te maken voor deze sessie.'

Zonder bevestiging te vragen monstert Ben de reacties. Iedereen knikt instemmend. 'Mooi, dat is dan afgesproken. We zien elkaar volgende week.'

Dag in 't groen

Voor de sessie heeft Ben een vergaderruimte buiten het hoofdkantoor laten reserveren. Kort nadat Hilde als laatste is binnengekomen, trapt Ben af.

'Fijn dat iedereen er is. Laat ik beginnen met te herhalen wat ik vorige week gezegd heb. PMO staat voor een belangrijke uitdaging. Er ligt een rapport van IA dat weinig aan duidelijkheid te wensen overlaat. Volgens het rapport heeft PMO een historie van structurele budgetoverschrijding, volgt PMO de werkprocessen niet en wijkt het in meer dan de helft van alle gevallen af van het PMO-beleid. Jullie kunnen je voorstellen dat er in de huidige tijd van verscherpt toezicht en kostenbeheersing met bovengemiddelde aandacht gekeken wordt naar PMO.' Bens toon is enigszins onderkoeld. In zijn rol als HR-directeur heeft hij veel ervaring met het brengen van slecht nieuws. Hij heeft zichzelf aangewend om het slechte nieuws gelijk op tafel te leggen en vervolgens ruimte te laten om te reageren. Het team houdt de kaken echter stijf op elkaar.

'Zoals jullie weten zal ook HR fte's moeten inleveren als gevolg van het kostenbeheersingsprogramma. Binnen de Raad van Bestuur ziet men een toekomst waarin door slimme automatisering de HR-functie met aanzienlijk minder mensen ingevuld kan worden. De druk om deze automatiseringsslag snel te maken neemt met de dag toe. Het auditrapport bevestigt de Raad in deze visie.' Dit is het extra zetje dat het team nodig heeft om te reageren. Als de meest senior adviseur voelt Martin zich geroepen om als eerste het woord te nemen.

'Met alle respect, Ben, maar ik weet niet of dit helemaal fair is. Zoals jij weet, is PetroChem de afgelopen jaren internationaal sterk gegroeid. Juist voor PMO heeft dit substantieel meer workload gegenereerd. Ik zeg niet dat de conclusies van de audit onterecht zijn, maar er is, denk ik, een duidelijke oorzaak voor aan te wijzen.'

‘Zeker, PetroChem is internationaal sterk gegroeid’, reageert Ben direct, ‘maar in dezelfde periode is de bezetting van PMO gegroeid van vier naar zeven personen. En dan reken ik Joan nog even niet mee. Let wel, dat is bijna een verdubbeling van de bezetting.’ Opnieuw zwijgt Ben, in afwachting van een reactie uit het team.
‘Ik werk al lang bij PMO’, zegt Yolanda op bedrukte toon. ‘Wat mij opvalt, is dat we de laatste tijd veel tijd kwijt zijn met allerlei zaken die weinig of niets met ons eigenlijke werk te maken hebben. Als ik naar onze projectenlijst kijk, dan staan daar “tig” projecten op die bar weinig met mobiliteit te maken hebben. Mede daardoor komt onze primaire taak in de knel.’
‘Kun je wat concreter zijn, Yolanda?’, vraagt Ben. ‘Neem de implementatie van SAP HR. Ellen is daar bijna een dag in de week zoet mee, terwijl de expats maar een fractie van onze totale populatie vormen. Of dat nieuwe cultuurprogramma. Ik ben de laatste om te zeggen dat we dat soort programma’s niet moeten doen, maar waarom moet er een PMO’er in de werkgroep zitten om het programma te beoordelen?’ Adriana en Ellen knikken instemmend. Hilde schudt echter haar hoofd.
‘Sorry hoor, maar daar ben je toch zelf bij? Als je geen tijd hebt voor een project, dan moet je gewoon nee zeggen. Ik heb weleens het gevoel dat mensen binnen PMO liever projecten doen dan het werk waarvoor ze aangenomen zijn.’ Terwijl ze het zegt, kijkt Hilde strak voor zich uit. Het team kent Hilde als iemand die zegt wat ze denkt. Dat heeft in het verleden al meerdere malen tot confrontaties binnen het team geleid. Hildes aantijging blijft niet zonder reactie.
‘Wie heb je in gedachten, Hilde?’, wil Adriana weten. ‘Als je dit soort dingen zegt, helpt het als je man en paard noemt.’ ‘Waar zal ik beginnen?’, zegt Hilde cynisch. ‘Ik weet dat ik hier geen vrienden mee maak, maar dat cultuurprogramma is wat mij betreft een schoolvoorbeeld. Jenny zit in die werkgroep omdat iedere fractie van HR zo nodig vertegenwoordigd moet zijn. Jenny komt om in het werk vanwege

de expansie in Azië. Ik begrijp niet dat je dan twee uur per week in zo'n werkgroep gaat zitten.'
Ben aarzelt of hij zal ingrijpen. De Raad van Bestuur heeft hem gevraagd het cultuurprogramma te leiden, en het was zijn voorstel om een werkgroep in te richten met een breed draagvlak. Jenny is hem echter voor. 'Het is bekend dat bij jou je eigen werk altijd voor gaat, Hilde. Het zou fijn zijn als je wat meer respect hebt voor mensen die een andere afweging maken. Ik ben niet alleen lid van PMO, maar ben ook medewerker van PetroChem. Voor mij is het cultuurprogramma persoonlijk heel belangrijk en daar draag ik mijn steentje graag aan bij. Dat ik daardoor soms tijd tekortkom, accepteer ik. Ik compenseer dat door 's avonds af en toe een uurtje extra te werken.'
Hilde vermijdt oogcontact en blijft strak voor zich uit kijken. Aan alles is te zien dat ze het oneens is met Jenny's prioriteitstelling.
'Laat ik het anders zeggen', vervolgt Hilde. 'Ik vind het prima dat mensen projecten doen die buiten onze kernactiviteiten vallen. Als ons eigenlijke werk daar echter onder lijdt, dan heb ik daar moeite mee. En ik geloof niet dat het rapport van IA veel ruimte voor twijfel laat over de manier waarop PMO op dit moment presteert.' Jenny is zichtbaar geïrriteerd. In een poging de discussie te verleggen kiest Marcia een ander onderwerp.
'Ik denk dat ik het langst van allemaal bij PetroChem werk. Wat mij opvalt, is dat we steeds minder tijd krijgen om ons werk goed te doen. Iedere adviseur en coördinator zal dat herkennen. De druk vanuit de business is groter dan ooit. En door de tijdverschillen worden we in feite geacht om 24/7 beschikbaar te zijn. Als wij binnenkomen gaat Australië naar bed, en als wij naar huis gaan start Los Angeles net op.' Marcia's beeldende formulering ontlokt het team een bescheiden lachje.
'Welkom in de nieuwe wereld', doorbreekt Ben de klaagzang van het team. 'Ik denk dat alle zaken die genoemd zijn, bijdragen aan PMO's huidige performance. Het is prima dat jullie deze zaken benoemen,

het is echter nog belangrijker dat jullie actie ondernemen om in deze snel veranderende wereld overeind te blijven. De druk van de business zal zeker niet minder worden. En met alle interne veranderingen zal PMO in de toekomst eerder meer dan minder betrokken worden in PetroChem-brede projecten. Ik denk niet dat jullie die factoren vanuit PMO kunnen veranderen. Wat jullie wel kunnen veranderen, is de manier waarop jullie hierop reageren. Eén ding staat voor mij als een paal boven water. Over zes maanden zal PMO significant beter moeten presteren op het gebied van budget, beleid en procesdiscipline. Ik stel voor dat we snel een kop koffie pakken en ons dan richten op de vraag hoe we het tij gaan keren.'

Ben staat binnen PetroChem bekend als een aanpakker. In het directieteam wordt Ben gezien als de bewaker van de menselijke normen en waarden. Daarnaast is Ben iemand die belang hecht aan een goede langetermijnvisie, een missie die mensen inspireert, en een strategie waarin iedere medewerker zijn bijdrage kan herkennen. Hij heeft over deze onderwerpen in het verleden verschillende sessies geleid. In tijden van crisis treedt er echter een andere kant van Ben op de voorgrond. Per slot van rekening is PetroChem in business om resultaten te boeken. Zonder resultaten heeft het bedrijf in de sterk concurrerende petrochemische markt immers geen toekomst. Als het om crisismanagement of overleven gaat, staat de meer directieve leider in Ben op. Visie, missie en strategie verdwijnen dan naar de achtergrond. Wat het bedrijf, de afdeling en het team dan nodig heeft, is een concreet actieplan om van A naar B te komen. Collega-managers zien in Ben een leider die in beide situaties effectief is. Inspirerend, uitdagend en grensverleggend als het om de vergezichten gaat; directief, punctueel en hard sturend als er een crisis overwonnen moet worden.

Na de pauze zet Ben het team aan het werk. Allereerst vraagt Ben de teamleden om in het verlengde van de eerder geformuleerde PMO-missie – 'PMO wil PetroChems expertisecentrum voor grensover-

schrijdend verkeer zijn' – een aantal verbeterdoelen te formuleren. Zowel in toon als in woordkeus straalt Ben urgentie uit. Geheel onbevangen gaat het team dan ook niet aan de slag. De nadruk waarmee Ben herhaaldelijk aan het IA-rapport refereert, maakt het team kopschuw om belangrijke zaken als kwaliteit, klanttevredenheid en werkstress te benoemen. Tot Bens tevredenheid verschijnen er drie doelen op de flip-over die direct gekoppeld zijn aan de drie kritiekpunten in het auditrapport:

- Binnen budget blijven
- Procesdiscipline verbeteren
- PetroChem mobility-beleid strikter handhaven

In het team ontstaat vervolgens discussie over de manier waarop deze doelen meetbaar gemaakt kunnen worden. Ben laat deze discussie een tijdje voortsudderen. Als een herhaling van zetten dreigt, grijpt hij resoluut in. 'Ik hoor wat iedereen zegt, maar eerlijk gezegd is er weinig ruimte voor discussie. PMO staat na het vernietigende IA-rapport min of meer onder curatele. Als jullie op al deze drie doelen over zes maanden niet drastisch beter presteren, zullen ingrepen onafwendbaar zijn. In de context van de huidige crisis is niet uit te sluiten dat ook PMO fte's zal moeten inleveren.' Het team schrikt zichtbaar. Vorige week heeft hij aangekondigd dat HR fte's zou moeten inleveren. Niemand in het zaaltje hield er rekening mee dat dit PMO zou raken. Als snelgroeiend team denken ze eerder aan het tegendeel; Joan heeft recentelijk een business case geschreven voor een vierde adviseur. Ben pakt een rode stift en loopt naar de flip-over. Zonder commentaar te leveren vult hij de doelen aan:

Binnen budget blijven

- lopende boekjaar binnen budget eindigen
- mid-year een halvering van de huidige budgetoverschrijding

Procesdiscipline verbeteren

- per direct registreren wanneer werkprocessen niet gevolgd worden
- proces compliancy > 90% aan het einde van het jaar

PetroChem mobility-beleid strikter handhaven

- afwijken van PMO-beleid alleen na goedkeuring dir. HR
- beleid compliancy > 80% aan het einde van het jaar

Ben doet de dop op de stift, draait zich om en blijft achter zijn stoel staan. 'Ik hoop dat iedereen doordrongen is van de ernst van de situatie. De toekomst is onzeker, maar ik ben ervan overtuigd dat jullie die toekomst in eigen hand hebben. PMO zal de komende maanden moeten bewijzen dat de underperformance van de afgelopen perioden achter ons ligt en dat het pad naar verbetering is ingeslagen. Wie wil hier nog iets aan toevoegen?'

De teamleden zitten roerloos op hun stoel. Ze zien dat het Ben menens is en dat er dus een sterk signaal afgegeven moet worden om de toekomst van PMO veilig te stellen. Bens concretisering van de doelen is even duidelijk als afschrikwekkend. Met name het punt van de procesdiscipline is lastig. Feit is dat vaak van de werkprocessen afgeweken wordt, maar zelden zonder reden. Elke case is immers uniek, en als de tijdsdruk hoog is ontkom je er niet aan om weleens een stap over te slaan. 'Onder druk wordt alles vloeibaar' is een populaire uitspraak bij de HR-adviseurs. Het is dus maar de vraag of een strakkere discipline dit issue afdoende oplost. Een ander gezegde dat bij een aantal teamleden door het hoofd schiet, is dat je stil moet zitten als je geschoren wordt. Zeker als een hoge baas het scheermes in handen heeft. Martin is de eerste die de ongemakkelijke stilte doorbreekt.

'Ik kan eerlijk gezegd niet precies inschatten wat dit betekent, maar als ik naar je luister hebben we eigenlijk geen keuze. De doelen die je toegevoegd hebt, lijken mij zeer ambitieus, maar als dit is wat er

nodig is om het vertrouwen in PMO te herstellen, dan rest ons weinig anders dan hiervoor te gaan.'
'Je zegt het precies goed, Martin. PMO zal een krachtig signaal moeten afgeven om het verloren vertrouwen terug te winnen. Ik ben ervan overtuigd dat jullie hierin slagen als deze doelen bereikt worden.' Als Ben het zaaltje rondkijkt, ziet hij bedrukte gezichten. Dat verbaast hem niet. Met zijn interventie heeft hij het team wakker willen schudden. Hij is ervan overtuigd dat het team zich zal herpakken zodra het stof is neergedaald. Hilde, daarentegen, lijkt niet onder de indruk.
'Het ziet er misschien ambitieus uit, maar naar mijn bescheiden mening hadden we dit al veel eerder moeten doen. Ik heb mij in het verleden vaak opgewonden over het feit dat we zo laks zijn in het handhaven van ons eigen beleid. Ik voel mij door deze doelstellingen gesteund om nog harder terug te drukken naar de business als ze weer eens denken een uitzondering te moeten maken.' Als blikken konden doden had Hilde haar eigen opmerking niet overleefd. Niemand heeft echter het lef om haar in het bijzijn van Ben aan te spreken op deze stoot onder de gordel. Ben voelt de spanning, maar is niet ongelukkig over het feit dat in ieder geval één teamlid zich alvast committeert aan de nieuwe doelen.
'Mooi. Als er verder geen vragen zijn, dan hebben we met deze doelen de punt op de horizon gezet. De volgende stap is dat jullie een concreet actieplan in elkaar timmeren waarmee deze doelstellingen gehaald worden. Ik stel voor dat jullie met een kritisch oog door de huidige projectenlijst gaan. De lijst is mijns inziens sowieso veel te lang. Gezien de urgentie is de eerste eis die aan elk project moet worden gesteld, dat het bijdraagt aan een van de drie doelen. Zo niet, dan stoppen we dit project of zetten het tot nader order on hold.' De directieve talenten van Ben krijgen nu alle ruimte. Hij heeft het gevoel dat hij het team geholpen heeft om de doelen te concretiseren en voelt dat er nu doorgepakt moet worden. Hij is ervan overtuigd dat

de aarzelende PMO-teamleden juist op dit moment sturing nodig hebben.
Onder leiding van Ben worden alle lopende projecten afgezet tegen de drie doelen. Bij twijfel of een project bijdraagt aan een van de doelen, beslist Ben of het op de lijst blijft. Niet gehinderd door al te veel kennis van het project overigens, maar hij wil het team laten zien dat je beter een foute beslissing kunt nemen dan geen beslissing. Binnen een uur is het projectenoverzicht opgeschoond. Meer dan de helft van de projecten is gestopt of on hold gezet. Als het laatste project is geëvalueerd, loopt Ben naar de flip-over en schrijft met grote letters **Less is more**. Hoewel het team nog steeds enigszins in mineur lijkt te zijn, heeft Ben een goed gevoel bij de opschoonactie.
Na de lunch wordt de toon wat lichter. Het stoppen en in de wacht zetten van projecten verschaft het drukbezette team nieuwe adem. Ben zet er na de lunch nog een tandje bij. Hij vraagt iedere eigenaar van een project om aan te geven wat er over één, drie en zes maanden bereikt moet zijn. In een spreadsheet dat Ellen ter plekke in elkaar knutselt, worden deze mijlpalen vastgelegd. Hoewel het enigszins nattevingerwerk is, is Ben ervan overtuigd dat het overzicht de teamleden zal helpen om weer in control te komen. Bens overtuiging wordt niet door iedereen in het team gedeeld. De krachtige hand waarmee Ben de sessie leidt, nodigt echter niet uit om kritische vragen te stellen of alternatieve scenario's in te brengen.
'Ik realiseer mij dat een aantal mijlpalen gebaseerd is op inschattingen', becommentarieert Ben het resultaat. 'Ik nodig bij deze iedere projecteigenaar uit om voor het einde van de week de mijlpalen aan te scherpen. Zo weten we vanaf volgende week precies wat we met elkaar moeten opleveren om onze doelen te realiseren. Over een maand komen we opnieuw bij elkaar en zien we waar we dan staan.'
Al met al verloopt de sessie vlotter dan Ben verwacht heeft. Aan het slot complimenteert hij het team met de getoonde inzet en lef. 'Ik