

Edwin Tuin

**MENSEN
BOVEN
MACHT**

**Benut de energie
van je medewerkers
voor succesvolle
organisatie-
verandering**

Warden Press

Inhoud

Inleiding	7
Deel 1 Grensverleggende ervaringen	
Siamese tweeling succesvol gescheiden, chirurg bijna overleden	14
Privacy-case: belangrijk maar niet ‘burning’	17
Deel 2 Energie opwekken	
Emoties als energiebron	22
Kernwaarden en menswaarden	39
Verbinding als fundament voor samenwerken	45
Veiligheid als basis voor verbinding	50
Trekken aan een dood paard	54
Onder druk wordt alles vloeibaar	60
<i>Smaakmakers van de veranderstrategie</i>	64
Deel 3 Energie richten	
Richtinggevend perspectief	68
Achterhaalde ideeën	79
Creativiteit is een vaardigheid	85
Ja zeggen tegen het nieuwe	94
<i>Smaakmakers van de veranderstrategie</i>	104
Deel 4 Energie bundelen	
Zonder voortgang sterft elk verandertraject	108
Ordering en kwaliteit	112
Versnellen met Agile	119
<i>Smaakmakers van de veranderstrategie</i>	122

Deel 5 Energie voeden

Get up and dance!	126
Je kunt het wel	131
Commitment is key	136
<i>Smaakmakers van de veranderstrategie</i>	145

Deel 6 Organisatie-energiesysteem

Mensen boven macht	150
Gelijkwaardig maar niet gelijk	164
Cultuur: ijsberg of glazen raam?	172
<i>Smaakmakers van de veranderstrategie</i>	184

Deel 7 Het Kernkrachtenmodel voor verandering

Energie als brandstof	188
Kernkrachtenmodel voor verandering	192
Veranderkracht meten	202
Samenvatting: barrières in verandering doorbreken	207
Nawoord: inspiratiebronnen	211
Dankbetuiging	215
Over de auteur	221

Inleiding

Een andere aanpak

Denk eens 'groot' aan maatschappelijke problemen, zoals klimaatverandering, de energiecrisis of ambtelijke affaires. Of denk dichterbij, binnen je organisatie, aan zaken als toenemende concurrentie, achterblijvende resultaten, werkdruk, ziekteverzuim en uitval.

Vraag je vervolgens af of je vindt dat organisatieverandering echt tot verbetering leidt. Heb je het idee dat we steeds hetzelfde trucje herhalen maar in de praktijk niet veel verder komen? Dat je misschien wel barrières zou willen doorbreken en grenzen wilt verleggen, maar dat dat niet écht lukt?

Je hebt het juiste boek in handen als het antwoord op deze vraagstukken 'ja' is en je je realiseert dat een andere dan de gangbare aanpak voor organisatieverandering nodig is om tot blijvende resultaten te komen. Een aanpak die zich richt op gedragsverandering bij mensen, waardoor ook de organisatie verandert.

Mensen boven macht

De crux voor succesvol veranderen zit in de combinatie van organisatie en gedrag. Zonder gedragsverandering kunnen meer structurele zaken ook niet worden aangepakt. Organisaties blijven dezelfde waarden nastreven en dezelfde output produceren. Je krijgt meer van hetzelfde en alles blijft bij het oude.

Wie top-down naar organisatieverandering kijkt, gebruikt termen als reorganiseren, herstructureren of optimaliseren. Die

top-down aanpak richt zich op functielijnen, informatiestromen, lagen van verantwoordelijkheid maar laten het dagelijkse gedrag ongemoeid. Ze leidt daardoor altijd tot symptoombestrijding, frustratie en gemist potentieel.

Een illustratie van deze werkwijze is het beeld van een boom met vogels waarvan de takken worden gesnoeid. De vogels vliegen op en landen na de snoeibeurt op een andere overgebleven tak. Ze strijden om een nieuw (schaars) plekje en zingen daarna weer hetzelfde liedje. Reorganiseren schudt een organisatie op waarna, in een andere structuur, hetzelfde gedrag met dezelfde problemen terugkeert.

‘Mensen boven macht’ is de diepst liggende boodschap van dit boek, dat onder meer ingaat op systeemwerking, menselijke maat, rechtvaardigheid, cultuur en commitment.

Doel van dit boek

Dit boek helpt je leiding te geven aan een barrièredoorkennende gedrags- en organisatieverandering. Op z'n minst wil ik je inspireren tot een andere werkwijze. Ik beschrijf een systemische, energiegerichte aanpak die alle medewerkers in versnellende beweging brengt. Voor de leesbaarheid gebruik ik het woord ‘veranderen’ voor gedrags- en organisatieverandering.

Dit is geen theoretische, modelmatige verhandeling. Ik deel mijn ervaringen, zowel pijnlijke als succesvolle, als Veranderstrategie (zie kader aan het eind). Ik put uit voorbeelden waarbij hoge druk, complexe problematiek, samenwerking en achterhaalde ideeën of belemmerende overtuigingen een rol spelen.

Mijn verhaal bevat iets van een *inconvenient truth*. Ik wil je prikkelen, aanzetten tot reflectie en adviezen geven. Ik daag je uit om met een lenige geest te schakelen tussen reflecties op maatschappelijke vraagstukken, de rol van organisaties en het structurele effect op menselijk gedrag.

Voor wie is de verandering?

Het ultieme doel van iedere verandering zou groei moeten zijn, groei die zich uit in verbetering of vooruitgang. Dat is onvermijdelijk omdat door onze ervaringen en levenslessen ons individuele en collectieve bewustzijn groeit. Veranderen om de verandering zelf heeft geen zin en aanpassing aan de omgeving biedt op zich geen vooruitgang. Slechts bij groei ontstaat meer dan dat er was en daar worden we beter van.

Daarbij rijzen direct twee belangrijke vragen. Ten eerste *wat* groeit of verbetert en ten tweede *voor wie* dat dan groei of verbetering is. Ik zeg wel eens gekscherend dat in het woordje *veranderen* twee basisbegrippen zijn opgesloten: *ver* en *anderen*. Ze wijzen op twee belangrijke oorzaken van problemen met veranderen. Ten eerste vinden we vooral dat de noodzaak voor verandering ver weg is en ten tweede dat de (verre) ander moet veranderen. Echter, Socrates wist al dat de enige echte verandering van binnen uit de mens zelf komt.

In de praktijk wordt vaak naar anderen gewezen, worden symptomen aangezien voor oorzaken en wordt te snel naar standaard te implementeren oplossingen gegrepen. Dat kan verschillende oorzaken hebben, zoals tijdsdruk, organisatorische grenzen, strijdige belangen of opportunisme en het idee 'dat het vanzelf wel goed komt'.

De realiteit leert dat dit zelden het geval is. Achteraf constateren we dan dat we het anders hadden moeten doen. Nu is problemen voorkomen een illusie en ook ik heb geen toverstokje, maar ik bied je een aantal inzichten en handvatten, opgedaan in mijn advieswerk, om dit soort problemen aan te pakken en mensen mee te krijgen in verandering. Het principe is eenvoudig, scheelt veel tijd en maakt veranderen leuker, maar is daarmee niet gemakkelijk. Je zult het zelf moeten toepassen en doen.

De cruciale succesfactor is de medewerkers, van top tot werkvloer. Waarom zouden die aan verandering willen meewerken? Dat is de centrale vraag die in dit boek wordt beantwoord, met daarop aangevuld: Hoe krijg je dat (beter) voor elkaar? Met de beschreven aanpak probeer ik het spreekwoordelijke vuur voor verandering in de organisatie aan te steken. In plaats van *moeten* naar *willen* veranderen omdat dat leidt tot een leuker proces met beter resultaat en meer waarde voor alle stakeholders.

Opbouw

Dit boek start met ‘Grensverleggende ervaringen’. Ik beschrijf twee persoonlijke ervaringen: een pijnlijke en een succesvolle. De tweede, de ‘privacy-case’, illustreert goed mijn benadering en komt daarom als rode draad terug in het boek. Deze cursieve passages zijn gemarkeerd met een ♦.

Daarna volgen vier delen, naar analogie van de vier drivers in een organisatie als energiesysteem, te weten Energie opwekken, Energie richten, Energie bundelen en Energie voeden. Meer overkoepelend beschrijf ik dit energiesysteem in deel 6. Elk van de vier delen eindigt met zogenaamde ‘Smaakmakers van de veranderstrategie’ (geïnspireerd op mijn passie voor ko-

ken): dat zijn de inzichten uit het voorgaande deel kort opgesomd.

In plaats van *moeten* naar *willen* veranderen omdat dat leidt tot een leuker proces met beter resultaat

In deel 7 wordt de weerbarstige realiteit rond de energiekwadranten beschreven. Ik leg mijn Kernkrachtenmodel voor verandering uit en laat zien hoe je mensen in beweging krijgt voor verandering. Ervaring bij diverse organisaties heeft geleerd dat je het model op ieder probleem of elke verandering in jouw organisatie kunt loslaten, en ook op samenwerking tussen organisaties.

Het boek eindigt met een samenvatting, een epiloog waarin ik mijn bredere levensfilosofie kort beschrijf, en wat nawerk.

Wellicht vind je na lezing dat belangrijke zaken ontbreken, onjuist zijn of dieper hadden moeten worden uitgewerkt. Deel dat met me, zodat ik je feedback kan verwerken in presentaties, nieuwe edities of een nieuw boek. Mijn contactgegevens vind je op mijn website www.deveranderstrateeg.nl. Dank alvast daarvoor!

Wat doet een Veranderstrateeg?

Een Veranderstrateeg beschouwt een organisatie als mens die zijn gezondheid wil verbeteren. Hij werkt als een medisch specialist die over gezondheid signaleert, adviseert en het verbeterproces organiseert en begeleidt. Hij is onafhankelijk, onpartijdig en doet wat nodig is en wat werkt.

Deel 1

Grensverleggende ervaringen

Ik begin dit boek met de beschrijving van twee belangrijke ervaringen die mijn professionele leven ingrijpend hebben veranderd. De eerste vormde een kantelpunt en een inspiratiebron voor de ontwikkeling van mijn gedachtegoed. De tweede ervaring was een kans om mijn gedachtegoed in de praktijk grondig te testen. Dat liep gelukkig succesvol af, hoewel ik natuurlijk nog steeds leer van nieuwe cases en situaties.

De eerste ervaring betreft de opgelegde splitsing van een financiële instelling als gevolg van de kredietcrisis van 2008. Terugkijkend op die opdracht zeg ik wel eens schertsend: ‘Operatie geslaagd en Siamese tweeling succesvol gescheiden, maar chirurg bijna overleden’. Daar rees de vraag: Hoe kan ik, als de chirurg in dit scenario, in plaats van stootblok, de aanjager van de verandering worden?

De tweede ervaring, die ik verderop de ‘privacy-casus’ noem, gaat over de invoering van de privacywetgeving, officieel Algemene Verordening bescherming Persoonsgegevens of AVG in 2018. Maak je geen zorgen, ik zal niet in technische details vervallen.

Privacybescherming is een onderwerp is dat velen belangrijk vinden, maar wat bij organisaties doorgaans niet de hoogste prioriteit heeft. Die besteden hun tijd en middelen liever aan klantbediening, innovatie en groei. Juist daarom is dit zo’n toepasselijke case. Het was de ultieme test voor de werking van mijn gedachtegoed.

Siamese tweeling succesvol gescheiden, chirurg bijna overleden

Over een orkaan van energie en leren van je fouten

Het begon op een zonnige winterochtend in december aan het begin van het vorige decennium. Ik stapte opgewekt het kleurrijk ingerichte kamertje op de vijfde etage van een jaren 70-bankkantoor te Utrecht binnen. Het kantoor was vanwege de feestdagen vrijwel uitgestorven en er heerste een prettige rust.

Ik had een afspraak met mijn opdrachtgever en de inhurende manager. We hadden een evaluatiegesprek over een deel van de opdracht die ik zojuist had afgerond, het opleveren van een IT splitsingsplan. Dat plan was binnen tijd en budget opgeleverd. Ik was trots op het resultaat, dat onder moeilijke omstandigheden tot stand was gekomen.

Ter herinnering: als gevolg van de wereldwijde kredietcrisis in 2008 moesten systeembankverzekeraars een beroep doen op staatssteun. Het gevolg was dat bank en de verzekeraar van elkaar moesten worden gesplitst in twee zelfstandig opererende organisaties. Ik was als programmamanager ingehuurd om het plan voor de splitsing van IT-systemen te schrijven en de uitvoering te leiden.

Die ochtend werd me, na een korte uitwisseling van beleefdheden, medegedeeld dat ze tevreden waren met het plan, maar dat de uitvoering door een ander zou worden opgepakt. ‘Het

totstandkomingsproces was nogal onrustig verlopen,' zeiden ze en dat kon ik niet ontkennen. Ze hadden geen vertrouwen dat het in de uitvoering beter zou gaan. Binnen een halfuur stond ik teleurgesteld en gedesillusioneerd buiten. Zo hard gewerkt, een goed resultaat en toch einde opdracht. Wat had ik anders moeten doen?

Ik had een grote fout gemaakt die een belangrijk zaadje bleek voor wat in dit boek te berde komt. Voor de oplevering van mijn plan zei ik de hulp van een aantal projectmanagers nodig te hebben. Mijn opdrachtgever keek me recht in de ogen en zei: 'Maar daar hebben we jou toch voor ingehuurd?' Even knipperde ik met mijn ogen en liet ik mijn gedachten gaan, maar ik stemde in en ging aan de slag.

Toen brak er een orkaan los. Mijn plan met tweewekelijkse, 'harde' mijlpalen zette enorm veel druk op teams met in totaal 80 medewerkers om snel op te leveren. Ik was continu druk met afstemming van stakeholdersverwachtingen, complexe besluitvorming en het oplossen van inhoudelijke dilemma's. Ik raakte overbelast in een organisatie die ik niet kende, ik wist niet hoe ik erin overeind zou kunnen blijven. Ik realiseerde me dat zo'n situatie me als interim manager vaker zou kunnen overkomen.

Zo hard gewerkt, een goed resultaat en toch einde opdracht. Wat had ik anders moeten doen?

Ik heb later begrepen dat de splitsing, die achttien maanden in beslag nam, conform mijn plan is uitgevoerd. Kortom, Sia-

mese tweeling succesvol gescheiden, chirurg bijna overleden. De vraag die ik meenam was: ‘Hoe kan ik voorkomen dat ik het stootblok of de bottleneck word waar de verandering op vastloopt, en zorgen dat ik hefboom en versneller word?’

Ik besepte dat ik met de focus op informatiestromen, verantwoordelijkheden, besluitvorming en stakeholderschap aan de verkeerde kant van het probleem was begonnen. Sleuren aan een onwillige (of onvoldoende betrokken) organisatie ga je nooit in je eentje redden – het was me waarschijnlijk ook niet gelukt als ik wel de hulp van een aantal projectmanagers had gekregen.

De lessen die ik leerde zetten mij op het spoor om mensen mee te krijgen in verandering. Met dit gedachtegoed werk ik als veranderstrateeg altijd vanuit mijn kracht en benut ik maximaal het aanwezige krachtpotentieel in de organisatie.

Privacy-case: belangrijk maar niet ‘burning’

Over mensen in beweging krijgen voor een stoffig issue

Per 25 mei 2018 werd de privacywetgeving in Nederland ingevoerd. Volgens die wet, die ingrijpt tot in de haarvaten van de organisatie, moeten kort samengevat diverse privacymaatregelen ten aanzien van gedrag, werkwijze en contracten voor bescherming van persoonsgegevens worden genomen.

Over de toepassing van de wet verschillen de meningen, zo heb ik ervaren. Er is een handleiding beschikbaar met 98 pagina's aan toelichting over wat de wet is en wat waarom moet worden geregeld. Een document voor de privacy experts dus, maar zelfs zij blijken het dan ook nog niet eens. De essentie is echter eenvoudig; het gaat om het voorkomen van verlies, diefstal of misbruik van persoonsgegevens. Of nog korter: het voorkomen van lekken van persoonsgegevens.

De handhavende Autoriteit Persoonsgegevens deelt, zo valt te lezen op haar website, flinke boetes uit. Zo kreeg de Belastingdienst een boete van 3,7 miljoen euro en betaalden TikTok en Transavia respectievelijk 750.000 en 400.000 euro. Vanuit kostenperspectief is dit een serieus incentive om de zaken goed op orde te hebben. Maar de dreiging van een boete creëert geen betrokkenheid of proactiviteit.

Eind 2017 startte ik bij een internationaal opererende commerciële organisatie met een omzet van honderden miljoenen euro en miljoenen persoonsgegevens. Een halfjaar eerder, een jaar

voor invoering van de wetgeving dus, was een programma gestart om op tijd 'privacyproof' te zijn. Dat programma ressorteerde in de lijn onder de CIO, met als verklaring dat privacy over informatie gaat.

De programmamanager had van alle informatiesystemen de beheerders achterhaald en hun de taak gegeven om processen met persoonsgegevens te beschrijven, een impactanalyse uit te voeren om vervolgens zo nodig beschermende maatregelen te nemen. De juristen waren aan het werk gezet om alle contracten op privacy aan te passen.

De programmamanager rapporteerde tweewekelijks aan een stuurgroep met de CIO als voorzitter en daarin afdelingshoofden van onder andere Compliance, IT en Juridische zaken. Dagelijks was de programmamanager met de applicatiebeheerders en juristen in de weer om discussies over de wetgeving te beslechten, over oplossingen van gedachten te wisselen of voortgang te stimuleren.

Na een halfjaar ploeteren was in oktober de realiteit voor de programmamanager niet meer te ontkennen: nauwelijks voortgang. De programmamanager besloot, moegestreden van de vele discussies en najagen van medewerkers, hulp in te roepen.

Ik werd gewezen op deze opdracht omdat ik eerder een risicomanagementopdracht had uitgevoerd. Immers, meer nog dan een informatie-issue kan privacybescherming worden beschouwd als risicovraagstuk. Een afweging tussen tijd en middelen besteden aan het voorkomen van boetes of het vergroten van inkomsten.

Het risico zit, meer nog dan in de systemen, bij de medewerkers die met persoonsgegevens werken in computersystemen, e-mails, uitgeprinte en verstuurde lijsten enzovoort.

Ik heb na toepassing van mijn gedachtegoed geleerd dat deze casus prima illustreert dat organisaties enorm snel kunnen veranderen en dat resultaten kunnen worden geboekt als medewerkers zelf kiezen om mee te werken en zelf oplossingen realiseren die hun perspectief en het bedrijfsmodel van de organisatie versterkt.

© 2023 Edwin Tuin

Omlagontwerp: Buro Blikgoed

Auteursfoto: Jelmer de Haas

Vormgeving binnenwerk en illustraties: Bert Holtkamp

Redactie: Pim van Tol | Monday 9:15

Tekstcorrectie: Edwin den Os

Dit is een uitgave van Warden Press, Leiden

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, fotokopieën, of welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN

Paperback: 978 94 93202 30 6

E-book (epub): 978 94 93202 31 3

NUR 801, 087, 808

deveranderstrateeg.nl

wardenpress.com