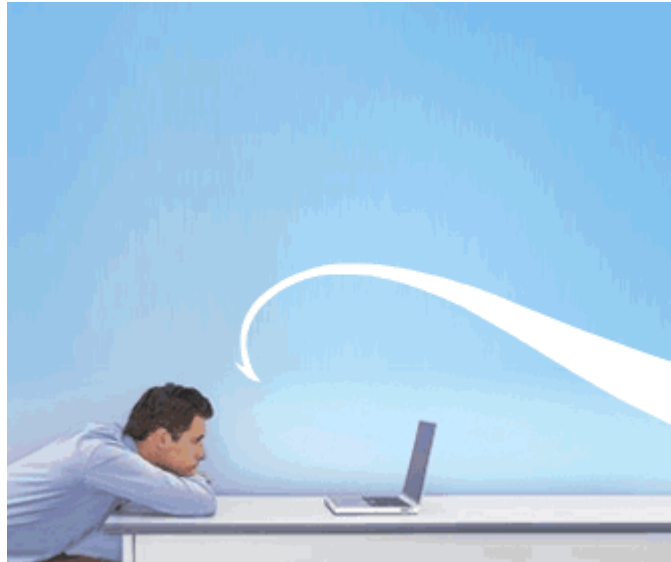


HR(QI) B.V.: artikel "Vernieuwen of Verzanden" (?)

(Slagen en falen van grootscheepse veranderingsoperaties)

(Auteur Arnoud Eekhof MA MMO)



1. **Waar verzandt de vernieuwing?**
2. **Hoe gaat het vaak? De disfunctionele reflexen**
3. **De dynamiek van vernieuwen bij gevestigde organisaties**
4. **Hoe kan het wel? Uitgangspunten voor daadwerkelijk resultaat**
5. **Samenvatting en conclusies**

De 1400 ambtenaren van het ministerie OCW moesten vooral niet cynisch doen over de vijfde grote vernieuwingsoperatie in tien jaar tijd. Na Sprong, van 7 naar 30, Kwaliteitsslag en Rekenschap, is nu Apollo de naam van het nieuwe verbeterproject. Want het ministerie is ziek.... (NRC Handelsblad, 12 juni 2004).

1. Waar verzandt de vernieuwing?

Veel organisaties zijn in verandering. Zowel in de publieke als de private sfeer moeten partijen zich voortdurend aanpassen aan de ontwikkelingen in hun omgeving door continu te vernieuwen en waar nodig snel te saneren. En dat doet soms pijn.

Creëren is onmogelijk zonder eerst te vernietigen (bron: Pablo Picasso).

Voor innovatieve organisaties is dit inmiddels zo gewoon geworden dat vernieuwing zich op een welhaast natuurlijke wijze voltrekt. Daar heerst het besef dat te lang wachten neerkomt op een ongemerkt maar genadeloos afglijden.

Maar waarom heeft Albert Heijn zijn kosten niet eerder met de concurrentie vergeleken? Er heerste een kop-in-het-zand-steekcultuur. Men zweefde op een roze wolkje (Volkskrant augustus 2003).

Maar voor sommige organisaties is vernieuwen extra moeilijk. Vooral in organisaties die door een monopolie of succes in het verleden een gevestigde positie hebben bereikt, en daar nog steeds op kunnen teren. En waar vernieuwing blijft steken in papieren tijgers, of leidt tot eindproducten die slechts een cosmetische variant zijn op het bestaande.

.....maar een clown die al vijftig jaar hamburgers heeft verkocht, leer je niet zo gemakkelijk een nieuw kunstje.....(over MacDonalds, Volkskrant december 2003).

Dergelijke organisaties vinden wij overal, in allerlei branches en bedrijfstakken. Binnen de overheid maar ook in de non-profit en in het bedrijfsleven. Organisaties met een rijk verleden en een gevestigde positie, die worstelen met het daadwerkelijk realiseren met vernieuwing.

2. Hoe gaat het vaak? De disfunctionele reflexen

In dit type organisaties worden vernieuwingstrajecten vaak grootschalig en integraal ingezet. Vanuit de reflex van 'we moeten iets doen' wordt daarbij naar stevige middelen gegrepen.

Regelmatig zien wij dan het volgende:

De nieuwe leider: grote beloften na 100 dagen

Als een natuurlijke reflex is bij binnenkomst van een nieuwe leider de roep om visie groot. Topmanagers beseffen zich terdege dat de eerste handelingen bepalend zijn voor hun succes. Ze pakken de verleidende vraag uit de organisatie snel op en klimmen na de beruchte 100 dagen enthousiast op de zeepkist. Het roer moet om, er is nog veel te doen, dat vraagt om grootscheepse vernieuwingen. Met uiteraard een passende naam en symbolische uitingsvormen. Maar hoe vaak staan deze managers na drie jaar weer op de bühne om rekenschap af te leggen over bereikte vernieuwingsresultaten? En hoe geloofwaardig is het zeepkistverhaal van de zoveelste nieuwe leider? De vorige bracht het ook behoorlijk overtuigend, maar tot de afscheidsreceptie werd er uiteindelijk niets wezenlijks meer van vernomen.

En intern richt men zich in alweer op de nieuwe verlosser.

Een woud van plannen

Het roer moet om, dus een veelheid van vernieuwingsprogramma's, met de bijbehorende vernieuwingsmanagers. Na een paar weken duikelen de programma's over elkaar heen. Er wordt veel papier geproduceerd. En conferentie-oorden kunnen rekenen op grootschalige bezinnings- en werksessies. Maar leveren al die plannen ook nieuwe kiemen op? En durft iemand in te grijpen als oude wijn in nieuwe zakken wordt geproduceerd? Want eigenlijk vragen al die werk-, schrijf- en denkgroepen wel heel veel tijd en energie uit de organisatie, en loopt de dagelijkse productie gewoon terug. En wie ziet er door al die bomen het bos nog?

Hypes en legers adviseurs

Eigenlijk mag het niet meer in deze tijd van soberheid, maar die adviseurs hebben wel een flitsend verhaal. INK heeft in andere organisaties toch heel wat teweeg gebracht, en ook competentie management is de droom van

veel P&O-afdelingen. Maar hoe vaak worden die beloften daadwerkelijk verzilverd? Ja, veel papier, veel metingen, veel beschrijvingen levert het zeker op. Maar heeft het ons achteraf niet nog verder vastgezet in ons bureaucratisch systeem?

En is de hype uiteindelijk een stille dood gestorven.

Alle hoop op de "young potentials"

We hebben geleerd. Je moet het niet meer van de oude garde hebben. We hebben een paar "young potentials" die alles in zich hebben om vernieuwingsactiviteiten aan te jagen. We laten ze rustig pionieren en experimenteren. Out of the box bedenken ze vanuit klantperspectief prachtige nieuwe oplossingen. Jammer alleen dat de zittende organen vanuit behoudende posities het kleine kiemmetje zo tegenwerken. En uiteindelijk op subtiele wijze de jonge pioniers de nek omdraaien. Littekens die bij de young potentials diepe sporen achterlaten, althans zo vinden zij dit. Maar verder is alles bij het oude gebleven.

Grootschalig uitrollen

Het is gelukt. We hebben de pioniers ongehinderd op een aparte locatie prachtige vernieuwingen laten bedenken. De eerste tests lijken hoop- en succesvol. De tijd dringt, dus nu moeten we vaart maken. Volgende week wordt de vernieuwde methodiek organisatiebreed uitgerold. Met een glossy magazine, dan is men van het belang doordrongen. Maar jammer dat iedereen er vervolgens zelf mee aan de haal gaat. Vanuit oude opvattingen en institutionele gedrevenheid. De vernieuwing wordt veilig geïncorporeerd in de bestaande gebruiken en de crux ervan smelt snel weg. Over tot de orde van de dag.

3. De dynamiek van vernieuwen bij gevestigde organisaties

Veranderkundig gezien is vernieuwing bij gevestigde organisaties een lastige zaak. Het gaat immers nog niet echt fout, het bestaansrecht is niet in direct gevaar (of je kunt dat maskeren). Er is een genoegzaam vertrouwen in de eigen deskundigheid, en een uitgebreid arsenaal aan vertrouwde methoden en gewoontes. Die principes en denkpatronen zijn door de tijden heen tot vaste waarden, tot dogma's geworden.

En dat is goed beschouwd ook heel logisch. Gevestigde organisaties ontleen hun bestaansrecht aan datgene wat in het verleden ontstaan en ontwikkeld is, en handhaven hun positie door een gedegen en voorspelbare uitvoering hiervan. Daarin zijn velen grootgebracht, beoordeeld en afgerekend, en niet door het opzoeken van risico's. Ook voor de individuele medewerkers geldt daarbij het credo van 'houden wat je hebt, want je weet niet wat je krijgt'.

Een grootschalige, fors aangeklede en vaak onverhuld machtsgeoriënteerde veranderaanpak lijkt dit misschien optisch te doorbreken, maar zet in wezen de onderliggende patronen alleen maar verder vast. De in verandering gelouterde medewerkers bewijzen hun strategische lippendienst, totdat het echt menens wordt. Ook als er optisch gezien best begrip en bereidheid is om de zaken anders aan te pakken zijn de ingesleten gebruiken hardnekkig en worden, als het erop aankomt, met hand en tand verdedigd. Hierdoor blijft vernieuwing steken in cosmetiek en retoriek.

Het actieprogramma Andere Overheid is weer zo'n typische Haagse aangelegenheid. Goed streven, maar een verkeerde aanpak. | E. van Hijum (tweede-kamerlid CDA), Financieel Dagblad, september 2004
Many organizations from the industrial age suffer from their legacies. Renewal often turns out to be just cosmetic, like 'putting lipstick on a bulldog' (Rosabeth Moss Kanter, 200).

Daarom moet vernieuwing in gevestigde organisaties heel anders worden aangepakt en geregisseerd. Strategisch, selectief en stap-voor-stap, met het bewust doorbreken van de ingesleten handelwijzen en denkpatronen. Met een veranderstrategie gericht op daadwerkelijke revitalisering.

4. Hoe kan het wel? Uitgangspunten voor daadwerkelijk resultaat

Doorbreken van het patroon

Essentieel voor daadwerkelijke vernieuwing is dat de bestaande patronen worden doorbroken. Dat begint al met het vernieuwingsproces zelf. Het vraagt om een veranderkundige aanpak die haaks staat op de heersende cultuur van het going concern, van integrale analyses en doorwrochte plannen. Het is van belang om het vernieuwingsproces te richten op concrete en haalbare initiatieven met tastbare resultaten voor de praktijk, en daarbij klein te beginnen.

De naam DOEN! gaf precies aan waar het om ging. De impasse doorbreken met concrete actie, onderwerpen herleiden tot hanteerbare proporties, en dan ook gewoon doen. Niks nieuws, gebruik maken van wat er ligt, en daarmee laten zien dat het kan. Dat gaf de spirit en energie aan anderen om aan te haken (Traject Doen, ministerie VWS 2002).

Kleine stappen zeggen meer dan grote woorden

In het verlengde hiervan ligt de kracht van overzienbare, maar daadwerkelijke stappen: saneren of stroomlijnen van stroperige procedures en stuurlijnen, opnieuw inrichten van een belangrijk werkproces, op de markt zetten van een nieuw product of werkwijze. Vaak zijn hiervoor best ideeën voorhanden, maar zijn ze nooit goed uitgevoerd of in complexiteit gesmoord. Selectief benutten van dergelijke quick wins werkt als een hefboom in het vernieuwingsproces, en zegt meer dan de zoveelste vlammende, maar obligate speech in het atrium.

Van buiten naar binnen

Het is van belang om goed te doordenken waarop specifiek vernieuwing moet plaatsvinden. Concentreer op die vitale plekken en processen die raken aan het bestaansrecht en de levensvatbaarheid, aan de toegevoegde waarde voor de markt of de omgeving. Van buiten naar binnen kijkend dus. Dit kan per situatie anders liggen: op de producten en het productieproces, op de kosten en opbrengsten, de levering en levertijden, of de relaties met opdrachtgevers, klanten en andere stakeholders. Focus in experimenten op die essentials, en niet op allerlei zijdelingse wenselijkheden waarmee de hobbyisten aan komen dragen: "moeten we niet eens wat doen aan zelfsturende teams, balance score cards of competentie management.....?"

De Sint Maartens Kliniek kan meer patiënten helpen door het bedrijfsproces rond de behandelingen te vernieuwen. Hierdoor kan de kliniek 'stunten' met de wachttijden en de behandelprijs. Als pilot kiest men voor de orthopedische ingrepen. Nu is de verwachting dat de omzet met 12% zal stijgen en de klanttevredenheid sterk toeneemt. Financieel Dagblad, oktober 200.

Geen methodiek maar maatwerk

In gevestigde organisaties grijpt men voor vernieuwingsprocessen graag naar een gezaghebbend model of methodiek. Daaraan ontleent men de autoriteit dat de vernieuwing 'verantwoord' gebeurt. Helaas zijn dergelijke methodieken vaak eenzijdig – bijvoorbeeld puur gericht op de procesbeheersing (ISO) of het personeelsmanagement (IiP) - of zo alomvattend en complex dat door de bomen het bos uit zicht verdwijnt (INK). Daarnaast krijgt hierbij de methodiek vaak de overhand boven directe actie met - weliswaar methodisch fraai gerangschikte - stapels papier als gevolg.

Met het INK-managementmodel kunnen organisaties gemakkelijk op het verkeerde been worden gezet. Teveel implementaties stranden voortijdig en dat betekent veel energieverlies en een forse schadepost. Het werken met dit model begoochelt kennelijk de zinnen.

Leo Kerklaan, Managementsite, augustus 2004.

Effectief vernieuwen vergt maatwerk, slim en sober ingericht met de focus op tastbaar resultaat. Methodieken en modellen kunnen nuttig zijn voor de analyse of specifieke interventies, maar gebruik ze met mate en met (gezond) boerenverstand.

Regie en selectiviteit

Geen veelomvattende masterplanning, maar het aanjagen van enkele concrete initiatieven, direct op de core-business en het bestaansrecht van de organisatie. Zo'n vernieuwingsproces vergt regie en selectiviteit. Regie op het lanceren en ondersteunen van initiatieven, bewaken van de consistentie, en beschermen tegen de gevestigde orde. Selectiviteit voor het voorkomen van hobbyismen, 'duizend bloeiende bloemen', en het tijdig stopzetten van zaken die toch niet levensvatbaar zijn. En om de juiste spirit te koesteren:

Natuurlijk mislukte er ook wel eens wat, bleek een goed initiatief niet aan te slaan in de markt of ontstonden er andere problemen waarvoor we zaken waar mensen keihard aan hadden gewerkt toch moesten stopzetten. Ik ging dan altijd zelf naar die mensen toe, en bedankte ze persoonlijk dat ze voor ons bedrijf hun nek hadden uitgestoken. Juist als het mis gaat moet je de mensen met initiatief en lef in ere houden.

Paul Fentener van Vlissingen, president-directeur SHV.

De leiding in de stuurstoel

De verankering van een belangrijk vernieuwingstraject hoort hoog in het vaandel van de organisatie te staan. Daar zal men zich natuurlijk laten ondersteunen door anderen, maar de uiteindelijke steun en beslissingskracht moet vanuit de leiding komen. Persoonlijke "commitment", in woord en in daad, is essentieel voor de kracht en de

geloofwaardigheid van vernieuwing. En om hiervoor de condities te creëren. Dit wordt haarscherp wanneer er gevoelige beslissingen moeten worden genomen, of belangrijke hinderpalen voor de vernieuwing moeten worden geruimd (de heilige huisjes).

Het kantelpunt in de hele operatie ontstond toen ik besloot om de Directieraad te verkleinen, en een aantal 'oude rotten' daarin de wacht aan te zeggen. Een lastige beslissing, maar daarna liep het als een trein. Men geloofde er nu in.....Hanneke Kroese, directeur-generaal Rijksplanologische Dienst, 1995.

Vereenvoudigen en aanjagen

Vaak is de neiging groot om vernieuwing probleemgericht uit te werken, zonder vanuit overzicht te ordenen. Maar focus vraagt maximaal drie speerpunten, namelijk:

1. Geen stapel sheets en actiepunten.
2. De belangrijkste bijdrage van de top ligt in het steeds weer vereenvoudigen en aanjagen, om zo het oplossend vermogen van - vooral - het middenkader in stelling te brengen.
3. En niet schromen om in te grijpen als vernieuwing verzandt in veilige afleidingsmanoeuvres.

Lange adem, rechte rug

Effectieve vernieuwingstrajecten verlopen **stap voor stap**. Vooral wanneer de externe druk ontbreekt kan niet alles in één keer op de schop. En dat hoeft ook niet, een beperkt aantal scherpe en gerichte acties kunnen al veel opleveren, zowel inhoudelijk als procesmatig. Wel vergt dit een lange adem en een rechte rug van de verantwoordelijken. Houdt het proces op gang en laat de resultaten spreken.

5. Samenvatting en conclusies

Veel vernieuwingsoperaties verzanden in de uitvoering. Vooral organisaties met een gevestigde positie en een succesvol verleden hebben het moeilijk om tijdig fundamentele vernieuwingen te realiseren. Een aantal vaak voorkomende interventies blijkt niet functioneel, of zelfs erger dan de kwaal. Voor effectieve vernieuwing is een bewuste, objectieve en soms selectieve veranderstrategie noodzakelijk, gericht op het doorbreken van de ingesleten handelwijzen en denkpatronen. Dit uitgangspunt leidt tot concrete uitgangspunten voor daadwerkelijke vernieuwing:

- Doorbreken van het patroon
- Kleine stappen zeggen meer dan grote woorden
- Van buiten naar binnen
- Geen methodiek maar maatwerk
- Regie en selectiviteit
- De leiding in de stuurstoel
- Vereenvoudigen en aanjagen
- Lange adem, rechte rug