

Loyaliteit op de proef gesteld ...

Meegesleurd door de opdrachtgever?

Advies Case De opdrachtgever is algemeen directeur van een productiebedrijf in de Randstad waar zo'n 250 medewerkers werken. De resultaten van de onderneming laten een stabiele lijn zien. Er worden weinig buitengewone successen geboekt, maar evenmin is sprake van grote tegenvallers.



De Advies Case gaat in op situaties uit de consultancypraktijk. Een organisatieadviseur en een manager geven hun visie op het gesignaleerde probleem; Arend Ardon voorziet de visies van commentaar. In deze aflevering het dilemma van de adviseur

Sinds jaar en dag werkt de directeur met dezelfde adviseur, die hij regelmatig benadert met adviesvragen. De vraagstukken variëren van structuurverandering en strategieimplementatie tot HRM en prestatie management.

Het is nu een half jaar geleden dat de adviseur werd benaderd door zijn opdrachtgever voor een nieuw traject. Bij de intake lichtte de directeur zijn vraagstuk toe: 'We willen aan de slag met competentie management. De mensen vragen om opleidingen, maar we hebben nauwelijks zicht op de mate waarin die bijdragen aan hun effectiviteit. We willen competentieprofielen. De HR-manager is bezig met een plan. We hebben graag dat je meedenkt over de wijze waarop we dit op de rails gaan zetten.'

Gezamenlijk stelden directeur, HR-manager en adviseur vast uit welke stappen de implementatie zou bestaan: een afstemmingssessie met het MT, een presentatie door directeur en HR-manager voor alle leidinggevenden, een training voor alle leidinggevenden in het competentiegericht ontwikkelen en beoordelen en vervolgens communicatie en implementatie via de lijn (ondersteund door diverse instrumenten en draaiboeken).

De adviseur voelde zich goed bij het afgesproken pad en benadrukte dat men dit zelf moest gaan trekken met de adviseur op de achtergrond, vanuit de overtuiging dat betrokkenen vooral zelf aan het stuur moeten blijven zitten.

Zo geschiedde, maar toch anders dan de adviseur zich had voorgesteld. Ondanks de uitgebreide voorbespreking tus-

sen adviseur en directeur wist laatstgenoemde tijdens de MT-sessie niet de juiste toon te vinden. Hij stelde zich strak op ten aanzien van ingebrachte zorgen en liet weinig ruimte voor dialoog. De adviseur zat er met kromme tenen bij. Hij probeerde tevergeefs het gesprek nog glad te trekken. Na afloop evalueerden directeur en adviseur de bijeenkomst. De directeur nam de adviezen ter harte en er kwam een volgende bijeenkomst om 'de zaak te redden'. De adviseur zat deze keer naast de directeur en mengde zich zo nu en dan in de vergadering. De directeur wist al beter de juiste toon te treffen. Competentiemanagement kreeg het voordeel van de twijfel.

Tijd voor de volgende stap: de presentatie aan alle leidinggevendenden, deze keer voorbereid door directeur, HR-manager en adviseur. Tijdens de bijeenkomst kwamen er een paar kritische vragen uit de zaal. De HR-manager bewoog mee met de vraagstellers en sprak haar begrip uit. De directeur corrigeerde haar: 'Laat duidelijk zijn dat het hier niet om een vrijblijvende zaak gaat.' De dynamiek die daarop volgde, was voor beiden niet meer te hanteren. De bijeenkomst werd afgesloten met de mededeling dat de vervolgstappen via de lijn zouden worden bekendgemaakt. Wederom volgde een kritische evaluatie met de adviseur. Gezamenlijk stelden ze vast

dat de HR-manager bij de werkoverleggen zou langsgaan om persoonlijke vragen te beantwoorden.

Enkele dagen na de bijeenkomst stuurde de directeur een memo naar het personeel, waarin hij zijn zorgen uitte over de sfeer in de onderneming. Hij legde de verantwoordelijkheid grotendeels bij het personeel, wat werkte als olie op het vuur. De adviseur stelde vast dat het draagvlak voor de plannen én de directeur tanende was.

Niet lang daarna sprak de adviseur een ondernemer uit dezelfde regio: 'Ik hoorde dat je ook actief ben bij productiebedrijf X. Dat gaat daar helemaal niet goed, hè. Er gaan geluiden onder medewerkers dat jij onvoldoende grip op de zaak hebt. Ik zou maar uitkijken.' Deze woorden zetten de adviseur stevig aan het denken.

De vraag

De adviseur zit met een dilemma: als hij echt op de achtergrond wil blijven, loopt hij het risico dat hij wordt meegeleurd in het beeld dat de directeur over zichzelf afroept. Op de voorgrond neemt hij de verantwoordelijkheid over. Wat moet de adviseur doen?



José Lodge

Reactie 1

José Lodge: 'VSOP uit een plastic bekertje'

Zelf onderscheid ik bij nieuw te implementeren initiatieven twee stromen waarop moet worden gemanaged: de inhoud en de vorm. Wat ik versta onder vorm is niet alleen de verpakking (werkwijze, procedures, instrumenten, middelen en dergelijke) maar ook de proceskant, waaronder interactie. Wat je veel ziet gebeuren, is dat heel veel aandacht naar de inhoud gaat en de vorm en passant wordt meegenomen. Ik vergelijk dat altijd met een VSOP die wordt aangeboden in een plastic bekertje. We zijn dan verrast dat de cognac niet de aandacht krijgt die het verdient. De vorm krijgt pas onverdeelde aandacht als er iets mis gaat.

In deze case zie ik dat precies hetzelfde is gebeurd. Met het initiatief – competentie management - is niets mis en de inhoud daarvan zal best in orde zijn. In deze case is het ‘vehikel’ competentie management gereed om te worden vervoerd en wordt vervoerd naar het MT en de leidinggevenden. Op het eerste gezicht lijkt aan alle voorwaarden voldaan. Helaas werkt het niet: het bedrijf is in rep en roer.

Om te beginnen: wat had de adviseur (en waarom niet ook de HR manager?) naar mijn mening moeten doen? Hij heeft terecht het ‘ownership’ bij de directeur gelegd: deze is immers verantwoordelijk. Bij aanvang van het traject heeft de adviseur echter een zeer belangrijke stap overgeslagen en een aantal basisvragen niet gesteld: hoe groot is de *gap* tussen de huidige en de gewenste cultuur ten opzichte van dit onderwerp, met andere woorden: in hoeverre is er draagvlak voor een dergelijk initiatief bij zijn bedrijf? Welke weerstanden denkt hij tegen te komen, hoe staat hij daar zelf in en hoe wil en kan hij daarmee omgaan? Op basis daarvan had het implementatiescenario moeten worden bepaald: bij een grote *gap* zal de directeur niet kunnen volstaan met het enkel lanceren van een dergelijk traject en zal hij de bereidheid en het vermogen moeten tonen om met weerstanden om te gaan.

Gezien het resultaat laat de aanpak ‘hoe competentie management te implementeren’ in deze situatie zich raden. De directeur had vanaf het eerste moment zijn MT in de gedachtegang over dit onderwerp moeten meenemen, zijn zorg moeten uiten en hen deelgenoot moeten maken van zijn initiatief. Door met elkaar het proces gezamenlijk te doorlopen (en eenzelfde proces met de laag daaronder) had hij veel weerstand kunnen voorkomen. Zelf had de directeur zich bewuster moeten zijn van zijn eigen rol hierin en de wijze waarop hij hiermee wilde omgaan. De toegevoegde waarde van de adviseur had gelegen in het expliciet sturen op de ‘vorm’-voorwaarden. Hij had de directeur moeten behoeden voor de valkuil een dergelijk ingrijpend initiatief vanachter de ‘tekentafel’ met adviseurs te ontwerpen zonder betrokkenheid van zijn MT en hem bewust moeten maken van zijn eigen rol hierin.

Wat nu te doen? Mij lijkt dat er een inhaalslag moet worden gemaakt. De adviseur zal alsnog de basisvragen moeten stellen, hij zal met z’n billen bloot moeten voor wat betreft zijn eigen rol. De directeur moet gaan sturen op proces. Als hij de moeite neemt en de bereidheid toont om echt te luisteren naar zijn MT zal een vruchtbaarder klimaat ontstaan. Mijns inziens zou een mooi resultaat zijn als de directeur zijn MT aangeeft dat hij een inschattingfout heeft gemaakt en zich bewust is van het effect daarvan. Het is de taak van de adviseur om de directeur hiertoe naar vermogen uit te rusten. Pas als deze hindernissen uit de weg zijn geruimd, ligt de weg vrij om vervolgstappen te nemen.

Ligt deze weg niet open omdat de directeur niet wil, dan blijft de adviseur niets anders over dan de opdracht terug te geven. De verandering begint hier bij de top. ■

José Lodge is manager management development bij NV NUON

Reactie 2

Hans Vermaak: ‘Beiden in volle vaart het ongemak zoeken’

De adviseur worstelt met de foute vraag. Kritische roddel op de wandelgang en angst om te worden meegesleurd, maken het leven van de adviseur ongemakkelijk. Maar daarmee vormen dit nog géén professioneel dilemma’s. Want het kan soms heel functioneel zijn als de adviseur wat klappen opvangt in een verandertraject. Bovendien floreert deze adviseur al jaren in de organisatie, dus hij moet inmiddels tegen een stootje kunnen. De sofa en de therapeut kunnen privé zijn leed verlichten. Ten aanzien van het vakwerk lijkt mij de relevante vraag: loopt het goed af met deze verandering?

Ik ga er gemakshalve van uit dat competentie management voor deze organisatie een goed idee is, ook al poneert de klant deze oplossing voorafgaand aan het probleem. En ik veronderstel dat de aanpak solide is (stapsgewijs ontwerp en implementatie onder regie van boven). Wat overblijft zijn dan drie incidenten in de beginfase: de directeur treft niet ‘de juiste toon’ en frustreert de dialoog, hij vertoont corrigerend gedrag en hij gaat met een memo schuld toewijzen. Zijn dit nou erge incidenten?

Competentie management is een uitdrukking aan ‘roddel-denken’. In zijn platvloerse vorm is het een stapel instrumentjes voor beoordeling, promotie, beloning en dergelijke. Het is een procedureel gebeuren waarmee management met de ‘wortel en de stok’ probeert het gedrag van medewerkers in goede banen te manipuleren. In deze platte opzet detoneert het gedrag van de directeur nauwelijks. Het gedrag van de directeur staat echter in schril contrast tot een ‘dieprode uitvoering’ van competentie management. Het gaat dan om het beste uit mensen te halen: de instrumentjes zijn daar slechts hulpjes bij. De formele personeelsgesprekken zijn bijvoorbeeld vooral bedoeld als afspiegeling van informele gesprekken door het jaar heen. En die gesprekken zijn er niet primair om medewerkers bij te sturen en af te rekenen. Ze zijn er om te ontdekken hoe het iemand vergaat, om de spiegel voor te houden over de prestaties door de medewerker en de ondersteuning door de manager, en om nieuwe mogelijkheden te zoeken en wederzijds committent te herijken. Niet een subtielere vorm van controle, maar het vergroten van zorg, aandacht en dialoog staat dan bovenaan het verlanglijstje van de directie. Het corresponderende gedrag komt de directeur niet natuurlijk aanwaaien.

Als ‘plat-roddel’ voldoet, dan kom je als adviseur een eind met het regelmatig bijspijkeren van de directeur. Ik ga ech-



Hans Vermaak

ter even van het omgekeerde uit: dieprood is nodig voor de ontwikkeling van de organisatie. In dat geval gaat het hier niet alleen om een organisatieverandering, maar ook om een verandering van directiestijl. Maar is de directeur veranderbaar? Kan hij geloofwaardig worden in een andere stijl? En heeft hij daarin wel zin? De adviseur moet daarover met de directeur aan de slag. Soms moet een leider opzij stappen omdat hij niet de geëigende persoon is voor de nieuwe levensfase van de organisatie. Dat is niets persoonlijk: het gaat niet om schuld of boete. Maar soms kan de directie toch meetransformeren.

Als de directeur de slag kan maken, dan zijn incidenten overkomelijk en onvermijdelijk. Het is te herkaderen als een deel van de transformatie. 'Diep-rood' zal voor iedereen een hele slag zijn en fouten maken hoort daarbij. Als de directeur daar niet defensief over doet, staat hij al model voor de verandering. Niet de perfectie van zijn nieuwe stijl, maar zijn worsteling communiceert de toewijding om de verandering te volbrengen. De dialoog wordt daarmee hersteld. ■

Hans Vermaak is partner bij Twynstra Gudde. Het 'Kleurdenken' beschrijft hij met Léon de Caluwé in het boek *Leren veranderen*.

Reflectie

Prachtig, hoe de reacties advies- en veranderkunde vlevlechten. Vanuit de veranderkunde kennen we het verschil tussen verbeteren of ontwikkelen enerzijds en vernieuwen of transformeren anderzijds. Met het eerste type verandering blijven we binnen de kaders en zoeken naar mogelijkheden om het bestaande te verbeteren. Bij het tweede stellen we de kaders zelf ter discussie en zetten we een andere bril op om de wereld vervolgens anders te begrijpen en beïnvloeden.

José Lodge en Hans Vermaak laten eenzelfde onderscheid zien. Beiden laten de adviseur geen afscheid nemen, maar zoeken naar verhoging van zijn effectiviteit door verbetering of vernieuwing van zijn rol. José Lodge kiest voor de verbetering van de aanpak van de adviseur. Zij beschrijft hoe de adviseur zich vooral de 'basisvragen' had moeten stellen, om daarmee het bewustzijn van de directeur aan te boren over de stap van de huidige naar de nagestreefde situatie. Naar mijn inschatting is dit advies heel werkbaar: de adviseur zal zijn effectiviteit zeker bevorderen en zal de verandering in zijn aanpak relatief gemakkelijk kunnen hanteren.

Hans Vermaak kiest voor vernieuwing van de aanpak. Hij stelt de bril van de adviseur ter discussie. Met behulp van het door hem ontwikkelde 'kleurdenken' laat hij de adviseur door een andere bril kijken naar de situatie. Door die bril ziet de adviseur dat de opdrachtgever 'competentiemanagement' te instrumenteel benadert. Voor de adviseur vraagt de nieuwe bril een heel nieuwe aanpak die zich erop richt de directeur te helpen om het vraagstuk én zijn eigen rol te herkaderen. De verandering in deze aanpak vraagt meer van de adviseur, maar zal mogelijk de uiteindelijke organisatieverandering nog effectiever maken.

De case en reacties bieden enkele interessante inzichten:

- Beschouw de diagnose van de opdrachtgever niet als 'autonome inhoud', maar als een product van diens eigen interpretaties.
- Wees scherp over de gemaakte keuzes.
- Laat de verantwoordelijkheid bij de opdrachtgever, maar toets zijn beelden over draagvlak, haalbaarheid en mogelijkheden met inzichtverhogende vragen.
- Stimuleer de opdrachtgever kritisch te kijken naar de eigen rol in het traject.
- En als de opdrachtgever u meesleurt in zijn discutabele positie: probeer eerst de verandering te redden en pas dan uw eigen positie.

Tenslotte: de metafoer van de VSOP vergeet ik nooit meer. Van mij mag deze worden toegevoegd aan de veranderkundige routines: plastic bekertjes massaal weggooien en een fatsoenlijk cognacglas aanbieden. Da's ook wel zo gastvrij. ■

Arend Ardon is vennoot van Holland Consulting Group

Onlangs verscheen een bundeling van twintig van zijn cases onder de titel

Veranderen spiegelen aan anderen; 20 advies- en verandercases met persoonlijk commentaar van topconsultants en topmanagers.