

# Kom tot een snelle transformatie met de juiste mensen, ook voor de lange termijn

Door Ruurd Dijkman en Peter Robertson

Iedere crisis, ook de huidige economische crisis, vraagt om snel aanpassingsvermogen en strategische heroriëntatie. Een open deur, maar desondanks worden er veel elementaire fouten gemaakt. Fouten die weliswaar vaak tot snelle quick wins leiden, maar zelden een effectieve koerswijziging op lange termijn mogelijk maken. Het topmanagement staat voor de uitdaging om tot een snelle implementatie van maatregelen te komen, maar daarbij tegelijk die mensen te behouden die voor het langetermijnoverleven van de organisatie onmisbaar zijn. En hier gaat het vaak fout. Waarom? Dat wordt in dit artikel besproken. Aan de hand van het business-ecologisch denken (de S-curve en de AEM-cube) wordt uiteengezet hoe u tot een snelle transformatie kunt komen en welke medewerkers gebonden dienen te worden voor succes op de langere termijn. Een crisis bezweren is niet alleen een brand blussen maar ook zorgen dat het huis wordt herbouwd.

## 1.1 De top van de S-curve

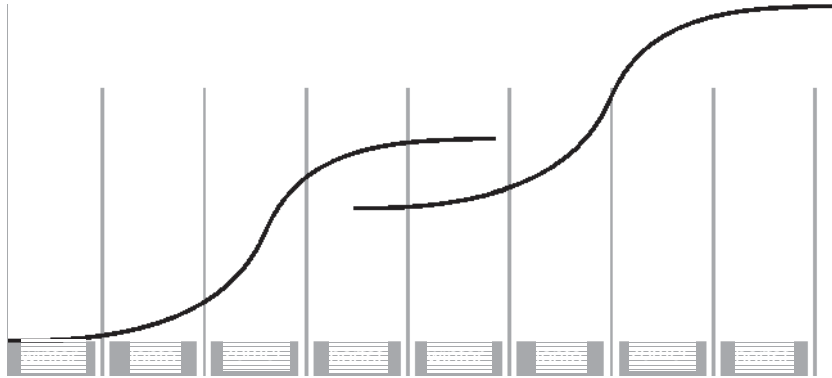
Crises vinden altijd plaats aan de top van een groeicurve. De universele vorm van een groeicurve is de S-vorm. Deze S-curve heeft veel weg van de seizoenen in de natuur (zie afbeelding 1.1).

Na de winter komt de lente, waarin hard wordt gewerkt om straks een optimale oogst te verkrijgen. Dan komt de zomer waarin alles groeit en in de herfst wordt er geoogst. Iedere boer weet dat daarna onverbiddeijk een winter volgt. In de economie en het bedrijfsleven denken managers echter dat na de herfst nog

onbeperkt kan worden geoogst. Ze stretchen met alle middelen hun organisatie, mensen en producten en drijven die tot of zelfs over hun natuurlijke limieten. Gaat het fout, dan gaat het ook echt helemaal fout. Dat noemen we dan een crisis. Het Chinese teken voor crisis staat voor zowel kans als gevaar. Er is dus gelukkig nog hoop! Een crisis als natuurlijk proces moet gebeuren, maar is tegelijk gevaarlijk omdat er zoveel wordt vernietigd. In het westen hebben we moeite met deze natuurlijke wetmatigheid. Schepper en Vernietiger (goed en kwaad) zijn in onze cultuur twee verschillende goden, waar in veel oosterse spirituele tradities Schepper en Vernietiger twee gezichten zijn van één principe (god, natuurkracht, lotsbestemming of wat dan ook). Uit de as kan steeds een nieuwe kans ontstaan en net zo zeker als we weten dat er een crisis komt, weten we ook zeker dat er een nieuwe groeicurve zal ontstaan nadat de oude is verdwenen. We moeten die nieuwe groeicurve dan wel op de juiste manier faciliteren.

1 Kom tot een snelle transformatie met de juiste mensen, ook voor de lange termijn

Afbeelding 1.1 S-curve (bron: GITP).



## 1.2 Zorg voor behoud van diversiteit in uw organisatie

Wat betekent het inzetten op een nieuwe groeicurve voor u als leiding van een bedrijf? Uw primaire zorg moet zijn dat de diversiteit gehandhaafd blijft. De automatische reactie, de drang tot bezuinigen, mean and lean worden, leidt dan tot een overmaat aan mensen die gericht zijn op beheersing en controle (financieel managers). Dat klinkt misschien wat denigrerend, maar dat is niet zo bedoeld. Het zijn mensen die in deze fase en in het kader van diversiteit ook nodig zijn. Vaak wordt juist van de verkeerde mensen afscheid genomen. Mensen verschillen in de mate waarin ze kunnen bijdragen aan de verschillende fasen in de groeicurve. Sommigen zijn uitvinders, en dus bij uitstek aan het begin van de curve op hun sterkst. In de eerste plaats omdat de uitvinders op basis van nieuwe concepten en ideeën tot vernieuwing komen. In de tweede plaats omdat het mensen zijn, die op basis van persoonlijke contacten, netwerkrelaties, het goed kennen van klanten/leveranciers en hun behoeften tot vernieuwende diensten, kunnen komen met ideeën die aansluiten op veranderingen in de markt en externe omgevingen. Daarnaast kunnen ze vernieuwende manieren vinden om intern medewerkers te boeien en te binden en het bedrijf te transformeren. De belangrijkste bijdrage van het type financieel managers ligt aan het eind van de curve, omdat zij zich richten op beheersing en controle. Het managen van een groeicurve is net als een estafetterun. Iedere persoonlijkheid loopt een stukje van de race. Het stokje wordt aan elkaar doorgegeven en niemand mag ontbreken. Succesvol met crises omgaan, hangt af van de

aanwezigheid van de juiste lopers en het soepel doorgeven van het stokje. Ander wordt de finish niet gehaald.

Wat zien we in tijden van crises meestal gebeuren? Omdat de mensen in de top van de curve – de op beheersing, controle, kosten, kwaliteit en efficiency gerichte medewerkers – het sterkst staan, zij het meest te zeggen krijgen en soms zelfs de macht overnemen of krijgen toegeschoven, kunnen er precies om die reden dingen helemaal fout lopen. Om op korte termijn te overleven, worden de beheersmatige managers uitgeroepen tot de helden van de organisatie. Dit zijn echter bij uitstek niet de vernieuwers, niet degenen die met ambiguïteit en tegenstrijdigheid kunnen omgaan. Deze mensen zijn gericht op downsizen en ‘nog beter doen wat we al deden’. Wanneer zij hun invloed clusteren ontstaat er resonantie op kostenbeheersing en andere primaire overlevingsinterventies.

Wat organisaties nu meer dan ooit nodig hebben, zijn ondernemende mensen die hechten aan zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, creativiteit en vrijheid. Zij zien zichzelf echter door de mensen in de eindfase van de S-curve steeds verder beperkt worden, vastgeklonken in procedures, regels en verstikkende controlemechanismen. Vernieuwende ideeën krijgen geen kans meer. Juist die ideeën die organisaties bestendig kunnen maken tegen turbulente tijden in de toekomst. Vernieuwers die het sterkst zijn aan het begin van een S-curve zien de crisis als kans, maar vinden doorgaans weinig aansluiting in de organisatie. En voor je het weet, lekken juist de verkeerde mensen weg, de echte ondernemers.

De AEM-cube is een 360° graden feedbacksysteem waarmee door middel van vragenlijsten (zelfbeeld en feedbackbeeld) zicht ontstaat op fundamentele drijfveren van mensen en de wijze waarop dit voor anderen zichtbaar wordt. Zicht op deze fundamentele drijfveren draagt ertoe bij om de diversiteit in organisaties optimaal te benutten. Met de AEM-cube kan een categorie medewerkers worden geïdentificeerd die we nog niet eerder in beeld hadden. Niet de vernieuwers en ook niet de financieel managers. Nee, een groep die doorgaans niet zo opvalt, van wie de bijdrage aan een organisatie ook niet zo direct zichtbaar is, maar toch van vitaal belang is. Dit zijn de medewerkers die sterk hechten aan hun team, aan mensen en aan dierbare relaties binnen en buiten de organisatie. Hoewel zij

1 Kom tot een snelle transformatie met de juiste mensen, ook voor de lange termijn

onopvallend met grote dienstbaarheid hun werk doen, zijn zij het die tijdens een crisis essentieel zijn voor het behoud van *vertrouwen* in de organisatie. Zij zijn het onzichtbare bindmiddel van medewerkers en klanten met de organisatie. Zij borgen de continuïteit door het koesteren van langdurige klant-, medewerkers- en leveranciersrelaties. Juist in zorgvuldigheid, in aversie van opportunisme in relaties met anderen, ligt hun kracht. Zij zullen niet snel uit zichzelf afscheid nemen, maar hun belang voor de organisatie wordt vaak schromelijk onderschat. Zij maken het verschil tussen 'los zand' en een 'hechte organisatie'.

In crisissituaties lopen organisaties het risico een overdaad te krijgen van mensen die gericht zijn op de stabiliteit en inhoud en niet op ondernemerschap. Dit is een bedreiging voor de noodzakelijke diversiteit en maakt effectief reageren als organisatie onnodig moeilijk, precies doordat organisaties zich vervreemden van mensen die vanuit andere drijfveren denken en die onmisbaar zijn voor de opbouw van een nieuwe S-curve. Geen innovatie zonder exploratie, geen exploratie zonder veiligheid, geen veiligheid zonder managers en medewerkers die echt binding willen aangaan.

### **1.3 Consistentie is noodzakelijk, ofwel: een slechte baas is erger dan een crisis**

Crisissituaties zijn vervelend. Dat is een waarheid als een koe. Verstoppertje spelen werkt echter averechts. We houden dan ook geen pleidooi voor 'mooi weer spelen' of ongefundeerd optimisme. De sleutelwoorden van goed leiderschap in crisistijden zijn informatie, openheid, persoonlijke zichtbaarheid, transparantie, consistentie en dialoog. Dit is wat anders dan Poolse landdagen, naïeve pseudodemocratie of softe maatregelen. Betrek ieder op zijn common sense. De strijd moet met open vizier worden gestreden.

Mensen kunnen heel goed slecht nieuws aan. We zijn niet eens zo bang voor gevaar, maar veel meer voor inconsistentie, zoals gebrek aan informatie, tegenstrijdige boodschappen of geen communicatie die dan weer aanleiding geeft tot allerlei wilde fantasieën over stiekeme dingen aan de top. Op de afdeling Kindergeneeskunde van de Universiteit Utrecht heeft men geleerd dat kinderen heel goed met ingrijpende en pijnlijke operaties kunnen omgaan. Voorwaarde is wel dat ze volledig worden geïnformeerd, bijvoorbeeld door het bezoeken van de operatiekamer en het verkrijgen van alle informatie en uitleg over de operatie, waarbij niets wordt verzacht of verdoezeld. Consistentie is essentieel. Als een leider over één essentiële kwaliteit moet beschikken, is het voorspelbaarheid; niet in de concrete maatregelen waartoe hij besluit, wel in de onderliggende waarde van waaruit die worden genomen.

Een kleine misstap in zijn consistentie kan alles verknallen. Consistentie is de enige manier waarop mensen werkelijk vertrouwen krijgen in hun leider en hun organisatie. Voor leiders betekent dit dat zij een solide reputatie van geloofwaardigheid moeten hebben. Dit betekent dat open dialoog en fysieke zichtbaarheid cruciaal zijn. Informatie achterhouden, leugens om bestwil of te lang wachten, zijn stille sluipmoordenaars van vertrouwen.

Leidinggevende teams moeten nu de koppen bij elkaar steken om consistentie te scheppen. Dit moeten zij doorgaans vaker doen dan zij denken. Het is vergelijkbaar met ouders die 's avonds onderling overleg hebben als de kinderen naar bed zijn. Ieder ouderpaar weet dat ze gezamenlijk op één lijn moeten zitten als er een moeilijke mededeling moet worden gedaan.

Dit overleg is wat anders dan het klassieke teambuilding, de encountersessie op de hei. Hier is alles op relaties gericht. Kan aan het nut daarvan onder normale omstandigheden al worden getwijfeld, in deze situatie is zoiets volstrekt niet zinvol. Alles wat teams samen doen, ook met eventuele externe consultants erbij, moet gericht zijn op de inhoud en op businessprocessen; het relationele – hoe belangrijk ook, en hoeveel aandacht er ook aan gegeven moet worden – vindt tijdens dit proces zijn vorm.

We maakten de vergelijking met ouders in een gezin. In organisaties hebben managers het altijd lastiger dan ouders, omdat de effecten van inconsistentie vaak niet meteen zichtbaar zijn. Als er inconsistentie is, duurt het meestal een paar weken voordat dit nadrukkelijk zichtbaar wordt. Ook kunnen leiders in teams voor elkaar verhullen wat hun onderlinge conflicten en tegenstellingen zijn, en al helemaal naar buiten toe de schone schijn ophouden. Dus, paradoxaal genoeg, moet er aan de top enorm hard aan een open, eerlijke, robuuste en authentieke dialoog worden gewerkt. De paradox is ook nog eens dat het ontbreken van conflicten vaak juist erg prettig aanvoelt. Ook het harde werken in crisistijd kan nog eens gelden als een extra excuus om problemen en meningsverschillen in het topteam onbenoembaar en onbespreekbaar te houden. Helaas is het effect van inconsistentie niet meteen merkbaar. Het is net als met sigaretten roken. Je weet dat je er aan dood gaat, maar toch blijf je het doen.

Tegenstrijdig genoeg moeten in crisistijden strategische keuzen en prioriteiten qua aantal worden teruggebracht. Normaal gesproken hebben topteam teams ongeveer acht prioriteiten (maximaal). Deze vormen – als het goed is – een combinatie van strategische en tactische doelen. In crisistijd moet dit achttal worden teruggebracht tot ongeveer de helft om te focussen op de echte prioriteiten. Om het risico te vermijden dat deze prioriteiten allemaal gaan over het behoud of het nog verder stretchen van de oude groeicurve, moet ook in de prioriteitstelling een zekere diversiteit worden aangebracht. De ideeën uit de balanced scorecard kunnen ons hierbij helpen. In crisistijden moet men dus terug in het aantal prioriteiten, maar zorg er wel voor dat de prioriteiten die overblijven altijd zijn gekoppeld aan de vier kernposities in de

scorecard: financieel, klantgericht, ontwikkelgericht en procesgericht.

#### **1.4 Zorg voor de nodige kritische massa**

Om echt een organisatie in crisis overeind te kunnen houden, moeten we de volgende vuistregels in gedachten houden. Als we van een organisatie van duizend mensen uitgaan, moet de top (ongeveer zeven tot negen leiders) volledig consistent zijn en een echte eenheid vormen. De volgende groep bestaat uit ongeveer zestig tot zeventig mensen. Zij moeten als groep meegaan om de benodigde kritische massa te verkrijgen. Binnen deze groep moeten er minimaal een kleine dertig mensen zijn die volledig meegaan en die echt de kern vormen. Dan mag er een groep zijn die volgt. En er zijn altijd enkele cynici; die komen dan vanzelf wel (als je ze wat extra aandacht geeft, je moet ze natuurlijk wel in de gaten houden). De cynici kunnen overigens enorm veel toegevoegde waarde leveren door juist dissidente meningen te laten horen.

Het dialoog- en communicatieproces verloopt het best in een soort cascadevorm. Top-down. Eerst in kleine teams, dan in de grotere teams. Dat zorgt voor teamconsistentie: eerst in de directie, dan in afdelingen en vervolgens in subafdelingen. Wat erg goed werkt, zijn afwisselend kleine en grootschalige bijeenkomsten, in perioden van weken tot maanden. Juist door een combinatie van veel en open communicatie – hoe moeilijk dit soms ook kan zijn – ontstaat er binding die het bijvoorbeeld mogelijk maakt vaak forse bezuinigingen door te voeren en toch de mensen voor de organisatie te behouden. Mensen hebben dan het gevoel dat ze kunnen meedenken en dit op een no-nonsense- en common sense manier.

#### **1.5 Hoe ga je om met innovatie in tijden van crisis?**

Innovatie is vaak het kind van de rekening. Er is geen geld voor innovatie. Men is bezig met saneren, 'leuke dingen' kunnen niet en zeker geen dingen die niet snel geld opleveren. Er is inderdaad vaak geen geld voor innovatie, maar dit realiseert men zich pas wanneer de crisis in volle omvang heeft toegeslagen. Hoe is dit op te lossen? Het antwoord is misschien wat flauw, maar alleen als

men al vóór de crisis heeft geanticipeerd op de komst van de crisis, is effectief crisismanagement mogelijk. Men moet al rekening gehouden hebben met de juiste diversiteit aan mensen voor de verschillende fasen van de S-curve. Als men al niet alle vernieuwers heeft weggesaneerd, dan zijn ze vaak te vinden in alle hoeken en gaten van de organisatie. Soms leert men medewerkers op een heel nieuwe manier kennen. Helaas worden deze medewerkers, ook al zijn ze uit zichzelf vernieuwend, vaak gedwongen aan behoudende activiteiten deel te nemen. Als ze betrokken en verantwoordelijk zijn, zullen ze dat zeker ook wel doen maar ze werken dan buiten hun persoonlijke comfortzone, dus niet optimaal. Er ontstaat een spanning tussen wat ze werkelijk vanuit zichzelf met plezier en energie zouden doen, en wat ze feitelijk doen op basis van hun verstand en verantwoordelijkheidsgevoel. Ons advies: zet deze mensen voor een bepaalde periode, neem zes weken, in een soort 'zandbak' bij elkaar en laat ze 'spelen'. Laat ze experimenteren met nieuwe visies, ideeën en mogelijkheden. Dit slaat vele vliegen in één klap. Deze vernieuwers worden super gemotiveerd doordat ze vanuit hun kracht kunnen werken. Door het respect dat ze krijgen, blijven ze voor de organisatie behouden, ook als de crisis over is. Maar een ander belangrijk voordeel is dat er een denktank tot stand komt, die alle geledingen van de organisatie aan elkaar knoopt. Als er een goed idee is gevonden, kan het vaak snel het juiste draagvlak krijgen. De vernieuwing moet door! Ondanks de crisis!

## 1.6 Diversiteit en consistentie in de praktijk: een interview

### RON DIKHOFF

Managementprofessional en ex-CEO bij  
verschillende bedrijven van Ericsson en Philips

*Kun je iets zeggen over de thema's diversiteit en  
consistentie wanneer het gaat om het initiëren van  
verandering?*

“Bij een noodzakelijke verandering in een  
organisatie, bijvoorbeeld als gevolg van een  
veranderende markt, moet je als manager een team

durven samenstellen waarbij je zowel naar de menskant als naar de inhoudskant kijkt. Een team waarin mensen zitten die zowel zijn gericht op kwaliteitsbewaking als op ondernemingsrisico's.

Bij een dergelijk team, waar de CEO/manager echt aandacht heeft besteed aan voldoende diversiteit, leiden discussies tot een vergroting van het aantal invalshoeken van waaruit businessproblemen kunnen worden opgelost. Belangrijk is dat de manager zijn teamleden steunt en vertrouwen geeft, zodat de teamleden zichzelf kunnen zijn. De teamleden worden aangesproken op hun typische competenties en voelen de noodzaak een bijdrage te leveren om als team gezamenlijk oplossingen aan te dragen. Je ziet dan dat er een wederzijds respect ontstaat voor elkaars eigenschappen en bijdragen, en dat leidt weer tot een hogere maturiteit van de individuen en het team.

Wanneer een MT in roerige tijden bestaat uit te veel businessmanagers die allemaal druk bezig zijn met het leiden van hun eigen bedrijf of businessunit, dan verlamt dit het MT. Een dergelijke MT is niet in staat om te werken aan vernieuwing en verbreding van de business die de eigen business overstijgt. Te veel mensen in het team met dezelfde achtergrond (of functie) werkt in tijden van noodzakelijke verandering niet. Het kan verfrissend werken het team te versterken met mensen die losstaan van de dagelijkse operationele issues en betrekkelijk ongebonden zijn en vrij mogen spreken en handelen.

Om diversiteit in een team te stimuleren en consistent te zijn, moet je lef hebben. Machiavelli gaf het al aan: 'Niets is lastiger om aan te pakken, hachelijker om leiding over te nemen, of minder zeker van succes, dan het invoeren van nieuwe dingen. Omdat diegene die nieuwigheden invoert, hen die het in de oude toestand goed ging tot vijanden

maakt en hen die het onder de nieuwe omstandigheden goed zou kunnen gaan, als lauwe verdedigers heeft.'

Bij het initiëren van veranderingen weet je nooit of je gelijk hebt. Degenen die veranderingen willen en een toekomstvisie hebben, krijgen pas laat gelijk. Degene die op basis van de dagelijkse feiten in het hier en nu volgens de oude bewezen methodiek een probleem oplost, heeft altijd gelijk maar er verandert niets.

Het zou wel eens kunnen zijn dat de primaire behoefte van mensen om het goed te doen bestuurders drijft om alleen de bottom line te managen. Het geeft betrekkelijk snel resultaten en is dankbaar. De druk om aandeelhouderswaarde versterkt dit effect. Innovatie en vernieuwing hebben toch in tijden van crisis last van het beeld *let's wait and see*. Er is makkelijk in te snijden en je merkt er niet direct zoveel van.

Wat dat betreft is het noemenswaardig dat Ericsson in de begintijd van de mobiele telefonie, ondanks de druk van de markt, heel veel geld bleef pompen in de ontwikkeling van deze technologie. Ondanks alle druk zette het toenmalige management jaren achtereen vol in op de verwezenlijking van hun visie. Over consistentie gesproken! Ook hier waren er intern tegenkrachten van de mensen die het geld verdienden met de traditionele business en die in hun ogen deze nieuwe ontwikkeling betaalden. Nu is Ericsson nog steeds de marktleider in termen van omzet en technologische vernieuwing op het gebied van mobiele netwerken in de wereld en is de traditionele business vrijwel verdwenen.

Onlangs adviseerde ik een nogal

CRISIS TE LIJF  
Hoofdstuk 7

conjunctuurgevoelig bedrijf waar regelmatig verloop onontkoombaar is. Het communiceren van de afwegingen die de CEO moest maken en die leiden tot het inkrimpen van een organisatie, is van eminent belang. Transparant zijn is belangrijk, het delen van achtergronden, beweegredenen en onzekerheden. Geen duiveltjes uit doosjes of konijnen uit de hoge hoed. Mensen kunnen best omgaan met onzekerheden als ze de grondslag van de beslissingen maar kennen. Communiceer die en handel ernaar. Doe je dat niet, dan heeft dat tot gevolg dat je ook de blijvers niet bindt aan de kernwaarden van de organisatie. Je ontnemt de mensen door de onduidelijkheid de mogelijkheid zich aan te passen op basis van zelfreflectie. Het gevolg kan zijn dat ze eieren voor hun geld kiezen en hun eigen weg gaan.”

### **Auteursgegevens**

Peter Robertson is partner bij het Engelse adviesbureau Human Insight Ltd,. En gasthoogleraar aan de Zhejiang Universiteit in Hanhzou.

Ruurd Dijkman is senioradviseur bij GITP Zuidwest en voor Nederland Programmaleider Ondernemerschap. Voor meer informatie: [r.h.dijkman@gitp.nl](mailto:r.h.dijkman@gitp.nl).

Voor meer informatie over het gedachtegoed uit dit artikel: <http://www.human-insight.com/>

Dit artikel verscheen eerder in: *De crisis te lijf : 8 ideeën voor slimmer werken in tijden van recessie.* – Door Anthon van der Horst e.a. – Culemborg : GITP Media/Van Duuren Management, 2009. - ISBN 9789089650313.