



De onmisbare consultant

Van intellectueel met gereedschapskist naar meedenker met reiskoffer

Wie neemt consultants en managers nog serieus? Al vele jaren liggen managementtheorieën onder het vergrootglas. In 2003 liet Sumantra Ghoshal, voormalig hoogleraar aan de London Business School optekenen: 'Slechte managementtheorieën vernietigen goede managementpraktijken'. De Volkskrant kopte in januari 2017 'Managementtheorie is vaak gebaseerd op drijfzand'. En als dat al niet volstaat, is er altijd nog wel een columnist als Pieter Derks die het volgende op radio tettert: 'Twee miljoen communicatiewetenschappers en niemand die een kraan kan repareren. (...) Inmiddels zitten we volgens mij op ongeveer 17 managers per verpleegkundige, 26 accountmanagers per servicemonteur.' Geen wonder dat ik op feesten en partijen liever zeg dat ik auteur ben dan consultant. Dat levert minder opdrachten, maar wel leukere feesten op.

Toch ligt juist hier de uitdaging voor managers en consultants. Hoe blijven we relevant in een tijd die schreeuwt om vernieuwing en waar de publieke opinie onze beroepsgroepen eerder ziet als noodzakelijk kwaad dan als waarde toevoegende professionals? In mijn nieuwste boek *De managementmonologen* ben ik daarom voor 13 managementgebieden op zoek gegaan naar wat wél werkt. Niet naar weer een nieuwe methode, techniek of stappenplan. Nee, welk gedrag heeft ons vak nodig, welke richting gaat het op?

Modellenprietpraat

Ondanks alle tegengeluiden wordt nog steeds een stortvloed aan vakliteratuur op managers uitgestort. Vrijwel geheel geschreven door consultants. En hoe

vaak we ook zeggen dat managementmodellen met voorzichtigheid gebruikt moeten worden, ze blijven gretig aftrek vinden. Op de gevaren van die methoden en technieken wijzen is vergelijkbaar met verstokte rokers op de gevaren van roken wijzen. Toch kan niet zo zijn dat al die op zich toch slimme managementauteurs en -wetenschappers het per definitie fout zien. Dit leidt tot de vraag of managementmodellen en -theorieën eigenlijk wel wetenschappelijk verantwoord moeten zijn? Eigenlijk is het antwoord hierop simpel. De gemiddelde managementliteratuur heeft weinig wetenschappelijks in zich, maar signaleert wel belangrijke trends en ontwikkelingen. De vaak met beide voeten in de praktijk staande auteurs zien de zaken vaak eerder dan wetenschappers en zij proberen er duiding aan te geven. Succesvolle auteurs voelen de

Zeitgeist perfect aan. Het is aan de lezer om zin van onzin te scheiden, om kritisch te blijven en niet alles voor zoete koek aan te nemen. Eigenlijk kun je stellen dat de kwaliteit van een managementboek afhangt van het kritisch lees- en denkvermogen van de lezer. En van diens capaciteiten om het gedachtengoed op logische manier toe te passen in de context van de organisatie waarvoor hij werkzaam is. Daarbij weten we eigenlijk één ding zeker: bijna niets werkt altijd en overal en bijna alles werkt wel soms en ergens.

Knutselen

Waar staan we nu, ruim honderd jaar na de publicatie van *Scientific Management* van Frederick Taylor? Wat hebben de methoden en technieken die ons hadden moeten helpen bij het begrijpen van organisaties ons gebracht? Waar zijn we op uitgekomen? Wat kom ik tegenwoordig tegen in boeken over 'Het nieuwe werken', 'agile' en meer van al dat moois? Bij: 'Gebruik je gezond verstand!' Bij: 'Stop met geleerd geleuter!' Bij: 'Doe normaal!' Bij: 'Kleine stapjes maken!' Bij: 'Experimenteren en fouten maken moet!' Het mag dan allemaal niet wetenschappelijk verantwoord zijn, maar een hommelmogelijkheid volgens de wetten van de aerodynamica ook niet vliegen. Het komt eigenlijk steeds meer aan op intelligent leren knutselen in plaats van het steeds weer lanceren van nieuwe modellen en theorieën.

Hebben wij dan nog wel consultants nodig? Of managers? Is er nog een mogelijkheid dat wij ons onmisbaar maken, of hebben wij onze beste tijd achter ons liggen? Ik heb een kernactiviteit als verandermanagement bij de hoorns gevat om te laten zien dat our best is yet to come!

Feest voor consultants

Zet een zaal vol consultants en managers aan de leugendetector en ze zullen allemaal toegeven dat veel

verandertrajecten mislukken. Hoe gedegen het stappenplan ook is, hoe *evidence based* de methodologie van de cultuurverandering ook moge zijn, de resultaten vallen zwaar tegen. Wat te doen?

Verandertrajecten mislukten omdat we het allemaal veel te complex hebben gemaakt. Terwijl de kunst van de manager juist is om complexe zaken eenvoudiger te maken! Erger nog, de veranderplannen staan bijna per definitie ver af van degenen die ze moeten gaan uitvoeren, de afstand tot de 'werkvloer' is vaak enorm. Transitietrajecten, ze worden nog steeds bedacht door aparte clubjes die hier intern voor worden 'vrijgemaakt', zich een jaar op een kamer opsluiten om bij lancering van de plannen te ontdekken dat de wereld is doorgedaan zonder hen. Leuk geprobeerd, jammer, volgende keer beter. En dan begint de malle molen van nieuwe veranderprojecten en -plannen weer opnieuw te draaien, tot grote frustratie van de medewerkers. Zo worden veel verandertrajecten een feest voor consultants maar een drama voor medewerkers.

Waar gaat het mis? Het zag er ten slotte vaak gedegen uit, zeven of acht stappen naar succes, en we geloofden er ook nog in. Ondanks bewezen falen zijn we jarenlang op deze voet voortgegaan. Je waagde het niet een boardroom binnen te lopen zonder een stappenplan dat uit minimaal zeven stappen bestond, zonder dat een stuur- of een projectgroep was opgenomen in de plannen, zonder werkgroepen met een invoeringsplan. Het moest er gedegen, slim en ingewikkeld uitzien. Daarvoor werd je ten slotte binnengehaald. Als het gemakkelijk zou zijn, had men het ten slotte zelf wel gekund. En laten we wel zijn, het veranderproject was altijd complex, taai en vooral héél moeilijk. En als dat het niet was, dan maakten we het wel complex. Dat verbeeldden we dan altijd met een leuk filmpje waarin de metafoor van veranderen werd getoond door een ontpoppende vlinder of een plots dansende menigte. Succes verzekerd! Echter, de gemiddelde medewerker kreeg er hoofdpijn van. Die moest lijdzaam al die veranderplannen ondergaan.



Gyuri Vergouw

Na ervaring te hebben opgedaan bij drie adviesbureaus begint hij in 1997 zijn eigen bureau Vergouw Consulting. Hij publiceerde sindsdien tien boeken waaronder De strafschop, Het dodo-effect en het onlangs verschenen De managementmonologen. Hij is al twintig jaar co-hoofdredacteur van ManagementSite.nl. Zijn bureau richt zich op good governance & compliance; verandermanagement; gedragsverandering in organisaties en de ontwikkeling van managementgames.

Man met een plan

Het probleem van deze aanpak was dat het zich richtte op 'de man met het plan'. De consultant of manager die met een prachtige nieuwe en elders bewezen methode of techniek aankwam, die dankzij 'maatwerk' natuurlijk perfect zou gaan werken in de eigen organisatie. Verandering is in deze benadering een beheersbare en controleerbare activiteit, liefst top-down en met ondersteuning van slimme externen met een geniale aanpak. Succes gegarandeerd. Het is de voedingsbodem geweest voor vele doorwrochte verandermodellen. Koop onze veranderaanpak en uw organisatie zal haar doelen bereiken. Goed bedoeld, leuk geprobeerd. Helaas, het werkt zelden of nooit. Niet getreurd, 'we hebben er mooie inzichten aan overgehouden'. Wat dan wel?

'Killers'

Nieuwe veranderkundige inzichten richten zich op eenvoud van de aanpak, snelheid van invoering en inspelen op de positieve energie van medewerkers en klanten. Cruciaal is echter vooral het direct en intensief betrekken van medewerkers én klanten bij de gewenste veranderingen. Van 'specialiteit' van consultants is verandermanagement nu kernactiviteit van managers én medewerkers geworden. Management faciliteert daarbij verandering eerder dan dat ze deze bedenkt. Verandermanagement behoort iedereen toe, iedereen is verantwoordelijk voor de toekomst van de organisatie. Deze andere zienswijze levert succes op, veranderingen komen beter van de grond.

Projectgroepen, stuurgroepen, regiegroepen, het zijn de killers van verandering en juist niet de versnellers ervan! Ze halen alle energie en kracht weg uit de organisatie. Cultuurverandering als doel op zich is gedoemd te mislukken. De cultuur verandert mee als er resultaten worden behaald en als er continu contact is met klanten en collega's over de te bereiken resultaten en over zaken die ertoe doen. Het vermogen van leiders en organisaties om informatie over knelpunten, suggesties en ideeën, expertise en oplossingen te delen, is de krachtigste motor voor continue verandering. 'Concreet gedrag' van leiders is de basis.

Goede sturing betekent een scherpe focus en duidelijke regie van de leiding: wat moet beter, het waarom en het hoe. Diezelfde top monitort de voortgang met eenvoudige, zeer beperkte rapportages die zich richten op de essentie. Een paar indicatoren volstaan. Er is veel aandacht voor de onderlinge communicatie en het teamfunctioneren. In essentie: wat gaan we precies doen, wat is hiervoor nodig en wat zijn de spelregels? Dit alles wordt versterkt als dit ondersteund wordt door een heldere visie op het organisatieontwerp, de managementstijl en de communicatie. Sturing betekent duidelijke kaders stellen en deze verduidelijken, richting geven en durven confronteren. Zelforgani-

satie? Prima. Het succes ervan zal moeten blijken uit concrete acties en zichtbare resultaten.

Team met een dream

Zo nieuw is het bovenstaande niet, de essentie hiervan werd ruim twintig jaar geleden al uitvoerig beschreven.¹ Maar wee je gebeente als je eind jaren negentig de bovenstaande aanpak probeerde in te voeren! Het zag er niet ingewikkeld uit, dus het kón gewoon niet goed zijn. Waar is het stappenplan? Waar is de cultuurverandering? Waar zijn de stuur-, visie- en projectgroepen? Het was ook toen bekend dat de gebruikelijke aanpak met stappenplannen en cultuuronderzoeken niet werkte. Maar ja, *common knowledge* werd zelden *common practice*. Ik durf te stellen dat veel goede managementideeën pas na tien tot twintig jaar écht landen bij de doelgroep.

Verandermanagement zou geen complex geheel van stappenplannen en stuurgroepen moeten zijn. Het is een managementvraagstuk dat schreeuwt om eenvoud en tempo. De wereld verandert te snel om één of zelfs twee jaar te werken aan een transitie. Het topmanagement en consultants geven eerder de richting aan dan dat het uitgewerkte plannen voorlegt. De teams op de werkvloer moeten met verandering aan de gang, liefst in direct contact met de klanten. Men moet er energie op hebben zitten, het leuk vinden. Dat lukt als de verandering zichtbaar wordt, als men resultaten ziet van de inspanningen. Hoezo weerstand? Veel teams hebben juist weerstand tegen de status quo!

Teams nemen hun eigen verantwoordelijkheid en worden gesteund door de leiding, die aandacht heeft voor de betrokkenen en hen bij het bereiken van hun doelen steunt waar mogelijk. Van de man(ager) met een plan zijn we verschoven naar teams met een dream.² Verandermanagement van de toekomst? Fouten maken mag, al doende leert men: *Act fast, fail fast, learn fast*. Woon met regelmaat verbeter-overleggen bij die zich

dieper in de organisatie afspelen en vraag in informele ontmoetingen en contacten naar de voortgang. Organiseer ontmoetingen, neem onverwachte initiatieven als rondleidingen, bezoek klanten, loof prijzen en oorkondes uit, geef interviews over de gevolgde koers. Houd de energie erop! Veranderen is een feest, maar managers en medewerkers moeten wel zélf de slingers ophangen.

Koffer vol ideeën

De manager en consultant van de toekomst? In mijn ogen is dat dus veel minder een professional met een gereedschapskist vol methoden, technieken en oplossingen. Die tijd is voorbij. De goeroe die met 'dé oplossing in zeven stappen' zwaait, zeg die maar vaarwel. En dat betekent misschien ook wel vaarwel BoKS (*Body of Knowledge and Skills*)?

Het gaat in mijn ogen veel meer richting de manager en consultant als wegbereider, als professional met een koffer vol ideeën, denkrichtingen en ervaringen. De 'AirBnB'-consultant die je kunt invliegen op het moment dat jij hem of haar nodig hebt, en die ook weer snel inpakt en naar een volgende bestemming gaat als je andere vaardigheden of ideeën nodig hebt. Als dat geen 'out of the box'-denken is! Dat is goed nieuws, dergelijke managers en consultants blijven in mijn ogen namelijk altijd onmisbaar.

Noten

1 *Verandermanagement* (1997), W.F.G. Mastenbroek.

2 Dit artikel is schatplichtig aan veel managementliteratuur. Ik noem de belangrijkste bronnen: Mastenbroek, *Verandermanagement*; Heusinkveld, *De managementideënfabriek*; Ten Bos, *Fashion and Utopia in Management Thinking*; Kotter, *The Heart of Change*.
