



Rede uitgesproken bij het in ontvangst nemen van de PGO-MC
Professionaliseringsprijs 2009



Kaasschaaf of leiderschap: doorrommelen of doorpakken? De crisis als koevoet.

Hooggeleerde dames en heren, net afgestudeerden, aanwezigen, vrienden en (oud) collega's,

Op deze voor u allen zo bijzondere dag is het mij een geweldige eer u te mogen toespreken over een onderwerp dat niet alleen mij maar volgens mij velen bijzonder aan het hart gaat: *hoe kunnen we deze crisis gebruiken als een kans?* Hoe kunnen we dit momentum inzetten om zaken beter georganiseerd te krijgen, om patroon doorbrekende interventies te realiseren, om de zo hardnekkige verkokering nou eindelijk eens goed te doorbreken? Met andere woorden; *'hoe kunnen we deze schaarste inzetten als koevoet om zaken slimmer georganiseerd te krijgen'*.

Ik zal u aan de hand van een paar voorbeelden uit mijn dagelijkse praktijk laten zien dat het wél kan en wat daar dan allemaal voor nodig is. Het gaat immers - zoals u weet - zeker niet van zelf! Maar eerst iets over de omgeving waarin ik opereer. Ik sluit af met één boodschap die ik u graag wil meegeven op deze feestelijke dag.



Wat zegt Google?

Als je vandaag de dag gaat googlen, kun je aan de hand van het aantal hits zien hoe zo'n item leeft in onze samenleving. Wat daar allemaal achter schuil gaat. Zo laat het woord 'bezuiniging' 220.000 hits zien en het woord efficiency levert er maar liefst 93 miljoen! Als je deze methode loslaat op succesvolle of mislukte veranderingen, dan laat Google een 30/70-verdeling zien qua hits. Doe je datzelfde voor de gehanteerde verandermethode (het handelen volgens procedures en regels *of* het handelen volgens vertrouwen en het creëren van onderlinge chemie) dan laat Google zelfs een 20/80-verdeling zien!

Mocht het zo zijn dat Google gelijk heeft, dan rechtvaardigt dat zeer zeker de vraag of het wel zo verstandig is om die gehanteerde methodes uit het verleden blijvend te projecteren op de toekomst. Laten we dus leren van onze veranderhistorie, zeker nu! Dit alles volgens het motto: 'als je doet wat je deed, krijg je wat je altijd al kreeg'.

En wat is er ondertussen aan de hand?

Interessant is om te kijken naar de ontwikkelingen in de buitenwereld. In onze omgeving, Om ons de vraag te stellen ‘wat komt er eigenlijk allemaal op ons af?’. Ik focus me dan op het Rijk, dat was - toen ik actief was als consultant - mijn opdrachtgever, sinds vijf jaar mijn broodheer.

In het regeerakkoord van Balkende IV is - onder forse politieke druk - afgesproken dat gedurende deze Kabinetsperiode het aantal ambtenaren met 10% zou afnemen. Concreet betekent dat een reductie van bijna 13.000 fte's in vier jaar. Om dat quotum te kunnen verzilveren zou er in de jaren 2008 en 2009 per jaar één achtste van dat aantal arbeidsplaatsen ‘opgebracht’ moeten worden, in 2010 een kwart en in het laatste jaar de helft van dat getal. Ondanks het feit dat we nog steeds op schema zitten, is eind 2009 - met nog twee jaar te gaan - nog geen kwart van die oorspronkelijke doelstelling bereikt! Er is dus nog flink wat werk aan de winkel. En dan hebben we het niet eens over de extra bezuinigingen waarmee we ongetwijfeld op korte termijn mee te maken gaan krijgen als Rijk. De recente miljoenennota laat immers een tekort van €35 miljard zien; dat is bij ons thuis maar liefst €100 miljoen per dag! Een kind kan dus bedenken dat het niet bij die aantallen van bijna drie jaar geleden zal blijven.



Maar hoe wordt die bulk dan geïncasseerd?

Er is in de afgelopen periode fors gestuurd op de aantallen fte's en ieder onderdeel weet ook welk ‘fair share’ men moet inleveren om die totale doelstelling te bereiken eind 2011. Maar dat is de papieren werkelijkheid. Dat is de bekende ‘kaasschaaf’ methode waarvan algemeen bekend is dat deze verre van succesvol is. Over de vraag wat deze reductie dan betekent voor de wijze van werken, voor de breedte en diepte van het assortiment of voor het serviceniveau wordt angstvallig gezwegen. En dat terwijl deze afslanking als een prachtige kans gebruikt zou kunnen worden om de aanwezige verkokering binnen het Rijk nou eens eindelijk goed te doorbreken. Om de noodzakelijke dwarsverbindingen te leggen. Om meer ketengericht te gaan werken. Kort en goed: om slimmer te gaan werken!

We weten toch allemaal dat het positioneren van efficiency als zodanig helemaal niet succesvol is. Dat leert de geschiedenis ons. Veel van die efficiencyoperaties zijn met veel enthousiasme begonnen om halverwege in een zompig moeras van bureaucratie weg te zakken. Zonder die beoogde efficiencywinst dus. En heel begrijpelijk overigens. Wie vindt het nou leuk om in te schikken, om terug te moeten, om in te moeten leveren? Dit alles zonder er ook iets tastbaars voor terug te krijgen. Zonder dat het echt leuker wordt. Zonder dat je afnemers er wijzer van worden. Zonder dat er sprake is van meer werkplezier.



Dus: een stip aan de horizon als wenkend perspectief

Wat volgens mij dus absoluut nodig is, is een focus op het beloofde land, op een gemeenschappelijk doel. Dat moet dan ook energie geven. Maar waar het Rijk als organisatie dan heen gaat, wat de ‘sense of excitement’ is, daar hoor je heel weinig over. Zijn we dan na vier jaar publieksgericht gaan werken of gaan we als Rijk voor operational excellence? Staat de burger dan écht centraal? Of is het Rijk dan complementair met de markt en is het een

kerntaak om de imperfecties van de markt op te vangen? Het gebruik van de momenteel gehanteerde 'kaasschaaf' heeft mijns inziens veel weg van de bekende 'Alice in wonderland' methode. Begrijpelijk toch dat helemaal niemand - behalve de boekhouders - hier warm voor loopt?

Ontwikkel daarom eerst een visie over wat het toekomstbeeld is waar je heen gaat. Daarbij horen vragen als 'waarheen gaan wij eigenlijk', 'wat willen we als organisatie bereiken' en 'wat is ons gemeenschappelijke doel'. Als dat gewaagde doel op de juiste wijze is gecommuniceerd, gaat dat zeker inspiratie en plezier opleveren: het moet immers leuk zijn om een bijdrage te mogen leveren aan die nieuwe organisatie, dat moet energie geven! Daarvoor is antwoord nodig op de 'waartoe zijn wij op aarde issues' zoals 'waarom bestaan wij?', 'waarvoor staan wij?' en 'waarin blinken wij uit'? Onderzoek van David Maister heeft immers aangetoond dat een verhoging van het werkplezier met 10% leidt tot een verbetering van de klantgerichtheid met 15% en een verhoging van de prestaties met maar liefst meer dan 40%!



Ik schets een paar weerbarstige voorbeelden uit de praktijk van alle dag waarin de focus op effectiviteit is gelegd en waarbij je efficiency er als het ware gratis bij krijgt:

1. Op tijd betalen. Als er één parameter iets zegt over de onderlinge samenwerking binnen een organisatie, dan is dat wel het thema 'op tijd betalen'. Dat raakt iedereen: het gaat namelijk om het proces van inkoop tot en met de facturering! Wat mij betreft dan ook een perfecte cultuurbarometer! Momenteel zelfs een hot issue, zeker nu blijkt dat de overheid zo'n slechte betaler is. Om die reden heeft de Tweede Kamer de minister van Binnenlandse Zaken recent aan de tand gevoeld: het percentage van rekeningen dat op tijd betaald moet zijn, moet fors omhoog. En dat is dan ook direct het wenkende perspectief: een professionele organisatie heeft het huis gewoon 'op orde'. Maar waarom wordt er toch zo ontzettend lang gewacht met dat betalen van die rekeningen? Waarom kost dat zo veel tijd en moet daar zo vaak achteraan gezeten worden door die leveranciers? Heel simpel. Er wordt veel te weinig integraal gehandeld én niemand voelt zich eindverantwoordelijk. De complete regie ontbreekt; iedereen doet een stukje van het proces en gooit het daarna over de bekende schutting. Pas aan het einde van de keten - bij de financiële administratie - wordt duidelijk hoeveel er niet geregeld is. Daar staan de volle bakken met die probleemfacturen. Recent had ik het genoegen om een taskforce voor te mogen zitten bij een ministerie met de twijfelachtige status van slechtst betalend ministerie van het Rijk. Als je daar dan in duikt, dan pas zie je hoeveel leed er is. Pas dan komt de échte ellende boven tafel. Niet alleen blijkt dan dat de financiële administratie op de stoel is gaan zitten van de verantwoordelijke budgethouder, maar er is ook veel te weinig gekeken naar de leverancierskant. Aan de voorkant wordt veel energie geïnvesteerd in dikke contracten met eindeloze clausules, maar het daadwerkelijke beheer van die contracten en het leveranciersmanagement krijgt nauwelijks aandacht. Ook blijkt dat op sommige gebieden er helemaal geen raamcontracten zijn en dat iedereen zelf maar wat mag aanrommelen. Je kunt je voorstellen dat die factuurstroom sowieso in het bakje 'ellende' terecht komt. Maar interessant is natuurlijk de vraag: 'waarom gaat het eigenlijk zoals het gaat'? Waarom stappen die collega's van die financiële administratie niet eens een keer binnen bij hun collega's uit de primaire processen en zeggen 'en nou is het afgelopen, dit zijn de spelregels, zo doen we dat hier, we blijven jullie rommel niet eindeloos opruimen'. Het

antwoord is eenvoudig. Dat zijn loyale hardwerkende collega's die geleerd hebben om klantgezwicht te opereren. Om iedereen als het ware 'te pleasen'. En deze collega's hebben op hun beurt bazen die dat blijkbaar ook niet doen. En daar begint het mee: het elkaar opzoeken, in dialoog het probleem benaderen. Het aanvliegen van dit vraagstuk als een gemeenschappelijke uitdaging met een duidelijke sturing. Met helderde afspraken over de spelregels: de verantwoordelijke budgethouder gaat over het budget, die doet de boodschappen, de financiële administratie handelt die facturen administratief af. En hoe krijg je dit dan managerial aangestuurd? Door één proceseigenaar te benoemen die afspraken maakt over de performance van wat er in dit werkproces geleverd moet worden. In dit geval eenvoudig: het percentage facturen dat binnen 30 dagen wordt betaald. En moet je eens kijken hoeveel winnaars er zijn als dit allemaal goed geregeld is: blij budgethouders, blij collega's van de financiële administratie, blij leveranciers, blij controleurs, etc. Resultaat is een transparant werkproces, waarin de factuur centraal staat en dat met de helft van het oorspronkelijke aantal collega's wordt afgehandeld. Er is alleen één verliezer: het uitzendbureau hoeft geen dames meer te leveren voor de beantwoording van die lelijke telefoontjes!

2. Tweede voorbeeld is het werkproces van de werving van nieuwe medewerkers tot het moment dat iemand 'fully equipped' aan het werk is met alle hulpmiddelen die daarvoor nodig zijn. Denk daarbij aan een beschikking, een bureau met een PC, een mobiel of een blackberry, een toegangspas, een bos bloemen, een introductiecursus, etc. Hierbij zijn naast de integrale manager - als opdrachtgever - meerdere bedrijfsvoeringscollega's betrokken.



Toen ik recent al die collega's van dat werkproces eens bij elkaar haalde, bleek men elkaar niet te kennen. Had zo'n meeting in ieder geval wel z'n waarde! Maar interessant was de vraag wie nou de overall regie over al die handelingen voerde? Wie lag er nou wakker als het proces niet vloeiend verliep? Wie hield de boel bij elkaar? En welke prestatie-indicator was dan relevant? Om die reden heb ik ook hier weer het fenomeen proceseigenaar geïntroduceerd; voor dit werkproces de directeur P&O. Aan de hand van één prestatie-indicator (hier: doorlooptijd) wordt daar dan een managementafpraak over gemaakt. Die proceseigenaar heeft hiermee dan ook de verantwoordelijkheid om in te grijpen als het proces niet vloeiend verloopt. Van hem wordt ook verwacht dat hij maatregelen neemt als blijkt dat er grote wisselingen zijn in bijvoorbeeld werkomvang. Onder zijn voorzitterschap wordt samen met de hoofdrolspelers van dit proces - waaronder ook de klanten - een verbeteragenda gemaakt. Die agenda is leidend voor het optimaliseren van dat werkproces, zowel op korte als op langere termijn. Het is leuk om te zien dat het alle partijen energie geeft om samen het proces te verbeteren. Het geeft hen het gevoel dat alleen door end-to-end samenwerking de afnemer echt tevreden kan worden gesteld. Het aantal fouten, irritaties en crash acties zie je als sneeuw voor de zon verdwijnen! En doordat er een voor iedereen begrijpbare prestatie-indicator is afgesproken zie je de resultaatgerichtheid ook toenemen: iedereen wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheid! Dit stimuleert een klimaat in die groep om meer structurele verbeteringen aan te brengen. Last but not least is het leuk om te zien dat door deze maatregelen het werkplezier ook met sprongen vooruit gaat: tel uit je winst dus!



3. Derde voorbeeld is een andere ruilverhouding als randvoorwaarde voor de implementatie van een SSO¹. Traditioneel levert bedrijfsvoering namelijk alles wat er door de primaire processen wordt gevraagd. Of deze vraag nou wel of niet terecht is. Het bekende 'u vraagt - wij draaien' principe dus. Wilt u iets extra's: 'als u het betaalt, dan leveren wij het'. Het gevolg is een uitgebreide waaier aan producten en diensten, een PDC waar je 'u' tegen zegt. Frequent wordt er 'boven over' geëscaleerd om zo toch de gewenste diensten te krijgen mocht bedrijfsvoering het in z'n hoofd halen om 'nee' te verkopen. Maar door de breedte en de diepte van het assortiment - als gevolg van deze klantgezwichte benadering - wordt het steeds moeilijker om dit allemaal binnen acceptabele tijden geleverd te krijgen. De gedane toezeggingen kunnen veelal niet worden waargemaakt. Gevolg: een matige leveringsbetrouwbaarheid en dito kwaliteit en (te) hoge kosten. Door ervaring heb ik geleerd dat je bij de positionering van een SSO flink wat managementattentie moet investeren in het implementeren van een nieuwe ruilverhouding: een standaardisering van het assortiment (lees: downgrading) moet leiden tot een verbetering van de leveringsbetrouwbaarheid en kwaliteit in combinatie met verlaging van de kosten. Iedereen weet immers dat met de komst van een SSO de vrijheidsgraden in een organisatie fors aangepakt moeten worden: standaardisatie en uniformering zijn essentiële voorwaarden voor de bedrijfseconomische levensvatbaarheid van een SSO. Dit alles volgens het motto: '*standaard waar mogelijk, maatwerk waar nodig*'. Uiteindelijk moet dat leiden tot een ontzorging op het afgesproken dienstenpakket. Essentieel daarbij is uiteraard dat de gebruiker (via een klantenraad) een dominante rol moet hebben opdat de juiste keuzes worden gemaakt bij die versobering. Pas als je dat vraagstuk gemeenschappelijk aanvielt en de verantwoordelijkheid daar legt waar die hoort, dan maak je samen meters op het terrein van effectiviteitsverbetering. En het leuke daarvan is dat het natuurlijk veel efficiënter verloopt!



4. Een vierde en laatste voorbeeld gaat over de impact van huisvesting als enabler om een forse cultuurverandering te realiseren. De vraag '*wat kom je eigenlijk doen op kantoor?*' is dan interessant. De laatste vijftientig jaar van de vorige eeuw zijn geregeerd door systemen en procedures. Op vaste tijden begonnen mensen met werken en stopten ze. Maar dat past niet meer in deze tijd. Het gaat immers niet om de aanwezigheid maar om de geleverde output. Dat mensen prestaties leveren wanneer zij dat willen, ingepast in hun privéleven. Die grotere vrijheid, daar moeten we in investeren; technisch is dat al mogelijk. Waarom zou je je immers door het verkeer worstelen als je alleen op je werk gaat zitten om e-mails te versturen? Dat kun je net zo goed thuis in je pyjama met de poes op schoot doen, lekker naast de warme kachel! Flexwerken en nieuwe kantoorconcepten sluiten aan bij deze gedachte en worden ingevoerd om de onderlinge samenwerking te faciliteren, te stimuleren en om te zorgen voor interactie tussen mensen. Als je een kantoor meer en meer beschouwt als een ontmoetingsplaats voor mensen, waar mensen in dialoog met elkaar zijn, waar dynamiek en creativiteit gestimuleerd moeten

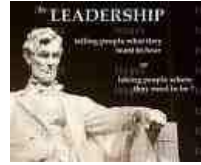
¹ SSO = Shared Service Organisatie; PDC = Producten & Diensten Catalogus.

worden, dan moet je die kantoren natuurlijk ook anders inrichten! Om teamwork te bevorderen. Het werken met zelfsturende teams is een goede manier om kennis uit te wisselen en te borgen. Daar moet je als organisatie gebruik van maken en op inspelen. Bij Rijkswaterstaat heb ik dat mogen doen. En dat doe je dan niet met het neerzetten van een paar hippe zitzakken: de inrichting van de werkruimtes is daarbij natuurlijk uiterst cruciaal. Samenwerken in een grand-café-achtige ruimte is niet alleen dynamischer, het bevordert ook kennisdeling- en borging. Je weet veel beter waar de ander mee bezig is, werkt meer samen en ziet hoe anderen hun werk aanpakken. Een kantoor is immers niet alleen een werkplaats, maar ook een ontmoetingsplaats en een inspiratiebron. Zie huisvesting dan vooral niet alleen als een kostenpost, maar meer en meer als een enabler om de samenwerking en creativiteit te stimuleren. Een plek waar de beste mensen uit hun vakgebied willen wonen en werken! Waar mensen zich thuis voelen. Benader dit vraagstuk dan ook niet vanuit een efficiencykant - om met meer mensen gebruik te kunnen maken van hetzelfde aantal vierkante meters -, maar laat huisvesting een dominante rol vervullen bij het verbeteren van de effectiviteit van de organisatie. Dus het faciliteren van de onderlinge samenwerking tussen de collega's, het leveren van een bijdrage aan het denken in processen opdat men elkaar makkelijker weet te vinden, het daadwerkelijk verzilveren van de onderlinge synergie en saamhorigheid. Dat onderstreept dus dat huisvesting geen feest van de bedrijfsvoerders moet zijn, huisvesting moet dus gepositioneerd worden als een écht managementvraagstuk! Het raakt immers iedereen.



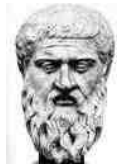
Hoe voorkom je dat 'toko-denken' toch?

Maar hoe doorbreek je die nou die taaie gevestigde patronen? Hoe ontmantel je die afzonderlijke koninkrijken? Volgens mij zijn daarbij twee zaken essentieel. Eén: je moet veel meer aandacht schenken aan het gemeenschappelijke wenkende perspectief. Het samenwerken wordt immers veel makkelijker als er sprake is van een duidelijk doel waar iedereen zich ook écht aan verbindt. Twee: de uiteindelijk eindgebruiker moet een veel dominantere rol hebben. Als je de afnemer een écht centrale positie geeft, dan dwing je als het ware de organisatie om te acteren in end-to-end werkprocessen. In ketens. Daarmee verschuift de macht vanzelf van de eigen positie naar die van de eindgebruiker. Kijk maar naar Rijkswaterstaat. De belangrijkste veranderslag die daar in de afgelopen vijf jaar is gemaakt, is dat de focus op de gebruiker is gezet. Publieksgericht management heet dat. Rijkswaterstaters zijn zich er inmiddels van bewust dat de gebruikers van de netwerken centraal staan. Niet zo gek als er dagelijks meer dan drie miljoen auto's gebruik maken van je netwerk! En cijfers onderstrepen de behoefte: het 0800-nummer van Rijkswaterstaat heeft het afgelopen jaar meer dan 60.000 telefoontjes ontvangen. Als je die signalen diep de bureaucratie in trekt, dan krijgt een afnemer ook een gezicht! En het leuke is dat deze transitie naar het meest publieksgerichte overheidsbedrijf niet alleen heeft geleid tot echt tevreden gebruikers, tegelijkertijd is het personeelsbestand met meer dan een kwart gereduceerd! Geheim van dit succes: een glasheldere visie met een dominante positie voor de gebruiker, sterk management en een programmatische veranderaanpak.



Maar wat hebben we daar dan allemaal voor nodig?

Allereerst natuurlijk veel doorzettingsvermogen. Ondanks mijn optimistisch kijk op deze vraagstukken, kost dit natuurlijk veel bloed, zweet en tranen. Het gaat allemaal zeker niet van zelf! Het is immers taaie materie! Daarom dat stevig leiderschap écht onontbeerlijk is. Dus mensen die zich openlijk committeren aan die doelstellingen. Management dat zich duidelijk uitspreekt over wat men nou precies wil. Over wat er straks daadwerkelijk moet staan. Management dat met enige regelmaat op de zeepkist gaat staan en het enthousiasme over weet te brengen. Goede leiders vertellen immers verhalen die hun collega's raken, keer op keer! Management dat zich als het ware opstelt als 'de eigenaar' van die afgesproken doelstelling, omdat ze er zelf simpelweg in geloven! Management dat zichzelf in de spiegel de vraag stelt: 'Durf jij je eigen spaargeld er op in te zetten?' Pas als je die betrokkenheid zo openlijk uitstraalt, kun je dat commitment ook van je eigen collega's vragen. Pas dan kun je ook gaan terugredeneren vanuit die doelstelling en kun je helder maken wat er allemaal moet gebeuren. Pas dan kun je gedetailleerde plannings gaan maken met zicht op het kritische pad. Niets nieuws zul je zeggen. En dat klopt ook! Maar waarom doen we het dan toch niet? Omdat we er wel in geloven, maar toch net niet helemaal. Omdat we soms te bang zijn om ons uit te spreken omdat dat weerstand zou kunnen oproepen. Omdat we het moeilijk vinden om ons kwetsbaar op te stellen. Omdat we toch te veel op zoek zijn naar zekerheid. Omdat we soms te veel van de school van de bekende risicomijders zijn.



Eeuwen geleden heeft Plato het als volgt samengevat: 'Ik ken geen zekere weg naar het succes, alleen één naar de zekere mislukking: het iedereen naar de zin willen maken'. Spreek je dus openlijk uit, zet een stip op de horizon en straal uit dat jij deze doelstelling ook echt gaat realiseren. Benoem zoals ik in de voorbeelden heb geschetst dan ook heldere en duidelijke verantwoordelijkheden. Moet je eens kijken hoeveel collega's daar inspiratie uit halen. Zo ontstaat een pas beweging!





Tenslotte: waarom nou net dit onderwerp?

In de voorbereiding naar deze bijeenkomst waarin ik genomineerd zou worden voor deze prestigieuze prijs heb ik uiteraard mijn gedachten laten gaan over datgene dat ik graag met u zou willen delen. Waarom nou net dit onderwerp? Het antwoord is eenvoudig. Het verbaast me dat we zélf nu als we speak - in deze tijd van crisis en schaarste - veranderingen op dezelfde klassieke wijze blijven aanpakken. Gewoon alsof er helemaal niets aan de hand is! En dat terwijl we heel goed weten dat zo'n traditionele aanpak niet succesvol is. Fata morgana denken noem ik dat.



Een paar punten van verwondering:

1. We starten veelal een verandertraject met het denken in structuren en zuilen en het opereren volgens regels en procedures, terwijl de ervaring leert dat het veel verstandiger is om te beginnen met het gemeenschappelijk uitwerken van een visie en het bevorderen van onderling vertrouwen.
2. We blijven een klant nog steeds als sluitpost zien in een verandertraject, terwijl we het daar toch allemaal voor doen! Zou dus logisch zijn - to put it mildly - om die afnemer een dominante positie te geven.
3. Het denken in ketens blijft ondergeschikt aan het denken in afzonderlijke toko's. En dat terwijl bewezen is dat een geïntegreerd warenhuis veel succesvoller is dan een vrijblijvend bedrijfsverzamelgebouw.
4. We pretenderen als publieke organisatie middenin de samenleving te staan, terwijl we eigenlijk veel te veel met ons zelf bezig zijn. We realiseren ons blijkbaar te weinig dat het dienen van de publieke zaak betekent: écht in verbinding staan met 'ons' publiek!

Interessant is dus de vraag: als we dit nu laten lopen, als we juist onder deze omstandigheden met deze schaarste niet de moed hebben om eens flink door te pakken, om de zaak eens flink door te blazen, wanneer dan eigenlijk wel?



Afsluitend



Focus niet op efficiency ('kleiner'), maar focus op effectiviteit ('beter'), dan krijg je efficiency - maar ook werkplezier - er gewoon gratis bij! Dus: niet een 'kleiner en beter' programma, maar een 'door beter ook kleiner' programma! Gebruik deze huidige schaarste om vooral nu patroon doorbrekende interventies te realiseren. Pak juist nu door! Dus: never waste a good crisis.



Maak het wenkende gemeenschappelijke perspectief helder en geef je gebruiker toch een dominante positie. Alleen dan krijg een beweging op gang die energie geeft en waar mensen ook met enthousiasme aan participeren. Met plezier. Met fonkelende ogen. Spreekt voor zich dat stevig leiderschap hierbij onontbeerlijk is. Het gaat er immers niet om wat je zegt of wat je schrijft, maar wat je daadwerkelijk doet en dus laat zien!

Dames en heren, ik dank u voor uw tijd en aandacht en hoop dat mijn inleiding een bron van inspiratie is om de toegevoegde waarde van het mooie vak van organisatieadviseur blijvend te bewijzen. Er is naar mijn bescheiden mening nog flink wat laken voor de schaar!



Dirk-Jan de Bruijn
10 december 2009

Dirk-Jan de Bruijn (bedrijfseconomie/RU Groningen én PGO management consultant/VU Amsterdam) werkt sinds 2004 via de ABD in verschillende management- en directiefuncties voor het Rijk. Daarvoor was hij als consultancypartner verbonden aan Deloitte en rechtsvoorgangers (Bakkenist). In zijn recente boek 'Geen ezels!' (Van Gorcum, 2009) heeft hij zijn eigen veranderervaringen beschreven waarin hij pleit voor een onorthodoxe aanpak.



dirkjandebuijn@hotmail.com

