

Inhoud

Inleiding 9

1 Waarom zijn zoveel organisaties stapelgek? 15

- 1.1 Hoe ontstaat overbelasting? 15
- 1.2 Hoe herken je stapelgedrag? 19
- 1.3 Stapelen: de consequenties 23
- 1.4 Waarom wordt er niet ingegrepen? 25
- 1.5 Stoppen met stapelen! 31

2 Focus aanbrengen via topdoelstellingen (STAP 1) 37

- 2.1 Wat gebeurt er op dit moment? 37
- 2.2 De topdoelstellingen in beeld 45
- 2.3 Uitdagingen in de executiefase 48

In gesprek met ... Benno Leeser 54

3 Aansluiting in de organisatie (STAP 2) 57

- 3.1 Hoe mobiliseer je mensen? 58
- 3.2 Van topdoelstellingen naar acties 60
- 3.3 De kracht van een scorebord 66
- 3.4 Ownership: wie gaat het doen? 75

In gesprek met ... Sander van der Laan 79

4 Ontstapelen: organisatiecapaciteit vrijmaken (STAP 3) 83

- 4.1 Waar is iedereen mee bezig? 84
- 4.2 Activiteiten indelen in drie groepen 87
- 4.3 GO, TIME-OUT of STOP doorvoeren 92
- 4.4 Defragmenteer je organisatie 96
- 4.5 Gedrag dat stoppen ondersteunt 101

In gesprek met ... Carina Benninga 105

5 Stoppen en stapelen in balans (STAP 4) 109

- 5.1 Het schapprincipe 110
- 5.2 Het schaarsteprincipe 116
- 5.3 Hoe rem je het stapelgedrag van je baas? 125
- 5.4 Zeven persoonlijke effectiviteitstips 128

In gesprek met ... Bas van der Veldt 133

6 Wat doe je met de vrijgekomen capaciteit (STAP 5)? 137

In gesprek met ... Heleen Dura-van Oord 145

Samenvattend ... 147

Literatuur 152

Dankwoord 155

Over de auteur 157

Register 158

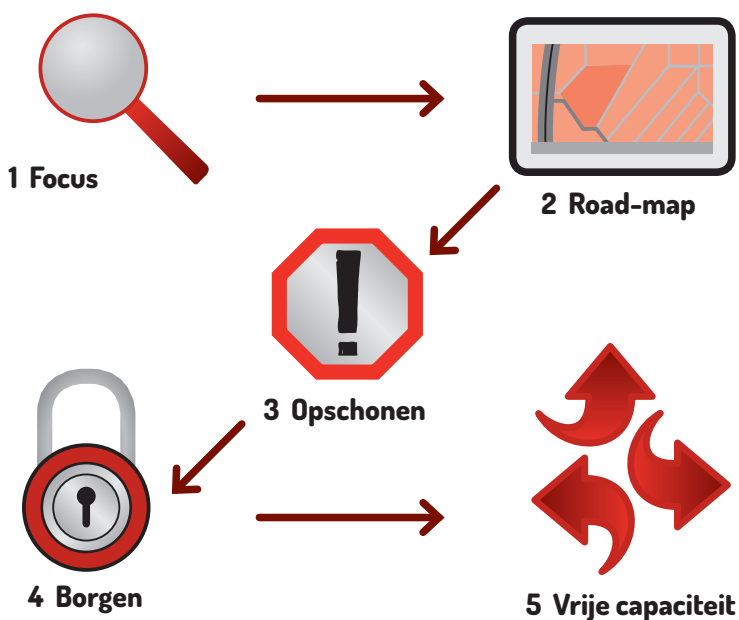
Inleiding

In mijn gesprekken met directies, managementteams en overige leidinggevendenden vraag ik altijd naar de voortgang op de belangrijkste plannen van de organisatie. Het zal je vast niet verbazen dat een grote meerderheid eerlijk toegeeft dat het niet op het gewenste tempo gaat en dat er zo ontzettend veel andere zaken zijn die tijd kosten. Als ik vervolgens vraag of het ook mogelijk is om gewoon met minder zaken aan de slag te gaan, zie ik de vraagtekens in de ogen staan. De reacties zijn stevast hetzelfde: ‘Dat kan toch niet?’ of ‘Waar denk je dat ik de tijd vandaan moet halen om dat uit te zoeken?’ Toch lijkt hier sprake te zijn van een blinde vlek. Dat de organisatie (over)vol zit, wordt als een gegeven beschouwd. Alsof niets en niemand hier direct invloed op heeft. En dat is helemaal niet waar. Iedere leidinggevende kan vandaag nog starten met het terugdringen van de overbelasting in zijn organisatie. Waardoor de focus weer komt te liggen op de zaken die het grootste verschil maken, voor de organisatie en voor haar klanten.

Stoppen met stapelen vormt een permanente uitdaging. We voegen immers veel makkelijker zaken toe dan dat we er een streep door zetten. Dat vraagt om een oplossing die niet alleen

vlot kan worden ingezet, maar die ook goed te herhalen is. Want je weet eigenlijk wel zeker dat je na verloop van tijd toch weer de neiging krijgt om meerdere dingen tegelijk op te pakken. Ik heb dit als leidinggevende zelf meerdere keren ervaren: te veel tegelijk willen en vervolgens merken dat je resultaten daaronder gaan lijden. In dit boek beschrijf ik een simpele maar effectieve aanpak, die zowel een organisatie(onderdeel) als individuen helpt om te stoppen met stapelen. Deze aanpak levert direct een aantal belangrijke voordelen op: een flexibelere en ‘fittere’ organisatie, een beter bedrijfsresultaat (doordat er meer organisatiecapaciteit op de topprioriteiten kan worden ingezet) en een daling van de werkdruk. Het begint met bewustwording: welke patronen zorgen ervoor dat er non-stop nieuwe plannen en activiteiten worden aangedragen? Wat zijn daar de consequenties van? En waarom wordt er niet ingegrepen? Hoofdstuk 1 geeft antwoord op deze vragen. In hoofdstuk 2 tot en met 6 staan de vijf stappen centraal die helpen om op korte termijn capaciteit vrij te spelen (zie afbeelding 1).

De eerste stap is focus in de organisatie aanbrengen, door duidelijke keuzes te maken. Zonder een heldere horizon blijft alles belangrijk en loopt de organisatie vanzelf vast. Bij de tweede stap wordt er een *road-map* gemaakt, die ervoor zorgt dat iedereen in de organisatie aansluit op de topprioriteiten en weet hoe hij hier zelf aan kan bijdragen. De derde stap bestaat uit een inventarisatie van alle lopende activiteiten. Op basis van een vijftal criteria worden deze activiteiten in drie groepen verdeeld: de activiteiten die een ‘go’ krijgen of behouden, de activiteiten die voor bepaalde tijd stil komen te liggen en de activiteiten die worden stopgezet. Door actief te stoppen met activiteiten, komt er 5 tot 20% organisatiecapaciteit vrij. Capaciteit in de vorm van tijd,



Afb. 1 Hoe je in vijf stappen capaciteit vrijspeelt en benut

kennis en vaardigheden, die direct op andere manieren kan worden ingezet. Met de vierde stap voorkom je dat het stapelgedrag weer terugkeert nadat je zaken hebt opgeschoond en stopgezet. Het gaat erom dat je een goed evenwicht weet te vinden tussen stoppen en stapelen. Daarvoor reik ik twee verbluffend eenvoudige principes aan: het schappincipe en het schaarsteprincipe. Bij de vijfde en laatste stap beslis je hoe je de vrijgekomen capaciteit effectief gaat inzetten. In de intermezzo's tussen de hoofdstukken komen enkele succesvolle ondernemers aan het woord. Hoe gaan zij om met de dagelijkse uitdaging om de juiste balans te vinden tussen stoppen en stapelen? En hoe houden zij de focus vast, om zowel de resultaten als de marktpositie van hun onderneming te versterken?

BERENSCHOT STRATEGY TRENDS ONDERZOEK 2013

In dit onderzoek onder ruim driehonderd ondernemers en bestuurders wordt bekeken wat de belangrijkste strategische discussiepunten zijn die de ondernemingen ervaren. Onderdeel daarvan is wat de grootste belemmeringen bij het implementeren en realiseren van de gekozen strategie zijn. Het zal je niet verbazen dat dit de twee grootste barrières zijn: de operationele drukte (anders gezegd, geen tijd) en de beschikbaarheid van capaciteit en middelen. Een regelrechte bevestiging van de noodzaak om capaciteit vrij te maken, om deze in te zetten op de strategische keuzes, in combinatie met werkdrukvermindering.

De top van een organisatie heeft de grootste rol in het stapelen. Maar dat betekent niet dat stoppen ook alleen op dat niveau mogelijk is. In dit boek worden praktische en direct toepasbare mogelijkheden besproken, bestemd voor iedereen die leidinggeeft in een organisatie. En ook als je last hebt van een leidinggevende die voortdurend maar meer werk aandraagt, levert dit boek je voldoende tips over hoe je dit kunt tegengaan. Je kunt dit boek op twee manieren lezen. Werk je in een organisatie waar de organisatiedoelstellingen en plannen om deze waar te maken helder zijn, dan kun je na hoofdstuk 1 direct doorgaan naar hoofdstuk 4, 5 en 6. Als deze doelstellingen niet helder zijn, of als de route om ze te realiseren onduidelijk is, dan raad ik je aan om alle hoofdstukken te lezen.

Met dit boek heb je alle informatie in handen om de stapelgekte in je organisatie op korte termijn te stoppen. Waardoor er weer ruimte vrijkomt voor topprioriteiten en winstgevende activiteiten. Ik wens je veel leesplezier!



DE STAPELENDE ORGANISATIE

HOOFDSTUK 1

Waarom zijn zoveel organisaties stapelgek?

Je hoort het overal om je heen: ‘Ik ben nooit klaar’, ‘Er komt alleen maar werk bij’, ‘Het één is nog niet af of het volgende staat alweer voor de deur’. Organisaties zitten vol – sterker nog: vaak overvol – en toch lijkt dit als een gegeven te worden beschouwd. Nieuwe plannen en activiteiten worden gelanceerd alsof er continu capaciteit onbenut klaarstaat om ermee aan de slag te gaan. In dit hoofdstuk lees je waarom mensen in organisaties maar blijven toevoegen, en wat de belangrijkste gevolgen hiervan zijn. Wat is de reden dat niemand dit stopt? Stoppen levert heel veel op en heeft grote invloed op de ontwikkeling van de organisatie, zoals aan het eind van dit hoofdstuk zal blijken.

1.1 Hoe ontstaat overbelasting?

Het toevoegen van nieuwe plannen en activiteiten geef ik in het vervolg aan als ‘stapelen’. Er zijn een aantal factoren aan te wijzen die het stapelgedrag binnen organisaties grotendeels beïnvloeden.

Het is niet zichtbaar wanneer een organisatie vol is

Als een fysieke ruimte, zoals een huis of een kamer, vol is, kun je dit eenvoudig vaststellen. Er zit een begrenzing op: als je de ruimte blijft vullen, bereik je op een bepaald moment het punt dat er niets meer bij kan. Een computer registreert zelf bijvoorbeeld zeer nauwkeurig hoe vol de harde schijf is en meldt het op je scherm wanneer je de maximale capaciteit hebt bereikt. Er kan dan niets meer bij zonder aanpassingen te doen. Bij een organisatie is de grote uitdaging dat het niet duidelijk is wanneer de maximale capaciteit wordt benut. Het is niet zichtbaar en er bestaan ook geen eenvoudige en betrouwbare methoden om dit te meten.

Er zijn te veel keuzes

We zijn in een tijdperk beland waarin het aantal keuzes bijna onbepert lijkt. Dit brengt twee gevaren met zich mee. Allereerst kunnen mensen vastlopen door het te grote aantal mogelijkheden en meer opties openhouden dan werkbaar is. Alles blijft op tafel liggen, niets gaat eraf. Een tweede gevaar is dat het, als er al een beslissing wordt genomen, vaak verre van bevredigend voelt, omdat je blijft twijfelen of je nu wel de juiste keuze hebt gemaakt. Er is altijd weer iets aan te wijzen wat bij een alternatieve keuze beter is.

Er is sprake van een informatieoverload

De explosieve toename van informatie brengt ten minste twee uitdagingen met zich mee. Ten eerste zorgt de toestroom van informatie ervoor dat er steeds weer nieuwe inzichten ontstaan en dat initiatieven overeind blijven, omdat eerst de nieuwe informatie moet worden verwerkt. Daarnaast is er altijd wel informatie te vinden die het belang van iets bevestigt waar eerder nog

geen actie op is ondernomen, maar waar men nu, op grond van die nieuwe informatie, wel mee aan de slag gaat. En al die informatie verhoogt ook non-stop de complexiteit van zaken, zonder dat dit tot een scherper of beter inzicht hoeft te leiden.

95% van ons gedrag is onbewust en automatisch

Volgens de meeste psychologen is slechts 5% van wat wij doen bewust, gepland gedrag. De overige 95% is onbewust, automatisch gedrag. Ook dit zorgt voor doorstapelen: we zijn het ons meestal niet eens bewust. In je hoofd ben je met veel meer zaken bezig dan je bewustzijn je vertelt. De ‘stapel’ is dus veel groter dan je denkt.

Stakeholders vragen meer, zelden minder

Hoe vaak gebeurt het dat een commissaris, aandeelhouder of lid van de ondernemingsraad vraagt: ‘Waar gaan jullie mee stoppen?’ Bij de bespreking van de resultaten en de voortgang van de onderneming ligt de focus zwaar op de aanpak, de plannen. Kortom, op de vraag: wat gaan we eraan doen? Dat leidt onherroepelijk tot doorstapelen. De verwachtingen van stakeholders beantwoord je makkelijker door iets toe te voegen dan door iets te stoppen. Dat eerste roept namelijk het gevoel op van ‘ze gaan iets extra’s doen dat resultaat oplevert’. Dat juist ook stoppen wat oplevert, wordt lang niet altijd ingezien. Stoppen kan bovendien bedreigend zijn (denk bijvoorbeeld aan OR-belangen), omdat het direct de verwachting voedt dat er banen verloren gaan.

Er wordt veel tijd besteed aan de verkeerde onderwerpen

Vaak leiden onderwerpen waar we ons druk over maken vroeg of laat tot nieuwe initiatieven. Dit zou op zich prima zijn, als het zou gaan om zaken die ertoe doen en die ons verder helpen in het

realiseren van wat we willen bereiken. Maar gaat het daar ook vooral om? Onderzoek levert een ander beeld op. Waar maken mensen zich druk om? De verdeling is als volgt:

- » 40%: over dingen die nooit gebeuren;
- » 30%: over dingen die al gebeurd zijn en die je niet meer kunt veranderen;
- » 12%: over nutteloze zorgen;
- » 10%: over onbeduidende zaken;
- » 8%: over zaken die er echt toe doen en die je kunt beïnvloeden.

Ongeacht hoe deze percentages er nu precies uitzien bij jezelf en bij je collega's, de essentie is dat er veel tijd verloren gaat aan zaken die ons absoluut niet vooruit brengen en die we zelf nauwelijks kunnen beïnvloeden.

CAPE CANAVERAL

De eerste acht weken in mijn nieuwe rol als managing director van Staples Office Centre, een groothandel in kantoorartikelen, maakte ik een uitgebreid rondje door het hele bedrijf en langs belangrijke leveranciers. Om zo snel een helder beeld te krijgen van wat de marktontwikkelingen waren, wat er in het bedrijf speelde, waar men mee bezig was en wat het plan voor de komende twee jaren was. Ik sprak ruim 150 nieuwe collega's, en legde hen dezelfde drie vragen voor:

- 1 Wat verwacht je van mij, de eerste twaalf maanden?
- 2 Wat zijn de drie belangrijkste zaken waar we versneld mee door moeten gaan, en met welke drie zaken moeten we direct stoppen?
- 3 Wat zijn alle lopende acties, initiatieven, projecten?

Die laatste vraag leidde tot een lijst van bijna vijftig afdelingsoverstijgende initiatieven. Nadere verdieping leverde een kraakhelder beeld op: ik was terechtgekomen bij 'Cape Canaveral', een zeer actief platform om nieuwe raketten (initiatieven) de lucht in te schieten. Zonder enige moeite lukte het zelfs om meer dan één 'raket' per week te lanceren. Op mijn vraag waar die raketten naartoe gingen, en waarom, en wie ze in de gaten hield en begeleidde, bleef het in eerste instantie angstvallig stil. Al snel bleek dat er heel veel tijd en energie in de lancering van nieuwe initiatieven werd gestoken, maar dat het niet lang daarna al duidelijk was dat men nauwelijks wist of de raket de goede kant op ging en wie de raket volgde. In veel gevallen was het zelfs onbekend of de raket nog 'in de lucht' was. Met andere woorden: men had geen Mission Control Center Houston, waar ruimtereizen werden gecoördineerd en gemonitord. Het ontbrak aan duidelijke doelstellingen, er was geen regie, de voortgang werd niet gemeten en er werd vooraf niet gecheckt of er wel voldoende organisatiecapaciteit vrij was om een nieuw initiatief goed te kunnen starten.

Hoe is dat in jouw organisatie? Is er sprake van een actief lanceerplatform, zoals in de case hierboven beschreven, of worden nieuwe initiatieven juist goed gemonitord en gestuurd, om ze uiteindelijk succesvol af te ronden?

1.2 Hoe herken je stapelgedrag?

Met wie je ook praat over stapelen: iedereen weet te vertellen waar het gebeurt en hoe je het herkent. Belangrijke indicatoren zijn dan ook niet moeilijk aan te wijzen en objectief vast te stel-

len in vrijwel elke organisatie. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen indicatoren op individueel niveau en indicatoren op organisatieniveau. Kijk eerst eens naar jezelf: herken je de volgende verschijnselen?

Filevorming in je hoofd

Ken je dat gevoel van ‘filevorming in je hoofd’? Anders gezegd, er gaat voortdurend van alles door je heen en terwijl je met iets bezig bent, breidt de wachtrij (file) in je hoofd zich in hoog tempo uit: die mail wil ik nog even beantwoorden, dat ga ik nog controleren, daar moet ik nog even langslopen ... Het houdt niet op. Deze filevorming wordt versterkt door de bijna oncontroleerbare en afwisselende stroom van prikkels, digitaal en ‘reallife’. Je hoofd raakt overvol en je wilt continu van alles tegelijk doen.

Nergens tijd voor kunnen vrijmaken

Collega's, vrienden en bekenden moet je steeds vaker teleurstellen op het moment dat ze een verzoekje bij je neerleggen. Je loopt zeven dagen per week rond met het gevoel dat er nog wat dingen zijn die je even wilt afhandelen, en dat een week ‘maar’ zeven dagen heeft. En het wordt versterkt doordat je toch meer toezegt dan je kunt waarmaken, want je wilt collega's en bazen te vriend houden. Nog meer druk! Hoelang duurt het voordat je zelf een reactie op een verzonden e-mail krijgt, als je die reactie überhaupt nog krijgt? En wat zegt het eigenlijk als je weken later resposn krijgt? Is het dan nog wel de moeite waard om er iets mee te doen?

Targets worden niet gehaald

Werk je in een omgeving waar weinig doelstellingen conform plan worden gerealiseerd, zowel qua tijd als qua targets? Worden

afspraken die je met collega's maakt zelden op de gevraagde tijd en met behoud van kwaliteit nagekomen? Dit zijn zeer sterke indicaties dat er gewoon te veel loopt en te veel wordt afgesproken, zonder stil te staan bij de vraag of het haalbaar is en of er organisatiecapaciteit voor beschikbaar is. Sterker nog, in veel gevallen worden er nieuwe plannen gevraagd om de achterstand goed te maken, de zogenaamde 'herstelplannen'. Langzaam maar zeker wordt er steeds meer executietijd weggehaald en omgezet in tijd voor plannen en aanpassen. En komt er nog minder van terecht. Maar wie grijpt in?

Onderwerpen vallen vanzelf van de radar

Ga eens met een collega na welke zaken zes maanden geleden in de spotlights stonden. Grote kans dat er op dit moment minimaal één onderwerp van de radar is verdwenen, zonder dat dit ergens formeel is gemeld. Er zijn ook organisaties waar nieuwe plannen in ontvangst worden genomen door medewerkers die ermee aan de slag moeten gaan, maar die volstrekt niet van plan zijn om er ook echt iets mee te doen. Ze weten inmiddels uit ervaring dat het verstandiger is om het eerst maar eens een tijdje te laten liggen. De kans is immers groot dat er niet op terug wordt gekomen, omdat de volgende prioriteit zich alweer aandient. Wat er feitelijk gebeurt, is dat je een doos krijgt aangereikt die je wel in ontvangst neemt, maar die je bij terugkomst op je werkplek op de andere dozen in de hoek zet. Stapelen dus. Om er vervolgens niet meer naar om te kijken.

Remote control-gedrag van mensen in de organisatie

Hoe vaak zijn mensen echt op hetzelfde moment met hetzelfde onderwerp bezig, als we overlegsituaties buiten beschouwing laten? Mijn ervaring is zelden. Veel organisaties hebben iets weg

van een verzameling mensen die met een scherm en een afstandsbediening de dag doorkomen. Er wordt voortdurend ‘gezapt’ tussen de verschillende kanalen (onderwerpen). Hoe meer onderwerpen (stapelen leidt direct tot meer kanalen), hoe kleiner de kans dat er voor langere tijd op hetzelfde kanaal wordt afgestemd. Er ontstaat een werkwijze van voortdurend schakelen tussen zeer veel onderwerpen, maar wat komt er werkelijk nog tot stand? Van gezamenlijke focus is al helemaal geen sprake. En onderzoek leert dat je, iedere keer dat je een activiteit stopt en op een later moment weer oppakt, tot wel 40% meer tijd nodig hebt om iets af te maken. Hoezo smijten met capaciteit die hard nodig is?

Smartphone meetings

Valt het je weleens op hoe weinig mensen tijdens een bespreking nog beide handen vrij hebben? Ze gebruiken hun smartphone of tablet om hun mails te lezen en te beantwoorden, of om andere zaken te regelen – want er moet nog zoveel worden weggewerkt. Het lijkt erop dat iedereen dit normaal begint te vinden. Maar wat zou het voor de vrije capaciteit betekenen als we gewoon weer teruggaan naar de situatie waarin we goed voorbereid, kort en krachtig met elkaar van gedachten wisselen over een beperkt aantal onderwerpen, zonder digitale afleiding?

De in deze paragraaf genoemde situaties heb je ongetwijfeld wel meegemaakt. Wanneer je ze een week lang turft, zal het je verbazen hoe vaak ze binnen je organisatie voorkomen. Maar doordat er zoveel onbewust gebeurt, sta je er meestal niet bij stil. Iets wat direct verandert zodra je kort de tijd neemt om de consequenties hiervan op je in te laten werken.

1.3 Stapelen: de consequenties

Alsmaar door blijven stapelen heeft ernstige gevolgen. Het kan iedere onderneming uiteindelijk zwaar in de problemen brengen. Er zijn veel consequenties aan te wijzen, maar een beperkt aantal is van doorslaggevende invloed op de situatie waarin een organisatie terechtkomt. Alle gevolgen hebben direct of indirect impact op de klant, en daarmee op de resultaatontwikkeling.

De organisatie loopt vast

Als er te veel dingen tegelijk spelen, werkt dat verlamvend. Mensen maken zaken niet meer af, want voortdurend vraagt er weer iets anders de aandacht. Dit wordt versterkt door de digitale druk. Als je te veel dingen tegelijk moet doen, leidt dat tot een sterke mate van besluiteloosheid: ga ik eerst dit doen, of toch eerst dat? Dat leidt in toenemende mate tot situaties waarin er weinig tot niets meer uit je handen komt. Ook neemt de reactieve houding nog meer toe: eerst maar eens kijken wat er vandaag moet gebeuren, voordat ik zelf iets van mijn lijst oppak. Stephen Covey introduceerde een model dat laat zien hoe mensen hun tijd besteden. Door het onderscheid in urgent/niet urgent en belangrijk/niet belangrijk ontstaan er vier kwadranten. In organisaties die vast beginnen te lopen zie je dat het gedrag van mensen zich sterker naar kwadrant 4 beweegt (niet belangrijk en niet urgent). De ‘veilige verstophoek’. Je bent druk met zaken die er volstrekt niet toe doen. En daardoor heb je ook weinig last van anderen.

De belangrijkste kruispunten raken verstoep

Stapelen zorgt over het algemeen voor een extra belasting op de ‘kruispunten’ binnen een organisatie. Het lijkt erop dat al het

verkeer hier overheen moet. Denk bijvoorbeeld aan IT (systeemaanpassingen) of Financiën & Administratie (informatie/analyse). Vaak vormen deze kruispunten al de bottlenecks voor de snelheid van de voortgang binnen de organisatie. De kans is groot dat nieuwe acties of plannen wederom bij deze afdelingen thuishoren, wat dus automatisch tot verdere opstopping leidt.

De interne focus neemt toe

Stapelgedrag heeft als onbedoeld neveneffect dat er een steeds sterkere interne focus ontstaat. Het klantperspectief verdwijnt naar de achtergrond. Er zijn zoveel acties en plannen waar eerst intern iets voor moet gebeuren. Alles begint per definitie bij iemand – een leidinggevende of een werknemer – binnen de organisatie, ook als de trigger van buiten komt. Hoe vaak hoor je een leidinggevende iets zeggen in de trant van: ‘We moeten vaker met onze klanten in gesprek zijn; dat doen we te weinig?’ Om vervolgens weer de blik naar binnen te richten en de eindeloze stapels aandacht te geven. Eerst dit aanpakken en dan gaan we weer eens bij de klant kijken. Alsof de klant gewoon blijft wachten ...

De complexiteit binnen de organisatie neemt toe

Er is zelden een nieuw initiatief of plan dat niet direct iets toevoegt aan een bestaande organisatie. Dit kan variëren van eenvoudige en vaak tijdelijke dingen, zoals een nieuw overleg, een uitbreiding van rapportages of een nieuw marktonderzoek, tot structurele aanpassingen, zoals wijzigingen in de organisatiestructuur, IT-uitbreiding of de aanschaf van hulpmiddelen. Iedere toevoeging draagt bij aan een toenemende complexiteit, waarbij zelfs relatief eenvoudige zaken vroeg of laat ingewikkeld dreigen te worden. Daarmee levert een organisatie onbewust

flexibiliteit in: de snelheid om je aan te kunnen passen aan externe ontwikkelingen vermindert.

Het ligt voor de hand om terug te vallen op wat er al was

Wat zou je zelf doen als er voortdurend nieuwe zaken worden geïntroduceerd, waarbij je nauwelijks de tijd krijgt om je er echt in te verdiepen of om er een goed onderbouwde aanpak voor te ontwikkelen? Vaak zie je dat de natuurlijke reactie van mensen is om dan terug te vallen op dat wat bekend is en waar ze gewoon mee verder kunnen. Ze blijven dus bij het bestaande. In veel verandertrajecten wordt dit gedrag te eenzijdig afgedaan als ‘mensen willen van nature niet veranderen’. De impact van stapelen lijkt hier een blinde vlek te zijn. Stapelen wordt nauwelijks echt onderkend als (deel)oorzaak van dit gedrag.

Al deze consequenties leiden onherroepelijk tot een minder goed functioneren van mensen binnen de organisatie, en daardoor tot een verslechtering van de resultaatontwikkeling. Hoe komt het dan toch dat er niet of te weinig wordt ingegrepen? Dat stoppen in plaats van stapelen niet direct als oplossing wordt gezien?

1.4 **Waarom wordt er niet ingegrepen?**

Je hoort niet alleen op uitvoerend niveau zeggen dat er veel te veel tegelijk speelt, dat de focus ontbreekt en dat er te vaak weer van koers wordt veranderd. Ook op leidinggevend niveau wordt het fenomeen van ‘het is wel erg veel wat we doen’ gesignaleerd. En toch lijkt het er sterk op dat het gewoon wordt geaccepteerd, omdat het altijd zo is geweest of omdat het een gegeven is waar we zelf weinig invloed op kunnen uitoefenen. Niets is minder

waar. Maar voordat ik inga op de vraag hoe je hier zelf verandering in kunt brengen, wil ik eerst stilstaan bij de dominante factoren die stapelen in plaats van stoppen in stand houden.

Er is geen heldere horizon en route

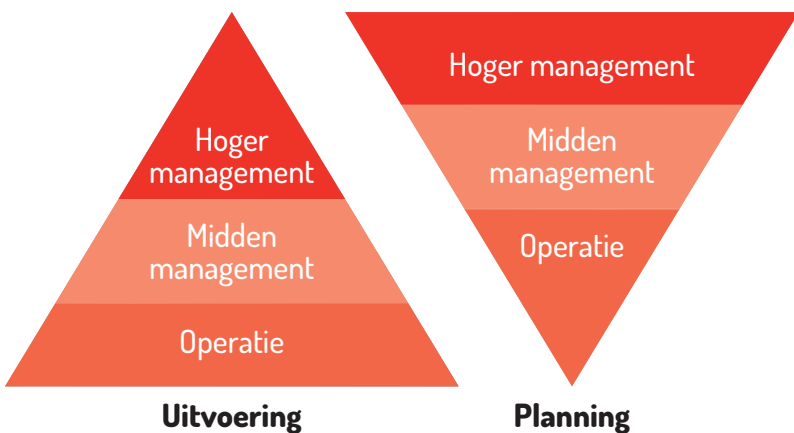
Hoeveel collega's kunnen spontaan vertellen waar de organisatie over twee jaar wil staan en welke rol zij spelen in het bereiken van dat doel? In de praktijk blijken deze twee vragen vaak onvoldoende duidelijk te worden beantwoord. En toch hebben ze wel sterke invloed op het realiseren van dat doel. De eerste vraag wordt te vaak in zeer algemene termen en met veel vakjargon ingevuld. Meer gericht op het jaarlijkse ritueel met de aandeelhouders en de toezichthouders, dan bestemd voor de mensen die het moeten waarmaken. Als het antwoord op die eerste vraag onduidelijk is, dan is het onmogelijk om de tweede vraag goed te beantwoorden. Maar ook als het antwoord op die eerste vraag wel helder is geformuleerd, gaat het vaak nog mis met de tweede vraag. Wat wordt er precies van je verwacht, als bijdrage aan het realiseren van dit toekomstbeeld? Als de horizon vaag is, is het veel moeilijker om te bepalen wat al dan niet van belang is. Het ontbreekt simpelweg aan een kompas dat je direct vertelt of een bepaalde activiteit je in de goede richting laat bewegen of niet. Dan gaat het zekere voor het onzekere gelden en houd je meer ballen in de lucht dan nodig en wenselijk is.

Iets bedenken kost minder tijd dan iets uitvoeren

Als je een organisatie bekijkt vanuit twee hoofdactiviteiten – enerzijds het bedenken en (globaal) plannen van zaken en anderzijds het in detail uitwerken en uitvoeren hiervan – dan kom je in de praktijk een groot verschil in tijdsbeslag tegen. Het bedenken en op hoofdlijnen plannen van zaken kost over het algemeen

veel minder tijd dan het uitwerken en uitvoeren hiervan. Leidinggevend zijn de grote ‘stapelaars’ in organisaties, en juist op dat niveau houden mensen zich vooral bezig met het bedenken en wegzetten van plannen en initiatieven binnen de organisatie. Aangezien dat zoveel minder tijd kost, is er genoeg ruimte om nog iets te bedenken en toe te voegen. Ik ben een groot voorstander van delegeren en ruimte en verantwoordelijkheid geven, maar dit mag uiteraard niet leiden tot het ‘volstapelen’ van een collega.

Op uitvoerend niveau zit je dus veel sneller vol. Dit is te illustreren door middel van twee piramides, waarvan er één is omgekeerd (zie afbeelding 1.1). De eerste piramide geeft de mate aan waarin uitvoerend werk plaatsvindt. Dit is maximaal onderaan (werkvloer) en minimaal bovenaan (organisatietop). De tweede piramide geeft de mate aan waarin zaken worden bedacht en opgestart (stapelen). Dat gebeurt maximaal bij de organisatietop en minimaal op de werkvloer. Samenvattend wordt duidelijk dat



Afb. 1.1 Het verschil in tijdsbeslag tussen organisatietop en werkvloer

het uitvoerende deel van een organisatie al volledig belast kan zijn, terwijl er aan de top nog ruimte is om iets extra's te starten. Het grootste knelpunt ontstaat bij het middenkader. Dat komt snel klem te zitten tussen wat er wordt verwacht (plannen en initiatieven van boven) en wat haalbaar is (de uitvoering van onderaf).

Het zelf wissen van een activiteit of idee is niet genoeg

Herken je het volgende? In het weekend schiet je ineens iets te binnen waarvan je denkt: daar moeten we direct mee aan de slag als ik maandag op kantoor kom. Het gevolg hiervan is dat je iets anders waar je in je hoofd mee bezig was (onbewust) loslaat of lagere prioriteit geeft, omdat je het nieuwe idee belangrijker vindt. De prioriteit verschuift direct. Als je na het weekend op kantoor komt, richt je je aandacht dus op de nieuwe prioriteit en is de oude prioriteit al vrijwel uit je geheugen gewist. Maar als je dit niet heel duidelijk deelt met en toelicht aan de betrokken collega's, dan zal dat wat je zelf hebt gewist in de rest van de organisatie gewoon doorlopen en tijd en aandacht blijven krijgen. Dit laatste blijft vaak ook de feitelijke situatie als je je besluit wel met belanghebbenden deelt, maar het onvoldoende onderbouwt. Dan ontbreekt er namelijk draagvlak voor je besluit en wordt er niet mee gewist. Met als gevolg dat dingen gewoon doorlopen, vaak zonder dat je dat in de gaten hebt.

Er is een duidelijk verband tussen werkdruk en resultaat

Op het moment dat de resultaten niet op het gewenste niveau zijn, neemt de druk om nog meer te doen toe. In plaats van een noodzakelijke time-out in te lassen om goede afwegingen te maken over hoe nu verder, wordt de deur voor doorstapelen wagenwijd opengezet. Er wordt van alles bedacht: zaken moeten

nog beter, productiever of slimmer. Dit zijn vaak de momenten dat het echt goed fout gaat: we vliegen dwars door de capaciteitsgrenzen heen. Nog meer uren ertegenaan, nog meer zaken tegelijkertijd aanpakken – alsof de organisatiecapaciteit een elastiek is dat zich eindeloos laat oprekken. Maar wat gebeurt er met de productiviteit? Neemt die nog toe, vlakkt die af of loopt die zelfs terug? De praktijk leert dat voorbij een bepaald punt (en dat kan voor iedereen ergens anders liggen) niet alleen de productiviteit van je laatste inspanning terugloopt, maar ook die van je totale inspanningen. Anders gezegd, in absolute termen neemt je totale productiviteit op weekbasis zelfs af. Veel mensen denken dat het alleen om dat laatste uur of die laatste paar uren gaat, maar dat is een illusie. Te zware structurele belasting vermindert scherpste, kracht en denkvermogen, waardoor dat wat je doet meer tijd kost en veelal op minder efficiënte wijze tot stand komt. Met als uitkomst juist minder resultaat. Toch gaan veel leidinggevenden uit van de gedachte ‘we moeten gewoon een stapje harder lopen’, wat zich vertaalt naar extra acties en doorstapelen. Maar er wordt niet of nauwelijks stilgestaan bij het feit dat dit volkomen contraproductief uitpakt zodra de organisatiebelasting al maximaal is. Tal van recente onderzoeken bevestigen het toenemende aantal burn-outs onder werknemers, en steeds vaker zien we ook dat het voor de top van grote internationale bedrijven allemaal te veel wordt. Alleen wordt er bij die laatste groep veelal nog een ander label opgeplakt ...

Stapelen versterkt de complexiteit

Dit punt is al eerder benoemd bij de consequenties van stapelen. Er is een belangrijk effect van deze toenemende complexiteit: het maakt het steeds lastiger om te stoppen in plaats van te stapelen. Een toenemende complexiteit betekent automatisch dat

de inspanning om zaken terug te brengen tot eenvoudigere proporties steeds groter wordt en dat de weerstand om dit te doen toeneemt, hoe tegenstrijdig dat op het eerste oog ook lijkt. Alles wat er is toegevoegd en opgepakt wordt niet meer zo gemakkelijk losgelaten. En de meest 'ongrijpbare' vorm van toenemende complexiteit zit vermoedelijk in de communicatieontwikkeling, die bij iedere nieuwe stap toeneemt. Hier speelt mee dat het niet gemakkelijk is om aan collega's of andere stakeholders te bekenen dat je de draad bent kwijtgeraakt. Dat voelt als een zwakte. Heb je zelf weleens het idee dat het te complex wordt? Wat doe je dan?

Starten is krachtig, stoppen zwak

Iets starten geeft je van binnen een goed gevoel. Er komt energie tevoorschijn. Je kunt er helder over nadenken, want je hoofd is nog 'fris'. Het is even wat anders dan al die uitdagingen die je de hele dag al bezighouden. Maar ook naar buiten zijn er dominante prikkels. Je straalt kracht uit, je laat zien dat je 'in charge' bent, je geeft de richting aan – en dat is toch wat mensen (en met name managers) willen. Kortom, er zijn meer dan genoeg positieve prikkels in je eigen beleving die het stapelgedrag volop ondersteunen, veelal onbewust. Omgedraaid is stoppen iets wat bij veel leidinggevendenden een negatief gevoel oproept. Het voelt als falen: ik krijg het niet voor elkaar, ik heb een verkeerde keuze gemaakt, ben ik wel de goede man/vrouw op de goede plaats enzovoort. Het zal je dan ook niet verbazen dat leidinggevendenden een natuurlijke voorkeur hebben voor stapelen. Als er al meerdere zaken worden gestopt, is dat meestal na een wisseling van de wacht: het moment waarop de zittende topman/topvrouw aftreedt en iemand anders aan het roer komt. Opvallend is hoe vaak er binnen enkele maanden aankondigingen van grote ver-

anderingen plaatsvinden, waarbij zaken ineens wel worden gestopt. Over het algemeen is dit toch een onneembare horde, als de vertrekkende leidinggevende een goede reputatie heeft opgebouwd.

Externe capaciteit is lang niet altijd de oplossing

Vrijwel elke organisatie maakt van tijd tot tijd gebruik van externe capaciteit. Als dit betekent dat een activiteit geheel door derden wordt uitgevoerd, kan dit functioneel zijn. Maar al te vaak worden er echter externen ingehuurd die vervolgens direct weer extra belasting op de bestaande organisatie leggen. Op deze wijze wordt er via een kleine omweg gewoon weer doorgestapeld.

Laten we het nu eens omdraaien: wat zou stoppen met stapelen kunnen opleveren?

1.5 Stoppen met stapelen!

Ken je het gevoel dat je krijgt als je, na een paar maanden niet te hebben gesport, weer begint? Ineens voel je energie opkomen, ga je dingen positiever zien, word je besluitvaardiger. En denk je bij jezelf: waarom heb ik het zo lang laten duren voordat ik weer in actie kwam? De beloning is duidelijk zichtbaar en voelbaar. Als je besluit om meer te stoppen dan toe te voegen, zul je heel snel een aantal ontwikkelingen ervaren die je net zo'n gevoel geven. Zaken komen in beweging of versnellen, de besluitvaardigheid neemt toe en het geloof in doelen realiseren wordt weer sterker. Niet alleen bij jezelf, maar ook bij de mensen om je heen. Als je vanuit een te zwaar belaste organisatie eerst eens een aantal zaken stopt, levert dat direct het nodige op.

Er komt organisatiecapaciteit vrij

Onze natuurlijke neiging is om te stapelen in plaats van te stoppen. Als je vandaag besluit om het eens voor een bepaalde periode om te draaien, levert dat direct vrije capaciteit op. Bij jezelf en in de organisatie. Je stopt letterlijk met zaken die je tijd kosten en die in vrijwel alle gevallen ook anderen direct of indirect tijd kosten. Zo komt er capaciteit vrij die onmiddellijk beschikbaar is voor andere lopende zaken.

De organisatie kan zich sneller aanpassen

Op het moment dat niet alleen jij stopt met zaken, maar dit ook organisatiebreed wordt gedaan, ontstaat er gemakkelijk tussen de 5 en 20% vrije capaciteit in (delen van) de organisatie. Deze capaciteit is dan flexibel gemaakt en kan optimaal worden ingezet op de activiteiten die het best aansluiten op de marktontwikkelingen. Iedere keer dat zich sterke veranderingen voordoen, kan dit worden herhaald. Zodat er een flexibelere organisatiecapaciteit ontstaat. Dat vraagt overigens wel om stuurmanskunst van het topmanagement. Iets waar de in dit boek beschreven aanpak een oplossing voor zal aanreiken.

De focus op de klant neemt toe

Wanneer je de organisatie intern opschoont, door te stoppen in plaats van te stapelen, neemt de focus op zaken die de klant direct aangaan toe. Interne focus maakt plaats voor externe focus. De klant is weer echt het vertrekpunt in je handelen, in plaats van de overload aan zaken die een sterke interne focus met zich meebrengen. De klant is de eerste die het merkt als er focus ontstaat en als zaken die hem aangaan veel doortastender worden aangepakt.

De resultaatontwikkeling verbetert

Door het aantal activiteiten binnen de organisatie terug te brengen, kan er op de activiteiten die het grootste verschil maken worden doorgepaktd. Er ontstaat een veel sterkere focus, er is minder afleiding en de vrijgemaakte capaciteit is (deels) als extra capaciteit op de sterk resultaatbepalende activiteiten in te zetten. Bovendien zal iedereen in de organisatie dit gaan herkennen, wat het effect nog verder versterkt.

De werkdruk vermindert

Stoppen in plaats van stapelen zorgt voor directe werkdrukvermindering. Dat is, nu er nauwelijks nog mensen te vinden zijn die het redden met de hoeveelheid tijd die ze beschikbaar hebben, een enorm positieve impuls. Werkdrukvermindering geeft niet alleen de noodzakelijke ‘adempauze’, maar zorgt er ook voor dat er weer overzicht ontstaat. Prioriteiten worden helderder en oplossingen worden makkelijker gevonden en geactiveerd. En de besluitvorming neemt toe. Je moet rust en overzicht in je hoofd hebben om besluiten te kunnen nemen, of ze nu een grote of kleine impact hebben.

Het vertrouwen in de organisatie en haar leiderschap groeit

Met minder zaken voortvarender aan de slag zijn voedt direct het vertrouwen in de organisatie en haar leidinggevenden. In plaats van continu prioriteiten toe te voegen en te verschuiven, wat hier een direct gevolg van is, wordt er nu consistent op zaken doorgepaktd en worden tijd- en energieverslindende zaken stopgezet. Dit heeft grote invloed op het interne ‘geloof’ in de koers die is uitgezet en gecommuniceerd. Het maakt het verschil tussen ‘ze roepen van alles, maar zullen uiteindelijk toch wel weer allerlei andere zaken aanpakken’ en ‘als dit de richting is

voor komend jaar, weet ik uit ervaring dat dit ook echt gaat gebeuren'. Wat denk je dat dit laatste doet, qua motivatie en eigen bijdrage?

De organisatiefitheid neemt sterk toe

Het effect van stoppen in plaats van doorstapelen heeft op alle niveaus van een organisatie merkbare gevolgen. Minder overbelasting, meer voortgang boeken met zaken die er werkelijk toe doen, een betere resultaatontwikkeling, een toegenomen besluitvorming, zaken die sneller worden afgemaakt, meer met klanten aan de slag zijn, een afnemende complexiteit: het zijn elementen die stuk voor stuk al energie geven, laat staan als ze zich grotendeels gelijktijdig voordoen. De organisatievermoeidheid begint voor iedereen merkbaar positief te veranderen. Iets wat nog eens wordt versneld doordat onder andere klanten dit heel snel signaleren en er positief op reageren. Het ziekteverzuim daalt. Mensen gaan in privé-situaties ineens weer anders over hun werk praten. Het negatieve afreageren maakt plaats voor een hernieuwd enthousiasme en het geloof dat de organisatie er wel komt.

In dit hoofdstuk is besproken waarom er in vrijwel alle organisaties wordt gestapeld. Dit stapelgedrag is allesbehalve onzichtbaar: het is direct herkenbaar, zowel bij jezelf als binnen je organisatie. De consequenties zijn zo groot, dat ingrijpen volstrekt logisch lijkt. Toch is de praktijk vaak anders. Als je de stap neemt om pas op de plaats te maken en een periode te stoppen in plaats van door te stapelen, dan zijn de positieve gevolgen hiervan zo groot en merkbaar, dat het realiseren van een nieuwe balans tussen stapelen en stoppen door iedereen zal worden nagestreefd. In het volgende hoofdstuk geef ik de eerste stap om hier

te komen: de stap van een heldere horizon, voor iedereen. Waar gaan we naartoe en hoe komen we daar?

STAPELVRAGEN

- Ben jij een stapelaar? En zo ja, wat is daar de belangrijkste reden voor?
- Hoeveel procent van de dingen die je in je organisatie aankondigt laat je niet in de praktijk zien? En ben je je bewust van het feit dat juist datgene wat je niet maakt door mensen wordt waargenomen?
- Waarmee zou je vandaag nog kunnen stoppen?
- Wat zou dat de organisatie opleveren?
- Wat zou je doen met de capaciteit die vrijkomt?
- Vraag je weleens aan een collega: 'Zit je te vol met werk?'