
INHOUDSOPGAVE

Aftrap	9
1 Stoppen met stapelen	15
1.1 Zijn organisaties stapelgek geworden?	15
1.2 Hoe ontstaat stapelgedrag?	21
1.3 Wat zijn de consequenties van stapelgedrag?	25
1.4 Waarom grijpt niemand in?	29
1.5 Wat levert het je op als je stapelgedrag aanpakt?	34
1.6 Tijd om aan de slag te gaan	36
2 Stap 1	39
<i>Beslis wat je met de vrije capaciteit gaat doen</i>	
2.1 Businesspotentieel: kansen in de markt benutten	40
2.2 Werkdrukreductie	44
2.3 Valkuilen als je geen keuze maakt	47
2.4 Wat levert het vrijspelen van capaciteit je op?	48
3 Stap 2	51
<i>Breng focus aan</i>	
3.1 Bepaal je echte toegevoegde waarde voor je klanten	52
3.2 Beperk je producten- en dienstenaanbod	56
3.3 Geef de interacties in je organisatie focus	59
3.4 Creëer ruimte voor langetermijndoelen	63
3.5 Houd anderen met te weinig focus bij de les	66
3.6 Beperk de omvang van je dagelijkse (stuur)informatie	70
3.7 Wat levert focus je op?	74

4	Stap 3	77
	<i>Hoe wordt de organisatiecapaciteit nu ingezet?</i>	
4.1	Waar is jouw organisatie echt mee bezig?	78
4.2	Hoe effectief is de interactie binnen jouw organisatie?	83
4.3	Hoe wordt talent ingezet?	91
4.4	Workplace Analytics	94
4.5	Wat levert deze reality check je op?	97
5	Stap 4a	99
	<i>Organisatiecapaciteit vrijmaken door stoppen en simplificeren</i>	
5.1	Spoor capaciteitsverspilling op met behulp van de FreeCapacity-matrix	99
5.2	Stop de meeting madness en informatietsunami's	102
5.3	Zet activiteiten stop die te weinig opleveren	121
5.4	Ruim organisatieroadblocks op	123
5.5	Wat levert zoveel ruimte je op?	130
6	Stap 4b	133
	<i>Organisatiecapaciteit vrijmaken door te defragmenteren</i>	
6.1	Waardoor neemt de complexiteit in organisaties toe?	134
6.2	Spoor onnodige complexiteit op met de FreeCapacity-matrix	136
6.3	Defragmenteer de interactie	138
6.4	Complexiteit werpt organisatieroadblocks op	145
6.5	Voorkom nieuwe complexiteit	147
6.6	Wat levert het verminderen van complexiteit je op?	149

7 Stap 5	151
<i>Organisatiecapaciteit duurzaam managen</i>	
7.1 Zelfsturende teams als managers van schaarse capaciteit	152
7.2 Het schappincipe: iets erbij = iets eraf	157
7.3 Het schaarstepincipe: meer bereiken met minder	162
7.4 Als je baas doorstapelt en alles belangrijk vindt	167
7.5 (Tijdelijk) externe capaciteit toevoegen: vermijd de valkuilen	169
7.6 De <i>gap trap</i>	174
7.7 Wat levert het managen van schaarse organisatie- capaciteit je op?	176
8 Tot slot	179
<i>Het werkelijke effect is nog groter</i>	
Dankwoord	181
Geraadpleegde literatuur	183
Over de auteur	187

AFTRAP

Organisaties zijn volop in beweging, ze proberen zich continu aan te passen aan externe ontwikkelingen en nieuwe kansen te grijpen. Aan mogelijkheden en ambities geen gebrek. Maar in de dagelijkse praktijk van de tientallen organisaties waarin ik met managers en teams werk, blijkt het lastig om snel vooruitgang te boeken met nieuwe (strategische) plannen en doelstellingen. Dat is de grootste uitdaging die ik daar tegenkom. De nieuwe plannen en initiatieven worden ‘erbij gedaan’, naast de dagelijkse werkzaamheden die al alle beschikbare tijd lijken op te slokken. Als ik dan doorvraag naar wat de belangrijkste oorzaak is van de stagnerende vooruitgang, blijkt de grootste bottleneck dat er onvoldoende organisatiecapaciteit wordt vrijgemaakt voor de nieuwe plannen en initiatieven. Die organisatiecapaciteit bestaat uit tijd en talent.

In een onderzoek van Sull, Homkes en Sull (2015) naar de uitvoering van strategie onder achtduizend managers geeft slechts 11 procent een positief antwoord op de vraag of voor alle strategische prioriteiten de middelen beschikbaar zijn om ze succesvol uit te voeren. Voor de start van de uitvoering van deze plannen wordt wel aan de hand van een businesscase gesproken over de financiële consequenties, de benodigde investeringen en de verwachte baten of besparingen, maar aan de benodigde organisatiecapaciteit om het echt te gaan doen, de executie, wordt veel minder aandacht geschonken. Hier hebben veel organisaties een blinde vlek voor.

ORGANISATIECAPACITEIT IS EEN SCHAARS MIDDEL DAT JE MOET MANAGEN

In organisaties zijn twee schaarse middelen: geld (cash) en organisatiecapaciteit (collectieve tijd en talent). Geld wordt strak gemanaged, het is zichtbaar of er geld beschikbaar is (saldi) en waaraan het besteed wordt. Voor organisatiecapaciteit is de werkelijkheid heel anders: die wordt veel minder gemanaged, het is niet goed zichtbaar of er nog capaciteit beschikbaar is, en waaraan schaarse organisatiecapaciteit besteed wordt is verre van duidelijk. Het goede nieuws is dat de middelgrote organisaties (100-5000 medewerkers) waarmee ik gewerkt heb, gemiddeld 20 procent organisatiecapaciteit wisten vrij te spelen, waarna ze deze capaciteit veel effectiever konden aanwenden en extra konden inzetten op de grootste kansen. Dit percentage kom ik al een aantal jaren tegen in de praktijk en het is recent bevestigd in publicaties naar aanleiding van onderzoeken door Bain & Company Inc. in corporate organisaties (Mankins & Garton, 2017).

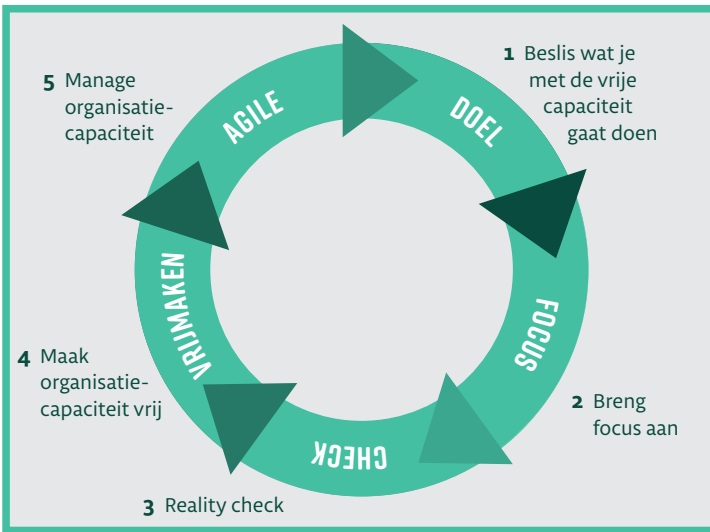
Het managen van schaarse organisatiecapaciteit gaat over de collectieve tijd en het collectieve talent van een organisatie. Er is volop aandacht voor individuele effectiviteit, dus hoe iemand individueel het slimst kan omgaan met eigen tijd en talent, maar het overall effect hiervan in organisaties wordt overschat. Dat komt doordat mensen vrijwel continu in interactie zijn, vooral met collega's. Als niet hele teams en afdelingen dezelfde slag maken, zullen er continu anderen zijn die de effectiviteit van de individuele medewerker weer ondermijnen.

Dit boek laat zien hoe je juist collectieve tijd en collectief talent kunt vrijmaken in je organisatie en hoe je dit kunt blijven doen. Het managen van organisatiecapaciteit is immers niet een eenmalige aanpak. Nee juist deze tijd, waarin topprioriteiten sneller kunnen verschuiven op basis van (disruptieve) marktontwikkelingen, vraagt om een veel flexibelere (*agile*) organisatie waarin je snel organisatiecapaciteit kunt verplaatsen en op de gewijzigde topprioriteiten kunt inzetten.

Dit boek is primair bedoeld voor managers, teamleiders en hun teams (afdelingen). Dit is de groep die echt ziet waaraan capaciteit wordt besteed en die dat het snelst kan wijzigen, want het is de groep die met de uitvoering en realisatie van plannen bezig is. Daarnaast is het goed dat de topmensen in organisaties zich er echt van bewust worden dat organisatiecapaciteit schaars is en gemanaged moet worden. Je kunt collectieve tijd en collectief talent – net zoals geld – niet op alles tegelijk inzetten.

AAN DE SLAG: CAPACITEIT VRIJMAKEN IN VIJF STAPPEN

Dat er zoveel capaciteit is vrij te spelen, komt vooral door stapgedrag. Dat komt aan bod in hoofdstuk 1. Vervolgens worden in de hoofdstukken 2 tot en met 7 de vijf stappen besproken die je als manager met je team kunt nemen om capaciteit vrij te maken, met als laatste stap het blijven managen van de schaarse capaciteit; zie figuur 0.1.



Figuur 0.1 Capaciteit vrijmaken in vijf stappen

De FreeCapacity-aanpak helpt je ook direct om meer uit je team te halen, zonder dat er harder gewerkt hoeft te worden. Veel organisaties hebben hier moeite mee, ondanks het feit dat ze er veel in investeren. Ze geven veel geld uit om topperformers binnen te halen (wie zoekt ze niet?) en om de vaardigheden en kennis van medewerkers te verbeteren. Ook optimaliseren en automatiseren ze processen. Toch blijft de productiviteit van teams verre van wat die zou kunnen zijn. Hoe komt dat? Organisaties creëren obstakels voor teams en medewerkers om optimaal te presteren. Denk aan een overvloed van meetings, e-mails en andere berichten, projecten en rapportages die ervoor zorgen dat er nauwelijks tijd is om 'echt te werken'. Samengevat: rompslomp in organisaties kost te veel tijd, vreet energie en heeft een grote impact op de prestaties van teams. Bovendien blijft talent deels onbenut.

Als je dit als manager samen met je team of als zelfsturend team nu echt goed aanpakt, ervaar je dat je binnen zes tot acht weken 20 procent capaciteit vrijspeelt. Zo zet je samen een grote stap naar het permanent managen van schaarse capaciteit op een eenvoudige en doortastende wijze. Ieder team kan de FreeCapacity-aanpak zelfstandig uitvoeren. Het begint met bewustzijn, je gaat aan de slag en ervaart direct de positieve resultaten en dit sterkt je in de wens om dit te herhalen, waardoor het een routine wordt in plaats van weer een methode die je niet volhoudt. En inmiddels zijn er breed hanteerbare analytische tools die je in staat stellen om op ieder moment met minimale inspanning een betrouwbaar inzicht te krijgen in waar schaarse capaciteit nu echt in verdwijnt.

Jason Fried, de medeoprichter van Basecamp, beschrijft het mooi in zijn artikel 'When Good Ideas Bear Fruit' op *inc.com*: door de appelboom die hij bezit regelmatig te snoeien, ontstaat er ruimte voor wat er achterblijft om verder te groeien! Dit is zeer herkenbaar in organisaties: door regelmatig op te schonen, ontstaat er capaciteit om harder te groeien met wat er nog is.

Ik wens je samen met je team veel vrije capaciteit die je op de mooiste uitdagingen extra kunt inzetten!

BLIKOPENER

Op de website free-capacity.com vind je handige hulpmiddelen die je kunt gebruiken om capaciteit vrij te maken.



**ALS JE
LANG GENOEG
DOORSTAPELT,
WORDEN
(ZELFSTURENDE)
TEAMS VANZELF
STUURLOOS.**

1 STOPPEN MET STAPELEN

Je hoort het overal om je heen: ‘We zijn met zoveel dingen tegelijk bezig’, ‘Er komt alleen maar werk bij’, ‘Waar halen we de tijd vandaan om echt belangrijke doelstellingen te realiseren?’ Organisaties zitten vol – sterker nog: vaak overvol – en toch lijkt dit vol zitten een blinde vlek. Nieuwe plannen en activiteiten worden gelanceerd alsof er continu capaciteit (tijd en talent) is om ermee aan de slag te gaan. Waarom blijven we alsmaar werk toevoegen? Wat zijn de negatieve gevolgen hiervan? Wat betekent het voor de collectieve capaciteit in organisaties? En wat is de reden dat niemand dit stapelgedrag stopt? Want juist door te stoppen, kunnen organisaties hun schaarse capaciteit veel effectiever managen. Daarover gaat dit hoofdstuk.

1.1 ZIJN ORGANISATIES STAPELGEK GEWORDEN?

Organisaties hebben twee schaarse resources: geld en organisatiecapaciteit. Geld wordt strak gemanaged, maar organisatiecapaciteit – die bestaat uit tijd en talent – is veel effectiever aan te wenden. Dat houdt verband met wat ik *stapelen* noem: nieuwe zaken toevoegen of bestaande zaken uitbreiden, waardoor met dezelfde organisatiecapaciteit meer werk moet worden verricht. Er bestaan verschillende vormen van stapelen, die allemaal leiden tot een forse verspilling van schaarse organisatiecapaciteit.

STAPELEN LEIDT TOT EEN FORSE VERSPILLING VAN SCHAARSE ORGANISATIECAPACITEIT.

Stapelen zie je vooral terug in *interactie* tussen mensen, in *activiteiten* (producten, diensten en projecten) en tot slot in harde onderdelen van de *organisatie*, zoals structuur, processen, procedures en regels. In deze paragraaf komen ze aan bod.

Stapelen in de interactie tussen mensen

Om dingen voor elkaar te krijgen, moeten we informatie uitwisselen. Maar de manier waarop dat gebeurt in organisaties, kost onnodig veel organisatiecapaciteit. Laten we eens bekijken op welke terreinen er veel te winnen valt.

Meetings verslinden organisatiecapaciteit

Meetings leiden in meerdere opzichten tot enorm stapelgedrag. Ik kom zelden in een organisatie waarin meetings geen verslinders zijn van organisatiecapaciteit. Er zijn er te veel, ze duren te lang, er worden regelmatig te veel mensen voor uitgenodigd, er worden te veel agendapunten opgevoerd en als ze niet strak worden geleid, lijden ze onder herhaling van al besproken punten en genomen besluiten.

Waren e-mails niet bedoeld om het werk makkelijker te maken?

Waarschijnlijk hoor je ook om je heen geluiden als ‘Ik kom niet meer door mijn mailbox heen’, of ‘Tot ’s avonds laat zijn wij aan het e-mailen in onze organisatie.’ De fantastische technologie die ons enorm kan helpen om zaken snel af te stemmen en effectiever te werken, lijkt het tegendeel op te leveren. Er

worden te veel mails verstuurd, te veel personen krijgen een cc en mails zijn vaak te lang. Door al die oorzaken reageren mensen steeds minder (tijdig) op mails, waardoor je nog langer bezig bent om een stap verder te komen.

We verdrinken in de communicatiekanalen

Er zijn talloze mogelijkheden om met elkaar te communiceren, zoals via e-mail, sms, WhatsApp, Messenger ... Onduidelijkheid over het gebruik van deze verschillende communicatiekanalen leidt tot verwarring. Dit speelt niet alleen een rol in de communicatie tussen collega's, maar ook in de interactie met de klant. Hier vertonen organisaties eveneens stapelgedrag: ze gebruiken wisselende kanalen voor dezelfde soort communicatie. Denk hierbij aan iets simpels als een afspraak met een klant, die je de ene keer via mail maakt, de andere keer direct telefonisch en vervolgens via WhatsApp. En vervolgens vergeet jij of de klant de afspraak in de agenda te zetten, omdat er alweer zoveel berichten over andere onderwerpen zijn verschenen, dat het bericht over de afspraak ver naar onderen is gezakt in de lijst op de mobiele telefoon of computer. Als organisaties niet duidelijk afspreken welk communicatiekanaal ze waarvoor gebruiken, leidt dat snel tot fouten – en om die te herstellen, is extra organisatiecapaciteit nodig. Hierdoor gaat dus onnodig organisatiecapaciteit verloren.

Opinieoverflow: voegt jouw mening nog iets wezenlijks toe?

Een vorm van stapelen die in de meeste organisaties nog niet herkend wordt als potentiële verslinder van schaarse capaciteit, is opinieoverflow. Zowel de vele meetings en afspraken als de beschikbare technologie hebben de barrière om ook je mening te geven over iets, vrijwel weggenomen. Dit leidt tot een overvloed van meningen, opmerkingen en extra vragen. Stel jij jezelf

regelmatig de vraag of jouw mening nog iets wezenlijks toevoegt aan alles wat al gezegd is, of laat jij je ook verleiden tot het stapelen van meningen?

Activiteiten stapelen

Organisaties willen de boot niet missen: ze willen snel inspelen op veranderingen. Ze voelen de noodzaak om nieuwe producten en diensten te leveren, en starten projecten om uitdagingen het hoofd te bieden. Maar zo stapelen de activiteiten zich op – en dat gebeurt zeker bij de grote talenten in een organisatie, met als gevaar dat zij verpletterd raken onder het gewicht van de stapel.

Klanten krijgen steeds meer aangeboden

Organisaties zien hun speelveld voortdurend veranderen. Ze krijgen te maken met nieuwe inzichten, technologische ontwikkelingen, marktveranderingen enzovoort. Dat vraagt om een wendbare opstelling. Er ontstaan ook nieuwe kansen en mogelijkheden. Wat je vaak ziet, is dat organisaties ervoor kiezen om hun aanbod steeds verder uit te breiden. Dit kan in de vorm van nieuwe producten, diensten en service zijn. Maar hiermee lopen ze het risico dat ze juist het tegenovergestelde bereiken bij klanten: de interesse neemt af doordat het aanbod te groot wordt. Dat is de *paradox of choice*, die in hoofdstuk 3 aan bod komt.

Geconfronteerd met een uitdaging? Start een project!

Op basis van nieuwe ideeën worden makkelijk projecten gestart. De gedachte is dat er dan duidelijkheid komt over de haalbaarheid van het idee. Maar als er veel ideeën zijn, krijg je al snel te veel projecten tegelijk. Iets wat tot nog veel meer verspilling van capaciteit leidt, is dat een manager die met een uitdaging wordt geconfronteerd, deze niet zelf oplost, maar delegeert aan

een projectgroep. En daarmee is de uitdaging voorlopig van zijn bord verdwenen. Dit gebeurt vaak in grotere organisaties met diverse managementlagen. Maar in plaats van dit probleem direct verder de organisatie in te duwen, is het veel effectiever als de manager zich eerst afvraagt of deze uitdaging echt direct moet worden aangepakt, of dat deze wel even kan blijven wachten totdat andere bestaande uitdagingen zijn opgelost. En als deze uitdaging echt zo belangrijk is, welk van de lopende projecten kan dan op time-out worden gezet? Er is altijd een rangorde aan te brengen op basis van een paar eenvoudige criteria. Hoe je dat doet, komt in hoofdstuk 5 aan de orde.

Talenten raken verpletterd onder het gewicht van de stapel

Iedereen heeft graag een echt talent uit de organisatie in zijn team, werkgroep of project. Talenten brengen energie en inspiratie, zorgen voor voortgang, lossen zaken op en hebben originele ideeën. Talenten ervaren dit zelf ook en trekken als een magneet werk aan. Juist door hun getalenteerdheid merken ze dat ze veel aankunnen. Daar schuilt direct het gevaar in, want op het moment dat zij te veel zaken tegelijk aanpakken (stapelen), leveren ze direct scherpte en effectiviteit in doordat ze voortdurend switchen en hun talent over te veel zaken tegelijk moeten verdelen. Hoe vaak gebeurt het niet dat je iemand tegenkomt die is bestempeld als talent, maar van wie je je afvraagt wat er nu zo bijzonder aan hem is? Grote kans dat een deel van het talent verloren is geraakt doordat deze persoon te veel zaken tegelijk doet. En daarmee blijft juist de unieke bijdrage die een talent kan leveren, ongebruikt.

Stapelen in de organisatie

Organisaties hebben niet alleen te maken externe uitdagingen, zoals de toenemende complexiteit van de wereld om hen heen,

maar willen én kunnen intern ook op steeds meer kansen en uitdagingen inspelen. Daardoor wordt er in organisaties ook aan de ‘harde kant’ flink gestapeld. Dat zie je terug in extra organisatielagen of toegevoegde functies, in extra processen, in nieuwe procedures, regels en rapportages. Ze hebben van nature nu eenmaal eerder de neiging om iets toe te voegen omdat er een directe aanleiding toe is (een kans of noodzaak), dan om iets af te voeren omdat het geen nut meer heeft of gewoon niet meer goed genoeg is. Vooral grote organisaties beginnen dit in te zien en proberen er iets aan te doen, maar er is nog heel veel meer te winnen. Vrijwel iedereen kan gemakkelijk voorbeelden noemen uit zijn eigen werkomgeving van overbodige en vaak zelfs hinderlijke afspraken, regels en procedures.

**ORGANISATIES WILLEN ÉN KUNNEN INTERN OOK
OP STEEDS MEER KANSSEN EN UITDAGINGEN
INSPLEN. DAARDOOR WORDT ER OOK AAN DE
‘HARDE KANT’ FLINK GESTAPELD.**

Grote consequenties

Er wordt dus op zeer veel verschillende plaatsen in organisaties gestapeld, en de natuurlijke neiging van mensen om iets toe te voegen, is groter dan die om iets te stoppen of weg te halen. Maar de consequenties hiervan zijn veel groter dan we beseffen. Dat zal blijken in het vervolg van dit hoofdstuk. Hoe komt het toch dat stapelgedrag op zo’n grote schaal voorkomt, en dat er in veel organisaties te weinig aan gedaan wordt?

BLIKOPENER

Als je iets nieuws start, maak je dan eerst capaciteit hiervoor vrij in je team, of gaan jullie het erbij doen?



1.2 HOE ONTSTAAT STAPELGEDRAG?

In de vorige paragraaf heb je gelezen waar in een organisatie wordt gestapeld. En je hoort vast regelmatig opmerkingen als: 'We zijn met te veel dingen tegelijk bezig,' of 'We maken geen keuzes, alles is belangrijk,' of 'De werkdruk in ons team is te groot.' En toch blijft het daar vaak bij en grijpt niemand direct in. Dit hangt samen met de oorzaken van stapelgedrag. Er zijn verschillende factoren die het stapelgedrag binnen organisaties 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. Apparaten als computers of smartphones registreren zelf de beschikbare capaciteit heel nauwkeurig en melden het wanneer je het maximum hebt bereikt. Er kan dan niets meer bij als je geen aanpassingen doet. Maar in organisaties is het niet duidelijk wanneer de maximale capaciteit wordt benut. Het is niet zichtbaar en er bestaan ook geen eenvoudige en betrouwbare methoden om dit te meten. Er is geen meter die aangeeft dat je organisatiecapaciteit nu maximaal belast is. Zoals de harde schijf van een computer wel precies aangeeft hoeveel vrije capaciteit je nog beschikbaar

hebt. Of de saldi op de rekeningen van de organisatie laten zien of er nog geld (als ander schaars middel) beschikbaar is om uit te geven.

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 het langer duurt voordat een besluit wordt genomen om echt aan de slag te gaan met een initiatief of er juist mee te stoppen, 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 de organisatie nu, op grond van die nieuwe informatie, wel mee aan de slag gaat. En al die informatie vergroot ook non-stop de complexiteit van zaken, doordat je steeds meer zaken erbij betreft op basis van aanvullende informatie, zonder dat dit tot een scherper of beter inzicht hoeft te leiden.

95 procent van ons gedrag is onbewust en automatisch

Volgens neurologen is slechts 5 procent van wat wij doen bewust, gepland gedrag. De overige 95 procent is onbewust, automatisch gedrag. Ook dit zorgt voor doorstapelen: we zijn er ons meestal niet eens van 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.

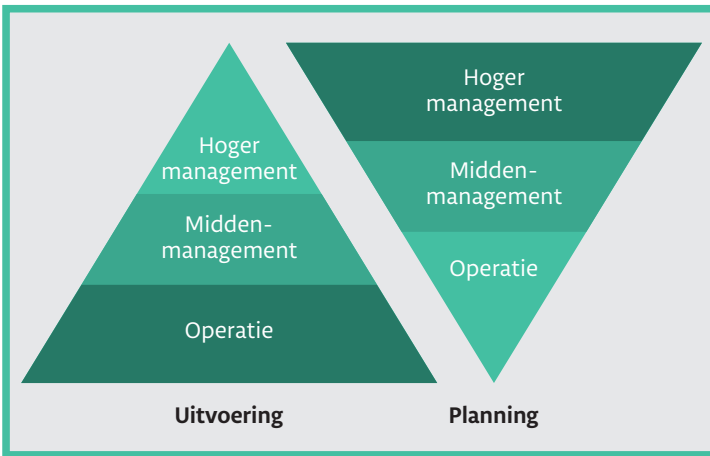
Bedenken en uitvoeren zijn vaak gescheiden activiteiten

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.

**HET BEDENKEN EN OP HOOFDLIJNEN
PLANNEN VAN ZAKEN KOST VEEL
MINDER TIJD DAN HET UITWERKEN
EN UITVOEREN HIERVAN.**

Op uitvoerend niveau zit een organisatie dus veel sneller vol. Dit is te illustreren met twee piramides, waarvan er één is omgekeerd; zie figuur 1.1. De eerste piramide geeft de mate aan waarin uitvoerend werk plaatsvindt. Dit is maximaal onderaan (operatie) 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 in de operatie. Samenvattend wordt duidelijk dat 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).



Figuur 1.1 Het verschil in tijdsbeslag tussen organisatietop en operatie

En daarmee komt de zo belangrijke rol van het middenkader zwaar onder druk te staan. Die rol is enerzijds de plannen en initiatieven vanuit de top om te zetten in actie en uitvoering, en anderzijds aan te geven wat de belangrijkste uitdagingen zijn waar de uitvoerenden tegenaan lopen. Middenmanagers die hierdoor in de verdrinking komen, hebben de natuurlijke neiging om zich heel druk bezig te houden met triviale zaken, om de druk van bovenaf en onderaf te ontwijken. Zo zie ik bijvoorbeeld regelmatig dat managers op dit niveau veel tijd besteden aan zaken uitzoeken, of zich met allerlei procedurele zaken bezighouden waar echt niemand op zit te wachten. Of ze zijn gewoon de hele dag vooral met hun mailbox bezig en reageren op talloze mails, zonder iets echt toe te voegen. Herken jij dit? En waar gaat dan die schaarse tijd in zitten?

We zijn ons er meestal niet van bewust

In deze paragraaf ben je enkele van de belangrijkste oorzaken van stapelgedrag tegengekomen. Een belangrijke overeenkomst

tussen deze punten is dat de meesten van ons zich er niet bewust van zijn dat dit gebeurt. Had jij ook tijdens het lezen de ervaring: ik herken dit direct? Dat merk ik ook tijdens het werken met teams in de meest uiteenlopende sectoren: ze zijn zich niet bewust van stapelgedrag, maar herkennen wel direct de voorbeelden.

Door samen met je team stil te staan bij de belangrijkste oorzaken van stapelgedrag, zet je de eerste stap om er ook echt mee aan de slag te gaan. Dat het nodig is om stapelgedrag aan te pakken, vraagt door de grote herkenbaarheid dan nauwelijks meer om uitleg. En als je dan ook met elkaar vaststelt wat bij jullie in de organisatie en voor jullie als team de consequenties ervan zijn, ontstaat het gevoel van urgentie om stapelgedrag aan te pakken.

In de volgende paragraaf komen de consequenties van stapelgedrag aan bod met de grootste impact op de organisatie.

BLIKOPENER

Wie zijn de stapelaars in jouw team? En wat is daar de belangrijkste oorzaak van?



1.3 WAT ZIJN DE CONSEQUENTIES VAN STAPELGEDRAG?

Stapelgedrag heeft veel consequenties, maar een beperkt aantal is van doorslaggevende invloed op de inzet van de collectieve tijd en het collectieve talent in organisaties. Die bespreek ik hier.

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 niet 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 ...

**DOOR STAPELGEDRAG VERDWIJNT
HET KLANTPERSPECTIEF NAAR DE
ACHTERGROND.**

Doelstellingen worden niet gehaald

Werk je in een omgeving waar weinig doelstellingen conform plan worden gerealiseerd, zowel wat tijd als targets betreft? 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 dat iemand stilstaat 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

aanpassingen. En er komt nog minder van terecht. Maar wie grijpt er in?

Switchgedrag van mensen in de organisatie

Hoe meer onderwerpen iemand behandelt, hoe vaker hij switcht van activiteit. 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. Vaak switchen brengt ook met zich meer dat het steeds lastiger is om je echt te concentreren op datgene waarmee je op dat moment bezig bent. Je gedachten dwalen al snel af naar het volgende onderwerp waar je zo dadelijk iets mee gaat doen. Echt voor de volle honderd procent en dus met je hele talent met iets bezig zijn op het moment zelf, komt er niet meer van. En dat leidt er onherroepelijk toe dat er meer tijd nodig is om gezamenlijk zaken af te ronden en dat de uitkomst niet het kwaliteitsniveau heeft dat haalbaar is als je samen met volle concentratie aan iets werkt en minder snel switcht.

De complexiteit binnen de organisatie neemt onnodig toe

Nieuwe initiatieven of plannen voegen vrijwel altijd iets toe aan een bestaande organisatie. Dit kan variëren van eenvoudige en vaak tijdelijke zaken, zoals een nieuw overleg, een uitbreiding van een rapportage of een nieuw marktonderzoek, tot structurele aanpassingen, zoals wijzigingen in de organisatiestructuur, IT-uitbreiding of de aanschaf van hulpmiddelen. Iedere toevoeging maakt de organisatie complexer, waardoor 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.