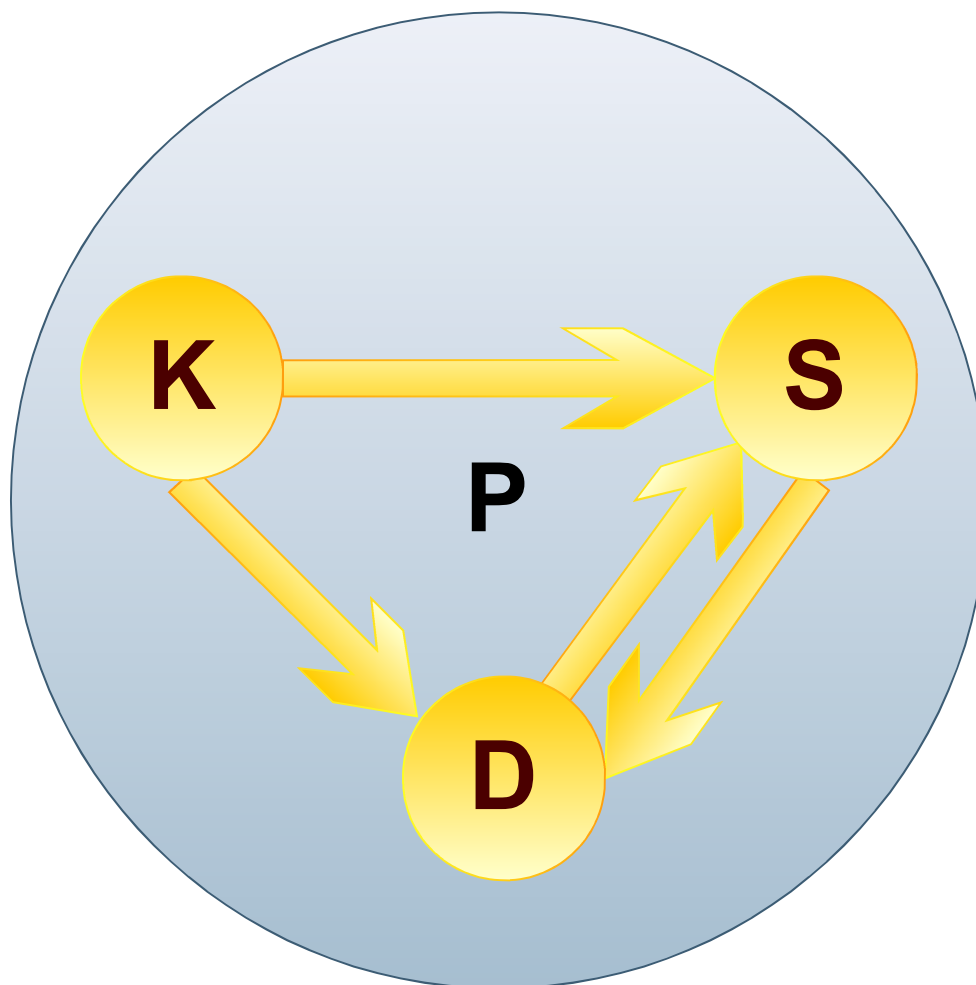


De Gouden Driehoek.

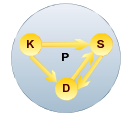
het succesvol managen van een organisatie verandering.




*Oplossingen zonder probleem
geven problemen zonder oplossing*

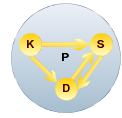
*Een heldere, transparante, probleemanalyse
is de helft van de oplossing*

April 2009
Ir. J.A. Geerling
ProjectPlus
projectplus@xs4all.nl



Inhoudsopgave

1. Inleiding.	3
2. De gemeente Middelmaat reorganiseert.	4
2.1. Bij de koffieautomaat.	4
2.2. De besluitvorming.	5
2.3. Een jaar later.	5
3. Waar gaat het mis?	7
4. De gouden driehoek.	8
4.1. De knip.	8
4.2. Draagvlak creëren.	9
4.2.1. Draagvlak door bottom — up benadering.	9
4.2.2. Draagvlak door projectmatig werken.	10
4.2.3. Draagvlak bij afronding probleem analyse.	11
4.2.4. Waarschuwing tegen manipulatie.	11
4.2.5. Draagvlak bij oplossingen zoeken.	12
4.2.6. Draagvlak, de essentie.	13
4.3. Snelheid maken.	13
4.3.1. Snelheid bij besluitvorming.	13
4.3.2. Doorlooptijden.	13
4.3.3. Tijdschema.	14
4.3.4. Intensieve terugkoppeling naar medewerkers.	14
5. Waar komt de naam Gouden Driehoek vandaan?	16
5.1. De driehoek.	16
5.2. Het goud.	16
5.3. Synergetische gouden effecten.	16
6. Projectmatig Werken.	18
6.1. Faseren.	18
6.2. Beheersen.	18
6.3. Projectorganisatie.	19
6.4. IJzersterk duo.	19
Bijlage I: Het  eranderdocument.	20
Bijlage II: Over de auteur.	22



1. Inleiding.

Pas als je afstand neemt zie je het totaal.

Deze waarheid heb ik onlangs weer ervaren, toen ik besloot een punt te zetten achter mijn actieve loopbaan van interim- / veranderingsmanager.

Terugkijkend op de jaren dat ik organisatie veranderingsprocessen heb geleid, realiseerde ik mij dat de opdrachten vaak binnen de geplande tijd zijn afgerond en dat medewerkers bijna nooit aanleiding zagen om in beroep te gaan tegen veranderingen in hun persoonlijke werksituatie.

Sterker nog, de dag dat de reorganisatie formeel inging, was vaak een dag als alle andere.

Met volle instemming van de medewerkers waren, geleidelijk aan, al veel stappen in het veranderingstraject genomen.

Bij dit terugkijken op mijn loopbaan van interim manager kwam ik tot de conclusie dat drie elementen van mijn aanpak tezamen het succes bepalen.

Bij het einde van mijn loopbaan wil ik graag wat substantieels achterlaten.

Daarom heb ik besloten mijn aanpak, die ik de Gouden Driehoek heb genoemd, op papier te zetten.

Iedereen, die nu met organisatie veranderingen worstelt, kan er zijn of haar voordeel mee kan doen.

Wat kunt u verwachten?

Allereerst heb ik geschetst hoe een reorganisatieproces bij een middelgrote Nederlandse gemeente heel vaak verloopt.

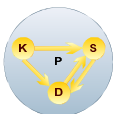
Het gaat over de — niet bestaande — gemeente Middelmaat, die model staat voor een groot aantal wel bestaande steden.

Ik analyseer waarom het reorganisatieproces vaak stroperig en onbevredigend verloopt.

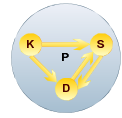
Vervolgens presenteer ik het concept van de Gouden Driehoek, met de drie belangrijke elementen:

- De knip (K)
- Draagvlak (D)
- Snelheid (S)

Dit alles ingebed in projectmatig werken (P).



Het logo van de Gouden Driehoek is uit deze elementen opgebouwd.



2. De gemeente Middelmaat reorganiseert.

Vooraf:

De gemeente Middelmaat heeft 40.000 inwoners.

De gemeente bestaat niet echt.

De wijze waarop deze gemeente de reorganisatie insteekt komt sterk overeen met hoe het vaak gaat bij veel wel bestaande gemeenten (en vele andere organisaties).

2.1. Bij de koffieautomaat.

Al enige tijd ritselt het in de organisatie van de gemeente Middelmaat.

Een tijdje geleden heeft het management team zich enkele dagen “op de hei” teruggetrokken.

Daarna kwam er een mededeling van de gemeentesecretaris dat besloten was een reorganisatie onderzoek uit te laten voeren door een gerenommeerd bureau.

Kort daarna meldden zich een aantal “consultants” bij het bedrijf, jongen mannen en vrouwen, goed in het pak compleet met laptop en Blackberry.

Die gingen mensen interviewen.

Niet bekend was waarom de “gelukkigen” voor de interviews waren uitgekozen en wat precies van ze verwacht werd.

De secretaris had gevraagd om ieders medewerking.....

Bij de koffieautomaat spraken de medewerkers er wel eens met elkaar over; het gevoel bij de meesten was dat ook dit keer de zaak vanzelf wel met een sisser zou aflopen.

Na twee maanden kwamen de consultants met hun bevindingen, dat noemden ze de “diagnose”.

Een verhaal dat goed weg las en duidelijk maakte dat er problemen in de organisatie waren die niet al te lang op een oplossing konden wachten.

Sommige geïnterviewden vroegen zich af wat er met hun opmerkingen was gebeurd, ze konden ze niet goed terug vinden in het verhaal, maar dat zou wel aan hen zelf liggen.

Sommige medewerkers, die niet waren geïnterviewd, hadden het idee dat niet alle problemen waren benoemd.

Maar ja, dat hielden ze maar voor zich, want hen werd toch nooit wat gevraagd.

De secretaris besprak het rapport met de Ondernemingsraad.

Die wist er eigenlijk ook niet zo goed raad mee, maar wilde de goede relatie met de secretaris in deze fase niet op het spel zetten, dus ging ze er mee akkoord dat het adviesbureau verdere voorstellen mocht ontwikkelen.

Tenslotte stond er in dit rapport nog niets waar ze op konden reageren.

Wel hadden ze aan de secretaris gemeld dat ze de advies kosten hoog vonden.

Maar de secretaris had gezegd dat de tarieven die het bureau rekende volstrekt normaal waren.

En ze wisten toch, alle waar naar zijn geld

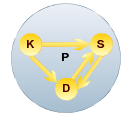
En nu is het adviesbureau met zijn advies gekomen om de organisatie ingrijpend te reorganiseren en de efficiency drastisch te verhogen.

Er moet een “directiemodel” komen.

Een aantal functies komt te vervallen en veel functies veranderen ingrijpend van inhoud.

Dat advies is bij de medewerkers als een bom ingeslagen.

Het had trouwens nog heel wat voeten in aarde gehad voor het rapport openbaar was.



2.2. De besluitvorming.

In eerste instantie had de secretaris het rapport onder embargo aan een klein aantal leidinggevenden ter inzage gegeven.

De Ondernemingsraad had daar lucht van gekregen en de secretaris om opheldering gevraagd.

Die had toegegeven dat er een rapport was, maar dat de leiding daar eerst nog eens goed naar wilde kijken.

En nu, eindelijk, is het rapport na 5 weken openbaar gemaakt.

Veel medewerkers vinden dat de Ondernemingsraad te lang passief is geweest.

De Ondernemingsraad zit daarmee in een lastig parket, want de secretaris stelt dat het diagnose rapport heel duidelijk was en dat de Ondernemingsraad nu niet moet gaan "herkennen".

Verder overleg volgt.

De secretaris doet een aantal concessies, onder andere dat er geen gedwongen ontslagen zullen volgen.

Dit is voor de Ondernemingsraad voldoende om met de reorganisatie akkoord te gaan.

De secretaris spreekt van een win - win situatie.

Op de dag dat het directiemodel wordt ingevoerd, zorgt de secretaris, die zich nu ook directeur mag noemen, ervoor dat de burgers van de gemeente Middelmaat goed worden geïnformeerd.

Op de website van de gemeente komt te staan:

Directiemodel stelt klanten gemeente Middelmaat centraal.

De nieuwe gemeentelijke organisatie volgens het directiemodel is deze week gepresenteerd.

Duidelijk is de rode draad: namelijk verbetering van de interne samenwerking ten dienste van "de burger" (onze klanten).

Kortere lijnen moeten zorgen voor een snellere dienstverlening en betere producten.

2.3. Een jaar later.

De reorganisatie is inmiddels klaar.

Tenminste op papier.

Een onverwacht groot aantal medewerkers heeft bezwaar aangetekend tegen de nieuwe functie die hen was aangeboden.

Een aantal is nu zelfs bij de rechter aanbeland, gesteund door een jurist van de vakbond.

Het ziektepercentage is omhoog gegaan, maar lijkt nu te stabiliseren op 7%.

Dat is 15% hoger dan voor de reorganisatie.

De efficiencywinst waarvoor de reorganisatie was ingezet, lijkt niet gehaald te kunnen worden.

Het aantal formatieplaatsen is weliswaar gedaald, maar niet zoveel als gedacht.

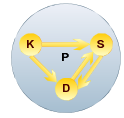
Sommige medewerkers blijken, ook in de nieuwe organisatie, nog steeds niet vooruit te branden te zijn.

Maar wat nog vervelender is, er is flinke onrust ontstaan over de positie van leden van de Ondernemingsraad.

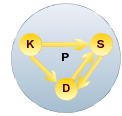
Veel collega's verwijten de leden van de Ondernemingsraad dat zij de spreekbuis van de secretaris zijn.

Voor de volgende verkiezingen hebben zich al verschillende kandidaten gemeld die zich verenigd hebben onder de naam "OR – anders".

De stemming in de organisatie is slecht, collegialiteit is schaars geworden.



De gemeentesecretaris denkt er nu over een volgende reorganisatie slag te maken.
Op de laatste jaarvergadering van de CNG (Club van Nederlandse Gemeentesecretarissen)
had hij goede berichten gehoord over het “directieraad” model.
Dat leek hem wel wat voor de gemeente Middelmaat.....



3. Waar gaat het mis?

Als je naar het bovengeschetste reorganisatieproces kijkt, kan je niet aan de indruk ontkomen dat het eigenlijk maar een sneue bedoening is geweest.

En in de gemeente Middelmaat is het nog niet eens erg slecht afgelopen.

In de praktijk kan het nog veel desastreuzer.

Iedereen die zo nu en dan de krant leest zal beamen dat met de regelmaat van de klok reorganisaties op een heel dramatische manier mislukken.

Of mislukte automatiseringsprojecten (belastingdienst!) die een organisatie bijna op de knieën kunnen brengen (automatiseringsprojecten zijn ook veranderingsprojecten!).

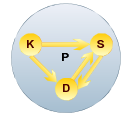
Waar gaat het nu eigenlijk mis?

Naar mijn ervaring gaat het op drie elementen mis:

- Probleemstelling en oplossingen lopen door elkaar.
- Er is onvoldoende draagvlak in de organisatie.
- Het tempo is te laag.

De volgende vraag is dan natuurlijk wat je er aan kan doen.

Daarvoor heb ik de “Gouden Driehoek” bedacht.



4. De gouden driehoek.

Er zijn veel theorieën over organisatiekunde en veranderingsprocessen. Vele goeroes hebben hierover vele dikke boeken vol geschreven. Veel van die theorieën heb ik in de loop der jaren gelezen en op mij laten inwerken. Maar té vaak kreeg ik het gevoel dat er een boekenkast was omgevallen. Goede theorieën, die in de praktijk toch moeilijk blijken toe te passen. De praktijk verloopt toch net wat anders dan waar de theorie van uitgaat.

Vandaar dat ik, met all theorieën in het achterhoofd, al werkende weg een methode heb ontwikkeld waarin vooral de praktijk centraal staat, de “Gouden Driehoek”.

De gouden driehoek — later zal ik de naamgeving nog toelichten — bestaat uit drie pijlers:

1. De knip.
2. Draagvlak.
3. Snelheid.

4.1. De knip.

Als eerste kernprobleem bij een minder succesvol verlopend reorganisatieproces heb ik genoemd dat probleemstelling en oplossing door elkaar lopen.

Breng daarom in het veranderingsproces een absolute knip aan tussen probleemstelling en probleemoplossingen.

Neem ook geen genoegen met een te oppervlakkige probleemstelling, maar vraag en analyseer dóór.

Een voorbeeld:

Als probleem hoor je vaak dat de organisatie te verkokerd werkt.

De oplossing die dan al snel wordt aangedragen is te werken aan een plattere organisatie.

Dit is echt een schoolvoorbeeld van “jumping to conclusions”.

Wat je eerst moet gaan onderzoeken is, hoe het komt dat de organisatie verkokerd is.

Oorzaken kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Heeft men niet geleerd wat samenwerking betekent?
- Zijn de medewerkers misschien vakinhoudelijke nerds die niet gewend zijn buiten hun eigen straatje te kijken?
- wordt er door het management team eigenlijk wel gestuurd op samenwerking (en zo nee, hoe komt dit dan?).
- zit de pijn hem mogelijk in twee leden van het managementteam die niet met elkaar door één deur kunnen?

Je moet in je analyses echt diep gaan om de kern van het probleem (de problemen) te kunnen benoemen.

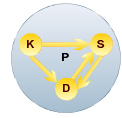
Wees moedig, draai niet om de hete brij heen.

Pas als je zover bent kan je de stap maken naar succesvolle oplossingen.

In de praktijk betekent dit, dat met name de trekker(s) van het reorganisatieproces in de beginfase uiterst terughoudend moeten zijn bij het poneren van oplossingen.

Eigenlijk moet u, als manager, alle ideeën over een oplossing laten varen en u eerst helemaal concentreren op de problemen die u op wil lossen.

Managers hebben vaak moeite met kritiek van hun medewerkers, ook al roepen ze nog zo hard dat ze er voor openstaan.



Door als manager in het begin terughoudend te zijn voorkom je dat je in een later stadium terug moet komen op eerdere uitspraken.

Als het u lukt de omslag te maken, is de beloning dat u van uw medewerkers meer vertrouwen krijgt en de weerstand / weerszin tegen de reorganisatie afneemt.

En daarmee zijn we aangeland bij het tweede kernprobleem van mijn analyse: het draagvlak.

4.2. Draagvlak creëren.

Voor veel mensen is iedere verandering, onzekerheid, op voorhand een bedreiging.

Van de wieg tot het graf worden we in onze welvaartsmaatschappij beschermd tegen zoveel mogelijk risico's.

Of dat nu te maken heeft met onze gezondheid, veiligheid, financiële positie, het verkeer, pech onderweg, het kapot gaan van een apparaat, aan alles is gedacht.

Het is dus volstrekt begrijpelijk dat we, ook op ons werk, streven naar zoveel mogelijk duidelijkheid en zekerheid.

Maar er zijn ook mensen die ervaren hebben dat verandering een kans kan zijn.

Een kans om eens een nieuwe weg in te slaan, een nieuwe weg naar meer autonomie en levensgeluk.

En het gekke is, zulke mensen trekken vaak nog het geluk aan, ook.

Alleen, de risicozoekers zijn meestal ver in de minderheid bij de risicomijders.

4.2.1. Draagvlak door bottom — up benadering.

Bij een reorganisatie is het daarom belangrijk dat je de ingebakken angst voor veranderingen bij medewerkers goed weet te kanaliseren.

Duidelijkheid en reduceren van onzekerheid zijn daarbij sleutelwoorden.

U zult zeggen, dat is een open deur, maar hoe doe je dat nu in de praktijk.

Welnu, daar heb ik het volgende op gevonden.

Een reorganisatieproces start vaak top — down: een selecte groep inventariseert de problemen en anderen mogen daarop reageren.

In de “gouden driehoek” draai ik dit proces om: top — down wordt bottom — up.

Eerder heb ik een knip gelegd tussen probleemstelling en oplossingen.

Dan ligt het voor de hand om — als eerste stap — alle medewerkers te bevragen welke problemen zij in de huidige situatie ervaren.

En als ik zeg **alle** medewerkers, dan bedoel ik ook echte alle medewerkers, van jongste bediende tot directeur, iedereen krijgt de gelegenheid zijn zegje te doen over de problemen die hij / zij ervaart in de huidige situatie.

Dat wil niet zeggen dat het leveren van een bijdrage een verplichting moet zijn.

De organisatie stelt iedereen in staat een bijdrage te leveren.

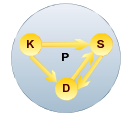
Het is aan de medewerker zelf om, als de volwassen persoon die hij is, te beoordelen of hij mee wil doen.


Geef medewerkers, die zich minder veilig voelen, wel de mogelijkheid een anonieme bijdrage te leveren.

Uitgangspunt is “feelings are facts”; als iemand iets ervaart als een probleem is het voor hem een probleem; punt uit.

Dat betekent dat iedere opmerkingen / suggestie serieus genomen moet worden.

Iedereen krijgt, in een openbaar document, antwoord wat met zijn / haar opmerkingen / suggesties is gedaan en waarom.



De wijze waarop je dit zou kunnen structureren heb ik uitgewerkt in bijlage 1, het  erander document.

Je kan niet verwachten dat alle opmerkingen van alle medewerkers een voldoende hoog realiteitsgehalte zullen hebben om overgenomen te worden. Juist over de bijdragen die later niet in de probleemstelling terugkomen zal je extra zorgvuldig moeten terugcommuniceren.

Mijn ervaring is dat medewerkers heel goed kunnen accepteren dat problemen die zij ervaren, in het grote geheel toch een andere rol spelen dan eerst gedacht. Je moet, met respect voor de indieners, dan goed uitleggen waarom dat zo is. De kracht is de transparantie: alle medewerkers krijgen alle problemen en suggesties die alle anderen hebben ingediend te zien, samen met de “beoordeling” van de suggesties.

Ik heb mij nu eerst even geconcentreerd op bijdragen die niet overgenomen worden. Dat komt omdat daar een groter afbreukrisico in schuilt dan de bijdragen waar wel wat mee wordt gedaan. Maar het aantal bijdragen waar je wel wat mee kunt overtreft meestal het aantal afvallers. De praktijk laat zien dat veel bijdragen een zodanige kwaliteit hebben dat ze, geheel of gedeeltelijk, terugkomen in de definitieve probleemstelling.

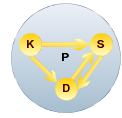
U zult zich verbazen over het inzicht dat medewerkers hebben. Dure adviseurs zijn voor dit werk niet nodig! Als medewerkers ervaren dat hun bijdrage wezenlijk is geweest, worden ze trots op zichzelf en kunnen ze zich zelfs gaan gedragen als ambassadeurs voor het reorganisatieproces. Over draagvlak gesproken!

4.2.2. Draagvlak door projectmatig werken.

Misschien is het u opgevallen. Ik heb gesproken over bijdragen van medewerkers die beoordeeld worden op hun realiteitsgehalte. Maar ik heb nog niet verteld wie die beoordeling doet en hoe dat in zijn werk gaat. De reden is dat daar meerdere mogelijkheden voor zijn. Je kan er een externe deskundige voor inhuren of medewerkers uit de eigen organisatie (bijvoorbeeld hoofd P&O). Zelf heb ik goede ervaringen de Gouden Driehoek te combineren met een projectmatige aanpak.

In bijlage 2 heb ik zo'n projectmatige aanpak verder uitgewerkt. Op deze plaats concentreer ik mij op de projectmatige aanpak en beperk ik mij tot de volgende hoofdzaken. Op het moment dat alle bijdragen — van jongste bediende tot directeur — binnen zijn, gaat een projectgroep aan de slag. NB. In de projectgroep kunnen ook één of enkele medewerkers zitting hebben (draagvlak!)

In het traditionele reorganisatieproces stelt de externe adviseur, na de interviewronde, een probleemanalyse op. Bij de projectmatige aanpak, waarvan ik ben uitgegaan, stelt de projectgroep de probleemanalyse op. Een externe adviseur zou, afhankelijk van de beschikbare interne deskundigheid en de complexiteit van de situatie, deel uit kunnen maken van de projectgroep.



Alle binnengekomen bijdragen vormen voor de projectgroep het onderliggende materiaal.

De projectgroepleden brengen hun kennis, kunde en inzichten mee om uit het onderliggende materiaal de definitieve probleemstelling(en) te analyseren.

Het zal regelmatig voorkomen dat bijdragen niet direct duidelijk zijn, niet duidelijk wat het door de medewerker aangedragen probleem nu eigenlijk is.

In zulke gevallen is het van groot belang dat de projectgroep bij de indiener gaat doorvragen. Ook dit heeft weer een positief effect op het draagvlak.

Een medewerker voelt zich serieus genomen als doorgevraagd wordt als zijn bijdrage niet direct duidelijk was.

Dit soort positieve ervaringen spreekt zich verder bij de koffie automaat!

4.2.3. Draagvlak bij afronding probleem analyse.

Na de probleemanalyse liggen er twee openbare documenten:

- De probleemstelling, waarin helder uiteen wordt gezet voor welke problemen in de volgende stap een oplossing moet worden gevonden.
- De terugkoppeling naar de medewerkers, waarin met naam en toenaam is aangegeven wat met iedere bijdrage is gebeurd:
 - overgenomen (zo ja, waar terug te vinden in de probleemstelling) of
 - niet overgenomen (zo nee, met respect voor de indiener aangegeven waarom niet).

Met name het tweede document (terugkoppeling) is essentieel voor het draagvlak onder de medewerkers.

U kunt niet overschatten wat een invloed zo'n document heeft.

Medewerkers realiseren zich dat ze echt serieus genomen worden, maar beginnen tegelijkertijd ook te beseffen dat de komende reorganisatie onvermijdelijk begint te worden.

Er zal altijd een groep medewerkers overblijven die niet te overtuigen valt.

De "azijnpijpers" zullen blijven proberen een stok tussen de spaken van het reorganisatie proces te steken.

Ga hier als leiding niet spastisch mee om.

Blijf proberen ze bij het proces te betrekken, maar als ze niet mee willen, dan niet.

Zet ze in ieder geval niet in de hoek als niet loyaal.

Respecteer hun opstelling, maar ga wel vastberaden door op de ingeslagen weg.

U zult merken dat er medewerkers zijn die zich wat beginnen te ergeren aan de negatieve opstelling van sommige collega's en hen daar, bij de koffie automaat, op beginnen aan te spreken.

4.2.4. Waarschuwing tegen manipulatie.

Een waarschuwend woord is op zijn plaats.

Een waarschuwing voor managers die al bij voorbaat weten wat ze willen.

Als u zo'n manager bent en alleen op zoek bent naar een methode om er uit te laten komen wat u toch al in gedachten heeft, dan kunt u nu beter stoppen met lezen.

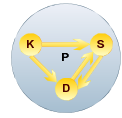
De "Gouden Driehoek" is niet geschikt voor u, want het kan krachten losmaken die in uw situatie wel eens onbeheersbaar kunnen zijn.

Voor het geval dat u dat nog niet heeft gedaan, u kunt beter eerst Machiavelli nog eens doorlezen.

Bedenk:

Machiavelli = verdeel en heers

Gouden Driehoek = verbindt en geef leiding.



4.2.5. Draagvlak bij oplossingen zoeken.

We hebben nu de probleemstelling(en) te pakken.

Eindelijk kunnen de mensen die al oplossingen in hun hoofd hebben, los gaan.

Helaas, toch nog niet.

Want het zal vaak het hogere management zijn dat al met oplossingen speelt.

Veel medewerkers zullen het geheel toch nog wat afstandelijk bekijken.

Ook nu weer geldt: voor draagvlak moeten de medewerkers actief betrokken worden bij het proces van oplossingen vinden.

Hoe doe je dat?

De fase van oplossingen genereren kan je goed combineren met creatieve processen.

Organiseer bijvoorbeeld brainstorm bijeenkomsten, waarin de medewerkers — onder deskundige begeleiding — de mogelijkheid krijgen te brainstormen over oplossingen.

Veel medewerkers vinden zo'n sessie geweldig.

Ze kunnen hun fantasie de vrije teugel geven en ze krijgen daadwerkelijk de ruimte voor hun bijdrage.

Er is echter één beperking: het moet alleen gaan over oplossingen voor de problemen die eerder zijn benoemd, en geen andere!

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de brainstorm een herkansing is op het formuleren van de probleemstelling.

Van tevoren moet iedereen hier goed van zijn doordrongen, niet alleen de medewerkers, maar vooral ook het hogere management.

Van iedere bijeenkomst wordt een verslag gemaakt, met alle suggesties en ideeën voor oplossingen erin neutraal vermeldt.

Na afloop van de laatste brainstorm bijeenkomst worden alle verslagen openbaar gemaakt.

Dan is er voor de medewerkers tenminste weer voldoende stof om onderling te bespreken.

Het belangrijkste is dat het reorganisatie proces bij de medewerkers blijft leven.

Alle verslagen bij elkaar vormen ook nu weer het onderliggende materiaal voor de projectgroep.

De projectgroep gaat er mee aan de slag.

In het begin zal de werkwijze waarschijnlijk wat ongestructureerd zijn.

Naarmate mogelijke oplossingen concreter worden komt er ook "ruimte" om wat meer gestructureerd aan het werk te gaan.

Je zou bijvoorbeeld realistische (deel)oplossing kunnen waarderen op de mate waarin de gesignaleerde problemen worden aangepakt.

Breng ook alle noodzakelijke randvoorwaarden in beeld en geef aan welke neven effecten (positief en negatief) zijn te verwachten.

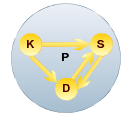
De werkzaamheden worden afgerond met twee rapporten:

- Eindvoorstel voor de reorganisatie, met een uitvoerige analyse waarom dit het beste voorstel is voor de aanpak van de gesignaleerde problemen.
- Terugkoppeling naar de brainstormsessies. Geef aan welke ideeën zijn overgenomen en waarom en welke ideeën het niet hebben gehaald en waarom niet.

Waar zijn we gebleven?

Misschien bent u het even kwijt geraakt, maar ik heb nu twee van de drie pijlers van mijn Gouden Driehoek de revue laten passeren:

- de knip
- draagvlak creëren



Bij de knip heb ik geschetst dat een strikte scheiding tussen probleemstelling en probleemoplossing belangrijk.

Op die manier wordt voorkomen dat bij de discussie over de oplossingen steeds maar weer de probleemanalyse in twijfel wordt getrokken, omdat de consequenties van de oplossing voor die en gene problematisch zijn.

4.2.6. Draagvlak, de essentie.

Bij het draagvlak creëren heb ik aangegeven hoe medewerkers intensief betrokken kunnen worden bij het formuleren van de probleemstelling, en daarna bij het genereren van oplossingen.

Ik heb daarbij ook geschetst hoe medewerkers intensief bij het proces betrokken kunnen worden, zonder dat de regie voor het totaalproces in gevaar komt.

U heeft van mij nu nog te goed, de uitwerking van de derde pijler van de Gouden Driehoek, het "snelheid maken".

Als u verder leest wordt u op uw wenken bediend.

4.3. Snelheid maken.

Veel reorganisatieprocessen, met name bij de overheid, gaan met horten en stoten.

De medezeggenschap van medewerkers is vrij strak geregeld.

Formeel moeten alle belangrijke besluiten aan de OR worden voorgelegd, minimaal voor commentaar.

4.3.1. Snelheid bij besluitvorming.

Overleg vraagt veel tijd, zeker als er over zaken moet worden besloten waar de opvattingen tussen, en belangen van, werkgever en werknemer divergeren.

En als de werknemers het gevoel hebben dat ze door de werkgever niet serieus genomen worden of dat ze gemanipuleerd worden, dan zijn de rapen helemaal gaar.

Een formalistische opstelling is het gevolg.

Het kost tijd om zo'n impasse te doorbreken, het levert veel onrust in de organisatie op en vaak moet er, onder tijdsdruk, geïmproviseerd worden om een voor beide partijen aanvaardbare oplossing te krijgen.

Dat is dan vaak niet de optimale oplossing voor de gesignaleerde problemen.

Misschien heeft u bij de eerste twee hoofdstukken het idee gekregen dat de Gouden Driehoek een heel tijdrovend proces is.

In de praktijk valt dat erg mee.

Het klopt dat er wat meer tijd en aandacht gaat zitten in het intensief betrekken van het personeel.

De doorlooptijden van dat proces hoeven echter beslist niet erg lang te zijn.

De winst zit hem vooral in een veel korter besluitvormingstraject.

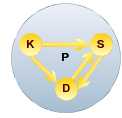
4.3.2. Doorlooptijden.

Je mag van de medewerkers vragen dat ze binnen 1 a 2 weken hebben opgeschreven wat zij als problemen ervaren.

De projectgroep moet de ruimte krijgen voor een goede probleem analyse.

Maar een maand moet hiervoor voldoende zijn als de betrokken medewerkers tenminste voldoende vrijgesteld kunnen worden voor het leveren van een stevige bijdrage.

Die tijd moet vooraf al veiliggesteld zijn.



Voor ondersteunende werkzaamheden kunnen eventueel externen ingehuurd worden.

Mijn ervaring is dat bij zo'n intensief proces de formele besluitvorming bijna nooit een vertraging betekent.

De informatie is vooraf al zo open de organisatie ingegaan, dat grote weerstanden al in een vroeg stadium zijn onderschept en besproken.

De besluitvorming is dan echt een formaliteit die zorgvuldig doorlopen moet worden, maar met twee weken afgerond kan zijn.

Het organiseren van brainstorm bijeenkomsten kan je vooraf plannen.

Een bijeenkomst zal niet meer dan 2-3 uren duren, dus je kan er twee per dag doen.

Per bijeenkomst pakweg 10 deelnemers, 20 per dag.

Bij 200 deelnemers ben je dan 2 weken onderweg.

Als de aantallen medewerkers groter worden kan je parallel sessies organiseren.

Het genereren van oplossingen is een intensief werk.

Het is verstandig de medewerkers van de projectgroep in deze fase bijna full time daarvoor vrij te stellen.

Een tijdschema voor de projectgroep van 2 weken globale analyse, 2 weken bezinktijd en 2 weken afronden is realistisch.

De doorlooptijd voor het genereren van oplossingen is dan 6 weken.

Omdat het gaat om een heel fundamentele beslissing, zal het besluitvormingsproces wat intensiever doorlopen moeten worden dan bij het besluit over de probleemstelling.

Trek hier 4 weken voor uit.

4.3.3. Tijdschema.

Het tijdschema (in doorlooptijden) ziet er dan als volgt uit:

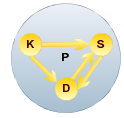
Activiteit	Doorlooptijd (weken)
Medewerkers bijdrage aan probleemstelling	2
Projectgroep probleemstelling	4
Besluitvorming probleemstelling	2
Brainstormen	2
Projectgroep oplossingen	6
Besluitvorming oplossingen	4
Totaal	20

Binnen 5 maanden na het begin kan de nieuwe organisatie daadwerkelijk geïmplementeerd worden.

4.3.4. Intensieve terugkoppeling naar medewerkers.

Maar nog veel belangrijker is dat de medewerkers bijna continu feedback krijgen over de voortgang van het proces:

- aftrap + uitnodiging om een bijdrage te leveren (bij de start)
- overzicht van alle geleverde bijdragen (na 2 weken)
- rapportage probleemstelling (na 6 weken)
- besluit over probleemstelling + uitnodiging voor brainstorm bijeenkomsten (na 8 weken)
- rapportage resultaten brainstorm bijeenkomsten (na 10 weken)
- rapportage oplossingen (na 16 weken)

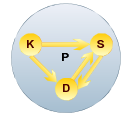


- besluit over reorganisatie + tijdschema implementatie (na 20 weken)

In een gemeente moet het college van B&W vaak het formele eindbesluit nemen. In de praktijk heb ik het meermalen meegemaakt dat een reorganisatie al (geleidelijk) werd doorgevoerd, ver voordat Burgemeester & Wethouders het formele reorganisatiebesluit hadden genomen.

Dat was mogelijk omdat er bij werkgever en werknemers in de OR een grote eensgezindheid was ontstaan over nut en noodzaak van de reorganisatie.

Een duidelijker teken dat bij de medewerkers draagvlak is ontstaan, is bijna niet denkbaar.



5. Waar komt de naam Gouden Driehoek vandaan?

U heeft zich misschien afgevraagd waarom ik mijn praktische manier van werken de Gouden Driehoek heb genoemd.

Die verklaring ben ik u nog schuldig.

De Gouden Driehoek is een gebied in Azië waar veel opium vandaan komt.

Maar dat heeft niets te maken met de Gouden Driehoek waar ik het over heb 😊.

Wat is het dan wel?

5.1. *De driehoek.*

Van huis uit ben ik een technaut.

Zo ongeveer op de eerste dag van mijn technische opleiding heb ik geleerd dat een driehoek een stijve constructie is die grote krachten kan opnemen.

Kijk maar eens bij een ouderwetse vakwerkbrug.

Alle rechthoeken hebben een diagonaal, en daarmee veranderen ze in 2 driehoeken die veel grotere krachten kunnen opnemen dan de oorspronkelijke rechthoek.

Ik heb geconstateerd dat een succesvol reorganisatie proces berust op **drie** pijlers: de knip, draagvlak en snelheid.

Tijdens een reorganisatie komen grote krachten vrij in de organisatie.

De “constructie” achter het veranderingsproces moet dan wel zo stevig zijn dat deze krachten opgenomen kunnen worden.

De stijve driehoek die deze krachten kan opnemen bestaat dus uit de delen: knip, draagvlak en snelheid.

5.2. *Het goud.*

De scheikunde leert ons dat goud een edelmetaal is.

Het reageert niet met andere stoffen.

Met andere woorden, het blijft zichzelf, het kan niet corroderen.

Een Gouden Driehoek is dus bestand tegen grote krachten en tegen azijnpissers, die in de meeste organisaties voorhanden zijn en wachten op een kans om de boel te saboteren.

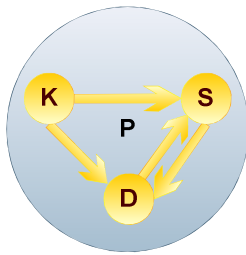
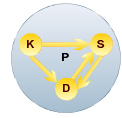
De methode van de Gouden Driehoek zorgt ervoor dat de constructieve krachten in de organisatie gemobiliseerd, en de destructieve krachten geneutraliseerd, worden.

5.3. *Synergetische gouden effecten.*

Er is in de driehoek nog meer goud dat blinkt.

Door de drie elementen knip, snelheid en draagvlak met elkaar te verbinden ontstaan synergetische effecten voor het draagvlak.

Het logo van de Gouden Driehoek maakt dat duidelijk.



K= knip

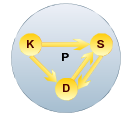
S= snelheid

D= draagvlak

P = projectmatig werken (zie volgende hoofdstuk)

- De knip heeft een positief effect op het draagvlak.
- De snelheid heeft een positief effect op het draagvlak.
- De knip heeft een positief effect op de snelheid, en daarmee indirect nog eens extra op het draagvlak.
- Het draagvlak heeft een positief effect op de snelheid.

Het is juist de synergie binnen de gouden Driehoek die bepalend is voor het succes.
Het zal duidelijk zijn dat daarbij het draagvlak de centrale factor is.



6. Projectmatig Werken.

In een project wordt een tijdelijke organisatie opgezet om een concreet, van tevoren geformuleerd doel, te bereiken.

Ieder project kent twee belangrijke insteken die in een matrix met elkaar worden gecombineerd:

- Faseren.
- Beheersen.

6.1. *Faseren.*

In een project kunnen we de volgende 6 fasen onderscheiden:

1. Initiatief / Idee
2. Definitie / Programma van eisen
3. Ontwerp
4. Voorbereiding
5. Uitvoering / Implementatie
6. Evaluatie / Nazorg

Mijn verhaal van de Gouden Driehoek speelt zich vooral af in de fasen 2 en 3.

Ik ben er van uitgegaan dat ergens in de organisatie het idee is ontstaan dat een reorganisatie wenselijk is (projectfase 1).

Stap 1 volgens de knip van de Gouden Driehoek omvat het formuleren van de problemen die je wil aanpakken en oplossen.

In de traditionele projectfasering kan je GD stap 1 goed vergelijken met projectfase 2.

In stap 2 van de knip van de Gouden Driehoek ga je oplossingen kiezen om de problemen van stap 1 aan te pakken.

Dat is eigenlijk niets anders dan het ontwerp van projectfase 3.

Met andere woorden GD stap 2 = projectfase 3.

Aan het eind van GD stap 2 moet er een blauwdruk liggen voor de nieuwe organisatie.

De projectorganisatie kan in stand blijven om de volgende stappen te maken:

- Het voorbereiden van de omslag naar de nieuwe organisatie; bijvoorbeeld functie beschrijvingen, invullen vacatures, etc.
- De implementatie van de nieuwe organisatie
- Nazorg

Ik beperk mij tot het noemen van deze activiteiten.

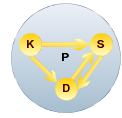
Er zit veel werk aan, het moet goed en deskundig gebeuren, maar het succes of het falen van de organisatieverandering zit hem in de kwaliteit van het voortraject.

Dat is waar de Gouden Driehoek schijnt!

6.2. *Beheersen.*

Projecten worden — in iedere fase — beheerst op 5 aspecten:

- Tijd: planning, capaciteitsplanning, doorlooptijden.
- Geld: €€€, uren.
- Kwaliteit: is het projectresultaat goed genoeg.
- Informatie: krijgen alle betrokkenen steeds de juiste informatie.



- Organisatie: wie is de opdrachtgever, hoe is de stuurgroep samengesteld, wie zitten in de projectgroep, wie is de projectleider en wat zijn zijn bevoegdheden, hoe is de relatie met de lijnorganisatie geregeld.

Aan het eind van iedere fase wordt gerapporteerd over de 5 beheersaspecten en wordt vooruit gekeken naar de volgende fasen.

6.3. Projectorganisatie.

Belangrijke rollen in de projectorganisatie zijn:

- Opdrachtgever
- Projectleider
- Projectgroep lid
- Stuurgroep lid

De opdrachtgever is de manager die eindverantwoordelijk is voor het organisatie onderdeel waar het veranderingsproces op gericht is.

Hij bepaalt of het project resultaat en alle tussen resultaten, goed genoeg zijn.

De projectleider kan formele bevoegdheden hebben, maar kan ook opereren als coördinator. In het eerste geval heeft hij hiërarchische bevoegdheden over de projectgroep leden.

In het tweede geval fungeert hij meer als primus interparus en moet het vooral hebben van informele "macht".

Het is maar net wat bij de start van het project is afgesproken.

De projectleider kan uit de organisatie komen, maar ook een externe projectleider behoort tot de mogelijkheden.

De leden van de projectgroep hebben de taak de inhoudelijke projecttaken uit te voeren.

Het kunnen zijn medewerkers uit de organisatie, die geheel of gedeeltelijk voor enige tijd zijn vrijgemaakt voor de project activiteiten.

Ook externen kunnen aangetrokken worden voor deelname aan de projectgroep.

Het scherp formuleren van de probleemstelling en het vinden van goede oplossingsrichtingen vergt stevige analytische vaardigheden.

Deze deskundigheid zal in veel gevallen extern ingehuurd moeten worden.

De opdrachtgever kan besluiten zich bij te laten staan door een stuurgroep.

Leden van de stuurgroep kunnen afkomstig zijn uit belangen organisaties zoals de vakbond.

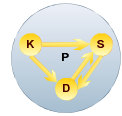
Maar ook kan gedacht worden aan een collega gemeentesecretaris uit een andere gemeente of een andere directeur.

6.4. IJzersterk duo.

De combinatie van Gouden Driehoek ingebed in een projectmatige aanpak is — naar mijn ervaringen — een ijzersterk duo.

De Gouden Driehoek staat dan vooral voor de manier van denken, de mentaliteit waarmee je een organisatie veranderingsproces benadert.

Het projectmatig werken biedt het gestructureerde kader daarvoor.



Bijlage 1: Het eranderdocument.

Bij stap1 in de knip van de gouden Driehoek heb ik beschreven dat iedere bijdrage van iedere medewerker serieus genomen moet worden en dat zo snel mogelijk hierover gecommuniceerd moet worden.

De vorm waarin dat kan gebeuren is bijvoorbeeld een lijst waarin per medewerker aangegeven is welke inhoudelijke bijdragen hij/ zij heeft geleverd.

Die lijst noem ik het  eranderdocument I.

Dit veranderdocument kan als volgt opgebouwd zijn:

eranderdocument I

Naam indiener	Afdeling	Omschrijving bijdrage
Xxxxxxxxxx	Xx	Xxxxxxxxxx XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX
Etc.		

De bijdragen kunnen bijvoorbeeld alfabetisch gesorteerd zijn op 1) afdeling en 2) naam indiener.


Alle bijdragen zijn hierin opgenomen, van directeur tot jongste bediende en worden allemaal op dezelfde manier behandeld.

Aan het einde van GD stap 2 heeft de projectgroep geformuleerd welke problemen aangepakt moeten worden.

Dan wordt  eranderdocument II opgesteld.

eranderdocument II

Naam indiener	Afdeling	Omschrijving bijdrage	Overgenomen? Ja/Nee/Gedeeltelijk	Motivering
Xxxxxxxxxx	Xx	Xxxxxxxxxx XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX	Xx	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX Xx XXXXXXX
Etc.				

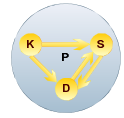
Document II is  eranderdocument I, aangevuld met 2 extra kolommen met daarin aangegeven of de bijdrage is overgenomen met daarachter een motivering:


- Overgenomen: in welke probleemstelling terug te vinden?
- Niet overgenomen: waarom niet
- Gedeeltelijk: welk gedeelte is in welke probleemstelling terug te vinden; waarom niet geheel overgenomen?

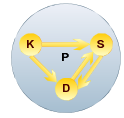
Ook dit document gaat zo snel mogelijk naar iedereen in de organisatie.

Deze manier van werken zorgt voor een grote mate van transparantie en voorkomt dat medewerkers de indruk krijgen dat er zonder hen over hen wordt beslist.

In GD stap 2 heb ik de mogelijkheid van brainstorm bijeenkomsten opgevoerd.



Met de verslagen van deze bijeenkomsten kan op een zelfde wijze omgesprongen worden als hierboven omschreven voor de  eranderdocumenten I en II.



Bijlage II: Over de auteur.

Ir. Jan Geerling (1947) is in 1975 afgestudeerd als civiel ingenieur (afstudeerrichting Verkeerskunde) aan de Technische Universiteit Delft.

Van 1975 tot 1982 heeft hij bij verschillende gemeenten gewerkt als verkeersingenieur.



Van 1982 tot 1989 heeft hij, in het kader van een loopbaan ontwikkelingstraject, een groot aantal functies bij één gemeente doorlopen, vaak in combinatie met organisatie veranderingsprojecten.

Vanaf 1989 tot 1995 is hij directeur van een gemeentelijke dienst geweest.

In 1988 is hij parttime begonnen als zelfstandig interim / projectmanager, onder de naam ProjectPlus.

Vanaf 1995 is dat fulltime geworden.
Hij heeft vele veranderingen begeleid.

Inmiddels (2008) is hij toegetreden tot de groep post-actieven, ook wel de "gouden genieters" genoemd.

Hij mag dan nu wel post actief zijn, maar hij is niet inactief.

Op zijn website InZicht, www.microtoerisme.nl heeft hij, ook voor u, gratis historische stadswandelingen en audiotours (mp3) gemaakt en beschikbaar gesteld.