



De verandermanager

“Veranderen is een kwestie van knuffelen en knuppelen”

Theo van Kessel is directeur Pensioengerechtigden bij het ABP. De pensioenverzekeraar voor overheid en onderwijs onderging de afgelopen vijf jaar een ingrijpende gedaantewisseling. Het veranderde van een ambtelijke organisatie naar een zelfstandig bedrijf. Wat is belangrijk in zo'n verandertraject? De ICT natuurlijk, maar vooral de mensen. Want bij verandering gaat het om een cultuuromslag, waarbij ICT hoogstens ondersteunend werkt. “Met het vertimmeren van de hokken alleen verander je het gedrag van de konijnen niet.”

Op 1 januari 1996 werd het ABP geprivatiseerd. Het kreeg van de overheid vijf jaar de tijd om de omslag van een monopolist naar een private

instelling te maken. Na die vijf jaar mochten de sociale partners, de opdrachtgevers van het pensioenfonds, beslissen of ze bij het ABP bleven.



Theo van Kessel: “Het is een kwestie van knuffelen en knuppelen. Je moet je medewerkers uitdagen, maar niet te hard knijpen omdat ze anders gedemotiveerd raken. Hoe ik weet wanneer ik moet stoppen? Dat kan ik niet uitleggen, daar moet je een gevoel voor ontwikkelen.”

Dat moment brak in 2001 aan. De vijf jaar durende veranderingsoperatie bleek geslaagd, want alle klanten bleven. Er kwam er zelfs eentje bij. Missie volbracht? Van Kessel: “Ja, alhoewel... we spelen voor het eerst mee in de competitie en hebben nu één wedstrijd gewonnen. De sociale partners kiezen elk jaar opnieuw.”

Op 1 januari 1996 trad ook Theo van Kessel in dienst bij het ABP. Toeval? Niet bepaald. Bij de omvangrijke verandering die het ABP zou ondergaan had men dringend vers bloed nodig. Van Kessel ging die uitdaging graag aan. “Daarvoor werkte ik bij een Amerikaans chemieconcern en de Rabobank. Toen ik daar wegging, feliciteerden topmensen van de Rabobank mij met mijn keuze voor het ABP. ‘Je gaat naar de Rolls Royce onder de pensioenverzekeraars’, zeiden ze. Vrienden en bekenden vonden het echter een vreemde stap naar een ambtelijke organisatie. Die zeiden dat ik het er geen drie maanden zou volhouden.” Zij kregen ongelijk, want Van Kessel werkt er nog steeds. Hij maakte pijlsnel promotie: Van Kessel begon als business-consultant, werd vervolgens projectmanager en mag zich nu directeur Pensioenen noemen. Niet slecht, voor een inmiddels 36-jarige nieuwkomer in een ambtelijke organisatie. “Als verandermanager in een operatie als deze heb je enorme kansen om te slagen. Als het goed gaat,



wordt dat gewaardeerd. En ik heb kennelijk de goede dingen gedaan.”

Geen zes

Van Kessel vervulde diverse rollen in het verandertraject. “Als consultant mocht ik het verzinnen, als projectmanager het realiseren en als directeur mag ik het nu implementeren.” Er zijn vele zaken waarmee een verandermanager rekening moet houden, maar het belangrijkste zijn de mensen in de organisatie. “ICT heb je nodig, maar daar kan je hard op sturen, dat kan je kopen. Gemotiveerde medewerkers niet. In veel verandertrajecten wordt de menselijke factor zwaar onderschat.” Niet dat Van Kessel nou zo’n vriendelijke manager is, want een veranderingstraject lukt nou eenmaal niet als je iedereen te vriend wilt houden. Zeker niet in een ambtelijke organisatie, waarin men al jaren gewend is het werk op een bepaalde manier te doen. Je wilt de werkwijze van de medewer-

kers veranderen, maar kan ze tegelijkertijd niet te veel tegen je in het harnas jagen. Hoe lost hij dat op? Glimlachend: “Dat is een kwestie van knuffelen en knuppelen. Je moet je medewerkers uitdagen, maar niet te hard knijpen omdat ze anders gedemotiveerd raken. Hoe ik weet wanneer ik moet stoppen? Dat kan ik niet uitleggen, daar moet je een gevoel voor ontwikkelen.” De eerste twee jaar werden de veranderingen top-down doorgevoerd. “Hier heerste een cultuur van ‘als we een zes halen, zijn we ook tevreden’. Maar het management wilde een acht en dan moet je bepaalde veranderingen forceren. Toen de mensen er zelf pret in begonnen te krijgen, gingen we met ze overleggen hoe we het werk nog beter konden maken. Dan laat je de top-down-benadering los.”

Het uitdagen en motiveren van de medewerkers gebeurde op heel veel manieren, in kleine projecten. Zo zette

Van Kessel tien uitzendkrachten aan het werk op een afdeling waar normaal 25 mensen werken. ‘Volgens de vaste medewerkers kon het werk niet met minder mensen worden gedaan. Die uitzendkrachten bleken het echter wél te kunnen, nog net zo goed ook. Dat daagde de vaste krachten zó uit, dat die het werk nu met z’n zessen doen.’ Een andere actie was het project ‘Paperclip’, waarbij een medewerker aan een inkomend poststuk werd ‘gehecht’ en dat stuk door de hele organisatie volgde. Daaruit kwamen tal van nuttige aanbevelingen, waardoor de logistiek nu een stuk soepeler verloopt. In de actie ‘Wervelwind’ haalden medewerkers uit de stapel wachtende stukken de stukken die ze meteen konden behandelen. “Dat gaf zoveel voldoening, dat men vroeg of dit niet permanent kon. We hebben nu een team dat dit werk doet.”

Kleine successen

Het is in dit soort trajecten heel belangrijk om snel te scoren, zegt Van Kessel. Als medewerkers kleine successen zien, zijn ze gemotiveerd om door te gaan. “Zo pakten we eerst snel uit te voeren veranderingen aan, zoals de externe communicatie.” Het ABP verving hierbij de productgerichte brochures door brochures met ‘levensloopmomenten’. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een folder ‘U gaat met vervroegd pensioen’. Een duidelijk teken dat de klant voortaan centraal staat. Een ander belangrijk punt is volgens Van Kessel het in het oog houden van het doel en tegelijkertijd flexibel genoeg blijven om externe ontwikkelingen te kunnen opnemen. Van Kessel is een bergbeklimmer en gebruikt graag een metafoor uit die sport: “Als je aan de voet van de berg staat die je wilt beklimmen, kan je de top duidelijk zien. Dat is je doel. Maar onderweg kom je heel veel dingen tegen



“Het doorvoeren van grote veranderingen vergt een bepaald type leiderschap. De manager moet het doel van het traject altijd voor ogen houden, niet bang zijn om beslissingen te forceren en op het juiste moment kunnen overschakelen van een top-down-benadering naar één waarin de medewerkers worden uitgenodigd mee te denken.”

die je niet verwachtte: een dal, een gletsjerspleet. Door samenwerking en creatieve oplossingen kom je daar overheen." Vertaald naar het ABP: gedurende het vijfjarige verandertraject kwam er een regeling voor flexibel pensioen en een nieuwe wet voor het nabestaandenpensioen. Die veranderingen moesten worden opgenomen in de aan verandering onderhevige ICT-systemen en bedrijfsprocessen. En dat kon, omdat er in het verandertraject ruimte was gehouden voor het verwerken van externe invloeden.

Het doorvoeren van grote veranderingen vergt een bepaald type leiderschap, zo blijkt. De manager moet het doel van het traject altijd voor ogen houden, niet bang zijn om beslissingen te forceren en op het juiste moment kunnen overschakelen van een top-down-benadering naar één waarin de medewerkers worden uitgenodigd mee te denken. "Het is ook belangrijk om successen samen te vieren en heel veel te communiceren." Open communicatie is alles, zegt Van Kessel. En hij is niet bang dat op de man af te doen. "Je moet niet in het algemeen zeggen dat het ziekteverzuim omlaag moet. Je moet medewerkers die vaak ziek zijn aanspreken en vragen wat eraan schort." Een ander voorbeeld van open communicatie: Van Kessel organiseert pizza-sessies op donderdagmiddag, waarop zes, steeds wisselende medewerkers met hem lunchen. "Zij bepalen de agenda. Die sessies leveren altijd veel discussie en feedback op, daar heb ik echt wat aan."

Klantgericht

De resultaten van de verandering mogen er inmiddels zijn. De klant heeft nu één loket. De afdelingen zijn geherstructureerd van productgerichte eenheden naar momentgerichte eenheden: de levensloop van de klant



"Gedurende het vijfjarige verandertraject kwam er een regeling voor flexibel pensioen en een nieuwe wet voor het nabestaandenpensioen. Die veranderingen moesten we opnemen in de ICT-systemen en bedrijfsprocessen. Dat kon, omdat er in het verandertraject ruimte was gehouden voor het verwerken van externe invloeden."

staat centraal. "Onze producten zijn complex, dus je kunt niet verwachten dat een medewerker ze allemaal kent. Maar je kunt die producten wel opknippen in delen die passen bij een bepaald moment. Dat kan een medewerker wel bevatten." De ICT-systemen zijn vervangen door nieuwe die deze manier van werken ondersteunen en er is een callcenter voor het eerste contact met de klant en het doen van eenvoudige handelingen. Het ABP is op de keper beschouwd een stuk klantgerichter geworden. En dat levert de organisatie zelf ook voordeel op. "Zo bellen we een half jaar voor pensionering een klant op om te controleren of onze gegevens juist zijn. Dat scheelt ons achtduizend herzieningen op jaarbasis, oftewel zestigduizend werkuur!" Ook de medewerkers lijken tevreden met de nieuwe werkwijze. De van oudsher ambtelijke organisatie heeft het starre

imago van zich afgeschud: de mobiliteit binnen het bedrijf is gestegen van bijna nul naar tien procent, het ziekteverzuim ligt met drie procent onder het landelijk gemiddelde. Van Kessel is een tevreden man, die kan terugkijken op een geslaagd veranderingstraject. Is er dan niets negatiefs over zijn functie te melden? Jawel, zegt hij. "Je staat behoorlijk in de schijnwerpers. Dat is leuk als het goed gaat, maar als het misgaat valt het erg op en moet je je bij allerlei platforms verantwoorden. Bovendien was ik zelf in gedachten vaak twee jaar verder dan de medewerkers. Dan moet je een stap terugzetten, anders verlies je het contact met je mensen. Je kunt nu eenmaal geen marathon lopen op sprintsnelheid."

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.