



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## **Intern gedoe**

### **Bureaupolitiek**

Uiteenlopende belangen, betrokkenheid van vele actoren, verkokering, verborgen agenda's en divergende opvattingen van betrokken actoren en partijen in de eigen organisatie. Volgens project- en procesmanagers is dat de top vijf van factoren die projecten en processen complex maken, zo bleek uit een al wat ouder onderzoek van Van Twist c.s. naar hun *best practices*. \*)

Het beeld wordt steevast herkend door procesmanagers aan wie we het voorleggen. Hun methoden en technieken passen ze toe op externe personen en partijen en daar gaan hun succesverhalen over. Het gedoe, de ingewikkeldheid, zit vooral in het organiseren van de interne optocht – het goed gesteld krijgen van alle interne actoren, met hun uiteenlopende belangen, behoeften, bondjes, bureaupolitiek.

### **Büchner**

Ik moest eraan denken toen ik in de weekendeditie van het Financieele Dagblad van 24 november de *spread* las over de zieke AkzoNobel-topman Ton Büchner. De opvolger van Hans Wijers zit sinds begin september oververmoeid thuis (en gaat vrijdag weer aan het werk). Dat had gevolgen voor de koers van het aandeel en op de economiepagina's van de kranten werden en worden we goed op de hoogte gehouden van het schaarse nieuws omtrent het herstel van de geplaagde topman.

Wat is er aan de hand, hoe heeft het zover kunnen komen en wat zijn de vooruitzichten op herstel? Aan het antwoord op deze vragen hangt letterlijk en figuurlijk veel waarde – voor Büchner zelf, de commissaris die hem heeft gescout, de investeerders, de aandeelhouders.

### **Isolement**

Minstens zo belangrijk als het ziekteverloop is in dit verband de communicatieve strategie daarover. In het FD-artikel wordt AkzoNobel meermalen geprezen om zijn “openhartige communicatie”, waardoor “weinig analisten doorvragen over de gezondheid en toekomst van Büchner”. Daar spreekt uit: dat je ziek bent is vervelend voor je, maar het mag ons niet teveel kosten.

Interessant zijn de redenen die het FD geeft voor het ziekworden van Büchner. De krant schetst een beeld van een manager in isolement: in Nederland heeft hij nog geen sociaal netwerk en bij en rond Akzo heeft hij nog geen professioneel netwerk van mensen met wie hij zijn dilemma's en twijfels kan delen. Dat klemt temeer omdat het bedrijf na miljardenafschrijvingen zit te wachten op een strategisch plan.

### **Speelbal**

Zo'n strategisch plan gaat over hoe je met de veranderende externe wereld omgaat – en dat levert altijd veel intern gedoe op. Wie dan binnen en buiten geen ankers heeft wordt een speelbal van de golven. Dat lijkt de boodschap te zijn van de diagnose in het FD.

Het onderzoek van Van Twist laat niet zien hoe procesmanagers hun interne complexiteit managen. Maar uit de praktijkverhalen die wij horen komt het beeld naar voren dat vooral die procesmanagers buiten succesvol zijn, die binnen hun zaakjes op orde hebben. Dat wil zeggen, die beschikken over een uitgebreid en fijnmazig netwerk hoog en laag in de organisatie. Die geen allemansvriendjes zijn en er ook geen behoefte aan hebben, dat te worden, maar die erin slagen voor vriend en vijand een serieus genomen en te nemen gesprekspartner te zijn. Procesmanagers die hun interne aandelenportefeuille met succes beheren, doordat ze hun posities en belangen zorgvuldig hebben gespreid.

\*) Google op: M. van Twist et.a.: Management van complexe projecten en processen

(120512)