

Ken Blanchard & Sheldon Bowles

Gung Ho!

*Een overtuigende methode om uw medewerkers
te inspireren*

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam / Antwerpen

Het Gung Ho-verhaal

The woods are lovely, dark and deep.

But I have promises to keep,

And miles to go before I sleep,

And miles to go before I sleep.

– Robert Frost, ‘Stopping by Woods on a Snowy Evening’

Ik was erin gestonken.

Ik, Peggy Sinclair, de rijzende ster van het hoofdkantoor!

Het had me meteen duidelijk moeten worden toen de Oude Morris me vertelde dat ik tot algemeen directeur van Walton Works 2 was gekozen.

Verblind door het vooruitzicht van mijn eigen fabriek zag ik niet wat de anderen allang hadden gezien. Ik had nog nooit in een lijnfunctie gewerkt, alleen maar stafposities bekleed. Ik beheerste de theorie wel, maar had die nog nooit in de praktijk gebracht. Ik was niet opgeleid en niet in staat een fabriek te leiden – zelfs niet een goedlopende en déze liep zeker niet goed.

Ik dacht dat ze me mijn rapport vergeven hadden, het strafrapport waarin ik concludeerde dat de nieuwe strategie van de Oude Morris een gevaarlijke tekortkoming had. Daar was hij niet blij mee, maar hij accepteerde de kritiek en bespaarde het bedrijf daarmee een miljoen dollar. Ik

dacht dat Walton Works 2 mijn beloning was. Dat was ook zo; maar niet zoals ik me had voorgesteld.

Op dinsdag 4 september stond ik om acht uur 's morgens op de stoep voor de fabriek, vol energie en enthousiasme. Tegen vijven bleek dat ik erin was gestonken. Iedereen wist dat deze fabriek de slechtstlopende van het hele bedrijf was, maar ik had geen idee dat het zo erg was. Walton Works 2 bestond alleen nog omdat het hoofdkantoor een verouderde methode van kostentoe wijzing had, en dat zou gaan veranderen. Deze fabriek was op sterven na dood.

Zes maanden, hooguit een jaar, dan was het over. Voorbij! En ik zou meegaan: de ideale zondebok voor het faillissement van Walton Works 2.

Je hoefde niet echt briljant te zijn om te zien waarom de productiviteit zo laag was. Het bedrijf ging zorgvuldiger om met de grondstoffen die op de binnenplaats gedumpt waren dan met het personeel.

Na de gesprekken met het managementteam bleek er maar één lichtpuntje te zijn: de afdeling productafwerking, waar honderdvijftig man werkte. Alle problemen met Walton Works 2 ten spijt was dit de meest efficiënte afdeling van het hele bedrijf, van alle tweeëndertig vestigingen dus! Dat betekende dat 10 procent van de medewerkers van deze fabriek edelsteentjes waren. De rest was blijkbaar een mud kolen, geleid door neanderthalers met zelfmoordneigingen.

Toen ik vervolgens sprak met de divisie manager aan wie de manager van productafwerking verslag uitbracht, zei hij dat zelfs daar niet alles goed liep.

'Je kunt die manager daar maar beter zo snel mogelijk dumpen', raadde de divisie manager me aan.

‘O ja, waarom?’ vroeg ik. Ik vroeg me ook af waarom dat mijn taak was en niet de zijne, maar op dat moment wilde ik vooral weten waarom die afdelingsmanager ontslagen moest worden.

‘Die Andy Longclaw deugt niet. Indiaan, weet je wel. Niet dat ik iets tegen indianen heb, en deze is slim en dapper, zonder twijfel. Heeft zelfs een MBA. Maar het is een lastpak. Echt een blok aan je been. Die afdeling zal het nog beter doen zonder hem. Indianen...’ sprak hij met nauwelijks verholten afkeer. Wat hij daarna zei was nog veel erger.

Ik wist niet of die Andy Longclaw een lastpak was of niet, maar deze divisie-manager zou zijn tijd zeker niet uitzitten, als het aan mij lag. Over zes maanden was ik misschien zelf ontslagen, maar die tijd wilde ik zeker niet doorbrengen met bekrompen zielen zoals hij.

Aan het eind van de dag, om half vijf, liep het kantoor zo snel leeg dat je zou zweren dat het een brandweeroefening betrof. Ik bleef nog een half uurtje hangen en vertrok toen ook.

Het was nog lang niet donker, dus ik besloot een lange wandeling te gaan maken. Ik begon langs de hoofdstraat. Ik had niet echt een doel, ik liep maar wat, in gedachten verzonken. Ik zag dat het stadje twee supermarkten had, twee kruideniers en een standbeeld voor de bibliotheek. De inscriptie vertelde me dat het beeld, in tegenstelling tot de meeste standbeelden, niet ter ere van een beroemde krijgsman of een lang geleden gestorven politicus was opgericht, maar voor een kunstenaar. Walton was blijkbaar de geboortestad van Andrew Payton, een indiaanse houtsnijder die

een aantal internationale prijzen voor zijn schitterende beelden van dieren had gekregen.

Ik liep door tot Seventh Street en stak een brug over. Een groen veld leidde naar een rivier en een eenzaam bankje keek over het water uit naar de fabriek, levenloos en grimmig. Een mooie metafoor, bedacht ik me, voor wat zich daarbinnen afspeelde.

Ik stak het veld over naar het bankje. Ik had geen idee hoe ik de fabriek moest veranderen. Het enige positieve dat ik kon bedenken, was dat ik snel kon leren. Maar waar moest ik beginnen?

Dichterbij gekomen zag ik een lange, donkerharige man naar de bank lopen vanaf de andere kant; hij liep gebogen en had zijn handen diep in zijn zakken. Hij ging op het randje van de bank zitten. Normaal zou ik niet graag naast een vreemdeling aanschuiven, maar in zo'n kleine stad voelde ik me veilig.

‘Mag ik erbij komen zitten?’

‘Zeker. Maar ik ben niet echt in een goede bui vandaag.’

‘Problemen?’ vroeg ik, meer uit beleefdheid dan interesse.

‘Ik word waarschijnlijk ontslagen’, antwoordde de man met die ontwapenende eerlijkheid die je soms hebt tegenover vreemdelingen.

‘Hoe dat zo?’ probeerde ik, blij dat ik mijn eigen problemen even kon vergeten.

‘Ik werk in die fabriek daar. Nog wel, althans. En al vijftien jaar. Maar morgen, wie weet...’

‘Maar waarom dan?’

‘Mijn baas zegt dat ik moet verdwijnen. Durft het alleen zelf niet te doen. Zeker bang voor kritiek.’

‘Kritiek?’

‘Tja. Maar er zal wel niet zoveel kritiek komen. Op onze afdeling weten we dat de fabriek op z’n laatste benen loopt. We schatten nog zes maanden, misschien een jaar. Dus waar maak ik me druk over. We hebben echter de reputatie nogal lastig te zijn, vandaar dat hij bang is.’

Ik bekeek mijn buurman met hernieuwde interesse. Ik zag aan zijn uiterlijk dat hij van indiaanse afkomst was en ik had zo’n vermoeden wie hij was. Zijn volgende opmerking maakte duidelijk dat hij geen idee had wie ik was.

‘Een of andere nieuwe juf neemt de zaak over,’ vervolgde hij. ‘Een heuse Boze Heks, naar het schijnt. Mijn baas zegt dat ze me zal ontslaan, en dat zal ook wel. Vijftien jaar. Het zou me eigenlijk niets moeten doen. De zaak houdt het toch niet veel langer vol. En wat zal het voor de stad betekenen? Zes maanden of morgen; maakt eigenlijk niets uit, maar toch. Ik zou liever tegelijk met mijn team de zaak verlaten. We hebben een doel.’

‘Een doel?’

‘Jazeker,’ antwoordde hij met een grijns. ‘Daar werken we naartoe. Onze laatste dag moet een topdag in termen van productiviteit en efficiency worden. Als we voor het laatst door het hek komen, willen we het hoofd hoog kunnen houden. Daar wil ik toch wel bij zijn.’

Ik wist nu zeker wie deze vreemdeling was. En ik viel voor zijn idee van vertrekken met opgeheven hoofd. Van de laatste dag de meest productieve, meest efficiënte maken. Ik

besloot meteen dat als ik zelf gedoemd was te verliezen, ik dat niet zonder slag of stoot zou laten gebeuren.

‘Jij lijkt me ook niet echt tevreden,’ zei hij.

‘Ik verwacht binnenkort ontslagen te worden.’

‘Dat meen je niet.’

‘Over ontslag maak ik geen grapjes. Mijn baas wil me kwijt en ik ben bang dat hij zijn zin krijgt.’

‘Jij ook? Waar werk je dan?’

‘In die fabriek daar.’

‘Echt waar? Ik heb je daar nooit gezien. We zijn wel met vijftienhonderd man, maar ik dacht dat ik de meeste gezichten kende. Wat doe je?’

‘Wat ik doe?’ vroeg ik, en ik gaf hem mijn beste sluwe grijns. ‘Ik ben die Boze Heks, en jij bent vast Andy Longclaw. Ik heb al van je gehoord; en niet veel goeds, mag ik wel zeggen.’

Andy kreunde zacht en begon met zijn voeten te friemelen. Hij schudde voorzichtig zijn hoofd. ‘Daar heb je ’t al. Mijn eigen doodvonnis getekend. Nu kan ik wel inpakken.’

‘Niet als het aan mij ligt’, zei ik. ‘Het enige ontslag dat ik voorzie in jouw divisie is dat van een manager met dubieuze opvattingen die waarschijnlijk de beste medewerker van de fabriek, Andy Longclaw, wil ontslaan.’

Andy keek me verbijsterd aan. ‘Hou je me voor de gek?’

‘Ik mag dan een Boze Heks zijn, maar ik ben niet gek.’

‘Je ontslaat me niet?’

‘Tuurlijk niet. Je leidt de bestlopende afdeling die ik heb.’

‘Maar dat je zelf ook ontslagen wordt, is een grapje, toch?’

HET GUNG HO-VERHAAL

‘Was dat maar waar’, antwoordde ik en ik deed mijn verhaal. Dat klinkt gek, dat weet ik. Maar ik zat daar en vertelde een vreemdeling mijn hele verhaal. Ik voelde dat ik hem kon vertrouwen, dat hij heel bijzonder was. Toen stelde ik hem de vraag die Walton Works 2 van de ondergang zou redden.

‘Vertel eens, die productafwerking van jou loopt als een trein in deze chaos. Hoe doe je dat?’

‘Gung Ho. We zijn allemaal Gung Ho.’

‘Gung Ho? Je bedoelt enthousiast, gemotiveerd?’

‘Precies. We zijn Gung Ho.’

‘En je werkt in die fabriek? Voor die divisie-manager?’

‘Hij maakt de zaken niet eenvoudiger. Maar we zijn allemaal Gung Ho.’

‘En jij hebt dat bereikt?’

‘Ik niet. Mijn grootvader.’

‘Werkt die in de fabriek?’

‘Kom zeg. Hij heeft hem zelfs nooit vanbinnen gezien. Hij is al tien jaar dood. Maar ik werd twee jaar voor zijn overlijden hoofd van productafwerking, en hij leerde me over Gung Ho. Ik leer het de jongens – pardon, en de dames; er werken veel vrouwen op mijn afdeling – en dus zijn we allemaal Gung Ho.’

‘Kunnen we het de rest van de fabriek leren?’

‘Absoluut. Er is maar één probleempje.’

‘En dat is...?’

‘Het kostte mij vijf jaar voordat productafwerking Gung Ho was. Volgens mij heb jij nog maar een half jaar, misschien een jaar.’

‘Dat klopt wel zo’n beetje,’ stemde ik treurig in.

‘Jammer,’ zei Andy. ‘Het was wel leuk geweest om de hele fabriek te doen.’

‘Nu je het al een keer gedaan hebt, kun je mij dan leren het de tweede keer sneller te doen?’

Andy zweeg zo lang dat het leek of hij mijn vraag niet gehoord had. Toen zei hij: ‘Drie jaar. Minimaal.’

‘Maar we hebben maar één jaar, Andy, maximaal’, zei ik, bijna smekend.

‘Drie jaar voor Gung Ho. Maar na één jaar zul je wel wat verandering zien.’

‘Genoeg om de fabriek te redden?’

‘Wie weet.’

‘Wil je het proberen?’

‘’t Is beter dan ontslag, lijkt me.’

‘Zeker weten. Bovendien staat ontslag niet goed op je cv, naast die MBA van je.’

‘Daar zit wat in. Gung Ho.’

‘Gung Ho, Andy Longclaw. Ik ben Peggy Sinclair,’ zei ik en reikte hem de hand. Hij nam hem aan en zei: ‘Gung Ho, vriend.’

Vanaf dat moment was onze groet, bij het weerzien of het afscheid, altijd: Gung Ho, vriend.

‘Toch snap ik één ding niet,’ vervolgde ik.

‘Eén maar?’ zei hij met een warme glimlach.

‘Voorlopig wel. Zeg eens, als je een MBA en het talent hebt om te bereiken wat je op je afdeling bereikt hebt, waarom ben je hier dan altijd gebleven? Het lijkt me dat je overal aan de bak kan en nog beter werk kunt vinden ook.’

Toen Andy antwoord gaf had ik spijt van mijn vraag. Ik had per ongeluk een oude wond opengetrokken. Zijn rede-

nen waren hoogstpersoonlijk, maar hij sprak er zonder terughoudendheid over.

Andy vertelde dat zijn vrouw en zoon begraven lagen in Walton. Zijn vrouw had hun zoontje naar huis gereden vanuit school en ze waren midden op de dag aangereden door een dronken automobilist.

‘We waren van plan verder te trekken als ik een paar jaar praktijkervaring had in management. Maar toen zij bleven, bleef ik ook maar.’

‘Het spijt me.’

‘Mij ook. Het is al lang geleden, maar de meeste avonden zijn nog pijnlijk.’

Ik wist niet wat ik moest zeggen dus zat ik daar maar, en liet de tijd het gat tussen ons opvullen.

Uiteindelijk vroeg ik: ‘Nou, als we die tent daar Gung Ho willen maken’ – ik wuifde naar de fabriek op de andere oever – ‘waar beginnen we dan?’

‘Drijfveer van de eekhoorn’, antwoordde hij. ‘Het begint allemaal met de drijfveer van de eekhoorn. Dan komt de werkwijze van de bever en de gave van de gans. Ik ben morgen om half vier klaar. Wacht op me bij de hoofdingang. Trek een spijkerbroek aan; we gaan de natuur in.’

Hij kwam overeind, keek me aan en zei: ‘Gung Ho, vriend.’

‘Gung Ho, vriend,’ antwoordde ik.

Hij keerde zich om en liep dezelfde weg terug als hij was gekomen, zonder om te kijken. Zijn slepende tred van de heenweg was nu verdwenen.

Het was een merkwaardig begin van een productieve vriendschap die ons uiteindelijk in de Rose Garden op het

Witte Huis bracht, om een onderscheiding voor onze Gung Ho-werkzaamheden in ontvangst te nemen.

Jaren later zei iemand dat onze vriendschap misschien zo hecht was omdat we allebei de gebeten hond waren: ik was een vrouw, Andy een indiaan. Maar dat was niet alles. Ik was misschien een gebeten hond; in die tijd was ik er nog steeds niet uit of ik al of niet 'mw.' onder mijn brieven zou schrijven in plaats van het ouderwetse 'mejuffrouw'. Andy niet. Hij wist wie hij was en hoe hij aangesproken wilde worden; hij droeg de naam 'indiaan' met trots. Hij was zeker geen gebeten hond.

Hij vertelde eens dat zijn grootvader een gezegde had: Als je niet de leider van de meute bent, zal er nooit iets veranderen. Andy was altijd leider van de meute.

De volgende ochtend bekeek ik bijna de hele fabriek nog voor de nachtploeg vertrokken was. ‘Nog nooit geen algemeen directeur op de nachtdienst gezien’, zei de voorman toen ik hem verdiept in een kaartspel aantrof en om een rondleiding vroeg. Om acht uur vroeg ik de voorman van de dagploeg ook om een rondleiding.

Omdat ik op de werkvloer was geweest toen ik nog studeerde, kende ik het proces heel goed. De voormannen, zag ik, waren goede, vakkundige mensen. Het kon ze alleen allemaal niks schelen.

De voormannen waren misschien verbaasd dat ze me tegenkwamen, maar de divisie managers waren ronduit verbijsterd. Zo halverwege de tweede rondleiding kwamen ze in groten getale aan. Als een meute herdershonden volgden ze me op de hielen, vastbesloten om me weer naar kantoor te leiden.

‘We kunnen u beter te woord staan in de directiekamer...’

‘Ik kan het beter uitleggen in mijn kantoor, met alle documentatie erbij...’

‘U moet echt eens kijken naar dat schema bij mij aan de muur...’

Toen het duidelijk werd dat ik niet meekwam, kon de rondleiding doorgaan. Maar ik werd niet wijzer van de managers en ze waren opgelucht toen ik zei dat ze wel weer aan het werk konden gaan.

Ik moest alleen productafwerking nog bekijken. De betreffende divisie manager vroeg ik mee te komen; ik wilde hem een kans geven zijn reputatie op te vijzelen.

Zo kwam ik met mijn minst geliefde divisie-manager de afdeling productafwerking binnen. Dit was, zo legde hij uit, het prototype van de ideale afdeling. Nog wel wat problemen met die Andy Longclaw over wie hij verteld had.

‘Hij luistert niet. Deze mensen kunnen nog veel harder werken. Ik heb hem opgedragen de koffiepauzes met drie minuten in te korten, maar hij heeft niks gedaan. Net als met nietsnutten. Hij wil ze er maar niet uitgooien.’

Aan de muur zag ik Gung Ho-borden, en de meeste machines hadden stickers met ‘Gung Ho’ erop.

‘Wat is dat Gung Ho eigenlijk?’ vroeg ik mijn gids neutraal.

Hij bekeek de borden met verbazing, alsof hij ze nog nooit had gezien – wat waarschijnlijk ook zo was. ‘Geen idee’, gaf hij toe. ‘Zeker een of andere opruiende indiaanse spreuk’, concludeerde hij.

‘Andy Longclaw?’

‘Vast wel. Probeert vast een revolutie te ondermijnen.’

‘Een revolutie *ondermijnen*?’

‘Zou me niks verbazen.’

Andy was nergens te zien. Hij vertelde me later dat hij van onze komst wist – ‘via de dorpstamtam’, legde hij uit – en opzettelijk was weggeslopen.

Dit was inderdaad een unieke afdeling van de fabriek. Hij was brandschoon, en de werknemers (ik zou ze pas later collega’s gaan noemen) droegen lichte, kraakheldere uniformen. Het werk was duidelijk goed en overzichtelijk georganiseerd. Naast de Gung Ho-borden hingen er allerlei overzichten, schema’s en lijsten die de voortgang weergaven volgens verschillende maatstaven.

Maar vooral de sfeer was bijzonder. De mensen waren opgewekt. In de rest van de fabriek hing een bijna tastbare moedeloosheid; hier was het optimisme even tastbaar.

De divisiemanager versnelde zijn eigen ondergang toen hij zich afvroeg waarom ze eigenlijk een indiaan in dienst hadden genomen, ‘terwijl er toch zoveel eerlijke blanke mannen beschikbaar zijn.’

Niet echt een intelligente opmerking, en al helemaal niet tegenover een vrouw. Maar hij had niets in de gaten. Ik zou kwaad moeten worden, maar ik voelde alleen maar medelijden. Bekrompen geesten leiden een bekrompen leven.

Mijn eerste taak toen ik terug was op mijn kantoor was geen prettige. Met een royale afscheidspremie stuurde ik een van de achttien divisiemanagers die ik had geërfd de deur uit. Ik geloof dat vrijwel iedereen kan veranderen en groeien, maar ik had geen tijd om met deze man te werken. Soms kun je een manager alleen veranderen door van manager te veranderen.

Toen ik de resterende zeventien bij elkaar riep, vertelde ik ze twee dingen: ‘Ten eerste: als je opgeeft, ga dan weg. Opgeven-maar-blijven is vanaf nu geen optie meer.’ Toen ze zagen dat ik het meende, wisselden sommigen geschrokken, verontruste blikken uit.

De managers vonden mijn tweede mededeling even alarmerend. Ik zou die middag vrij nemen om eekhoortjes te gaan bestuderen.

De groep verliet mijn kantoor in stilte. De schok van die ochtend werd ’s middags verdubbeld: ik zag zeventien verbijsterde gezichten achter de ramen terwijl ik achterop de

HET GUNG HO-VERHAAL

Harley-Davidson van Andy Longclaw het fabrieksterrein verliet.

Andy riep: ‘Hou je vast. We gaan!’ en ik kon een enthousiaste kreet niet onderdrukken.