



AERODYNAMISCH VERANDEREN IN VOGELVLUCHT

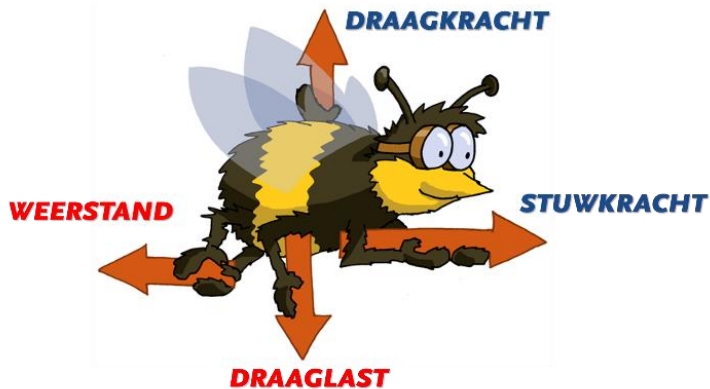
HOE VERANDEREN VAN DE GROND KOMT

- Hugo Meijers -

Verandermanagement zit op een dood spoor.ⁱ De oude concepten werken niet meer.ⁱⁱ Tevens blokkeren dominante denkwijzen het zicht op hoe het anders kan.ⁱⁱⁱ Dus hoe krijgen we anders denken van de grond en ontstijgen we het huidige niveau van veranderen? Door veranderen anders aan te vliegen en de regels van de vliegkunst te volgen.

1) ZORG VOOR DRAAGKRACHT

Draagkracht of lift om van de grond te komen is het positieve drukverschil tussen de (conventionele, algemeen aangehangen of rationele) hoofdstroom en de (alternatieve, afwijkende of emotionele) onderstroom. Het ontstaat door een draagvlak door de vrije luchtstroming te bewegen. De



onderstroom is dus *geen* ondermijnende veranderkracht. Want zodra stromingen gaan strijden, verdwijnt lift in turbulentie en verlies aan draagkracht. Neem daarom afstand van brandende platformen, professionaliseren en verbeterplannen. Het zijn uitingen om zich af te zetten tegen dat wat is. Ga ook niet al pratend eerst van alles bedenken alvorens te gaan doen.

Draagkracht komt alleen tot stand door te bewegen. Verbind bestaande opvattingen met nieuwe zienswijzen tijdens het uitvoeren van een concrete taak of klus. Kom al doende tot nieuwe inzichten en ideeën. Draai de conventionele aanpak dus om, net als twee fusiepartners deden. Door simpelweg de mensen fysiek bij elkaar te zetten en ze samen in de praktijk de nieuwe manier van werken te laten uitdokteren. Dat werkte veel sneller en effectiever dan draaiboeken maken met procesbeschrijvingen en rapporten opstellen over versmeltende culturen.

Pas op met draagvlak. Traditioneel wordt er uitgegaan van draagvlak. Dat is de eenstemmigheid van alle betrokkenen. Laat dat nou geregeld aanleiding zijn om niet te veranderen. Dat komt doordat al pratend de tegenstellingen polariseren. Lift ontstaat niet door elkaar vliegen af te vangen en toe te werken naar een steeds kleinere overeenstemming waar



iedereen het wel mee eens wil of durft te zijn. Het ontstaat zeker niet door wat een groep directeuren van een publieke instelling jaar in jaar uit deed. In een beklemmende sfeer van zelfingenomenheid speelden ze toneel. Bij elk initiatief tot verandering riepen ze het magische stopwoord draagvlak. Zodra een voorstel iemand niet beviel, stak die persoon smalend en genoegzaam de spaak van eenstemmigheid in het wiel. Draagvlak eisen was een perfecte blokkade om van alles bij het oude te houden, want volmondig eens met een voorstel werden ze zelden. Er kwam zo bitter weinig van de grond.

2) ZET DE VERANDERING EERST OP DE GROND

Om van de grond te komen moet een verandering eerst op de grond staan. Dat betekent concreet maken waar het om gaat en hoe zich dit verhoudt tot wat er nu is. Anders blijft een verandering maar in het luchtledige zweven en ontnemt het de vlieglust. Doe zoals een publieke organisatie het aanpakte en vertel de beoogde werkelijkheid als een succesverhaal over wat er gebeurt in de toekomst. Dat was ook de kracht van John Kennedy's boodschap om 'aan het einde van dit decennium een mens op de maan te laten landen en die veilig te laten terugkeren naar de aarde.' Uit de doeken doen wat letterlijk voorvalt en een duidelijke weg erheen schetsen spreekt direct tot de verbeelding. Dat komt doordat we denken, waarnemen, verbeelden en morele beslissingen nemen volgens narratieve structuren.^{iv} Vertel het verhaal actief, bondig en in klinkklare taal, zoals journalisten dat doen. Liefst door de ogen van de klant die de organisatie op een bepaalde manier beleeft. Dan is de vraag van nut en noodzaak academisch geworden. Zorg er bovenal voor dat de vertelling de gevoelige snaar vol raakt. Alleen dan kan een verandering vleugels krijgen en een eigen leven gaan leiden.

Laat een verandering niet zweven: *Luchtfietsserij helpt niet om een verandering aan de grond te zetten. Dat blijkt keer op keer bij de vele abstracte en gerationaliseerde visies. Het probleem met dit soort verhalen is dat er nauwelijks geïnvesteerd wordt in bezielend en professioneel schrijven. Zo was het ook bij een transitie van een zakelijke dienstverlener. Het toekomstperspectief dat de top schetste was vastgelegd in een vuistdik rapport, doordrenkt met gortdroge opsommingen, passieve tangconstructies en een overvloed aan jargon. Op C1+ niveau zette het rapport uiteen wat de te bereiken doelen waren in plaats van uit te leggen wat moest gaan plaatsvinden. Verknocht aan het rationeel informeren ging men volledig voorbij aan dat involveren beleving en emotie vergt. De nekslag was een geestdodende presentatie waar minder dan de helft van de mensen voor kwam opdagen. Zonder plaatjes en leuke anekdotes, uit angst om de toehoorders voor het hoofd te stoten, werden de bulletpoints passieloos opgedreund. Niemand ging met het verhaal aan de haal. Wees dus niet te voorzichtig met het bespelen van de gevoelige snaar. Een verhaal dat de zenuw vol treft heeft altijd juichende voorstanders en joelende tegenstanders. Een nieuwe gedachte laten leven betekent niet dat iedereen het er kritiekloos mee eens moet zijn. Het gaat erom dat iedereen er de mond vol van heeft. De rapen zijn pas gaar als een visie gelaten naast zich neer wordt gelegd en niemand de moeite neemt om het eigen te maken.*



3) ZORG VOOR EEN LUCHTWAARDIG ONTWERP

Gedachtegoed komt pas van de grond als het luchtwaardig is. Daarvoor is net als in de luchtvaart een Bewijs van Luchtwaardigheid (BvL) nodig. Om een BvL te krijgen moet er een onderhoudsprogramma zijn en voldaan worden aan de luchtwaardigheidseisen. Dus wat zijn de luchtwaardigheidseisen van de bedachte organisatie? Dat zijn samenhang, consistentie, eenduidigheid en begrijpelijkheid. Het kan bereikt worden door wat een organisatie doet logisch op te delen, zoals een organisatie met een Bedrijfsmodelleringsmethode deed. Na maanden van confrontatie met warrige gedachten en ongedisciplineerd taalgebruik, begon de decompositie zich te settelen. Het resultaat was één samenhangend en inrichtingsvrij overzicht, met enkele pagina's uitleg over hoe de organisatie moest gaan werken. Hier werden posters op A0-formaat van gemaakt en opgehangen op de plaatsen waar mensen met elkaar over het werk in gesprek gaan. Tijdens vele overleggen stond men voor de poster om aan elkaar uit te leggen wat was afgesproken en waar ze met hun gedachten zaten. Het bleek een onmisbare hulpmiddel om het nieuwe gedachtegoed te laten landen en de bedrijfsvoering op de rails te krijgen. Na 5 jaar hingen de posters er nog en had hun referentiefunctie nog nauwelijks aan kracht ingeboet.

***Maak geen toren van Babel:** Geregeld komt het voor dat de bedachte organisatie een immer uitdijende verzameling is van lukrake beschrijvingen, beleidstukken, procedures, instructies en informele afspraken. Dit komt door het onafhankelijk allerlei bedenkensels klakkeloos op elkaar stapelen en willekeurig aan elkaar plakken. Dat deed het management van een financiële dienstverlener ook. De managers voegden naar believen voorgevormde modellen en zelfverzonnen instrumenten toe. Elk met een eigen ordening in afwijkende taal. De draaglast nam hierdoor zienderogen toe. De bende die zo ontstond maakte dat de ontworpen organisatie als bedenkensel volkomen onluchtwaardig was. Iedere poging tot stroomlijning en verandering crashte in een cultuur van eigen zienswijzen hoog houden en die van anderen neersabelen. Zo kon het gebeuren dat een nieuw ontwerp, nog voordat de inkt droog was, al drie varianten kende.*

4) Vlieg visueel zonder vliegplan

Vliegverkeer kent twee soorten vliegregels: Visueel (VFR) en Instrumenteel (IFR). Instrumenteel verkeer vliegt doorgaans op de automatische piloot door het door ATC gecontroleerd luchtruim volgens een vooraf ingediend vliegplan. Dat lijkt verdacht veel op hoe standaard veranderingen in organisaties wordt aangevlogen. Probeer het eens op zicht met de handen aan het veranderstuur. Door te kijken naar wat er feitelijk plaatsvindt. Observeer wat mensen zeggen en (niet) doen. Zoals een multinational deed met een transitiepraktijk bestaande uit verschillende disciplines. Zij kwamen wekelijks bij elkaar om te praten over wat er feitelijk gezegd werd, zoals ik verander niet, wat kan ik hieraan doen, management moet het oplossen, hoor het wel, gewoon doordrukken of succes ermee. Zo werden vele taboes bespreekbaar gemaakt, waaronder de veranderincompetentie en onwil om het met elkaar eens te worden.



Dien geen plan in voor onontgonnen gebied: Veranderen instrumenteel aanpakken is gecontroleerd langs geplande paden van A naar Beter proberen te komen. En dat werkt niet bij anders denken en doen. Simpelweg omdat het gaat over de terra incognita tussen de oren. Doe dus niet wat een directeur van een beursgenoteerde Scheepsbouwer persé wilde met een cultuuromslag, omdat het bedrijf te ambachtelijke en technocratisch over kwam. Overtuigd dat de benodigde verandering in houding en gedrag projectmatig te klaren moest zijn, eiste de directeur een methodische en tijdsgebonden aanpak. Hij wilde niets weten van werkende weg een weg banen. Was de beste man van het padje af? Nee, hij was de personificatie van de technocratische bouwer. Alleen wilde hij dit niet zelf inzien.

5) Vlieg met een brevet van verandervermogen

Om te vliegen is een brevet nodig, vergelijkbaar met het rijbewijs. Daarmee toont een vlieger aan de proeve der bekwaamheid goed te hebben doorstaan. Naar analogie zijn er maar weinig organisatieleden die een brevet van verandervermogen hebben. Voor menigeen is het onbekend terrein hoe constructief om te gaan met onzekerheid, hoe anderen in gedachtegangen mee te nemen en wat het vraagt om gewoonten te doorbreken. Zo bleek wel tijdens de vele sessies van de Transitie Academie die gehouden werden bij diverse organisaties. Vrijwel niemand had een reëel beeld van de eigen veranderrol. Management kwam niet veel verder dan bedenken en blijven uitdragen. De medewerkers bleven steken op braaf aanhoren en management moet het maar opleggen. Maak mensen dan ook wegwijs in wat erbij komt kijken om zichzelf te ontstijgen. Rust iedereen toe om hun veranderrol te pakken. Zowel naar zichzelf als naar anderen. En als een Transitie Academie te hoog gegrepen is, maak er dan een Verandermavo van. Dat deed een directeur gekscherend om duidelijk te maken dat we eerst moeten leren lopen voordat we kunnen leren sprinten.



Waak voor het brevet van onvermogen: Het komt nogal eens voor dat mensen denken in termen van onvermogen. Zo ook tijdens een bijeenkomst van het middenmanagement om het politieke gedrag van de top met toenemende bevoegdheid te bespreken. Op het kookpunt van de discussie daalde het terugkerende fatalisme over hen neer en crashte voor de zoveelste keer het protest. Wat achterbleef was een gevoel van onvermogen om iets aan het gedrag te doen. Later is dit gevoel gedeeld met de directievoorzitter en benoemd als emotionele verwaarlozing en geestelijke werkeloosheid. Twee gevleugelde uitspraken die nog geruime tijd in de organisatie bleven rondzingen. Wat de managers niet wilde inzien is dat deze remmende opvattingen hun in de weg stonden om zelf initiatief te tonen en het voortouw te nemen. Zij waren het die mentaal aan het lanterfantten waren en het pakken van verantwoordelijkheid verwaarloosden. De gewraakte aangeleerde hulpeloosheid heeft dan ook een keerzijde. Het overdrijven van eigen onvermogen kan een machtsmiddel zijn om aandacht te krijgen en de veranderdans te ontspringen. Hulpeloos voordoen en zwak overkomen is zo een poging om anderen voor het veranderkarretje in te spannen



De kijk door de aerodynamische bril geeft zicht op onconventionele vuistregels. Gezamenlijk bieden ze een handvat om veranderen op een andere manier aan te pakken. Let daarbij wel op dat bestaande vuistregels vaak valkuilen zijn. Kom dus eerst los van oud denken, alvorens een andere veranderroute te nemen. Probeer het eens anders en zie wat er dan gebeurt.



Dit artikel is mede gebaseerd op het boek *Aerodynamisch Veranderen: waarom veranderen niet van de grond komt*. Een verkorte uitgave is nu gratis beschikbaar als e-book.

ⁱ Mastenbroek, W. (2013), Veranderen is experimenteren en leren. Interview met Ben Tiggelaar. www.managementsite.nl

ⁱⁱ Strikwerda, H. (2013), De holle clichés van change management. De oude concepten werken niet meer, www.managementsite.nl

ⁱⁱⁱ Meijers, H. (2014), Hardnekkige overtuigingen blokkeren het zicht op hoe het anders kan, www.managementsite.nl

^{iv} Sarbin, T.R. (1986), *Narrative Psychology: The storied nature of human conduct*, Praeger Publishers