



TREFZEKERE MANIEREN OM VERANDERING OM ZEEP TE HELPEN

OPEN DEUREN WAAR ZELDEN IETS AAN GEDAAN WORDT

– Hugo Meijers –

Veranderingen mislukken grotendeels, of zo moeten we steeds maar blijven geloven. Waarom ze niet brengen wat is beoogd blijft in het ongewisse. En dat is opmerkelijk. Want iedereen heeft hier ervaring mee en weet drommels goed waar de schoen wringt. Kijk maar eens naar de volgende beproefde manieren om het veranderen vakkundig de nek om te draaien.

Manier 1: Veranderen doodlullen

Veranderen is mensen betrekken, meningen polsen, werkgroepen bijeen brengen en zaken laten uitwerken. Allemaal onder het mom van verbinden en goed voor het draagvlak. Maar wat gebeurt er zonder duidelijke kaders en veranderdiscipline? Dan is de kans groot dat betrokkenen oeverloos het eigen gelijk blijven uitwisselen en vastklampen aan bestaande werk- en zienswijzen. Of dat men bij elke bijeenkomst de vooruitgang en standpunten van de vorige keer opnieuw ter discussie stelt. Zo kwam het dat een mateloos gefrustreerde na wederom 1,5 uur gekrakeel fulmineerde; 'Ja zeg, zijn we deze verandering nou echt aan het doodlullen?'

Manier 2: Ontbrekend verandervermogen negeren

Gebrek aan veranderdiscipline brengt ons bij de volgende beproefde manier om een verandering voor aanvang te doen stranden. Dat is het opstarten van een verandering in een organisatie waar de mensen niet weten wat hun veranderrol is. Dan ontbreken de benodigde veranderkennis en veranderkunde. De deelnemers weten niet wat van hen wordt verwacht. Ze doen of niets of contraproductieve dingen, zoals het nieuwe steeds loslaten en het bestaande blijven omarmen. En komt dit vaak voor? Ja, zo bleek tijdens de vele sessies van De Transitie Academie. Tijdens de bijeenkomsten werden honderden mensen geconfronteerd met hun beeld van de eigen en andermans veranderrol. Dat kwam meestal niet verder dan meepraten en management moet ervoor zorgen dat het gaat werken.

Manier 3: Wat al lerende ontstaat door externen laten doen

Een nieuwe werkelijkheid werkend krijgen kan alleen in en door de praktijk. Dat staat haaks op verandering uit handen geven aan externen om conceptueel het verandervarkentje aan de tekenafel te wassen. Zo ondernemen de reisgenoten niet de reis langs nieuwe gedachtegangen met alle afwegingen en keuzes. Om het ontwikkelde gedachtegoed (tussen de oren) levend te krijgen is dat wel een vereiste. Vandaar dat de thuisblijvers gewoon dunnetjes de mindtrip opnieuw en anders doormaken. Overigens doen ze meestal niets en wachten af.

Manier 4: Veronderstellen dat veranderen presenteren is

De overtuiging dat gedachtegoed in isolatie kan worden ontworpen gaat hand in hand met de



volkomen irreële verwachting dat met een presentatie de verandering werkelijkheid is. Dit veronderstelt dat de ontvangende toehoorders na een keertje doorlezen en aanhoren precies weten wat ze nu anders moeten doen. Los van de abstractie in veranderverhalen en de noodzaak om concepten concreet handen en voeten te geven, wordt niemand specifiek aangesproken. Zo geschiedde het ook bij een publieke organisatie. Na de presentatie van de nieuwe manier van werken pakte niemand iets op. Na 1,5 jaar ging het management de effecten evalueren. De voorspelbare conclusie was dat de verandering niets had opgeleverd.

Manier 5: Te weinig (in)spanning treft geen doel

Veranderen wordt gezien als een tijdelijke en irritante verstoring van het echte dagelijkse werk. Het komt bovenop de altijd overvolle agenda. Daarom moet het veranderen snel afgelopen zijn. Vandaar de voorkeur voor de geplande route in zeven stappen om snel thuis te zijn. En daarmee gooien we het veranderkind met het badwater weg. Want veranderen is het met elkaar werkendeweg nieuwe gewoonten aanleren. Steek daar kort door de bocht onvoldoende energie in en het doel wordt niet geraakt. Het is als de pijl die de roos niet haalt, doordat de (spannings)boog onvoldoende is gespannen. Zodoende ploft de pijl ruim voor het doel in de grond. Doelen stellen is dan ook heel iets anders dan doelen raken.

Manier 6: Herstructureren zien als de oplossing

Management is behoorlijk verknocht aan de organisatie herstructureren. In vele veranderingen wordt hier naar gegrepen om de boel weer lekker op te schudden. Management doet dit in het heilige geloof dat met meer leiding en direct sturen het probleem van verkokerd gedrag valt op te lossen. Het gebeurt in de hoop dat mensen zich dan plotsklaps resultaatgerichter, klantvriendelijker of behulpzamer gaan opstellen. Maar dat is een ijdele hoop. Herstructureren levert nooit ander gedrag op. Het verplaatsen van schotten zet de gedragsbeperkende muren alleen enkele meters verderop in het organogram. Het omhangen van functieborden en het verschuiven van afdelingsmuren is zelden het antwoord op een verandervraagstuk.

Manier 7: Blind geloven in dat het werkt

Vaak wordt van alles beloofd zonder dat het waar is. Vooral ICT projecten hebben hier een handje van. Blind geloven dat een softwaresysteem aan het wensenlijstje voldoet loopt geregeld uit op een bittere teleurstelling. Ook de uitgestelde belofte dat het ontbrekende in de volgende versie wordt opgenomen, blijkt doorgaans een loze belofte te zijn. Dat ligt dus niet aan hoe we veranderen, maar aan het onrealistisch voorspiegelen van de oplossing. Geloof dus niet blind in dat het werkt, want dat werk niet. Blijf kritisch en stel kristal heldere eisen op.

Manier 8: Geloven dat concepten altijd passen, toepasbaar en van toepassing zijn

Vergelijkbaar met de worst practice van ICT is het volkomen irreëel voorhouden van de universele werking van managementconcepten. Meestal door te stellen dat het in andere organisaties werkte, dus moet het hier ook de oplossing zijn. Veronderstellen dat alle organisaties hetzelfde zijn, is een volkomen onzinnige opvatting, net als de universele werking van een concept. De organisatie als bedacht construct is uniek in taal en betekenis, net als het samenstel van bedrijfsmiddelen. Vandaar dat concepten altijd getoetst moeten worden op toepasbaarheid en inpasbaarheid. Er is dan ook een wezenlijk verschil tussen invoegen en toevoegen.



Manier 9: Nastreven van onrealistisch doelen

Veranderingen mislukken ook als management onwerkelijke doelen stelt doordat het prat gaat op BHAG's (Big Hairy Audacious Goals). Dat zijn extreme bestemmingen zonder enige realiteitsgehalte of haalbaarheid. Het nagestreefde is namelijk per definitie een brug te ver. Menigeeen pretendeert dit wel te doorzien, maar heeft vervolgens geen antwoord op welke verwachtingen dan wel realistisch zijn. Zo zijn er vele onwezenlijke initiatieven opgestart om het maximale uit iedereen te halen, zonder uitzicht op wat te bereiken viel. Vul zelf maar in wat dit met de motivatie en beleving doet.

Manier 10: Teveel initiatieven parallel laten lopen

De bekende projectendarree kan een behoorlijke domper zijn op het beoogde resultaat. Met vele ballen in de lucht vallen er altijd wel een paar, in de hoop dat de rest in de lucht blijft. Maar zelfs dat hoeft niet zo te zijn. Door van alles op te starten hoeft er niets af te komen en verdampt alle energie. Daarnaast komt het voor dat verschillende gelederen tegelijkertijd aan hetzelfde onderwerp sleutelen. Niet verwonderlijk dat ze elkaar dan in de wielen rijden. Veranderen is een kwestie van doseren en coördineren, organisatiebreed!

Manier 11: Welwillenden aan een dood paard laten trekken

Traditioneel is veranderen de route uitstippelen en veranderaars voor het karretje spannen. Vervolgens zetten we een menner op de bok en mag de rest genoegzaam in de kar plaatsnemen. Wie dat niet wil mag ook aan de kar gaan hangen als remmer in vaste dienst. De welwillende worden zo opgezadeld met een onmogelijke opgave; het trekken aan een dood paard. In het leuren en sleuren aan de genoegzame en onwelwillende verliezen zij binnen de kortste keren hun veranderenergie. We kennen dit allemaal. Toch blijven we zoeken naar trekkers van initiatieven, zoals recentelijk weer bij een publieke organisatie. Niemand gaf gehoor, ze wisten wel beter na het zoveelste fiasco. Vervolgens stelde de directie wat 'vrijwilligers' aan met alle gevolgen van dien.

Manier 12: Gedragsverandering bouwkundig aanvliegen

Het veranderen van denkwijzen en gedrag aanvliegen alsof het om een maakbaar construct gaat, is geen verandekunde maar bouwkunde. En dat werkt niet met mensen. Gedrag verandert niet door de wil op te leggen en medewerkers te vertellen dat ze zich anders moeten voordoen. Het verandert als een volwassene zelf werkende weg huidige gewoonten afleert en andere gewoonten aanleert. Ga er als management dus niet bovenop zitten en vertellen dat het anders moet. Leer mensen hoe ze zichzelf kunnen ontstijgen door gebruiken en overtuigingen te doorbreken. Begin dan wel bij het management.

Manier 13: De werkelijkheid omdraaien en onjuist voorstellen

De organisatie als ijsberg is een befaamde voorstelling. Het is een koud, rigide en faliekant onjuist beeld. Want papieren regels zijn in de dagelijkse praktijk niet zichtbaar boven water, laat staan dat het waarneembare gedrag zich onder het wateroppervlak aan het zicht onttrekt. Met de organisatie als ijsberg zetten we dus letterlijk de werkelijkheid op zijn kop met verstrekkende gevolgen. Door ongepast gedrag onder te dompelen wordt het namelijk onbespreekbaar. Het wordt een taboe om mensen op hun gedrag aan te spreken. Geen wonder dat er dan weinig gaat gebeuren.

Manier 14: Gedrag veroordelen als fout of slecht

Te vaak valt te horen of te lezen dat bepaald gedrag fout dan wel slecht is. Gedrag veroordelen maakt het op voorhand beladen en daarmee niet langer open voor een constructief gesprek. Emotie



neemt het immers over van ratio. Zodra een oordeel als negatief en afwijzend wordt ervaren is het uitermate lastig om het nog objectief te bespreken. Stel het oordeel uit en blijf bij de feiten. Die spreken altijd voor zich. En vraag wat iemand aan het doen is en wil bereiken met het gedrag. Kortom, laat iemand zichzelf verantwoorden en de consequenties inzien.

Manier 15: Elkaar niet aanspreken op gedrag

Gedrag aankaarten klinkt eenvoudiger dan het is. Effectief en geloofwaardig aanspreken op gedrag is niet voor niets een kunst. De confrontatie zonder strijd om het gelijk, is een vermogen dat lang niet iedereen bezit. Want gezichtsverlies en lijfsbehoud spelen altijd een (hoofd)rol. Vandaar dat het veiliger en gemakkelijker voelt om gedrag stilzwijgend te tolereren. Doe dat niet en overwin het eigen ongemak. Gedrag patronen doorbreken begint bij bestaand gedrag ter discussie te stellen en de kat de bel aan te binden.

Manier 16: Gedrag aanpakken met een setje verzonnen kernwaarden

We kennen het allemaal. Achter de schermen verzint de top een handjevol kernwaarden. Vervolgens krijgt iedereen deze kernwaarden als gezegend vocht over zich uitgegoten. Goed bedoeld, maar compleet zinloos. Want waarden zijn geen gedrag. Waarden zijn abstracte verzamelnamen voor geïdealiseerde en waargenomen gedrag patronen. Denken dat waarden mensen aanzetten om zich anders te gaan voordoen is het paard achter de wagen spannen. Draai het om en maak gedrag concreet. Analyseer de patronen en geef aan wat niet meer en anders te doen. Benader gedrag vanuit het afleren en aanleren tegelijkertijd. Dat zet veel meer zoden aan de dijk. En maak kernwaarden niet hetzelfde als competenties, zoals een multinational deed. Hun 'core values' waren dezelfde als hun bedachte 'core competencies'. Niet verwonderlijk dat niemand er iets mee deed.

Manier 17: Gedragsverandering zo voorstellen dat niemand (nu) anders gaat doen

Zo mogelijk de grootste valkuil die we (zelf) graven is het kritiekloos geloven in de langdurende gedragsverandering. Liefst wel een generatie lang. Kletsboek. Er is namelijk maar één ding dat een ieder op elk willekeurig moment kan veranderen. Dat is hoe we denken en doen. Pretenderen er jaren voor nodig te hebben is rechtvaardiging zoeken om er niet (en vaak nooit) aan te beginnen. Voorstellen als langdurige strijd spoort niemand aan om er nu voor te gaan vechten. Deze voorstelling nodigt vooral uit om achterover te leunen om rustig af te wachten wat anderen gaan doen. Daardoor krijgt degene die denkt dat het lang duurt dus altijd gelijk.

Manier 18: Blijven roepen dat management het goede voorbeeld moet geven

Volgens de veranderleer staat management rolmodel voor medewerkers. Maar hoe realistisch is dit eigenlijk? Want hoe geeft management dan dit illustere voorbeeld als het zelf niet in gedrag verandert? Welke manager weet wat het voorbeeld verantwoordt geven precies betekent? En welke medewerker ziet management als toonbeeld om na te volgen in een verandering? Management staat slechts rolmodel voor carrièrejagers die de ladder van de hiërarchie willen beklimmen. Deze overtuiging heeft dan ook veel weg van hoe ouders pretenderen invloed te hebben op hun kroost. Een invloed die eerder averechts het gewraakte tribunegedrag oproept of uitnodigt om eens lekker de kont tegen de krib te gooien. Ouders met puberende kinderen weten precies waar het hier over gaat.

De achttien manieren in combinatie boren geheid elke verandering de grond in. Daarom is het essentieel om ze te voorkomen dan wel te vermijden. Draai ze om en de kans op succes neemt



astronomisch toe. Probeer het eens, het zal geen windeieren leggen. Het werkt heerlijk verfrissend...
en ontvullend.