Negen keer nuchter veranderen

door Serge van Dam en Herman Grootelaar

Het boeiende van onze adviespraktijk is dat wij dan weer worden uitgedaagd op visie, verbeelding & inspiratie, en dan weer op verandering, voortgang & implementatie. Over die laatste kant van ons vak gaat deze bijdrage: wat is er voor nodig om tot daadwerkelijke verandering in een organisatie te komen?
Veranderen is geen exacte wetenschap. Iedere adviseur doet het op zijn manier en wij op de onze. Een scherp besef van onze eigen manier van veranderen helpt om te kiezen. In opdrachten, maar vooral voor opdrachtgevers. Andere adviseurs leveren een ander resultaat. Daarom zijn adviseurs niet voor alle opdrachten geschikt. Beide auteurs hebben samen ruim 25 jaar advieservaring en beiden een eigen blik op veranderen. Samen kwamen zij toch tot negen nuchtere uitgangspunten voor veranderen. Zo doen zij het. Daar kunnen opdrachtgevers hun voordeel mee doen.

1. De inhoudelijke opgave als vertrekpunt

Veranderen van een organisatie is nooit een doel op zich, maar wordt altijd noodzakelijk gemaakt door externe ontwikkelingen die de organisatie voor een inhoudelijke opgave stellen. Met andere woorden, een verandering moet een noodzaak hebben. Dat op zich is logisch, maar het is ook een essentiële voorwaarde voor steun in de organisatie. Medewerkers komen niet naar kantoor omdat ze zo graag aan de cultuur werken of graag een reorganisatie meemaken. Sterker nog, in de meeste organisaties heerst flinke verandermoeheid. ‘Kan deze reorganisatie even aan mij voorbijgaan...?’ Of cynischer: ‘even bukken, tot deze verandering weer is overgwaaid’.

Medewerkers zijn geboeid door de inhoud van hun werk. Veranderingen met de inhoudelijke opgave als vertrekpunt en noodzaak kunnen doorgaans op zijn minst rekenen op instemming. Wij hanteren het uitgangspunt dat de inhoud van het werk voorop staat in de verandering. Dat motiveert mensen. Op die manier is ook uit te leggen dat het beleid onder druk van de buitenwereld moet veranderen. Wij stellen ook
dat het beleid nooit ingrijpend gewijzigd kan worden zonder dat het consequenties heeft voor de organisatie. Zo is uit te leggen wat veranderen nodig maakt.

Daarbij is al jaren teveel geld verspild aan allerlei cultuurprogramma’s, nieuwe werkmethoden en instrumenten die vooral veel energie vergen, maar weinig concreet resultaat opleveren. Dat het vooral de adviseurs zijn die resultaat zien, heeft onze branche weinig goed gedaan. Daarom blijft voor ons voorop staan dat je als adviseur vooral de betrokken buitenstaander bent, die er naar streeft dat de organisatie zo snel mogelijk op eigen kracht weer verder kan.

2. De diagnose: foto én film

De eerste stap van adviseren is voor ons het stellen van een diagnose. Wat is er hier aan de hand? In een organisatie zien we een complex geheel van mensen,

meningen, manieren en methoden. Al die 'm's zijn niet vandaag of gisteren ontstaan. Bijna alles in een organisatie heeft een reden en een verhaal. Wij stellen dat het essentieel is om dat verhaal te kennen om een goed oordeel te kunnen vormen over wat er aan ingrepen nodig is. Het is dus niet alleen de foto, maar ook de film. Mintzberg zij ooit ''dat het creëren van een strategie alleen mogelijk is als je een coherente samenhang weet te formuleren tussen de geschiedenis, het heden en de toekomst''. Dat geldt in onze ogen zeker bij organisatieverandering.

De adviseur die begint in een organisatie, stapt op een rijdende trein en heeft dus een permanente kennisachterstand. Dat is niet erg, want het gaat gepaard met een frisse blik. Het is wel zaak om zo snel mogelijk een completer beeld van de stand van zaken en het verhaal daarachter te krijgen. Dat voelt voor opdrachtgevers soms als eerst een stap terug doen. Wij stellen echter dat we onze opdrachtgevers alleen serieus nemen als we hun probleem grondig leren kennen.

3. Van A naar B, volgens de regels van B

Eén van onze meest nuchtere en eenvoudige, maar tegelijk meest effectieve vuistregels is dat we de regels van de nieuwe en gewenste situatie al toepassen op de verandering. Dat komt voort uit de voorbeeldrol die de verandering en haar kernspelers zelf moeten spelen. Zakelijker werken invoeren in een volledig gepolitiseerd traject waarin iedereen meepraat werkt nu eenmaal niet. Cynisme over verandering ligt altijd op de loer; daarom is het belangrijk dat de verandering waarachtig en geloofwaardig wordt aangepakt.

In de praktijk zien we te vaak dat de verandering wordt opgeschreven en dat het daarbij blijft. Er komt een mooie notitie waarin de nieuwe werkwijze is vastgelegd. Een halfjaar later vraagt de manager zich verbolgen af waarom niemand zich aan de afspraken houdt. Het antwoord is dan simpel: 'Als je wilt dat medewerkers zich aan de afspraken houden, moet je ze eerst met ze maken.' Door deze vuistregel toe te passen, had voorkomen kunnen worden, dat een dik rapport alleen ''op papier'' de werkelijkheid had veranderd. De grote meerwaarde van deze vuistregel is dat hij adviseurs en opdrachtgevers dwingt om goed na te denken over de aanpak van de verandering. Het is vaak al te makkelijk om langs de ingesleten routines en werkwijzen de verandering in te zetten. Terwijl die ingesleten routines juist dikwijls het onderwerp van verandering zijn!

4. De lijn doet het!

Een ingrijpende verandering is essentieel voor het voortbestaan van de organisatie. Te vaak zien we projectgroepjes die belast worden met de organisatieverandering en in de marge van de macht rommelen. Wij stellen dat de lijn het doet. Daarmee bedoelen we dat het lijnmanagement de leiding heeft en voorop gaat in de verandering. Alleen op die manier kan er een oplossing ontstaan die ook kan werken. Tijdens de verbouwing blijft de winkel over het algemeen geopend en ook daarom moet de verbinding met het dagelijkse werk geborgd worden.

Deze vuistregel hanteren we ook om zeker te weten dat we aan een verandering werken die prioriteit en draagvlak heeft van het management. We stellen heel eenvoudig dat als de manager er geen tijd voor heeft, het blijkbaar niet echt belangrijk is.

5. Sturen is wat je doet, niet wat je zegt

Bij veranderingen zullen medewerkers vaak de reactie van de baas afwachten om te zien of het echt belangrijk is of dat het over zal waaien. De voorbeeldfunctie van het management wordt inmiddels als cliché gezien. Wij stellen dat niet genoeg kan worden benadrukt dat de voorbeeldfunctie het leidende principe is voor veranderen. Het leiderschap bestaat voor een groot deel uit die voorbeeldfunctie. Sturen is dan ook vaak niet wat je zegt, maar wat je doet. De manager die steeds roept op hoofdlijnen te sturen, maar in praktijk zijn mensen voor details op het matje roept is het schoolvoorbeeld. Als adviseurs noemen we dat het verschil tussen de sturingsfilosofie en de sturingspraktijk. Daar zit nog wel eens lucht tussen.

Naast het leiderschap is ook het medewerkerschap van belang. De mensen in de organisatie moeten wel bereid zijn om de baas te volgen. Al jaren lang wordt in organisatieveranderingen benadrukt dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie moeten liggen, dat de lijnen kort moeten zijn en dat het zelfsturend vermogen van de medewerkers vergroot moet worden. Allemaal zeer zinvol, als dan maar niet vergeten wordt dat er geen zelfsturing bestaat zonder kaders en dat leidinggeven geven niet gaat zonder leiding ontvangen. We zien in de afgelopen jaren een terugkeer naar een meer ouderwetse manier van leiding geven en krijgen. ‘Vertel me maar wat ik moet doen’ van de kant van de medewerkers en ‘Die richting gaan we op. Punt.’ van de kant van leidinggevenden. Wij stellen dat het uiteindelijk steeds gaat om de goede balans tussen sturing en zelforganisatie. Het is een samenspel, waarin de leidinggevende de sterkte van de boodschap afgeeft door gedrag, en niet door woorden.

6. Een berg verplaats je in kleine schepjes

Bij veranderingen zien we vaak dat er grootste vergezichten met bijbehorende plannen ontstaan. Als we dan toch veranderen, laten we het dan maar goed doen en alles tegelijk aanpakken. Er moet dan onder enorme tijdsdruk gigantisch veel worden aangepakt. Daarbij wordt vaak vergeten hoe dat bij het ‘’gewone werk’’ kan worden ingepast. Wij zijn van mening dat het beter is om de berg in kleine schepjes te verplaatsen. Besteed niet te veel tijd aan mooie plannen. Bepaal de richting en begin gewoon. Op die manier is al na een paar maanden het eerste voorzichtige resultaat te bewonderen. Het zijn juist die kleine verbeteringen die stap voor stap tot het grote resultaat leiden. Dat kan soms in hoog tempo en soms is er meer rust nodig. Veranderen (van gedrag) gaat nu eenmaal niet lineair, maar is een cyclisch proces.

7. Een organisatie kan nooit beter worden, dan de mensen kunnen

Alle structuren, systemen, methoden en technieken in de wereld zullen een organisatie van ‘halve garen’ niet succesvol kunnen maken. Maar omgekeerd kan een klein clubje slimmeriken met heel beperkte middelen ongekende dingen doen. Een organisatie kan nu eenmaal nooit beter worden dan de mensen kunnen worden. Te vaak is de aandacht echter nog eenzijdig op de zogenaamde ‘’harde aspecten’’ gericht en worden er prachtige vergezichten in termen van structuren en systemen geschetst, zonder dat er voldoende aandacht is voor de mensen die het moeten doen.

De bureaucratie is goed in het veranderen van de regels. Structuren en systemen zijn echter niet meer en niet minder dan voorwaardenscheppend. Het veranderen van de regels sec doet dan ook weinig. Het gaat erom dat mensen in de organisatie ook begrijpen en inzien waarom andere regels nodig zijn. Als ze zich dan ook nog willen ontwikkelen in de richting die nodig is voor de organisatie, heb je goud in handen. Sommige managers kunnen dat in hun medewerkers losmaken, anderen moeten het hebben van macht, dwang en angst. Wij stellen dat in werkelijk succesvolle organisaties voldoende mensen zijn die echt *willen*. Achter onwil zit vaak angst, onzekerheid of onvermogen. Daarom is het zo belangrijk om ook voldoende aandacht te hebben voor de ontwikkeling van de ‘’zachte aspecten’’”: voor (de ontwikkeling van) de organisatiecultuur, de bestuurs- en managementstijl en de competenties van de medewerkers. Als adviseurs is het onze grootste uitdaging daar een bijdrage aan te leveren.

8. Maak zaken zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger dan dat

Het was Einstein, die deze uitspraak deed. Tot de kern komen en grote lijnen zien, maken het (ook communicatief) gemakkelijker. Het geeft lucht en maakt losser. Om de bureaucratie in beweging te krijger is dat vaak nodig. Te vaak zien we dat het probleem te ingewikkeld wordt gemaakt met allerlei abstracties. Er wordt teveel bij gehaald en voor een oplossing ben je dan al snel een generatie verder. Daarbij zien we allerlei oplossingen die in mooie termen zijn gegoten. Het barst in het management- en adviesjargon van DLA’s: DrieLetterige Afkortingen, zoals INK, PMW, BMC, BPR, ERP, CRM, TQM en nog honderden. Meestal horen er allerbei boeken, specialisten en gecertificeerde keurmeesters bij. Wij stellen dat DLA’s vaak niet meer en niet minder zijn dan één goed idee, dat vervolgens zeer goed is uitgewerkt in een aanpak, en commercieel is uitgebouwd.

‘’Als je een hamer bent, ben je geneigd om de wereld als een spijker te zien’’. Het gevaar van ieder ver uitgewerkte aanpak is dat het tot blikvernauwing leidt en dat het geen middel meer is, maar een doel op zich dreigt te worden. Dan helpt het om het probleem en de bijbehorende oplossing heel eenvoudig te houden. Daarvoor hanteren we de postkamer-regel. Ook daar moet men elkaar in enkele zinnen kunnen uitleggen wat er aan de hand is en wat er daarom moet veranderen. Wat overblijft is dat het vooral slim is om het goede idee te benutten, maar dat een organisatie drie keer moet nadenken voordat ze een DLA met hart en ziel omarmt en tot dogma verheft.

9. Adviseurs kunnen een organisatie niet veranderen

De adviseur is een ‘betrokken buitenstaander’ die verschillende rollen vervult, soms als Tom Poes die een list verzint, dan weer als de hofnar die verschrikkelijke dingen mag roepen, dan weer ... Welke rol de adviseur ook vervult expert, procesbegeleider, projectmanager, trainer, coach, ... het blijft een voorbijganger, die belangrijke impulsen kan geven aan een veranderingsproces, maar die nooit een organisatie kan veranderen. Het zijn de mensen in de organisatie zelf die zichzelf, de onderlinge werkrelaties en de organisatie veranderen.

‘’Ja, ja..... ik ben mij d’r eentje”. Deze uitspraak van Herman Finkers, zien wij als een treffende metafoor voor de adviseur: een ‘reflective practicioner’ met enige narcistische trekken. Wat drijft de adviseur om te doen wat hij doet en wat maakt

hem/haar een goede adviseur? Een eerste vereiste is ‘ken en wees jezelf’; je zet jezelf dagelijks in als ‘instrument’ in veranderingsprocessen. Dat vereist zelfkennis, bewustzijn van de omstandigheden en authentiek optreden. Een tweede vereiste is ‘hou een beetje van jezelf’. Als adviseur moet je een redelijk autonoom en eenzaam bestaan leiden, met ‘relatief vluchtige’ relaties met de organisaties waarin en waaraan je werkt.. Hoebeke zegt daarover het volgende: ‘’een adviseur die graag bedankt wordt voor zijn diensten, kan zijn werk niet goed verrichten; als de adviseur zijn werk goed doet maakt de klant zich het advies eigen en zal de klant dat niet toeschrijven aan de adviseur’’

En tot slot.....

Soms zijn veranderingsprocessen zo complex en overzien managers en adviseurs het niet meer c.q. is het ook voor hun de vraag wat de effectiviteit van hun aanpak en interventies is. Dat zijn de momenten waarop alleen nog een Mariaverschijning lijkt te helpen. Veranderen van organisaties is gewoon verre van gemakkelijk. Met deze 9 ervaringsregels kun je een heel eind komen, maar een 10 scoren is ons nog nooit gelukt.
Ook al niet omdat het in de weerbarstige praktijk van veranderen moeilijk genoeg blijkt om die ervaringsregels consequent toe te passen. Wij hopen één keer in ons adviesleven mee te maken dat het echt helemaal lukt. Tegen beter weten in. Kortom; er is nog veel te leren. En dat is wat dit vak ook zo verdomd de moeite waard maakt!