

Elkaar snel opvolgende veranderingen binnen de organisatie zouden de Nederlandse werknemer verandermoe maken. Niets is minder waar. De mens wil juist veranderen en zich ontwikkelen. Maar dan wel vanuit zijn eigen kracht en creativiteit, niet omdat het moet van de baas. De feiten liegen er niet om. Volgens KPMG heeft 95% van de Nederlandse bedrijven ervaring met mislukte veranderingsprojecten. Murw geslagen door weer een aanpassing, reorganisatie of efficiëntieslag, lijken de medewerkers het allemaal wel te geloven. Ze zijn verandermoe, zo stelt men. Het is teveel, te vaak.

Verkorte cyclus

Tot voor tien, vijftien jaar geleden had nog nooit iemand van verandermoeheid gehoord. Zo ongeveer eens in de vijf jaar diende zich een wezenlijke verandering aan. De relatief rustige bestuurlijke fase werd dan voor korte tijd afgewisseld met een meer onstuimige veranderfase. Om daarna weer in rustiger vaarwater te belanden, terug in de bestuurlijke fase. Nu is het water echter constant in beweging. De cyclus is sterk verkort: elke vijf tot vijftien maanden staat er een grote verandering op het programma. Net bekomen van de ene aanpassing, worden we alweer geconfronteerd met de volgende en blijven we in de veranderfase.

Tijden veranderen

Waarom steeds weer veranderen? Telkens weer aanpassen? Omdat we niet anders kunnen. Veranderen moet, willen we bijblijven. Bob Dylan vereeuwigde de gedachte al eens in klassieke klanken: "The Times, They Are A-Changin'". Dat geldt nu nog meer dan in de woelige jaren zestig. Concurrentieontwikkelingen, demografische verschuivingen, sociaaleconomische trends, technologische innovaties: de wereld staat niet stil en corporate Nederland beweegt mee. Een moetje dus.

Mensen veranderen

Maar zijn we in staat te veranderen? Kunnen en willen we ons aanpassen aan de omgeving? Zeker. Want niet alleen de tijden veranderen. Ook de mens is niet meer dezelfde volgzaam, onzichtbare werknemer van weleer. Vooral de hoogopgeleide werknemer wil zich ontwikkelen, zich zichtbaar maken in de organisatie, zichzelf terugvinden in zijn werk: dit ben ik, dit doe ik, dit kan ik. In plaats van blindelings de instructies van bovenaf volgen, wil de mens nu zelf het heft in handen nemen. Hij is de professional die mee wil denken, bij wil dragen. Hij is op zijn terrein, zijn niveau diegene met verstand van zaken en wil dat bestendigen door met houtsnijdende initiatieven mee te bouwen aan het succes van de organisatie.

Achter het stuur

Het feit dat het bij veel veranderingsprojecten fout gaat, ligt dus niet aan de mens zelf. De medewerker wil best veranderen. Maar dan wel – samen met het management – achter het stuur. Daar zit eigenlijk de crux. Het gros van de bestuurders bepaalt niet alleen de visie, de strategie (het WAT), maar vertaalt deze gelijk naar de wijze waarop het doel of de doelen gehaald moeten worden (het HOE). Dit van bovenaf opleggen van het 'zo gaan jullie het doen' druist volkomen in tegen de aard van de moderne professional die juist zijn intellect en kennis wil inzetten voor de goede zaak. Gevolg: weerstand en een nauwelijks te overbruggen afstand tussen boardroom en werkvloer.

Op koers

Ervaring heeft ons geleerd dat bovenstaande – het management bepaalt alles en zet zijn eigen medewerkers met al hun creativiteit en kracht buiten spel – niet (meer) werkt. Wat wel vruchten afwerpt kon u al tussen de regels door lezen: laat al die medewerkers meedenken en put uit hun kennis en kunde. Natuurlijk: het bepalen van het 'wat' is nog steeds de taak van het management. Zij zijn verantwoordelijk voor de resultaten. Zij bepalen waar de vloot naar toe vaart. Maar zet al die

professionals achter het stuur van hun eigen schip! Laat hen zelf bepalen hoe ze naar de eindbestemming komen.

Zit het MT daarbij als beste stuurman aan wal? Nee, uiteraard niet. Het management blijft ook na het bepalen van de strategie, de visie, de eindbestemming strategisch bezig. Ze faciliteert en controleert, in de zin van ervoor zorgen dat al die invullingen van het 'hoe' onderling in lijn staan met elkaar. Zij coacht, schept voorwaarden en zorgt ervoor dat het personeel en daarmee ook de organisatie in beweging blijft. De bestuurders geven met andere woorden hun organisatie het vermogen om zich aan te passen aan de omgeving en de tools om in beweging te blijven: de kritische succesfactoren om veranderingsprojecten te realiseren.