

Leiderschap en whole scale change; over hamers en spijkers; 10 gouden regels voor succes

De wijze waarop managers tijdens een veranderproces hun rol invullen is een van de belangrijkste kritische succesfactoren. In veel managementliteratuur wordt het werk van de manager omschreven als het besturen van een (deel)organisatie, waarbij het vooral gaat om het regelen, afstemmen, controleren, (her)inrichten van processen met het oog op een doeltreffende onderlinge samenwerking der delen. Een manager wordt geacht het werk (van anderen) te zien als planbare processen die gestuurd moeten worden in objectieve meetbare in- en outputgegevens. In deze opvatting staat de manager centraal. Hij is de zender, de stuurder en de medewerker moet volgen. Hij heeft een hamer en ziet de wereld vervolgens voor een spijker aan. Als de spijker krom wordt geslagen, ligt het aan de spijker. Bij veranderprocessen helpt een dergelijke opvatting niet of slechts zeer ten dele. Organisatieverandering is niet langer een kwestie die gezien kan worden als A leidt automatisch tot B, van het aan een bepaalde knop draaien en de machine draait zoals gewenst. Het gaat om het *geheel* van A en B en de interactie tussen tal van variabelen, zichtbare, maar ook onzichtbare, die niet te controleren of rechtstreeks te beïnvloeden zijn. A en B vormen samen een systeem. Maar toch is vaak de praktijk dat als de wielen niet op het stuur reageren, er een ander stuur wordt gemonteerd ofwel de focus ligt op één aspect. Maar bij organisatieverandering gaat het om de verbinding en de interactie tussen de elementen. En die elementen zijn geen dode dingen, maar meestal mensen, die allerlei subjectieve kleurings, betekenissen geven aan de werkelijkheid en afhaken als ze in een film gedwongen worden die niet van hun is. Je kunt een paard wel naar het water brengen, maar hem niet dwingen te drinken.

Whole Scale Change is een veranderparadigma met een onderliggend instrumentarium van het werken met groepen, dat zijn wortels heeft in een systemische veranderlogica, onder meer bekend als 'Large Scale Intervention'¹. In de kern komt het erop neer dat een organisatie als één geheel van collectieve betekenisgeving wordt gezien, dat groter is dan de som der delen. Dit betekent dat verandering plaatsvindt als ook de betekenisgeving verandert. Voor het leiding geven aan verandering betekent dit een verschuiving van 'sturen' op inhoud, van zenden en uitleggen, naar het mogelijk maken van gemeenschappelijke leer- en zoekprocessen waarin alle perspectieven op elkaar worden betrokken. Sleutelwoorden zijn participatie, dialoog en zelforganisatie. Leren is een cyclisch en geen lineair 'zender - ontvanger' proces.

Veranderprocessen op deze manier opgevat houden een andere manier van 'managen van verandering' in dan de doorgaans toegepaste geplande en programmatische 'uitrollen' van series interventies.

Uit het paradigma van Whole Scale Change zijn 10 gouden regels te destilleren:

1. Stop meer vragen dan antwoorden in de organisatie. De meeste kennis is er al, maar moet aangeboord en uitgelijnd worden.
2. Geef focus en bezieling. Zorg voor een gezamenlijk visie op de toekomst die voor iedereen betekenis heeft en als kompas voor al het handelen en veranderen kan dienen. Wees helder in je overtuigingen, maar toets je aannamen kritisch. Verwar communicatie niet met informatie.
3. Verander niet alleen afdelings- en echelonsgewijs. Zorg ervoor dat iedereen steeds het grotere geheel kan zien. Pendel voortdurend van het geheel naar het deel en omgekeerd. Betrek alle interventies en veranderinitiatieven op elkaar.
4. Realiseer je dat je zelf maar een klein stukje van de werkelijkheid ziet en dat je dat kleine stukje subjectief beleeft. Als anderen de wereld anders zien, verwar dat niet met weerstand die je moet bestrijden.
5. Koppel denken en doen. Laat niemand voor iemand anders denken. Op fouten maken rust geen taboe, wel op het niet leren ervan.

¹ van Nistelrooij en de Wilde: 'Voorbij Verandermanagement; Whole Scale Change, de wind onder de vleugels. Kluwer 2008

6. Maak alle betrokkenen eigenaar van zowel diagnose, als visie op de toekomst als de weg om daar te komen. Denk niet dat alleen professionele veranderaars verstand van veranderen hebben. Zij hebben alleen een hamer.
7. Realiseer je dat hoe harder je aan het stuur trekt, hoe meer je de spontane verandering en zelforganisatie ontregelt. Vertrouw op het zelfoplossend vermogen van mensen en groepen.
8. Zie in dat iedere verandering een eigen tempo heeft. Wanneer je minder stuurt gaat het sneller. Je broedt een ei niet sneller uit door het in 80 graden te verwarmen.
9. Leer om te gaan met de 'participatieparadox'. Wanneer mensen het even niet meer weten - en dat hoort erbij - gaan ze naar boven zitten kijken voor de antwoorden. Geef je die, dan zet je ze weer op de tribune. Momenten van onzekerheid en een beetje wanorde horen bij veranderen. Zonder een beetje wanorde verandert er niets.
10. Neem jezelf niet te serieus.

Rob de Wilde

R.de.wilde5@kpnplanet.nl

www.sigma-rt.nl