



Hoe verandering te mijden

Mensen houden niet van verandering – ook al zeggen ze dat zelden. U houdt niet van verandering – ook al doet u net alsof. Ik houd er ook niet van. De vraag wordt dan; hoe kunnen we elkaar helpen? Hoe kunnen we voorkomen dat we moeten veranderen?

Maar eerst even deze vraag: wat is het verschil tussen een blindengeleidehond en een ‘hulphond’? Denk er even over na terwijl u deze column¹ ingaat.

Er zijn veel goede redenen om niet te veranderen. Eén van mijn favoriete boeken is ‘Waarom verandering niet werkt’². Het boek is een prachtige opsomming van allemaal veranderingen die mislukken. Amusant, leerzaam en niet te vergeten relativerend. Niet aan verandering beginnen dus, zou je zeggen. Maar helaas, vaak genoeg gaat er iets ‘mis’. Dat had ‘anders’ gemoeten en vraagt om ‘actie’. Vingers worden geheven, monden gaan zich roeren en dan opeens is het zo ver: ‘we moeten veranderen’. Tsjá, zeg dan maar eens dat de roependen ongelijk hebben. Maar hoe dan? Negen van de tien mensen die in een boekhandel een zelfhulpboek nodig hebben, moeten om assistentie vragen om er een te vinden. Heus waar. Die zijn dus niet geschikt om voor verandering te zorgen. Gelukkig schijnen er nog genoeg mensen te zijn die dat wel kunnen. Zij mogen zich leidinggeevenden noemen en veranderingen afkondigen.

Er zijn verschillende manieren om hier mee om te gaan.

In Engeland nemen ze bijvoorbeeld de BOHICA-houding aan. Die is niet genoemd naar de bekende gorilla, maar is een afkorting die staat voor ‘Bend Over, Here It Comes Again’: ‘Bukken, want daar gaan we weer.’ Meeveren om niet te hoeven veranderen.

Ook een bekende strategie is om te traineren: ‘ja, we moeten veranderen, maar niet nu’. ‘Sorry, maar het duurt nog even voor we er aan toe komen’. Jammer dat leidinggeevenden wat anders verwachten, maar ja, ‘leidinggeevenden zijn Moeder Natuur’s manier om idioten uit het primaire proces te verwijderen’³.

Allemaal bekende strategieën om verandering te vermijden. En laten we eerlijk zijn: vaak werken ze. Toch geven ze wat mij betreft onvoldoende zekerheid dat het doel van het mijden van veranderingen wordt bereikt. Het grote probleem is natuurlijk dat er nog steeds dingen ‘mis’ kunnen gaan. Dan wordt alsnog gezegd dat de dingen ‘anders’ moeten en om ‘actie’ vragen. Allemaal erg vermoeiend. Het grote streven moet natuurlijk zijn om niets meer ‘mis’ te laten gaan. Pas dan kan je effectief verandering mijden.

Leuk bedacht, hoor ik de lezer denken. Maar er gaat altijd wat mis. Het is nogal een vermoeiende vermijdingsstrategie. Ik begrijp de lezer die zo denkt, maar dan denkt die ook wel een beetje erg ouderwets. Er is namelijk een interessante benadering die wel accepteert dat zaken mis kunnen gaan en waardoor het toch niet nodig is om regelmatig de boel overhoop te gooien. Grappig genoeg richt die benadering zich niet op allerlei slechte organisaties waarin dingen als vanzelfsprekend verkeerd gaan. Integendeel. Er wordt juist gekeken naar organisaties die zeker niet als slecht te boek staan. Ziekenhuizen, vliegdekschepen, bosbrandbestrijders; dat soort organisaties. Allemaal op zich betrouwbare organisaties. Zij hebben hun processen beschreven, risico’s worden in kaart gebracht

¹ Column verschijnt in VanZelfsprekend, maart 2011. Tijdschrift voor coaches van cliëntenraden. Uitgave Stichting Raad op Maat, Gouda, i.s.m. LSR.

² Harvey Robbins & Michael Finley – Why Change Does Not Work. Orion Business Books, London, 1997.

³ Dilbert cartoon.

en er bestaan allerlei controlemechanismen. Dat moet ook wel. Elk van deze organisaties is eigenlijk te belangrijk om te falen. Zoals ze het in het Engels zeggen: 'Faillure is not an option.' En toch zie je dat het ook bij deze betrouwbare organisaties nogal eens mis gaat en ze wel degelijk falen. Denk aan de onbekwame chirurg die toch door mocht blijven werken in een ziekenhuis, denk aan het drama bij de Love Parade in Duisburg, dat gebeurde ondanks uitgebreide voorbereidingen en risico-analyses.

Het grote verschil tussen betrouwbare organisaties die toch niet betrouwbaar blijken te zijn en organisaties die echt 'hoog betrouwbaar' blijken te zijn, zit hem niet in de aanwezigheid van procedures en allerlei technische beheerszaken. Het grote verschil schuilt in de medewerker. Het blijkt dat medewerkers van dergelijke organisaties gewoon een stuk alerter en veerkrachtiger zijn dan medewerkers van organisaties die denken 'zo doen we dat toch altijd ..'.

Zelf blijven nadenken, oog hebben voor kleine dingen die mis kunnen gaan, de zaken niet te simpel voorstellen en echt oog hebben voor de uitvoering, dat zijn de kwaliteiten van de medewerkers die voorkomen dat zaken fout gaan⁴. En mocht dan toch het onverwachte gebeuren, dan raken ze niet in paniek, maar gaan ze goed en met veel gevoel improviseren. Daarbij weten ze de deskundigheid die in eigen huis zit te vinden en te waarderen. Het blijkt dat medewerkers van hoog betrouwbare organisaties precies op dat soort kenmerken hoog scoren in onderzoek⁵.

Het betekent niet dat processen en procedures er niet toe doen. Het betekent wel dat de medewerkers zich er niet van afhankelijk maken. Ze grijpen in voordat het fout gaat en zijn dan niet bang om tegen de normale gang van zaken in te gaan. Uiteindelijk gaat er dan een stuk minder mis en zijn grote reorganisatie gewoon veel minder nodig. Als we dus onze organisaties allemaal hoog betrouwbaar maken – en dus alert en veerkrachtig worden – hebben we ons gezamenlijk probleem opgelost en vermijden we verandering.

En oh ja, die vraag van mij. Wat is het verschil tussen een blindengeleidehond en een hulphond? Welnu, hoe nuttig hulphonden ook zijn bij bijvoorbeeld het aanreiken van spullen e.d. voor lichamelijk beperkten, ze doen één ding niet dat blindengeleidehonden soms wel doen: *on gehoorzaam zijn*. Als iemand die blind is de straat over wil steken terwijl dat eigenlijk niet kan, dan gaat de hond dwars voor het baasje staan en verhindert deze dat de straat wordt overgestoken. Zo'n ongehoorzame hond moet alles doen behalve zijn gedrag veranderen. Zo'n hond is hoog betrouwbaar.

Peter Noordhoek

www.northedge.nl

⁴ Karl E. Weick en Kathleen M. Sutcliffe – Management van het onverwachte. Wat je kunt leren van High reliability organizations. BBNC Uitgevers, Rotterdam, 2011.

⁵ Peter Noordhoek, Herman de Bruine en Jos Tjon – Hoog Betrouwbaar Organiseren. Sigma, nr. 1, januari 2011.