

# TOP-DOWN WERKT NIET

Zo'n 70 procent van alle veranderingen mislukt. Vooral door de top-downaanpak. Ervaringsdeskundige Rob de Wilde: 'Betrek de hele organisatie erbij. Ook de man van de postkamer heeft een mening over de klachten van klanten.'

**V**eel veranderingen binnen organisaties volgen min of meer hetzelfde stramien. Het MT gaat een weekje op

de hei zitten en maakt daar SWOT-analyses, kloofanalyses, nieuwe organogrammen en doet aan teambuilding. De bedachte veranderingen leiden tot reorganisaties en strategische plannen die aan de lagere echelons worden doorgegeven. Wie het daar niet mee eens is, krijgt het nog een keer uitgelegd, en nog een keer, en nog een keer. Net zolang tot de werkvloer het opgeeft. Na een jaar is er niets veranderd, behalve de sfeer onder het personeel.

Rob de Wilde heeft nogal wat van deze zogenaamde veranderingen gezien. Samen met Antonie van Nistelrooij schreef hij enkele boeken over een andere vorm van verandermanagement. Wat doen we verkeerd?

#### Eerst maar even: waarom werkt bovenstaande manier niet?

'Het draagvlak voor de veranderingen ontbreekt, omdat mensen er niet bij betrokken zijn. Daarom zetten ze de schouders er niet onder. De veranderingen worden vaak ook niet begrepen,

**'Mensen komen in een abstracte film terecht'**



**Rob de Wilde:** 'Mensen ontdekken steeds vaker dat ze de wereld niet kunnen beheersen met formele structuren en ratio. Op steeds meer plekken wordt van onderop gedacht'

omdat er net zoveel interpretaties van de boodschap zijn als dat er medewerkers rondlopen in de organisatie. Ook wordt de rol van betekenisgeving binnen de informele netwerken onderschat: aan de koffieautomaat gebeurt meer dan je van bovenaf kunt controleren.'

#### Want hoe reageert de werkvloer feitelijk?

'Ja zeggen, nee doen. Saboteren. Mentaal afwezig zijn. Mensen komen van de ene op de andere dag in een abstracte film terecht waarvan ze de betekenis niet begrijpen: waarom, hoe, wat? Als je thuis zo'n film ziet, zet je hem uit. Het management kan het

honderd keer uitleggen, maar komt in een spiraal naar beneden terecht.'

#### En dan?

'Mislukt 70 procent van de veranderingen dus. Vervolgens plukt het management een nieuwe hype uit de markt – zoals Lean – waarna het weer van voren af aan begint. Uiteindelijk haken mensen mentaal af. En maak je dan eens een voorstelling van wat al het gedoe in de gang aan productieverlies betekent.'

Al enkele decennia bestaat er in verlichte (vaak academische) kringen een alternatief met verschillende

benamingen; sociale systeemdynamica, democratische dialoog of *Large Scale Intervention*. Kern ervan is dat niet alleen het management, maar het gehele sociale systeem bij de verandering betrokken wordt. Het management informeert het personeel niet alleen van boven naar beneden, ze communiceert daadwerkelijk. En niet via inspraakrondes waar niets mee gebeurt, maar ècht.

#### En wat levert dat op?

‘Pas wanneer mensen de noodzaak snappen om in beweging te komen, doen ze het ook. Bovendien worden ze eigenaar van het probleem en de oplossing, waardoor het draagvlak vergroot. In elk geval meer dan wanneer ze een flyertje in hun postvak krijgen.’

#### En iedereen valt onder het sociale systeem?

‘Niet alleen de positivo’s uit de boardroom, maar ook de secretaresse met een vast contract die altijd *Njet* zegt. Bij grote veranderingen denkt uiteindelijk meer dan de helft – de kritische massa – van het personeel mee. Het gaat om de vraag wie bij het vraagstuk betrokken zijn, en niet wie het voor het zeggen heeft. En bij allesomvattende zaken als “cultuur” doet nagenoeg iedereen mee.’

#### Wat kan de man van de postkamer toevoegen aan strategische vraagstukken?

‘Je moet hem ook niet vragen naar zijn visie op de strategie. Maar je kunt hem best vragen naar wat er volgens hem beter en efficiënter kan. Wat hoort hij bijvoorbeeld aan klachten en complimenten van klanten? Reken maar dat hij daar een mening over heeft.’

#### Hoe doet u dat: iedereen erbij betrekken?

‘Eerst bereid ik het management intensief voor. Zij moeten immers de grootste stap zetten: loslaten en luisteren naar het personeel. Vervolgens bepalen we met een man of tien à twintig – ook een dwarsdoorsnede – de te bespreken onderwerpen en komen we tot een “richtinggevende vraag” en doelstelling voor het proces. Daarna gaan we in strak geleide bijeenkomsten met alle betrokkenen



kijken naar drie dingen: wat is het probleem, waar willen we heen, en hoe ziet de weg daar naartoe eruit?’

#### Stel: ik heb een bedrijf met duizend medewerkers. Als de helft meepraat, hebben we zo een Poolse landdag.

‘Je zet mensen gemixt aan tafeltjes van zeven, die simultaan aan dezelfde vragen werken, zo hou je het kleinschalig. Vervolgens presenteert iedere groep in één minuut drie punten. Natuurlijk hoor je dan niet de volledige analyse, maar door de gemixte samenstelling zijn de uitkomsten vaak vergelijkbaar en ontstaat er een feest van herkenning. Bovendien voelen mensen zich flink opgelucht nu er een keer naar ze geluisterd is en hun ideeën een plek krijgen.’

#### Wat zijn de valkuilen?

‘Dat je doet alsof je luistert, maar vervolgens niets met de punten doet. Het moet een oprechte intentie zijn om het samen te doen. Een andere valkuil is dat je leuke veranderingen bedenkt, maar dat ze in de praktijk niet worden uitgevoerd, omdat niemand ermee aan de slag gaat. Maar dat is bij alle veranderingen een gevaar.’

#### De rol van managers lijkt me cruciaal binnen deze manier van veranderen.

‘Dat klopt. Managers zoeken de legitimiteit van hun bestaan doorgaans in het bedenken van oplossingen voor problemen. “Ik ben eindverantwoordelijk, dus ik moet een antwoord

bedenken”. Resultaat is dat werknemers op de rem gaan staan en passief worden. Nu moeten managers loslaten. Goede managers werken minder hard, en geven meer vertrouwen. Ze begeleiden het proces in plaats van dat ze de inhoud bepalen.’

#### Ik begrijp dat deze manier van denken niet bepaald nieuw is.

‘Hij bestaat al enkele decennia. Ik geef op drie universiteiten college aan honderden – nieuwe – managers die hier allemaal enthousiast over zijn. Maar ondanks hun enthousiasme krijgen ze het niet van de grond. Ze komen terug op de werkplek en de Raad van Bestuur wil het gewoon weer op de top-downmanier. Doodzonde.’

#### Hoe verhoudt deze manier van werken zich tot de tijdsgeschied?

‘Op veel plekken ontdekken mensen dat we de wereld niet kunnen beheersen met formele structuren en ratio. Op steeds meer plekken wordt van onderop gedacht. Ook werknemers zijn er klaar voor, mondiger. Ze laten zich niet meer door een gek, die toevallig hun baas is, vertellen hoe de wereld in elkaar zit. En gelijk hebben ze. Soms droom ik van een Organisatielente, in navolging van de Arabische Lente. Vroeg of laat zal onze hele maatschappij – inclusief werkplekken – veranderen van een vertegenwoordigende democratie naar een directe democratie. Het zal er meer organisch aan toegaan. Informeel leiderschap zal belangrijker worden.’ ◀