

## JAAP VAN 'T HEK

# BOHICA

Organisatieverandering is een begrip dat enthousiasme kan opwekken onder ambitieuze managers, op business schools en in de management-literatuur. En natuurlijk bij alle hulptroepen, zoals trainers en organisatie- en communicatieadviseurs. Verandering is de enige constante; stilstand is achteruitgang, rust roest. De omgeving vraagt namelijk aanpassing en flexibiliteit.

Praat je op de werkvloer, dan hoor je vaak een ander verhaal. Een verandering maakt veel stuk, de aanpak is te traag of juist te snel, de ene verandering stapelt op de andere, onderweg komen de meest rare konijnen uit de hoge hoed en meestal wordt helemaal niet bereikt wat was bedoeld en beloofd. Zelfs als gekozen was voor een aanpak met veel participatie ontbreekt vaak het gevoel van werkelijke invloed en dat er echt geluisterd wordt.

Een lastig probleem. De geplande verandering start altijd in de taal van de een en moet altijd uitmonden in gedrag van de ander. Het moet van de abstractie van concepten en ideeën omgevormd worden naar concreet dagelijks doen. De leiding denkt na over de strategie en vertaalt dat in allerlei plannen, programma's en projecten. Uiteindelijk is het de bedoeling dat mensen her en der op werkvloeren hun werk anders gaan doen.

Mijn vermoeden is dat veel van die adviseurs en managers wel aan hun water voelen dat men niet van enthousiasme zal overlopen als een nieuwe veranderoperatie wordt aangekondigd. Ze zijn ook niet van gisteren. Dus *'moeten we deze keer met geloof en vertrouwen communiceren dat het echt belangrijk is. We moeten er vooral positief instaan en ons er met huid en haar mee verbinden. We moeten het ook aantrekkelijk voor ze maken want ze stellen natuurlijk de what's in it for me-vraag'*.

Dus richt men een communicatiecircuit in met goed ingestudeerde verhalen, roadshows, filmpjes en goed verzorgde websites en brochures. Verleidingen en beloften om helemaal geïnspireerd door te raken. Heimelijk hoopt men dat de medewerkers dingen zeggen als *'nou, ons management is goed bezig zeg. Wat een mooi doordachte plannen, aan alles is gedacht! Hier verbind ik mij aan en hier voel ik passie voor.'* Maar zo is het zelden. Waarom? Juist omdat veranderplannen vaak een hermetisch geheel zijn. Het is duidelijk niet de bedoeling dat uitvoerders er zelf nog iets van vinden. Eerder hebben ze geleerd dat je er lang over kunt praten, maar dat het daarvan niet echt anders wordt. Bohica is dus hun antwoord.

Wat zou er nu gebeuren als de manager niet een 'visie' had maar een 'ideetje' of 'enkele gedachten'? Geen 'analyse', maar een 'indruk' of een 'hypothese'? Geen 'strategisch plan', maar 'enkele suggesties' om 'iets om uit te proberen'? En als hij dat dan eens zou doen? Mijn hypothese is dat een heel ander proces ontstaat. Even onvoorspelbaar, maar met meer resultaat.

*\*Bohica ('bend over, here it comes again') is een waarschuwing van Engelse soldaten in de Eerste Wereldoorlog bij overvliegende granaten.*

### PROFIEL

Jaap van 't Hek is interim-manager, adviseur, kennisomnivoor, denkoerist en nog zo wat bij Organisatievragen. Samen met Leike van Oss publiceerde hij in 2012 het boek *Ondertussen in de organisatie*.

'Wij worden niet warm van veranderen om het veranderen. Het heeft alleen zin zaken overhoop te halen als dat ook werkelijk voordeel oplevert en als de nadelen de voordelen niet overstemmen. We vinden veranderen een ambacht waarmee je vooral pragmatisch om moet gaan.'

Van 't Hek is gefascineerd door wat er in een organisatie niet verandert en hoe dat dan komt.

Uiteindelijk moeten mensen her en der op werkvloeren hun werk anders gaan doen

