

ZET DE GROOTSTE
STAPPEN EERST

THEMA: ALLES ANDERS

ALLES MOET ANDERS

TEKST ROE THIJSSÉ

Het is duidelijk: alles moet anders. Het bestuur heeft het al zo goed als besloten. Maar wat gaat de vereniging de dag na het besluit doen?

#05

De voorzitter van de Landelijke Vereniging van Takkenbossenbeheerders (kortweg de LVT) is een intelligente en stevige man. Hij had een tijdje nagedacht over wat er moest veranderen in zijn organisatie en opeens had hij het te pakken. Zó moesten ze het gaan doen! In het kort: de Takkenbossenbeheerders hadden een omvangrijk bestuur met allemaal goedwillende ondernemers erin, die ieder weer een specifiek soort takken vertegenwoordigden (eikentakken, beukentakken, berkentakken, lindetakken, et cetera) met allemaal hun eigen problemen (eikentakken waren erg hard, beukentakken vaak te lang, et cetera). Dat leidde vaak tot diepgaande en ingewikkelde discussies over een bepaalde soort tak die niet altijd even interessant waren voor de andere takkensoorten. Vergaderingen duurden daardoor lang, behoefden veel ambtelijke ondersteuning en leidden niet tot veel impact van de LVT op de landelijke of lokale politiek. “Ja, maar dat móet zo gespecialiseerd, want dat verwachten onze respectievelijke achterbannen en die zijn toch al niet tevreden, ondanks onze inspanningen!”, was wat hij vaak te horen kreeg.

ALLES ANDERS

Maar nu had hij beet: ze moesten veel strategischer gaan werken, veel minder in detail treden, de bestuursleden moesten er niet meer in zitten namens een achterban, en ga zo maar door. De Takkenbosholding, meer die stijl. Tevreden viel hij in slaap en hij sliep goed. De volgende ochtend belde hij goed gehumeurd zijn vaste adviseur op om het goede nieuws te delen en een afspraak te maken over de invoeringsdatum. Maar dat werd een teleurstelling, want die zei: “Ja, dat kun jij nou wel bedacht hebben, maar de rest staat daar nog lang niet achter. Je zult eerst draagvlak moeten organiseren!” En dat werd uiteindelijk ook besloten en in een gedegen en langdurig traject uitgewerkt. Ze zijn er vandaag nog niet mee klaar.

ENORME KRACHT

In allerlei varianten is dit iets wat wel vaker voorkomt: als baas bedenkt je iets maar hoe zorg je ervoor dat het gaat werken? Je denkt vaak dat je idee zo goed is dat alles beter gaat als het maar wordt uitgevoerd. Maar juist bij meer ingrijpende en fundamentele veranderingen is dat zeer de

vraag. Jij ziet het als voorzitter wel zo, alles afwegende en vanuit jouw positie, maar de anderen zien het vaak (een beetje) anders. En zeker in brancheverenigingen, waar vergeleken met je eigen bedrijf veel meer partijen een rol spelen (bestuur, apparaat, leden, ALV, pers, politiek, et cetera) die allemaal mee moeten doen. Als het lukt om die allemaal op een lijn te krijgen ontstaat er ook een enorme kracht, een zichzelf in stand houdend en versnellend mechanisme. Maar voor het zo ver is moet er wel heel wat gebeuren.

ELLENLANG

Bij grote, wat technocratisch geleide bedrijven komt het nog regelmatig voor dat er dan voor wordt gekozen om de verandering gewoon door te drukken. Recent kreeg ik nog een reactie van een importeur die wilde dat zijn dealers zich anders gingen gedragen: volwassener, meer eigen initiatief, meedenken en dat soort dingen. Toen ik hem had uitgelegd dat dat prima kon en hoe dat ongeveer zou moeten, zei hij: “Prima idee, gaan we doen! Maar eerst moet ik ze nog een paar dingen door de strot duwen, daarna gaan we jouw plan uitvoeren...”

Moet je dan altijd maar ellenlange processen doorlopen waarin iedereen de tijd krijgt uitgebreid zijn verhaal te doen en mee te denken en te polderen tijdens veelvuldige (en dure) conferenties, met het gevaar dat ‘alles bleef zoals het was? Nee natuurlijk. Zeker in brancheverenigingen is er veel ervaring met dingen geleidelijk aan en in overleg doen. Voor je het weet wordt dat de ‘normale’ manier van doen, maar het kan ook best anders, en sneller. En soms moet dat ook, als écht alles anders moet.

BEELD

Je komt dan terecht in wat in het jargon heet ‘een gestuurd proces’. Je wilt een bepaalde verandering, zeg van de Takkenbosfederatie naar de Takkenbosholding. Dan is het zaak eerst een brede, open verkenning te houden waarin ieders mening wordt gevraagd over alle aspecten die maar relevant lijken. Het meest geschikte instrument daarvoor zijn vertrouwelijke, anonieme gesprekken. Iedere betrokkene moet het gevoel hebben dat hij goed aan bod is gekomen en het best creëer je dat gevoel door het ook echt te realiseren.

80% VAN WAT NODIG IS BEDENK EN DOE JE IN 20% VAN DE TIJD. DE LAATSTE 20% KOST 80% VAN DE TIJD

Dat betekent ook dat als er reële punten worden genoemd die je idee ondergraven, je dan gaat bijstellen. Bijvoorbeeld: de sectie eikentakkenbossen is in haar eentje net zo groot als alle andere takkenbossensecties, moet het daar niet anders geregeld worden? Zolang het einddoel maar overeind blijft: bijvoorbeeld een opener, meer extern gerichte, ondernemende LVT.

BOB

Als je zo het Beeld van de situatie hebt, kun je naar een Oordeel toe, een analyse. Want de abstracte technische hoofdlijn van zo'n groepsproces is altijd het BOB-model (Beeld, Oordeel, Besluit), waarbij je ieder van de drie hoofdstappen met elkaar moet delen. Die analyse moet weer volstrekt open zijn, de zaak van alle kanten bekijken, maar wel tot essenties en eerste conclusies leidend. Je werkt als het ware een trechter in, er moeten steeds meer opties afvallen. In ons voorbeeld kwam als evident naar voren dat er in ieder geval ook op strategisch niveau aan takkenbossen gewerkt moet worden, zonder dat heeft de LVTB geen echt bestaansrecht meer. En dat betekent dus dat de (schaarse) middelen herverdeeld moeten worden en dat de kastanjetakken samen moeten gaan met de beukentakken om te overleven. Het is niet anders.

DRIVE

Als de eerdere fasen goed, open en eerlijk zijn uitgevoerd, rolt uiteindelijk het gezamenlijke en gedragen Besluit eruit. En als er vooral goed aan het doel is vastgehouden, wat dat ook mag zijn. Het moet een doel zijn waar iedereen zich in kan vinden, en je wilt de beweging op gang brengen in die richting. De precieze vormgeving stel je later wel in als je er ervaring mee op hebt gedaan en weet wat wel en niet goed werkt in de praktijk. Vergelijk het met een verhuizing, dan zet je uiteindelijk – als je al in het nieuwe huis zit – de boekenkast aan de andere kant dan waar deze gepland stond. Zo is het ook met structuren: ze moeten helpen of niet in de weg zitten, maar ze zijn in ieder geval ondergeschikt in een situatie waarin je met je mensen een nieuwe drive creëert.

DOELGESTUURD

Het proces heet 'gestuurd' omdat het in de richting werkt van het genoemde einddoel, niet omdat er onderweg gestuurd (lees: gemanipuleerd) wordt. Als dit goed wordt gedaan ontstaat bij iedereen de overtuiging dat het deze

kant op moet en neemt iedereen eigen initiatieven in die richting: dan komt er dus een zichzelf versterkend proces op gang. Dan moet er óók worden gestuurd, om de mensen/de kerngroep bij elkaar te houden en veilig op het eindpunt te krijgen. Dan komt bijvoorbeeld zoiets naar voren als: hebben wij als consequentie van onze keuze voor strategisch werken aan takkenbossen een ander type bestuurder of een andere directeur nodig?

KAN HET SNEL?

Als het antwoord op deze vraag 'ja' is, komt het erop aan consistent en consequent te zijn en het ook te dóen. Vrijwel altijd (bij echte stevige veranderingen) zal dat overigens nodig zijn: een goede organisatie wordt niet gevormd door structuren, maar door de juiste mensen op de juiste plek. En de ervaringen die men met zich meedraagt zijn waardevol, maar soms ook ballast die vertraagt. En dan komen we bij de volgende vraag: kan dat ook snel? Ik kan mij voorstellen dat sommige lezers denken: dat klinkt allemaal leuk en ook wel bekend, maar daar kun je toch wel een jaartje mee bezig zijn! Dat kan, maar het kan ook in een á twee maanden. Het is zelfs beter om die omwenteling in het denken snel te maken, des te meer tijd is er in de praktijk om het uit te testen, aan te passen, bij te stellen (let op, wel de afgesproken richting vasthouden). De bekende Wet van Pareto, ook wel de 80/20-regel genoemd, gaat hier op: 80% van wat nodig is bedenken en doe je in 20% van de tijd. De laatste 20% kost 80% van de tijd.

JA

Dus, een ingrijpende en fundamentele wijziging van een organisatie in korte tijd voorbereiden en in gang zetten kan zeker. Het hoeft geen ellenlang proces te worden: onderschat uw mensen niet. Maar pak ze wel op de juiste manier aan en wees eerlijk en straight. In mijn adviespraktijk heb ik dit meermalen mogen doen, met goed resultaat. Dit is dus geen theoretisch verhaal. In drie maanden een onomkeerbare draai maken naar een strategisch denkende en werkende Takkenbosholding/LVT kan dus zeker wel. Goedemorgen! ☐

Rob Thijsse IS DIRECTEUR VAN 4 HIJSS-ADVIES



Alles anders doen kan. Zet de grootste stappen het eerst en houd daarbij iedereen betrokken en het doel duidelijk. De uitwerking duurt in de praktijk wel wat langer. Houd daarbij goed vast aan de afgesproken richting.