



Boek: Gamechangers

Zeven manieren om verandering de nek om te wringen



Of het nu op je werk is of elders: hoe komt het toch dat de meeste veranderingen op weerstand botsen? In zijn boek *Gamechangers* geeft strategisch adviseur Tom De Bruyne inzicht in hoe je grote systemen kunt veranderen. Wij pikken uit het boek de mogelijke weerstand op de werkvloer. Want tactieken om (goede) ideeën vakkundig de nek om te wringen, zijn er genoeg. Aan jou om je ertegen te wapenen.

TEKST WILLIAM VISTERIN

1. SCHIET OP DE BOODSCHAPPER

Dit is een vaak voorkomend verdedigingsmechanisme van organisaties om niet te veranderen: trek de integriteit of geloofwaardigheid van de veranderaar in twijfel, of zijn of haar ervaring.

Kortom, val niet de boodschap aan, maar de boodschapper. “Zo zat ik onlangs bij een ziekenhuis waar een jonge arts voorstelde om het zorgproces anders in te richten”, schrijft De Bruyne in zijn boek. “Ze had een doordacht en onderbouwd plan. Maar nog voor ze haar tweede sheet kon presenteren, kwam de aanval: ‘Zij komt net kijken. Wat weet zij nu over de complexiteit van een ziekenhuis?’”

2. GEBRUIK EEN VALSE TEGENSTELLING

‘Dus u kiest voor een paar plantjes boven duizenden banen’, zo blokkeerde de CEO van een chemieconcern een voorstel af tot verduurzaming van zijn productie. “Hierbij dwingt hij de veranderaar om te kiezen tussen twee zaken die mensen niet willen opgeven, in dit geval banen of natuur”, aldus De Bruyne. Zo reduceer je verandering tot een keuze van één of het ander, terwijl ze vaak allebei onderdeel kunnen zijn van de oplossing.

3. MINIMALISEER EN ISOLEER

Hier is de strategie: reduceer structurele problemen tot individuele gevallen. De Bruyne: “Een voorbeeld hiervan is de werknemer die klaagt over de werkdruk op de afdeling. Waarop de directeur dit, tijdens een ondernemingsraad, snel afdoet als een losstaand incident. ‘Iets dat enkel bij dat ene team voorvalt.’ Tot uit een werknemersenquête blijkt dat 80 procent van het personeel vergelijkbare problemen ervaart.”

4. HANTEER HET DOOMSCENARIO

Ook een klassieker: de voorgestelde verandering herleiden tot complete ondergang. “Zo suggereerde – in de boardroom van een groot bedrijf – een jonge manager om te switchen naar een digital-first-strategie. Maar de CEO schudde zijn hoofd: ‘Als we dit doen, verliezen we al onze traditionele klanten.’ Niemand durfde hem tegen te spreken.” Angst is dan wel een slechte raadgever, maar ook een geschikte veranderingsremmer.

5. GA ALLEEN VOOR DE PERFECTIE

Perfectie is de vijand van het goede, schreef de Franse filosoof Voltaire ooit. Maar het is ook de vijand voor verandering. “Denk aan de manager die voor de derde keer erop aandringt om alles tot in de puntjes door te rekenen”, illustreert hij.

Maar bij zo’n aanpak eis je al snel een niveau van zekerheid, wat in de praktijk doorgaans onmogelijk is. Waardoor het voorstel in een straatje raakt en nooit wordt gerealiseerd. “Het is een subtiel manier om verandering te blokkeren onder het mom van zorgvuldigheid. Want wie kan er nou tegen grondig onderzoek zijn?”

6. KIES EEN VALSE BONDGENOOT

Hierbij is de strategie om de verandering schijnbaar te omarmen. “Natuurlijk willen wij veranderen en innoveren, maar wat jij voorstelt is niet realistisch”, klinkt het dan. Deze strategie is, volgens De Bruyne, misschien wel de meest verlamrende uit dit lijstje van afremtactieken. “Want hoe vecht je tegen iemand die beweert aan jouw kant te staan?” Valse bondgenoten praten wel over verandering, meer zelfs: ze beheersen de taal perfect. Maar in werkelijkheid doen ze weinig of niets.

7. VERWIJS NAAR EERDERE MISLUKKINGEN

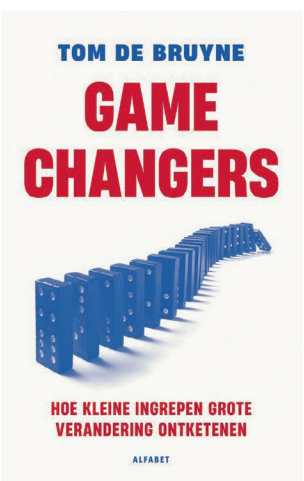
‘Wat jij zegt, hebben we in 2015 al eens geprobeerd. En dat werkte voor geen meter’, zo onderbrak de directeur de enthousiaste projectleider. Waardoor de nieuwe aanpak voor klantbetrokkenheid in de prullenbak belandde. Of hoe je te horen krijgt dat je het warme water opnieuw tracht uit te vinden, en het toen al niet warm kreeg.

Het gebruik van mislukte pogingen uit het verleden om nieuwe initiatieven in de kiem te smoren, is een erg effectieve tactiek. “Tegen ‘bewezen falen’ kun je maar weinig argumenten inbrengen”, oppert De Bruyne. “Maar door precies te analyseren waarom het niet werkte, kun je laten zien waarom het nu wel zou slagen.”



Tegen ‘bewezen falen’ kun je maar weinig argumenten inbrengen. Alleen analyseren waarom het toen niet werkte”

Tom De Bruyne,
auteur van *Gamechangers*



▲
Nog meer interessante artikels te ontdekken op:
www.jobat.be