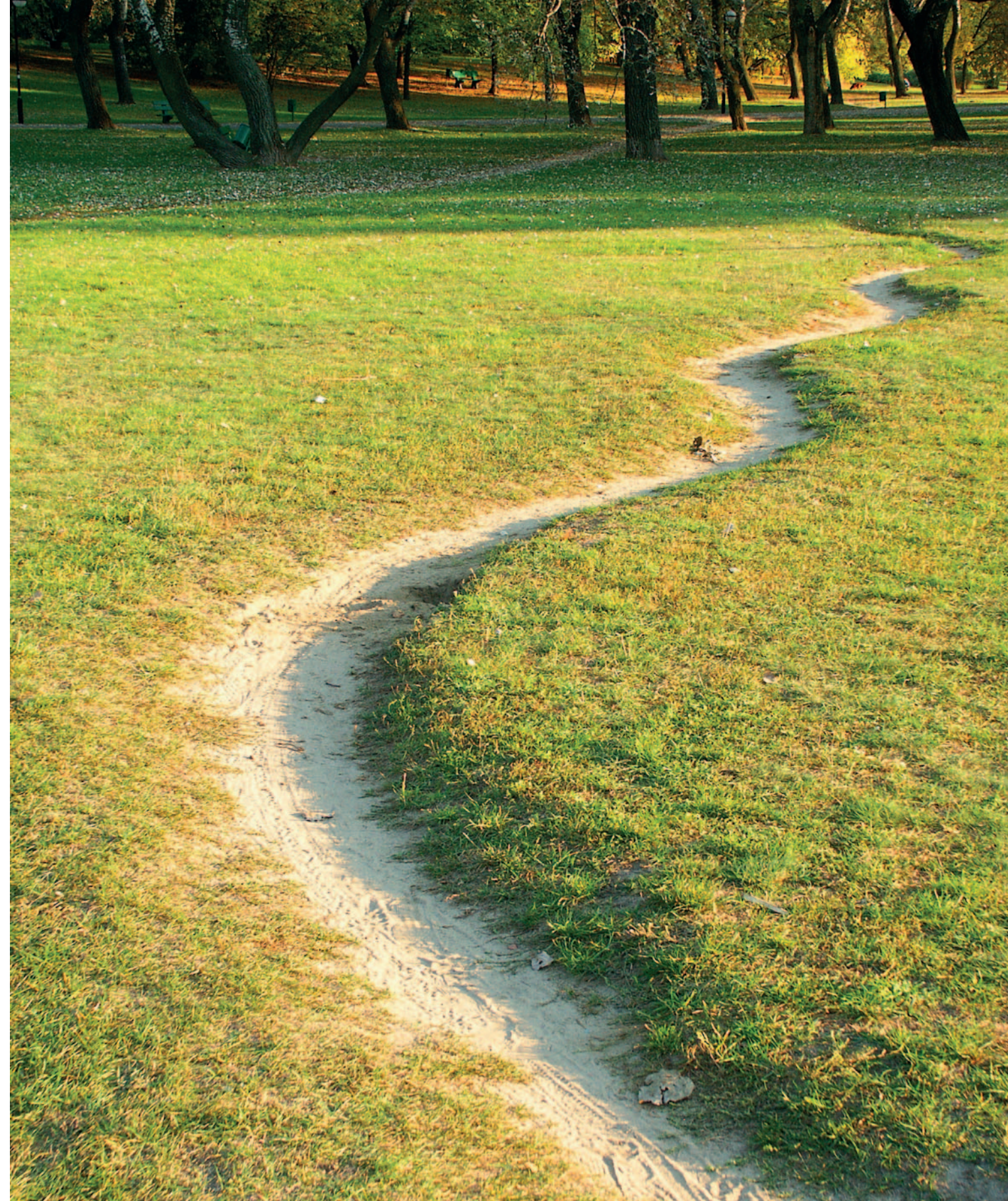


WENDBAARHEID, HET HAPPY END VOOR VERANDERMAGEMENT

WAAROM SOMMIGE ORGANISATIES
OVERLEVEN EN ANDERE NIET

Voorbeelden van wendbare organisaties zijn er te over:
organisaties die soms al eeuwen weten te overleven, altijd
weer een nieuwe bestemming weten te vinden, succesvol
innovaties op de markt zetten en stabiel op koers zijn en
blijven. Wendbaarheid heeft voor deze organisaties maar één
doel: het laten overleven van de eigen organisatie.

ERNST-JAN REITSMA
ERWIN VAN DE POL



Af en toe steekt er storm op in organisaties. Soms gebeurt dat collectief, bij een crisis, soms gaat er iets mis in de organisatie zelf, waardoor het bedrijf in zwaar weer komt. Bij plotseling opkomende storm moeten scheepslieden die denken dat ze rustig voor anker liggen snel het touw van het anker lossnijden, anders gaat het schip ten onder. Het schip raakt dan op drift en het is te laat om nog een eigen koers te kunnen bepalen.

En dat terwijl boven het schip in de storm waarschijnlijk nog veel meer valt te leren. Daar vliegen zeevogels, die gewend zijn aan stormen. Maar zoals de ene scheepsbemannen een storm sneller ziet aankomen dan de andere, zo kan de ene vogel makkelijker omgaan met wind en golven dan de andere. Kijk maar eens goed als je op de dijk staat. Sommige vogels zweven zelfs onder de moeilijkste omstandigheden ogenschijnlijk probleemloos door de lucht en maken optimaal gebruik van hun ervaring met de thermiek. Andere vogels vallen, duiken onder, komen weer boven en lijken te moeten vechten met de wind, een gevecht dat ze alleen maar uitput en heel veel moeite kost. Onderwijl moeten ze naarstig op zoek naar voedsel, anders gaan ze eraan.

WENDBAARHEID IN DE MUZIEKBUSINESS

Wat doe je als je er opeens achterkomt dat niet de aarde, maar de zon het middelpunt is van het zonnestelsel? Als je opeens beseft dat het onvermijdelijke moment is gekomen waarop de klant heel anders over je product is gaan denken en lijkt te hebben besloten om je aan je lot over te laten? Een voorbeeld: in de muziekwereld dacht iedereen dat alles draaide om het product, vroeger de lp, toen even het cassettebandje en later de cd. Anno 2011 is de digitale download via internet echter veel groter dan de reguliere verkoop van cd's. We beslissen zelf wanneer, waarmee en hoe we naar muziek luisteren. Het fysieke product, de geluidsdra-

ger, is dus niet meer het middelpunt. Een les in wendbaarheid voor iedereen, niet alleen voor de muziekindustrie. Er is namelijk uiteindelijk altijd iemand die jouw service of product sneller, goedkoper, beter en in ieder geval anders kan leveren, en je kunt niemand verbieden elders te kopen. Wat doen echt wendbare spelers in de muziekbusiness? Ze laten de aarde om de zon draaien, stimuleren overvloed en creëren schaarste. Vrije verspreiding van muziek is het adagium van de winnaars en de schaarste is in dit geval het stadion, waar jij wellicht veel geld wilt betalen voor een eenmalig optreden. Zo vindt Madonna het wel best dat haar muziek via internet wordt verspreid. Ze heeft immers een lucratief contract met de grootste evenementenorganisator ter wereld om haar concerten te exploiteren. Daar wordt tegenwoordig het geld verdiend. De les in wendbaarheid: creëer geen producten, maar oplossingen.

‘DE KLANT KOMT ALTIJD VAN RECHTS’

Daar hoort wel wat bij. In 1999 discussieerde Hennie van Kuijeren van EMI namens de muziekindustrie in het tv-programma Nova met een functionaris van auteursrechtenorganisatie Buma/Stemra. De laatste zag in verspreiding via internet geen probleem. ‘Dat regelen we met de auteursrechten wereldwijd, de piraten worden bestraft.’ Van Kuijeren, zelf aan de top beland na het echec van EMI bij de overgang van de lp naar de cd, voorspelde het einde van zijn loopbaan. Ruim tien jaar later stelt hij als inmiddels zelfstandig ondernemer: ‘Als je jezelf niet als onderwerp van het probleem durft te beschouwen, dan ben je nooit onderwerp van de oplossing.’ Een interessante les. Volgens hem is het een reflex om eerst naar anderen te wijzen, maar dat werkt niet. ‘De klant komt altijd van rechts. Postkantoren sluiten, niemand koopt straks nog cd's, in de afgelopen tien jaar is de industrie wereldwijd veranderd. Zolang je denkt “dit is het” en denkt dat de aarde het middelpunt van de wereld is, doe je het helemaal verkeerd.’

DE VERANDERPARADOX

Nogmaals, hoe komt het dat het ene bedrijf wendbaarder is dan het andere? Hoe komt het dat sommige organisaties verrast lijken door een ogenschijnlijk plotselinge crisis, terwijl andere organisaties elke crisis, hoe zwaar ook, weten te weerstaan? Wie staat er aan het roer van het schip? Wie ziet de storm aankomen, wie bestudeert de vleugelbewegingen van de lenigste vogels? Als je dat kan, is verandermanagement een paardenmiddel voor een te late diagnose. In veranderen zit een boeiende paradox. Veranderen doe je in essentie omdat je iets wilt behouden. In die zin is veranderen een in wezen conservatieve activiteit. Het is een reactie op omgevingsfactoren opdat een organisatie kan voortduren. Het motto van de Italiaanse

bij uitstek territoriumbeesten. Er zijn ook veel kanaries, die ze vroeger in de mijnen gebruikte om te waarschuwen voor gas. Allemaal levend en vooral vliegend op de thermiek van het zelf creëren van een levensvatbare toekomst voor de organisatie en voor de mensen die er werken en er een deel van hun bestemming vinden.

CHANGE PERMANENTE

Daar hoort een bepaald soort leiderschap bij: niet het leiderschap dat hiërarchisch is in zijn soort, maar leiderschap dat zich kenmerkt door mensen die kleine veranderingen in hun directe omgeving zelf voor elkaar krijgen. Deze leiders blijken in staat om de opbrengsten van die kleine veranderingen aan elkaar te rijgen tot

--- DE LES IN WENDBAARHEID: CREËER GEEN PRODUCTEN, MAAR OPLOSSINGEN ---

roman De Tijgerkat van Giuseppe Tomasi di Lampedusa luidt: ‘Alles moet veranderen, zodat alles hetzelfde kan blijven.’ Dit motto vangt deze paradox nog het beste. Het is een van de vele beelden rond veranderen in organisaties. Wendbaarheid geeft vorm aan deze paradox. Je wilt koste wat het kost blijven bestaan, zo simpel is het. Daarom, en om niets anders, moet je veranderen en dien je wendbaar te zijn als organisatie en als leidinggevende van de organisatie. Als wendbaarheid de kerncompetentie is van jouw organisatie, is dat in alle genen van de organisatie zichtbaar en merkbaar. Om weer terug te komen bij de vogels: in zo'n organisatie vind je veel mezen, zeer intelligente vogels waarbij kennis door zwermen wordt overgedragen en weinig roodborstjes,

een change permanente. Dit leiderschap schept organisaties die de eisen van hun omgeving proberen te onderkennen, niet aan de top in indeloze sessies ‘op de hei’ met alleen managers, maar ook en juist via de leiders op de werkvloer. Profeten die de toekomst kunnen lezen en daar wat mee kunnen, krijgen hier hun kans. Wendbaarheid in combinatie met dit soort leiderschap op de werkvloer en in direct contact met de omgeving van het bedrijf houdt in dat het benoemen van het begrip leiderschap in principe ook betekent dat je het er gewoon niet meer over hebt. Niet over wendbaarheid, niet over leiderschap en ook niet meer over verandermanagement. Beter één vogel stabiel in de storm dan tien op een tak in een kooi.

Over de auteurs Ernst Jan Reitsma is partner en Erwin van de Pol is senior adviseur. Beiden zijn zeer ervaren in veranderkunde en leiderschapsontwikkeling in overheid en industrie.