

Gelukkig mislukken veel veranderingen, aldus de opinie van een grote groep binnen de actieve workforce. De ingebakken processen, werkwijzen en gewoontes blijken niet enkel de beperkingen van de medewerkers te betreffen, ook de managementlijnen blijken een zware allergie te hebben ontwikkeld voor anders doen en denken en blij zijn dat ingezette energie voor verandering via de achterdeur is verdwenen evenredig aan het geïnvesteerde in middelen en mensen. De redenen en argumenten voor de structurele obstructie heeft zo blijkt uit analyse van de 'beste mislukkingen' het resultaat van ronduit beleidsdefecten en cultuuraspecten die zodanig gelaagd zijn dat inderdaad het maar beter is dat vertrouwd wordt op 'baked in', ingebakken beleid, dan de verandering te stuwen.



Het is nu, anno 2017, dan beter te accepteren dat veranderingen toch niet zullen werken en het toe te schrijven aan de 'Finger of Fate', de vinger van het lot. Sommige organisaties zijn dan ook min of meer reddeloos of blijvend invalide. Opvallend is daarbij dat bij toenemende druk op verandering, complexiteit van het proces, het moeten voldoen aan de actuele normenkaders nog sterker de 'baked in' meritis tot comfortzone gerekend wordt. Hetgeen ongeveer uitgelegd kan worden als koorddans met een blinddoek.

De beste argumenten en pseudo motivaties om juist de 'Finger of fate' te tarten zijn dan bijvoorbeeld: *Wij zijn een 'robuuste organisatie', bij ons is gelukkig alles hetzelfde gebeven, wij gaan niet zo mee met de 'nieuwigheden' en wij kijken niet naar anderen, wat zij doen moeten zij weten.* Dit en meer lijken aardige argumenten, maar zijn in werkelijkheid veelal verbloemde defecten binnen beleid en de inertheid van de workforce.



Elke aanzet tot 'Change' botst met de veel complexere werkelijkheid van de organisatie en de met veel effort ingezette 'move' zal binnen de kortste tijd bij enige andere weerstand wederom terugveren naar het ogenschijnlijke veilige 'baked in' veld. Veel gehoord dan: *Daar zijn we goed vanaf gekomen, zie maar dat het bij ons niet werkt, wij zijn er niet van, en nog erger: Gelukkig dat het bij ons niet werkt, 'dat hadden we al voorspeld'.* Op beleidsniveau zijn het ook vaak de geregistreerde frasen: *tegenzittende markt, onvoorziene disrupties, moordende concurrentie, tekorten aan gekwalificeerde talenten en 'knellende culturen'* die de oorzaak zijn van vooral 'baked in' te blijven.

Opvallend en vooral in kracht toenemend is de trend van Inertie binnen de workforce. Uit expert analyse van BCM Academy blijken een aantal versterkende effecten voor nu, maar nog sterker op de toekomst gericht enkel in belang en waarde toe te nemen. De belangrijkste daarvan is dan toch wel de verschuivende machts, en invloedpatronen (Forces Of Change) welke de schijnbare veiligheid aantasten van medewerkers omdat dat juist het 'gewone' en logische dat ter discussie wordt gesteld 'bekend' is. Immers daarbij is afleren nu eenmaal lastiger dan aanleren en de 'gestolde kennis' lijkt niet meer vloeibaar te kunnen worden. Het lijkt zozeer in beton gegoten dat zonder zwaar materieel geen beweging mogelijk is en als het dan barst niet langer bruikbaar is. Met name de senioren (ervaren) laag van de workforce geeft dan aan dat: *indien het speelveld en de regels veranderen zij dat dan doen om plaats te maken voor een nieuwe opvolgende garde*, en dus maar beter minder kwetsbaar te zijn het beste is en de 'finger of fate' het maar te laten bepalen. Die 'unchangeables' worden dan ook vroeg of laat inderdaad het slachtoffer van de man met de hamer.

Vaak is het dan de 'fickle finger of fate' die ook nog eens een ketenreactie teweegbrengt. Want ineens is ook het gehele veld geïnfecteerd waar altijd juist het hart voor de zaak gevoel uitgehaald kon worden. En het lot toch dan als zeer weerbarstig gezien kan worden.



Robuustheid van een organisatie staat juist voor veerkracht, vitaliteit en daadkracht en daar horen inderdaad ook de mensen bij die dit aankunnen en ook de 'Tenacity', taaiheid, hebben om bij te dragen en deelgenoot te zijn van de verandering. Pas dan kan ook de business logic optimaal ingezet worden om juist en gewogen te veranderen. Binnen deze omgeving mislukken veranderingen juist niet of nadrukkelijk minder en wordt zelfs een mislukking als een 'brilljante' leerervaring gezien die toegevoegd wordt aan het kennis en innovatie curriculum.

"Gelukkig mislukken veel veranderingen, aldus de opinie van een grote groep binnen de actieve workforce."

Spanning op de boog is eveneens een 'baked in' principe welke binnen elke organisatie aan de orde is. Deze barometer is zelfs meetbaar en van pragmatische waarden te voorzien. Een laagconflict organisatie kenmerkt zich door een hoog parallel (evenwicht) karakter. Verschillen worden 'gladgestreken', conflicten vermeden en meningsverschillen worden niet gepresenteerd. Belangrijke informatie zal niet gedeeld worden en juist onzichtbaar binnen het collectief soms zelfs bewust, uit eigen belang, achtergehouden. Beslissingen worden vanuit de letter en vaak totaal zonder gronden genomen en gewoonte regeert. Vernieuwing of verandering worden niet enkel gemist, maar erger nog zal deze 'force' elke change aanpakken om weerstand te kweken.



De barometer van hoogconflict organisaties laat weliswaar een hoge changeable waarde zien, maar de goede vruchtbare conflicten leiden niet zelden ertoe dat er meer met elkaar dan met de opdracht de energieranden worden opgezocht. Er is dan ook een krachtige regie nodig om juist het waardevolle niet te laten uitbakken (Baked Out). Dit dus in tegenstelling van de baked in. Voorwaarde is dat belangrijker op 'talenten' gemanaged dient te worden en de kracht van de oplossingen en overeenkomsten in plaats van verschil om conflicten en escalatie te minimaliseren. Deze juist twisted en asymmetrische organisaties gedijen juist met evenwicht door tegenstellingen aan te brengen en blijkt verandering de enige constante. Bij stevig beleid in staat tot veel en meer als de gezonde druk blijvend op spanning staat.

De Trimmed Conflict organisaties kenmerken zich vooral door productieve conflicten, Open uitwisseling en afgestemd juiste informatie en communicatiemodellen. Deze zogenoemde Crust Baked principes (krokant en met bite) gedijen het best in



disruptieve tijden. De juist seriële en vaak progressief vitale spanningsvelden worden dan effectief en productief, de verschillen benoemd en alternatieven gegenereerd. Consensus staat daarbij sterk bovenaan en vereist leiderschap. Dit is dus wezenlijk anders dan compromissen sluiten. Het water bij de wijn doen sluit altijd de vitale en daadkrachtige probleemoplossende plus uit. Het robuuste wordt als ingrediënt toegevoegd en ruis geëlimineerd. Indien progressieve vitaliteit binnen een consensus model niet haalbaar is, kan een appositie (bijstelling) ingebakken worden om in elk geval een fairshare te bereiken. Nemawashi, in het Japans de term waarmee een informeel proces wordt aangeduid dat de basis legt voor een geplande verandering is een bewezen en sluitend model, staat borg voor effectieve verandering, sluit de Baked In principes uit, beperkt de Baked Out extremen en is 'Trimmed' om juist de robuustheid te vergroten zonder 'fingers of Fate'.

De tijden van de unchangeables lijken geteld. Zeker als we de ingrediënten aanhouden tegen de receptuur en de samenstelling van de menukaart welke organisaties hanteren om het nieuwe decennium te voorzien van de juiste workforce zal het gedaan zijn met de inerte ervaringspraktijken, gestolde kennis en overeenkomstige prestaties.

Veelal zijn waarschuwend of aanzwellende dreigingen niet voldoende om beleid nu echt te wijzigen, maar als letterlijk zoals nu voor 2020 | 2025 de seinen op rood staan zal verandering op één of ander wijze toch de enige constante dienen te zijn. De meest betrouwbare bronnen zoals het WEF (World Economic Forum) met de Future of Jobs (FoJ) de 4IR (fourth industrial revolution) en andere laten niet veel aan het toeval of andere interpretatie over.

Binnen het Business Continuity Management domein is de dagpraktijk reeds voorzien van de meest essentiële uitdagingen binnen organisaties om bijvoorbeeld de Governance en Compliance eisen en doelen buiten het borgen ook te kunnen exploiteren. Uit expert analyse van BCM Academy blijkt eveneens de urgentie om de 'license to operate' te behouden de tijd aan het 'tikken' is. Be Aware en Stay tuned!