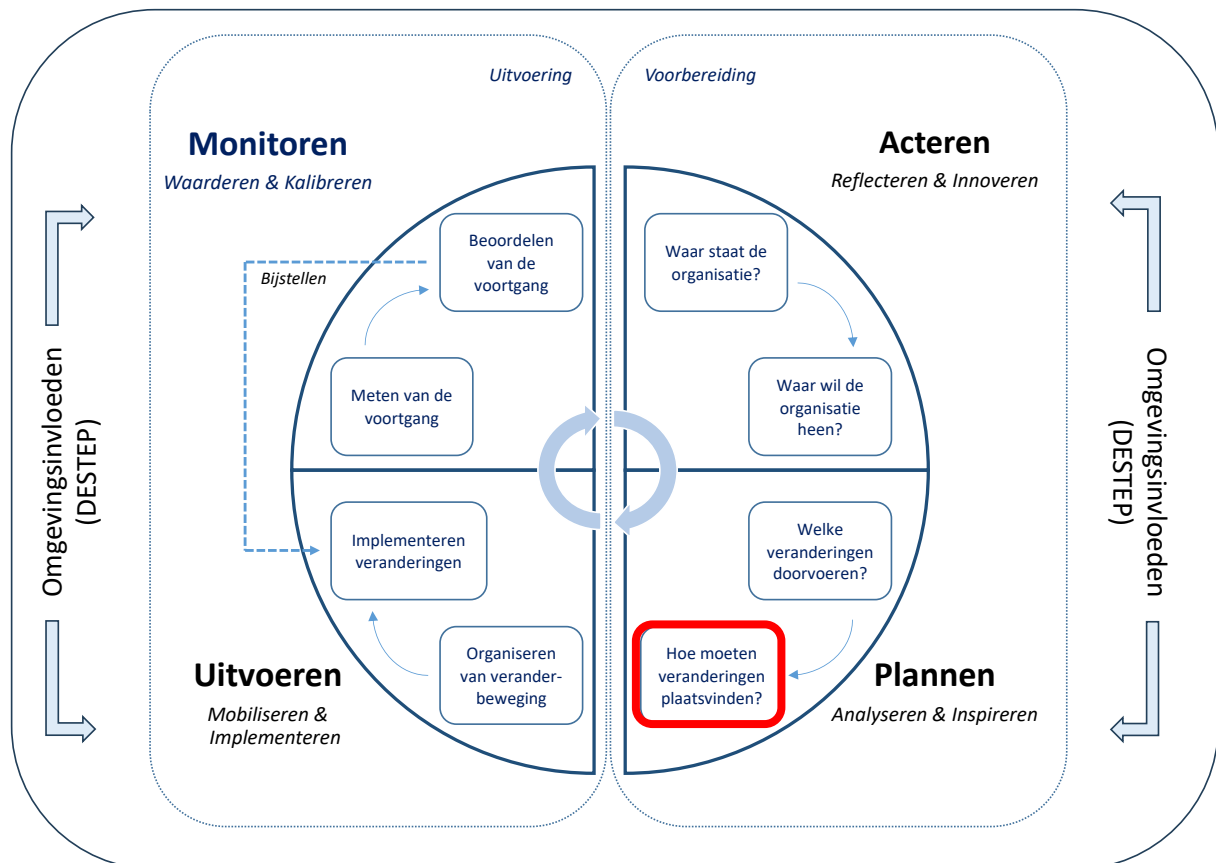


## Blog 7. Het 'hoe' van veranderen

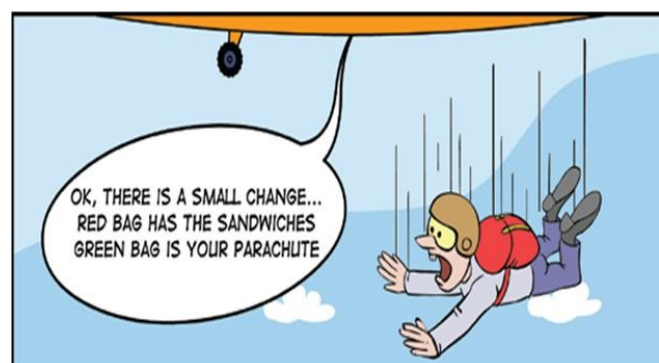
In deze reeks blogs wordt de prestatie management cyclus toegelicht. Dit model helpt organisaties met het behalen van voortdurende organisatieprestaties. Continue organisatie zelfevaluatie, het analyseren van de veranderende omgevingsfactoren, het inzetten van een mensgerichte verandering en toegespitst prestatie management maken het mogelijk benodigde veranderingen tijdig te identificeren en op een verantwoorde en succesvolle wijze te implementeren en tot een succes te brengen.



In deze blog gaan we nader in op het tweede deel van de Planningsfase. Het bepalen hoe in voorgaande stap geïdentificeerde gewenste veranderingen doorgevoerd kunnen worden.

## Het 'Hoe' van veranderen

Over het hoe van veranderen is veel geschreven maar nog steeds blijken veel verander initiatieven te mislukken om zeer diverse redenen. Om er maar een paar te noemen: de beperkingen binnen bureaucratische organisatie, onduidelijke doelstellingen, behoudende organisatieculturen, weerstand tegen veranderingen, verschillende manieren waarop veranderingen lokaal georganiseerd en



gemanaged worden, onvoldoende gevoel van urgentie, tegenvallende technologische oplossingen, politiek gedrag, veranderprogramma's die te snel of juist te langzaam verlopen of een niet passende wijze waarop sturing wordt gegeven aan de verandering waardoor (georganiseerde) weerstand ontstaat. En dit rijtje kunt u vast aanvullen als u zelf ooit een organisatie verandering meegemaakt heeft welke niet gelopen is zoals vooraf gedacht.

## Snel plan, maar toch niet snel thuis?!

Vaak wordt gezocht naar snelle stappenplannen waarbij de stappen netjes afgelopen worden en klaar is Kees. Helaas werkt dit in de praktijk vaak niet zo. Gedegen kennis en aanpassing aan de organisatiecontext is namelijk onmisbaar! Situationele factoren spelen altijd een bepalende rol bij veranderingen. Bij een veranderprobleem draait het daarom nooit alleen om de strategie, de structuur, de cultuur of Data of IT-systemen. De kern is bijna altijd het veranderen van het gedrag van mensen. Iedereen wil verandering, maar niemand wil veranderd worden.

Voor wie gedrag wil veranderen is het raadzaam naar de onderliggende overtuigingen, waarden en normen te kijken. Voordat verandering in de praktijk daadwerkelijk plaatsvinden is kennis van deze onderliggende overtuigingen cruciaal. Veranderprogramma's die zich uitsluitend richten op zichtbare gedragsverandering, zijn zelden succesvol. Simpelweg omdat de onderliggende gedragsniveaus niet veranderen. Daarom is gedegen kennis van de onderliggende basisassumpties en context onmisbaar. Zichtbare symptomen zijn vaak het gevolg van oorzaken die dieper liggen.



## Ratio versus emotie, IQ versus EQ

Ondanks kennis van bovenstaande zaken, blijft het feit dat resultaten van veranderingen nu eenmaal niet voorspelbaar en maakbaar zijn zoals vaak wordt voorgesteld. Slechts één op de drie veranderingen is echt succesvol. Ondanks dat het rationeel uitdenken van een veranderprogramma en het gezamenlijk definiëren van het einddoel aan het begin van het verandertraject van groot belang zijn, kan in de loop van tijd veel veranderen.

Een vast stappenplan heeft als uitgangspunt dat de verandering bedacht en geïmplementeerd wordt in een organisatie bestaande uit rationele mensen die ook zo handelen. En uw rationele medewerkers zullen begrijpen dat verandering noodzakelijk is. Klinkt logisch. Of toch niet? In de praktijk blijkt het dat mensen vaak juist niet rationeel maar emotioneel reageren op veranderingen. De werkelijkheid blijkt vaker dan eens weerbarstiger dan vooraf aangenomen wordt. Nog niet gesproken over de invloed van veranderende omstandigheden van buiten de organisatie.

## Aansluiting tussen de organisatie en de omgeving

Een organisatie is effectief als het goed aansluit bij de eisen van de omgeving en de wensen van de medewerkers. Veranderingen als toenemende concurrentie, nieuwe technologie en nieuwe klanten zijn voorbeelden van deze eisen. Voorwaarde is dat medewerkers moeten kunnen begrijpen waarom een verandering wenselijk is. Maar een organisatie kan ook veranderen door interne ontwikkelingen zoals fusies, nieuwe medewerkers, andere type leidinggevende en/of aansturing. Wanneer een organisatie verandert kan dit invloed hebben op de cultuur, de benodigde of gewenste leiderschapstijl en het business- en prestatie-model.

De huidige cultuur en werkwijze biedt vaak stabiliteit en zekerheid. "Zo doen we dat hier omdat we het nu eenmaal gewend zijn". Veranderen is voor veel mensen daarom vaak spannend en allesbehalve makkelijk. Als de verandering samen gaat met een veranderende strategie, en onderliggende veranderende culturele waarden, is het raadzaam de urgentie en een lonkend perspectief te schetsen. Het is voor het management geen overbodige luxe rekening te houden met de heersende normen, waarden, overtuigingen en andere cultureel bepaalde waarden als men de strategie en de koers van de organisatie succesvol wil veranderen.

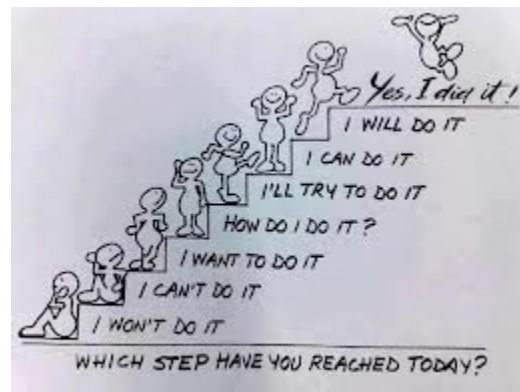


Als de nieuwe strategie namelijk in strijd is met de heersende cultuur, kunnen deze twee het beste bewust en zorgvuldig aan elkaar gekoppeld worden. Hierbij altijd met voldoende respect voor de oude cultuur en gevoelens van mensen.

Erken de sterke punten van de oude cultuur en houd deze in stand. Doe je dit niet, kunnen mensen in de weerstand komen doordat er spanningen ontstaan.

Daarnaast zal de verandering van bovenaf opgelegd voelen. Het ondersteunen van de toekomstige situatie door het concreet te maken met een tastbaar en/of visuele betekenis, zoals een nieuw logo of slogan, helpt medewerkers het oude los te laten en het nieuwe te omarmen. Het kan namelijk een nieuw en lonkend perspectief geven. Daarnaast is collectieve en individuele oprechte aandacht nodig. Luister naar de meningen van de medewerkers, betrek hen bij de vorming van de verandering en zorg voor ambassadeurs die formeel én informeel leiderschap kunnen tonen. 'Goed voorbeeld doet volgen'.

Mensen kijken verschillend aan tegen veranderingen. In iedere situatie is het wikkelen en wegen welke strategie in een specifieke situatie het beste toegepast kan worden. Zo kan nagedacht worden in wat voor een organisatie de verandering plaats gaat vinden. De meeste organisaties hebben namelijk voorkeuren hoe om te gaan met veranderingen. Dit hangt nauw samen met de hierboven genoemde cultuur, maar ook de structuur en de manier waarop de organisatie bestuurd wordt. Het is van belang de juiste veranderaars, met de



juiste competenties passend bij de organisatie, het vraagstuk en de fase van de verandering in te zetten. Zij kunnen de achterliggende problematiek scherp krijgen en op basis hiervan de aard van eventuele weerstand of juist energie herkennen. Zo kan afgepast hierop ingespeeld worden en weerstand omgezet worden naar positieve energie!

## Aangrijpingspunt van de verandering

Een bijkomende complicerende factor in veranderingen is de manier waarop veranderingen ingestoken worden. Het initiatief tot veranderen wordt in veel gevallen genomen door de leiding van de organisatie. De werkvloer begrijpt niet altijd de verander benadering van het topmanagement en kan dit uitleggen als van bovenaf opgelegd. Hierbij weinig ruimte voelende voor eigen inbreng. Dit kan leiden tot ongeloof en desillusie.

Creëer daarom draagvlak door het leggen van verantwoordelijkheid op een lager niveau. Stel duidelijke en transparante doelstellingen, een heldere visie op de toekomst, neem een open houding aan, geef ruimte voor feedback en zorg voor een gemeenschappelijk verlangen om samen de toekomst te ontwerpen. Dit stimuleert en roept enthousiasme op.

Andere factoren zoals het managen van de procesprestaties en het bespreekbaar maken van spanningen tussen groepen en individuen, dragen bij aan een succesvol resultaat. Schets een heldere veranderstrategie en een stapsgewijze implementatie met ruimte voor flexibele verander scenario's. Toets deze bij de belanghebbende stakeholders. Dit zorgt voor positieve resultaat verwachtingen. Probeer mede-eigenaarschap te creëren door een interactieve veranderstrategie. Het herkennen van de spanningsvelden en paradoxen tijdens veranderingen, en hierop juist te ageren, kan zorgen voor een goede balans tussen de uitersten met als doel deze te verbinden. Op deze wijze kan ingespeeld worden op de complexiteit en dynamiek van veranderingen.



Bron: Model van Ersöz

In de volgende blog zal nader ingegaan worden op de 'Uitvoeringsfase': Het implementeren van veranderingen door mensen te mobiliseren en samen te laten werken aan nieuw succes.