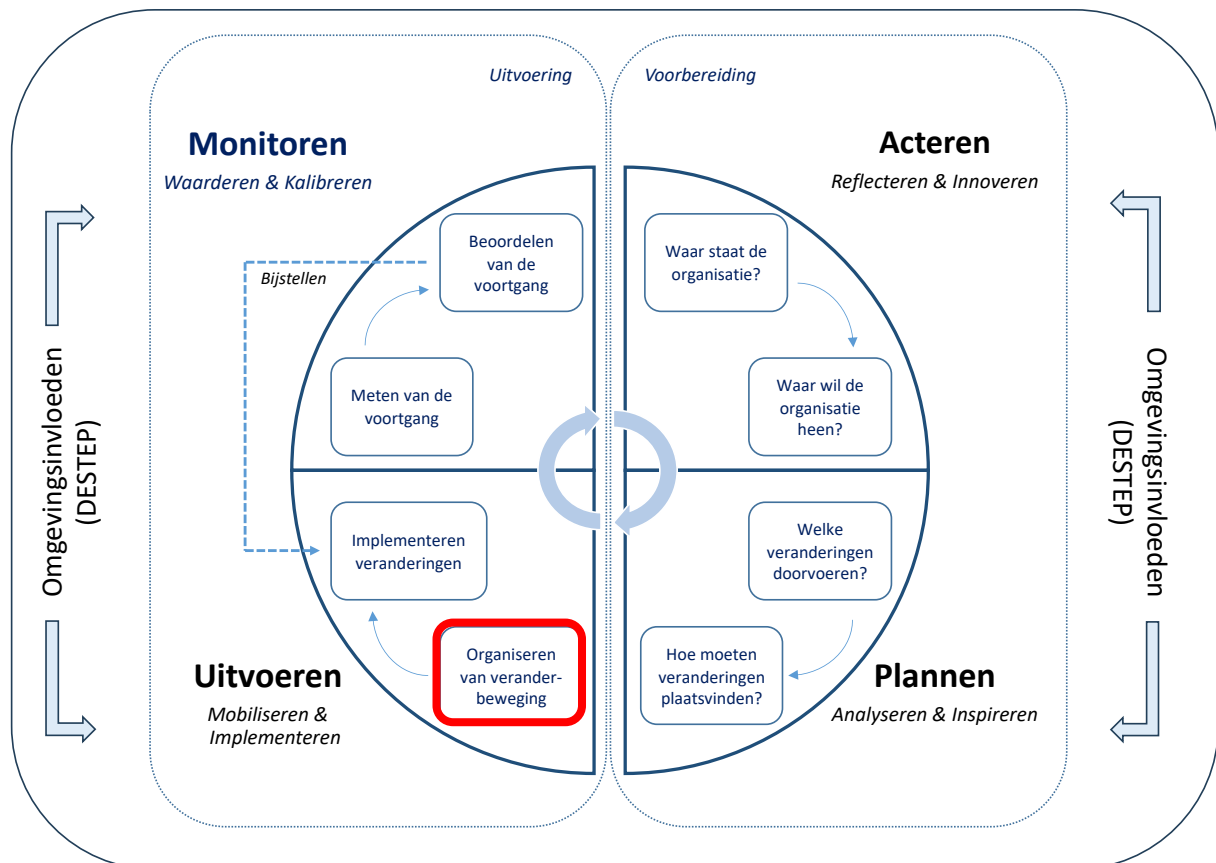


Blog 8. Het organiseren van verandering

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.



Deze blog gaat in op het organiseren van veranderingen (mobiliseren) voorafgaande daadwerkelijke implementatie.

Motiveren en mobiliseren

Er is één zekerheid en dat is dat alles op den duur verandert. Ondanks deze wijsheid is weerstand iets dat regelmatig voorkomt bij veranderingen. Zelfs wanneer deze noodzakelijk en/of wenselijk zijn. Weerstand kan voortkomen uit het verschuiven van kennis, status of macht, het doorbreken van bekende en veilige routines en structuren waar risico's aan kleven, verstoorde sociale verhoudingen of simpelweg omdat het geopperd wordt door anderen. Het is daarom belangrijk een goed beeld te hebben van het bestaande krachtenveld. Wie vertegenwoordigen stuwende en remmende krachten.

Een stakeholdersanalyse is een methode om het krachtenveld inzichtelijk te maken en te bepalen in welke mate het verstandig is mensen te betrekken bij de verandering. Uitgangspunt hierbij is de interesse van medewerkers in de verandering en de mate waarin zij invloed hierop kunnen uitoefenen. Ten positieve dan wel ten negatieve. Afhankelijk van de positie van medewerkers in de stakeholdermatrix, kan men benadert en/of betrokken worden bij de verandering.

Invloed/ Macht op verandering	Hoog	Houd in de gaten	Houdt tevreden	Continu actief managen
	Middel	Houdt betrokken		
	Laag	Negeren	Geinformeerd houden	
		Laag	Middel	Hoog
		Interesse in verandering		

Weerstand wordt verminderd en de veranderingsgerichtheid vergroot als veranderaars tijdens interventies aandacht besteden aan twee niveaus:

1. **Inhoud** (denken, feiten, harde elementen);
2. **Betekenis** (voelen, betekenisgeving, zachte elementen).

Het gaat er niet alleen om of je het idee achter de verandering inhoudelijk kunt overbrengen (denken), maar dat je ook aandacht geeft aan de betekenis die het voor de medewerkers heeft (voelen). De boodschap moet aansluiten bij persoonlijke gevoelens, belangen en waarden. Pas als medewerkers de boodschap begrijpen en zich er persoonlijk door aangesproken voelen, zullen ze zich betrokken voelen en de wil tonen om in beweging te komen.



Zet scherp neer wat de verandering is en wat verwacht wordt van de medewerkers. Nodig en daag hen uit om tot een dialoog te komen. Doe dit in alle lagen van de organisatie. Participatie is een belangrijke manier om weerstand weg te halen door verbinding en betrokkenheid te stimuleren. Laat vooral ook zien wat de verandering voor de medewerkers en hun toekomstperspectieven kan betekenen.

Als veranderaar moet je zelf geloven in de verandering, dit uitstralen en continu uitdragen waarom je het belangrijk vindt. Je verhaal houden en zaken positief benaderen. In Nederland wordt er te vaak nadruk gelegd op datgene wat niet goed gaat. Maar maak medewerkers ook bewust van de veranderingen in de buitenwereld en het effect dat dit heeft op de eigen organisatie. De opgedane kennis uit het kwadrant 'Acteren' (zie voorgaande blogs), ligt hieraan ten grondslag.

Maak concreet waar de organisatie staat, wat de kwetsbaarheden en verbeter mogelijkheden zijn. Door het referentiekader van mensen te vergroten geeft je context aan de verandering. Zoek naar medestanders met gezamenlijke belangen en maak deze zichtbaar. Creëer een netwerk van mensen die met dezelfde gedrevenheid het beoogde doel nastreven. Pas als er sprake is van een grote mate van vertrouwen, wederkerigheid en afhankelijkheid binnen de organisatie, werk je aan onderlinge loyaliteit die de verandering versterkt.

Binnen de eigen organisatie is het belangrijk veranderaars helder in positie te brengen, zodat hun rol duidelijk is en zij daarin geaccepteerd worden. Geef hen de ruimte deze rol te vervullen. Tenslotte zijn zij het gezicht en de voorlopers van de verandering in de organisatie.

Durf als veranderaar vragen te stellen en mensen te betrekken zodat zij jou helpen het gewenste resultaat te boeken. Draagvlak ontstaat pas als het verhaal niet alleen feitelijk klopt, maar ook aanspreekt en relevant is voor de context waarin medewerker dagelijks opereren.

Stappen in verandering



Zoals in de voorgaand blog aangegeven verlopen veranderingen zelden rationeel, maar kan een veranderplanning wel op deze wijze opgesteld zijn. En dan bedoel ik hier nu niet de projectmethodiek, daarover meer in de volgende blog, maar het mobiliseren van de organisatie om de verandering in te gaan.

Er zijn meerdere modellen als het gaat om de te ondernemen stappen in verandering, zoals het unfreeze-change-refreeze model van Lewin. Kort toegelicht, zorg dat de organisatie de verandering begrijpt en hier klaar voor is (ontdooien), voer de verandering door (change) en bestendig de verandering in een permanente staat (bevriezen). Of het model van Ersöz, welke afgebeeld staat op het einde van voorgaande blog: 'Het Hoe van veranderen'. Hierin staan de succesfactoren van een verandering genoemd en wat het resultaat is als één van deze factoren niet aanwezig is. Houd altijd in het achterhoofd dat dit modellen zijn die ondersteunend zijn. De werkelijkheid is meer dan eens weerbarstiger dan de versimpelde weergave van een model.

Maar misschien wel het bekendst en meest gebruikt is het stappenplan van Kotter. In zijn model worden verschillende hoofdstromingen van de psychologie en gedragsverandering gecombineerd wat het juist een bijzonder model maakt. Zie hierover meer in mijn volgende blog: Implementeren van veranderingen.