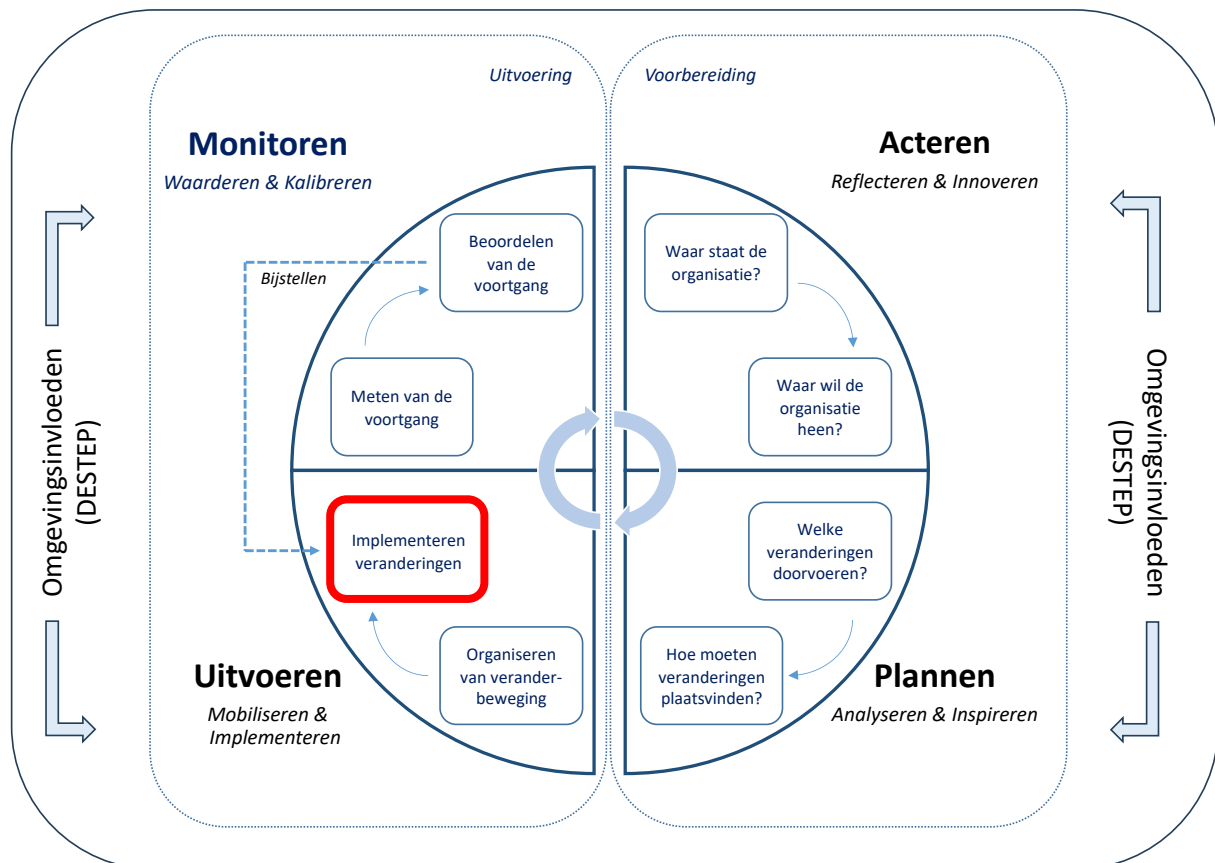


Blog 9. Implementeren van veranderingen

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 wordt specifiek het implementeren van de gewenste veranderingen besproken. Dit kan op vele manieren. Het vinden van een geschikte manier is erg afhankelijk van situatie en organisatie. Deze blog bespreekt een zeer bekende en breed toepasbare implementatie methodiek.

Een aantal projectmethodieken

Zoals in de voorgaand blog aangegeven is, verlopen veranderingen zelden rationeel, maar kan een veranderplanning wel vanuit deze optiek opgesteld zijn. Dit zie je in de 'klassieke' projectmanagement aanpak, zoals Princll, PMBOK en IPMA. Hier tegenover staat een meer iteratieve aanpak zoals Agile, Scrum en/of de variant SAFe. Iedere methodiek heeft zijn eigen sterke en zwakke punten. Zelf geloven we in een combinatie van de gestructureerde aanpak ten behoeve van de kaders, mijlpalen en het einddoel. Dit is nodig voor 'blauwe' zaken, zoals een begroting, vrijmaken van capaciteit en een beoogd tijdspad. Maar omdat de werkelijkheid altijd weerbarstiger is dan vooraf gedacht, wordt tijdens de uitvoering gewerkt met een flexibele aanpak zodat er binnen de kaders van het project vrijheid is voor nieuwe inzichten.

Stappenplan voor veranderingen

Als we kijken naar een meer holistisch implementatieplan, is misschien wel het meest bekend en gebruikt het stappenplan van Kotter. Ondanks zijn bekendheid is deze het toelichten waard, juist omdat in dit model verschillende hoofdstromingen van de psychologie en gedragsverandering gecombineerd worden met structuur en borging van de resultaten.



In dit model wordt aandacht besteed aan motivaties en drijfveren (stap 1, 2 en 8), barrières en belemmeringen (stap 5), mentale voorstellingen, overtuigingen en intenties (stap 3 en 4). Daarnaast wordt er ook gebruikgemaakt van stimuli als belonen (stap 6 en 8) en het sturen op het proces en het behalen van resultaten (stap 7). Het brengt daarom veel invloedrijke factoren bij elkaar tot één succesvolle formule.

Zorg voor een gevoel van urgentie

Een grote faalfactor bij het leiding geven aan verandering is het gemis van urgentie. Veranderen gaat in de meeste organisatie niet vanzelf. Het is een stap voor stap proces waar actief leiding aan gegeven moet worden. Zonder urgentie komen de meeste mensen namelijk moeilijk (langdurig) in beweging. Alleen wanneer voldoende mensen in de organisatie de noodzaak voelen, maar vooral ook de mogelijkheden zien die verandering biedt, komt men in beweging.

Je kan het gevoel van urgentie stimuleren door de problemen visueel te maken. Zien en voelen is bij veranderingen vaak sterker dan analyseren en bedenken. Door problemen te ervaren gaat het idee vanzelf leven dat het zo niet langer kan. Echte urgentie draait om het onderkennen van het probleem, signaleren van mogelijkheden tot verbetering en het belang van nu direct handelen. Dit kan gestimuleerd worden door de buitenwereld binnen te halen. Wat ervaart en vindt de medewerker nu echt? Daarnaast is het geven van het goede voorbeeld en voorrang geven aan urgentie van groot belang.

Formeer een leidende coalitie

Goed leiderschap geven aan veranderingen is cruciaal. Leaders welke vastberaden succes nastreven, niet voor hun eigen ego, maar voor de medewerkers en de organisatie als geheel. Vind daarom de

geschikte leider(s) voor de verandering. Dit hoeven niet altijd hiërarchisch leidinggevenden te zijn! Verandering kan ook vanuit de werkvloer ingezet worden. Naar mijn ervaring is het meest krachtige een gecombineerde aanpak van bottom-up actieve betrokkenheid en draagvlak aan de top en het faciliteren van de benodigde kennis, kunde en middelen top-down.



Zorg daarna dat je de juiste mensen aan boord hebt, met de juiste diversiteit aan kwaliteiten om samen de tactiek van verandering te bepalen en te 'dragen'. Zet mensen in op de positie waar ze de meest toegevoegde waarde hebben. Het is belangrijk dat mensen samenwerken en zich committeren aan de verandering. Het inzetten van zogenaamde 'change-agents' helpt als drijvende kracht voor het veranderen van de overtuigingen, waarden en normen op verschillende organisatieniveaus.

Ontwikkel een verandervisie

Belangrijk is duidelijk te maken wat in de toekomst anders gaat en hoe dit gerealiseerd kan worden. Eerst de situatie van de organisatie eerlijk en gedegen beoordelen voor daadwerkelijk te handelen. Ook als het vervelende consequenties heeft, maak dit transparant. Creëer een cultuur waar mensen kritisch mogen zijn en er naar hen geluisterd wordt. Verzamel de harde feiten en baseer de juiste beslissingen hierop. Een goede visie is beeldend, aantrekkelijk, levensvatbaar, duidelijk en eenvoudig door te vertellen.

Communiceer de visie om draagvlak te creëren

Stel een begrijpelijk en aansprekend verhaal op, zodat zo veel mogelijk medewerkers de visie achter de verandering begrijpen en kunnen overdragen. Het moet mensen inspireren en motiveren om uit hun comfortzone te komen en actief te willen bijdragen. Communiceer en informeer op verschillende manieren, zoals met een nieuwsbrief, een filmpje op intranet, informatiebijeenkomsten enzovoorts. Geef als leidende coalitie dagelijks het goede voorbeeld in gewenst gedrag. Goed voorbeeld doet goed volgen!

**MAKE YOUR
VISION SO CLEAR
THAT YOUR
FEARS BECOME
IRRELEVANT**

Verwijder obstakels, maak actie mogelijk

Belemmerende structuren, systemen of mensen moeten zo veel mogelijk weggehaald worden. Dit geeft nieuwe initiatieven en voorstellen voldoende ruimte en tijd om te rijpen. Creëer als leidinggevende ruimte voor medewerkers om deel te nemen aan verander initiatieven.

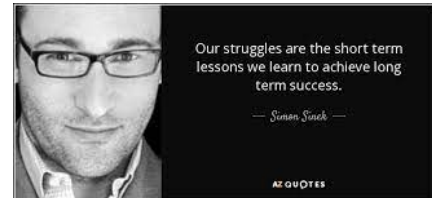
Kotter is ook van mening dat wanneer bekende dwarsliggers niet gewonnen kunnen worden voor de verandering, zij op een zijspoor en/of publiekelijk ter verantwoording geroepen dienen te worden. Wat ons betreft zal dit zeer omzichtig gewogen en aangepakt moeten worden. Probeer altijd te onderzoeken wat de achtergrond is van een bepaalde weerstand voor adequaat te handelen. Weerstand heeft vaak een oorzaak, (ir-)rationeel of emotioneel. Is de oorzaak bekend, haal deze dan weg. Als dit echter niet tijdig lukt, wees je er bewust van dat aanhoudende negatieve en ondermijnende kritiek een verandering kan frustreren. Daarmee dus niet zeggende dat positief

opbouwende en terechte kritiek zeker ter harte genomen moet worden. Met name voor een zo goed mogelijk en gedragen eindresultaat. Geef criticasters de ruimte om aan te geven waar het anders of beter kan. Zo lang het vanuit een positieve instelling is en niet een destructieve werking heeft, geeft het kansen continu te verbeteren.

Zorg voor korte termijn successen

Weet waar de organisatie succesvol in kan zijn en waarin niet.

De succesformule voor de verandering moet eerst begrepen worden, voordat veranderingen ingezet worden. Bepaal de succesfactoren van een geslaagde verandering en richt je op de korte termijn successen om te laten zien dat de verandering werkt. Hiermee kan weerstand en een afwachtende houding doorbroken worden. Begin daarom met kleine en makkelijk te behalen stappen, alvorens grote veranderingen in te zetten. Waardeer en beloon de medewerkers betrokken bij deze successen.



Zak niet in, maar bouw door

Als je geloofwaardigheid verkregen hebt, maak hier actief gebruik van door regels, structuren en systemen aan te passen passende bij de nieuwe richting. Om blijvend goede resultaten te behalen moet er een cultuur ontstaan waarmee medewerkers zich verbonden voelen en in die geest handelen. Investeer in medewerkers die in staat zijn de nieuwe visie handen en voeten te geven. Essentieel is het geven van vrijheid van handelen om ambities waar te maken. Denk zeker niet te snel dat de verandering klaar is en vanzelf verder gaat.

Veranker de verandering in de cultuur

Alleen als de verandering door een ruime meerderheid van het personeel omarmd wordt, zal dit op termijn leiden tot daadwerkelijke verandering. Verandering is het gevolg van gebeurtenissen en handelingen, maar niet iets wat maakbaar is. Technologie op zichzelf maakt geen succesvolle verandering. Het draagt hier alleen aan bij als het de succesformule optimaal ondersteunt. Anderszins kan het ook een verandering frustreren. Om de verandering een blijvend karakter te geven zal men moeten ervaren dat nieuw gedrag bijdraagt aan geluk en succes. Dit nieuwe gedrag behoort beloond te worden en vacatures dienen vervuld te worden met mensen die passen bij de nieuwe cultuur en deze ook uitdragen.

Bij succesvolle veranderingen wordt gericht, gestaag maar volhardend doorgewerkt aan het behalen van succes vanuit het besef dat veranderen tijd kost. Het creëren van succes komt moeilijk op gang, maar wanneer het eenmaal draait, is het moeilijk te stoppen. Zorg dat veranderingen actief doorgezet worden totdat deze verankerd zijn in de organisatie.

Integraal of separaat de verandering inzetten?

Als de organisatie ingrijpend verandert in lijn met een nieuwe visie en strategie, ontkom je er niet aan dat er een situatie ontstaat tussen de oude en nieuwe situatie in. Overweeg de omvang en impact van het deze tussenperiode zo klein mogelijk te houden, door te kijken of er strategisch voordelen te benoemen zijn tussen de huidige en toekomstige situatie die de negatieve invloeden overtreffen.

Bepaal hoe groot het risico is dat een nieuwe situatie de bestaande situatie negatief beïnvloedt op cruciale gebieden, zoals inkomsten, kosten, imago, wet- en regelgeving enzovoorts. Op basis van deze variabelen kan besloten worden of de verandering separaat ontwikkeld moet worden of dat de verandering geïntegreerd kan worden in de bestaande organisatie.