
Competent Verandermanagement



Inhoudsopgave

Inleiding Verandermanagement.....	3
I De verandering selecteren	6
II De verandering organiseren	9
III De verandering implementeren	15
IV De verandering consolideren	21
Hoe kan <i>House of Control</i> u helpen?	22

Inleiding Verandermanagement

Verander- management	Verandermanagement is een vorm van management die zich bezighoudt met het veranderen van de structuur en/of de werkwijze van een organisatie. Of het nu gaat om de invoering van een ERP-systeem, het herontwerpen van bedrijfsprocessen of om een fusie, vrijwel altijd is de gewenste aanpassing in werkwijze en gedrag van betrokkenen groot.
Waarom dit Document?	<p>Uit literatuurstudies blijkt dat circa 70% van de veranderingen haar beoogde doelstellingen niet realiseert. Dit is uiteraard een enorme verspilling van geld en resources. Het is tijd om dit te veranderen! Daarom biedt het <i>House of Control</i> u een integrale veranderaanpak aan die van uw organisatieverandering een succes maakt. De aanpak is gebaseerd op:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Literatuurstudie</i>; de integrale aanpak is enerzijds gebaseerd op de uitgebreide literatuur die over verandermanagement is geschreven. Denk hierbij aan namen als J.P. Kottter of K. Lewin. Maar ook Nederlandse deskundigen zoals De Caluwé, P. Camp en J.J. Boonstra.▪ <i>Ervaring, kennis en kunde</i>; de integrale aanpak is anderzijds gebaseerd op de praktische ervaringen die <i>House of Control</i> zelf met veranderingen heeft opgedaan. Hierdoor zijn abstracte theorieën vertaald in concrete handvatten die maken dat u veranderingen met succes kan doorvoeren.
Integrale Veranderaanpak	<p>De integrale aanpak is <u>geen</u> 'blauwdruk' voor een succesvolle organisatieverandering. Een blauwdruk voor succesvolle organisatieverandering bestaat niet. De aard van de verandering en de volwassenheid en complexiteit van een organisatie maakt dat elke verandering uniek is en een eigen aanpak vergt. De integrale aanpak richt zich daarom op:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Fasering</i>; de integrale aanpak biedt u een fasering van verandertrajecten met daarbij alle relevante overwegingen om voor een specifieke veranderaanpak te kiezen. Maar ook een kader waaraan u kunt denken als u een verandering wilt organiseren en implementeren.• <i>Concrete handvatten</i>; de integrale aanpak 'Competent Verandermanagement' is gebaseerd op wetenschappelijke studies. De kracht van de aanpak zit er echter in dat deze wetenschappelijke inzichten op basis van praktijkervaringen zijn vertaald in concrete handvatten. Zodat dat ook in uw organisatie sprake is van 'Competent Verandermanagement'.

Leeswijzer	<p>De integrale veranderaanpak ‘Competent Verandermanagement’ is gebaseerd op de vier fasen die elke geplande verandering doorloopt:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>de verandering selecteren</i>; de verandercapaciteit van een organisatie is begrensd. Er moeten dus keuzes worden gemaakt welke veranderingen wel en welke veranderingen niet worden doorgevoerd. In hoofdstuk 1 staat het identificeren, categoriseren en prioriteren van veranderinitiatieven centraal.2. <i>de verandering organiseren</i>; in hoofdstuk 2 wordt duidelijke hoe u een verandertraject in gang zet. Begrippen zoals organisatorische positionering, visie & strategie, veranderbereidheid, weerstand en veranderaanpak komen hier aan bod.3. <i>de verandering implementeren</i>; hoofdstuk 3 gaat in op de feitelijke verandering. Hier komen o.a. de rol van het lijnmanagement, ontwerp van de verandering, goede communicatie, beïnvloedingsstijlen en het vieren van successen aan bod.4. <i>de verandering consolideren</i>; in hoofdstuk 4 worden een aantal handvatten aangereikt hoe u kunt voorkomen dat uw organisatie terugvalt in oude gewoontes.
Enkele begrippen	<p>Om het begrip verandermanagement beter te duiden wordt het begrip hieronder verder toegelicht:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Geplande verandering versus organisatieontwikkeling</i>; een geplande verandering is op een bewuste wijze sturing geven aan een specifieke verandering. Organiseontwikkeling daarentegen richt zich niet op specifieke veranderingen maar op het continu verbeteren van de gehele organisatie (of onderdelen daarvan).▪ <i>Management versus verandermanagement</i>; verandermanagement zou je ook gewoon management kunnen noemen. Een goed bedrijf verandert immers net zo snel als de omgeving en is dus constant in beweging. Als er toch expliciet gesproken wordt over ‘veranderen’ dan doelt men op een grote verandering die extra aandacht nodig heeft.▪ <i>Het WAT van de verandering</i>; het WAT van verandering gaat over de vraag tot welke verbetering het veranderinitiatief moet leiden. Veranderingen worden vaak doorgevoerd om effectiever, goedkoper, klantvriendelijker of sneller te worden.
Ontwikkelingen	<p>De laatste jaren is er een verschuiving zichtbaar in de visie op verandermanagement. De traditionele aanpak beschouwt een verandering als een beheersbare ingreep en legt de nadruk op de analyse. Vooral de ‘zachte’ kant van organisaties is lang een ondergeschoven kindje geweest. Tegenwoordig is er bij het doorvoeren van veranderingen veel aandacht voor mens en cultuur.</p>

Mislukken van verandertrajecten	<p>In de literatuur wordt aangegeven dat circa 70% van alle verandertrajecten niet voldoen aan de beoogde doelstellingen. Blijkbaar is veranderen moeilijk! Uit het Nationaal Onderzoek Verandermanagement komen de belangrijkste oorzaken hiervan naar voren:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Onduidelijkheid over de verandering</i>; leidinggevenden zijn niet in staat om duidelijk te maken waarom er verandert moet worden en wat er dan precies anders of beter moet.▪ <i>Organisaties leren onvoldoende</i>; het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van de organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.▪ <i>Afspraak is geen afspraak</i>; management en medewerkers spreken elkaar niet aan als afspraken niet worden nagekomen. Het doorvoeren van een verandering wordt dan wel erg lastig.
Succesfactoren	<p>Organisatieverandering is complex en veelomvattend. <i>House of Control</i> kan u dan ook geen blauwdruk geven voor een succesvolle organisatieverandering. Wel geeft <i>House of Control</i> op basis van haar ervaringen 10 succesfactoren voor een organisatieverandering vastgesteld:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Juiste verander aanpak;2. Effectief leiderschap;3. Veranderbereidheid;4. Goed portfoliomanagement;5. Organisatieverandering door én in de lijn;6. Goede communicatie;7. Verankering van nieuwe bedrijfscultuur;8. Durf te sturen;9. Maak tussenresultaten zichtbaar;10. Veranderen doe je samen.
Website	<p>Deze 10 succesfactoren lijken ogenschijnlijk niet al te lastig vorm te geven. In de praktijk valt dat tegen. De bovenstaande 10 succesfactoren vormen de basis voor de integrale veranderaanpak zoals die in de volgende hoofdstukken wordt gepresenteerd. Op de website van <i>House of Control</i> worden de succesfactoren toegelicht.</p>

I De verandering selecteren

Portfolio De (verander)portfolio van een organisatie is de optelsom van haar investeringen in veranderingen die nodig zijn om haar strategische doelstellingen te realiseren. De portfolio is de optimale balans tussen de aanwezige verandercapaciteit en de reguliere bedrijfsactiviteiten die doorgang moeten vinden. Om tot een evenwichtige portfolio te komen moeten de volgende 5 stappen worden doorlopen:

Stap 1
Identificeren De eerste stap is alle veranderinitiatieven te identificeren. Dit om prioriteitstelling mogelijk te maken. Immers de verandercapaciteit is begrensd. Enkele aandachtspunten bij het identificeren van veranderinitiatieven:

- *Top-down*; portfoliomanagement (en daarmee verandermanagement) is direct gelinkt aan het proces van strategische planning. Idealiter worden op basis van de strategische doelstellingen noodzakelijke investeringen c.q. veranderingen geïdentificeerd die nodig zijn om deze doelstellingen te bereiken.
- *Bottum-up*; is de omgeving zeer dynamisch en de omgeving minder beïnvloedbaar dan is het beter om veranderinitiatieven bottum-up tot stand te laten komen.
- *Onverwachts*; veranderinitiatieven kunnen natuurlijk ook onverwachts tot stand komen. Bijvoorbeeld bij onverwachtste verliezen of omdat ze worden opgelegd, bijvoorbeeld door de Raad van Toezicht of een bank.

Stap 2.
Categoriseren Nadat alle veranderinitiatieven zijn geïdentificeerd moeten ze worden gecategoriseerd. Door veranderinitiatieven te categoriseren is het voor het management mogelijk om de verschillende veranderinitiatieven te prioriteren. Cranfield University (See Ward, J. en Daniel, E; 2006) heeft een mogelijke categorisering ontwikkeld voor verbeterinitiatieven:



- Aandachtspunten Enkele aandachtspunten bij de categorisering van verbeterinitiatieven:
- *Omstandigheden*; de keuze voor bepaalde categorisering verschilt per organisatie en is afhankelijk van de strategische doelen, de aard van de bedrijfsactiviteiten, typen veranderinitiatieven, geografische spreiding, etc..
 - *Strategie*; zorg dat de categorisering een relatie heeft met strategische doelstellingen zodat u zeker weet dat keuze voor verbeterinitiatieven de toekomstige prioriteiten weerspiegelt.
 - *Presentaties*; wees creatief in het presenteren van de categorisering. Maak aan het management met grafische presentaties duidelijk hoe de verschillende verbeterinitiatieven bijdragen aan strategie, winstgevendheid of de huidige operatie.
-
- Stap 3
Prioriteren Prioriteren rangschikt de verschillende verbeterinitiatieven binnen de portfolio. Het maakt voor het management duidelijk in welke veranderinitiatieven de organisatie moet investeren.
- *Vaststellen criteria*; het rangschikken van verbeterinitiatieven gebeurt op basis van criteria. Het is van belang om samen met het management vooraf deze criteria vast te stellen. Zodat hierover achteraf geen discussie kan ontstaan.
 - *Weging van de criteria*; nadat de criteria zijn vastgesteld moet het belang van elk criterium worden vastgesteld. Bijvoorbeeld; de winstgevendheid bepaald 40% van het belang, de bijdrage aan een strategisch doel 30% en het risico van levering ook 30%.
 - *Ranking per criterium*; per veranderinitiatief moet worden vastgesteld wat deze bijdraagt aan een specifiek criterium. Een veelgebruikte methode is geen bijdrage (0), kleine bijdrage (2), middel bijdrage (4), grote bijdrage (6), zeer grote bijdrage (8) en groots mogelijke bijdrage (10).
 - *Rangschikken*; rangschik nu elk veranderinitiatief op basis van de ranking per criterium en de weging van de criteria.
 - *Presenteren*; presenteer de resultaten van de rangschikking op een voor het management prettige manier. Maak daarbij gebruik van bijvoorbeeld een portfolio matrix waarin het management in één oogopslag de aantrekkelijke en minder aantrekkelijke verbeterinitiatieven kan bepalen.

Multicriteria-analyse	<p>Het resultaat van verbeterinitiatieven is lang niet altijd uit te drukken in financiële criteria. Denk bijvoorbeeld aan investeringen in opleidingen of in een betere dienstverlening. Daarom gaan steeds meer organisaties over tot multicriteria-analyse. De verschillende criteria worden dan onder twee invalshoeken ondergebracht.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Aantrekkelijkheid</i>; naast financiële criteria als winst, terugverdientijd en Net Present Value (NPV) worden hier criteria toegevoegd als strategische bijdrage, politiek wenselijk of effect op imago.▪ <i>Realiseerbaarheid</i>; hier staan criteria als mogelijke vertraging, wordt het verbeterinitiatief daadwerkelijk opgeleverd en complexiteit centraal. Een (gewogen) gemiddelde van deze criteria bepaalt de waarschijnlijkheid van de realiseerbaarheid.
Stap 4. Balanceren	<p>Stap 3 resulteert in een gerangschikte lijst met verbeterinitiatieven. Dat wil niet zeggen dat het realiseren van deze initiatieven in deze volgorde ook tot het beste (bedrijfs)resultaat leidt. Eerst moet de portfolio gebalanceerd worden in termen van tijd (welk verbeterinitiatief wordt wanneer uitgevoerd), dekking van alle strategische doelen, impact op de bedrijfsactiviteiten, beschikbare resources etc. . .</p>
Stap 5. Selecteren	<p>De verandercapaciteit, het vermogen om te veranderen, bepaalt uiteindelijk welke verbeterinitiatieven op welk moment doorgevoerd gaan worden. Vanuit portfoliomanagement is het daarom van belang om te bepalen wat de verandercapaciteit van uw organisatie is.</p> <p>De verandercapaciteit wordt bepaald door de huidige organisatievormgeving, de inrichting van de huidige processen en systemen, de cultuur die zich heeft gevormd en de kennis en kunde van de medewerkers. De verandercapaciteit van een organisatie laat zich daardoor lastig meten.</p>
Organisatieontwikkeling	<p>Het vergroten van de verandercapaciteit van een organisatie is een verandering op zich. De verandercapaciteit raakt bijna alle organisatieaspecten, zoals de processen en systemen, kennis en kunde van de mensen en de organisatiecultuur. Daarom spreken we bij het vergroten van de verandercapaciteit al snel over organisatieontwikkeling.</p>
Portfolio	<p>Als de 5 stappen van identificeren, categoriseren, prioriteren, balanceren en selecteren zijn doorlopen heeft het management de portfolio voor de komende periode vastgesteld. Dat betekent dat duidelijk is welke veranderinitiatieven de komende periode doorgevoerd gaan worden. De portfolio dient minstens twee keer per jaar geactualiseerd te worden. De omgeving en organisatie staan immers niet stil.</p>

II De verandering organiseren

Nadat u heeft besloten om een verandering door te voeren moet u de verandering gaan organiseren. Op basis van de ervaringen van *House of Control* zijn de volgende aspecten van belang bij het initiëren van een verandering:

Organisatorische
positionering

Organisatieverandering zal alleen succesvol zijn als het lijnmanagement de organisatieverandering doorvoert. De vraag is echter of ook de coördinatie van de verandering bij de lijnorganisatie moet liggen. Of moet voor de coördinatie een projectorganisatie in het leven worden geroepen?

- *Projectorganisatie*; omdat een project voor een specifiek doel wordt ingesteld is er automatisch sprake van een sterke focus. En is het relatief eenvoudig om het project met juiste kennis en vaardigheden te bemensen. De uitdaging is om de lijnorganisatie te committeren aan de verandering.
- *Lijnorganisatie*; coördinatie van de verandering door de lijnorganisatie maakt de kans op een duurzame verandering groter. De vraag is echter of de lijnorganisatie wel over de benodigde capaciteiten beschikt en of de lijnorganisatie wel genoeg de focus legt op de verandering. Immers voor de lijnorganisatie geldt dat de winkel tijdens de verbouwing open blijft.

Lijnorganisatie

De soort en grote van het verandertraject én de kennis en kunde van het lijnmanagement bepaald of de coördinatie bij de lijnorganisatie dan wel een projectorganisatie ligt. Op basis van de ervaringen van *House of Control* adviseren wij om daar waar mogelijk het verandermanagement onderdeel te laten zijn van de lijnorganisatie. Verschaf de lijnorganisatie de kennis en kunde om daarmee om te gaan.

Externe
expertise

Het moge duidelijk zijn dat een verandering die grotendeels door externen wordt gerealiseerd niet duurzaam is. Toch kan het handig zijn om voor specifieke kennis of vaardigheden externe adviseurs in te huren. Gebruik deze specifieke kennis en vaardigheden maar zorg ervoor dat het veranderteam uit niet meer dan 25 a 30% uit externen bestaat. Geef de externe adviseurs daarnaast een coachende rol zodat ook de eigen mensen ervaring met veranderingen op doen.

Samenstellen Veranderteam	<p>Op het moment dat u weet waar u de verantwoordelijkheid legt voor de coördinatie van de verandering kunt u het veranderteam samenstellen. Ook hier geldt weer dat de exacte samenstelling afhankelijk is van de specifieke situatie. Criteria voor een juiste samenstelling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Machtsposities</i>: zijn er genoeg belangrijke mensen in het team die bij weerstand vanuit de organisatie de verandering kunnen ‘doordrukken’.▪ <i>Deskundigheid</i>: zijn de verschillende soorten kennis en vaardigheden aanwezig om de verandering met succes door te kunnen voeren? Zit er een leider aan boord die de veranderingen over de Bühne kunnen brengen en aanjagen. Zitten er in de groep genoeg managers die het veranderproces kunnen beheersen? Zijn er specialisten die het onderwerp van de verandering beheersen aan boord? En een communicatiedeskundige misstaat ook niet.▪ <i>Evenredige vertegenwoordiging</i>: zitten er naast de veranderaars ook lijnmanagers en medewerkers in het veranderteam? Veranderteams winnen aan geloofwaardigheid als ook diegenen die moeten veranderen in het team zitten.
Visie & strategie	<p>De eerste opdracht voor het veranderteam is het creëren van een toekomstbeeld. Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd. Er zijn vele boeken vol geschreven hoe u een goede visie en strategie ontwikkelt. Op de website van <i>House of Control</i> vindt u daartoe concrete handvatten. Een visie en strategie moeten communiceerbaar zijn, uitdagend maar haalbaar, kaderstellend, flexibel en aantrekkelijk. Steeds vaker wordt bij verspreiding van de visie & strategie gebruik gemaakt van het zogenaamde storytelling.</p>
Weerstand	<p>Mensen willen veranderen. Mensen willen echter niet veranderd worden! Weerstand komt opzetten als mensen vinden dat hen iets wordt aangedaan. Iemand met weerstand is emotioneel, koppig en enigszins irrationeel. Weerstand is de belangrijkste factor waarom veranderingen mislukken.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ In tabel 1 vindt u de belangrijkste oorzaken voor het ontstaan van weerstand.▪ De oorzaak van de weerstand, het niveau van de weerstand (individueel, groepsniveau of op organisatieniveau) en de soort verandering zijn belangrijke factoren die de soort veranderaanpak en de beïnvloedingsstijl bepalen.▪ Als de weerstand tegen de verandering (te) groot is dan zal eerst de weerstand vermindert moeten worden. De verandering heeft anders op voorhand geen kans van slagen.

Tabel 1 De 10 belangrijkste oorzaken van weerstand

1. Onzekerheid; verandering leidt tot onzekerheid. Mensen weten niet of ze hun baan behouden of dat ze van functie moeten veranderen. Een goede communicatie is hier hét instrument om onzekerheid te verkleinen dan wel weg te nemen.
2. Gewoontedier; mensen zijn gewoontedieren. Mensen denken dat door verandering alles anders wordt waardoor gewoontes en gebruiken komen te vervallen. Dit ervaren mensen als bedreigend. Dit ondervangt u door niet alleen op de verandering te focussen maar door ook de blijvende gewoontes en gebruiken te benadrukken.
3. Machteloosheid; opgelegde veranderingen roepen per definitie weerstand op omdat dit indruist tegen de autonomie van mensen. Mensen worden geconfronteerd met het feit dat zij niet alles in eigen hand hebben. Geef mensen keuzevrijheid binnen de kaders van de verandering. Dat bevordert de draagvlak van de verandering.
4. Onverwerkt verleden; bij veranderingen heb je vaak te maken met 'oude wonden' uit het verleden. Bijvoorbeeld een serie van mislukte veranderingsinitiatieven, misstanden in de eigen organisatie, belabberde interne coördinatie, verstoorde onderlinge relaties, etc.. Als management ben je bij een nieuw verander initiatief bij voorbaat ongeloofwaardig! Het vertrouwen moet worden teruggewonnen voordat je verder gaat.
5. Sense of urgency ontbreekt; als niet helder is waarom er iets verandert moet worden zal er niets veranderen. Met uitzondering van faillissement of ontslag moet er veel energie geïnvesteerd worden in communicatie over de noodzaak van de verandering. Mensen willen veranderen, maar dat doen ze alleen als ze begrijpen waarom ze moeten veranderen.
6. Slecht voorbeeld doet volgen; de manager die echt een verandering wil doorvoeren zorgt voor draagvlak door steeds met zijn medewerkers de verandering op de agenda te zetten en geeft daarbij het goede voorbeeld door zelf het gewenste gedrag te tonen ("*practice what you preach*").
7. Ik word er niet op beoordeeld; als een verandering echt belangrijk is zorg er dan voor dat de verandering te meten is en dat je mensen erop 'afreken't. Mensen zijn geneigd geen prioriteit te geven aan zaken waarop ze niet worden beoordeeld en dus gebeurt het niet. Vertaal het gewenste gedrag in concrete competenties en laat deze onderdeel uitmaken van bijvoorbeeld de beoordelingscyclus.
8. Onduidelijkheid over de exacte verandering; als mensen wel willen veranderen maar ze weten niet hoe dan zal de neiging om te veranderen klein zijn. Waarom zullen mensen het nieuwe programma gebruiken als ze niet weten hoe die werkt terwijl het oude systeem het ook nog doet? Oplossing is ook hier een goede communicatie. Maak precies duidelijk wat er voor wie verandert en bereidt de mensen met gesprekken, opleidingen en voorbeeldgedrag voor op de verandering.
9. Weerstand als self-fulfilling prophecy; het management draagt vaak onbewust bij aan creëren van weerstand. De verandering moet gerealiseerd worden. Punt uit! Mensen komen met kritische vragen. Het management zet zich schrap en reageert defensief. De medewerkers worden versterkt in een negatieve houding. "Zie je wel; dit heeft geen zin. Ze gaan toch hun eigen gang." Dit gebeurt veelal onbewust en automatisch. Kortom: de communicatie vereist een manier van emotiemanagement waar veel organisaties niet aan toe komen. Omdat het aan tijd ontbreekt dan wel omdat het management niet over de vereiste vaardigheden beschikt.
10. Externe bemoeienis; in de ogen van interne mensen hebben externe adviseurs per definitie geen gevoel voor de ontstaansgeschiedenis van de organisatie, begrijpen ze de cultuur van de organisatie niet en hebben ze ook geen verstand van het unieke karakter van de bedrijfsprocessen. Wees u hiervan bewust en maak van het advies van het bureau uw eigen besluit.

Veranderaanpak	<p>Er zijn vele manieren om te veranderen. De manier waarop u een verandering wil doorvoeren bepaalt in grote mate het succes van de verandering. Het heeft geen zin om een gedragsverandering via de traditionele veranderaanpak van diagnose, ontwerp en implementatie door te voeren. Om de verschillende manieren van veranderen te verduidelijken onderscheidt De Caluwé vijf clusters van verandermanieren, het zogenaamde kleurendenken (zie tabel 2).</p> <p>Elke cluster (kleur) van verandermanieren kent haar eigen principes en uitgangspunten die te herleiden zijn naar het mensbeeld dat iemand heeft. De blauwdrukdenkers geloven bijvoorbeeld in de maakbaarheid van een organisatie. Als je een goed plan hebt en je zet de mensen onder druk dan volgt de verandering van zelf. Bij groendrukdenkers liggen veranderen en leren dicht tegen elkaar aan. Als je mensen uitdaagt om te leren dan zal de verandering vanuit de mens zelf komen.</p>
Bewustwording	<p>Het moge duidelijk zijn dat een verkeerde (kleur) veranderaanpak een verandering frustreert en zelfs teniet kan doen. Het denken in kleuren geeft inzicht in de wijze waarop veranderingen vorm kunnen worden gegeven. De veranderaar wordt bewust van de effecten van de gekozen veranderaanpak en kan daar op inspelen.</p>
Criteria	<p>Hoe weet u nu of u voor de goede veranderaanpak kiest? Dat is moeilijk te zeggen. Elke verandering en elke organisatie is namelijk anders. Maar er zijn wel een aantal criteria op basis waarvan duidelijk wordt welke veranderaanpak in die specifieke situatie het meest succesvol zal zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Soort verandering</i>; is de verandering gericht op de structuur, de systemen, de processen, de competenties of het gedrag van de organisatie? Stem uw veranderaanpak af op de soort verandering die u wilt doorvoeren.▪ <i>Noodzaak en tijdsdruk</i>; wanneer de urgentie en tijdsdruk van de verandering hoog is (bijvoorbeeld om faillissement te voorkomen) vergt dat een meer centraal aangestuurde aanpak.▪ <i>Type organisatie</i>; organisaties die sturen op doelen, regels en instructies vergen een andere aanpak als organisaties waarvan het sturende vermogen binnen de teams zelf ligt.▪ <i>Niveau van de verandering</i>; is de verandering gericht op de organisatie, een groep of individuen? De veranderaanpak moet hierop aansluiten.▪ <i>Eerdere ervaringen</i>; het is verstandig om ervaringen met eerdere veranderprocessen mee te nemen in de veranderaanpak van een nieuwe verandering.
Leren Veranderen	<p>Wilt u meer weten over veranderaanpakken dan bevelen wij de boeken '<i>Leren Veranderen</i>' van L. de Caluwé en H. Vermaak van harte aan. Het boek geeft duidelijke handvatten om te herkennen wat de karaktereigenschappen van een organisatie zijn. Daarnaast presenteren de auteurs een uitgebreide aanpak voor verandertrajecten.</p>

Tabel 2 De 5 verschillende manieren (kleuren) om veranderingen door te voeren (De Caluwé)

- **Geeldrukdenkers;** bij geeldrukdenkers wordt verondersteld dat mensen pas veranderen als je rekening houdt met hun eigen belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn favoriete manieren van doen in dit soort veranderingstrajecten. Deze manier past heel sterk in veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gesteld of bereikt en waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken.
- **Blauwdrukdenkers;** bij blauwdrukdenkers wordt verondersteld dat mensen of dingen veranderen als je van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, alle stappen plant en zowel het resultaat als de weg ernaartoe goed beheerst. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en de weg er naar toe goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.



- **Rooddrukdenkers;** bij rooddrukdenkers wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Mensen veranderen, met andere woorden, als je ze belooft (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'straft' (door demotie, slechte beoordeling).
- **Groendrukdenkers;** bij groendrukdenkers liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties worden gebracht en als hen effectieve wegen worden aangereikt om een andere manier van doen te leren.
- **Witdrukdenkers;** bij witdrukdenkers is het beeld dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. Pantarhei: alles stroomt. Waar energie zit, veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als versturend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen of te richten. Leiderschap (management) stuurt door zingeving te creëren. Zingeving is sturend voor de verandering.

Besturing v/d
verandering

Verder moet er in de opstartfase bepaald worden hoe de verandering bestuurd gaat worden. Het lijkt logisch gebruik te maken van de methoden en technieken die bij projecten worden gehanteerd. Immers ook hier gaat het om een afgebakend onderwerp die in een bepaald tijdsbestek gerealiseerd moet worden. Dé markstandaard voor projectbesturing, PRINCE 2, onderscheidt hierbij:

- *Methoden en technieken*; denk hierbij bijvoorbeeld aan het opstellen van plannings- en voortgangs- en risicorapportages. En het inrichten van processen voor changemanagement en configuratiemanagement.
- *Processen*; PRINCE2 hanteert verder een procesbenadering. Door het opsplitsen van het project in meerdere processen is het beter mogelijk sturing te geven aan een project. De in PRINCE2 gehanteerde procesbenadering onderscheidt 8 processen. Deze lopen vanaf het opstarten van een project tot en met het afsluiten ervan.
- *Projectstructuur*; in de praktijk van *House of Control* blijkt dat de projectstructuur veelal dé kritische succesfactor is voor een succesvol project. De projectstructuur heeft betrekking op het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden. Veelal worden bij grote veranderingen c.q. projecten een opdrachtgever, een stuurgroep en een projectmanagementteam onderscheiden.

Website

Hoe de besturing exact vorm wordt gegeven hangt af van de aard van de verandering die doorgevoerd gaat worden en de veranderaanpak waarvoor wordt gekozen. Op de Website van *House of Control* vindt u een kennisbank over aansturing van organisaties waar u zich onder andere ook kunt verdiepen in de aansturing van projecten. De methodiek van PRINCE2 wordt hier ook verder toegelicht.

III De verandering implementeren

Heeft u het veranderteam samengesteld? Is de visie en strategie van de verandering opgesteld? En heeft u de veranderaanpak bepaald? Dan kan de verandering daadwerkelijk doorgevoerd worden. Enkele instrumenten c.q. aandachtspunten hiervoor zijn:

Midden-
management

De verandering zal niet via beleidsstukken of zeepkistsessies gestalte krijgen. De lijnorganisatie zal toch echt zelf de verandering door moeten voeren. En het middenmanagement vervult daarbij een cruciale rol.

- *Persoonlijke communicatie*; verandering krijgt betekenis in de werkrelatie tussen manager en medewerker en tussen medewerkers onderling. Nieuwe waarden als klantgerichtheid, integriteit of efficiency zullen in de praktijk vorm moeten krijgen. Via reguliere werkoverleggen en persoonlijke gesprekken heeft het midden management hier een sturende rol in.
- *Beïnvloedingsstijlen*; het lijnmanagement heeft een centrale rol in het vertalen van de nieuwe kernwaarden naar de dagelijkse praktijk. Maar hoe doet de (lijn)manager dat. De manager beschikt hierbij over verschillende beïnvloedingsstijlen. Zie tabel 3.
- *Werkconferenties*; bereidt de mensen voor op de nieuwe eisen die de verandering met zich meebrengt. Doe dit niet door de mensen naar algemene opleidingen te sturen maar door werkconferenties te organiseren. Waar de mensen samen met direct andere betrokkenen en het (midden) management de verandering concreet invulling geven.
- *Focus*; de winkel is open tijdens de verbouwing. Het middenmanagement bevindt zich in spanningsveld van 'business as usual' en het doorvoeren van de verandering. Het veranderteam moet zich hiervan bewust zijn en instrumenten inzetten om de balans tussen deze twee te bewaken.
- *Durf te sturen*; lijkt niet alleen een open deur. Het is een open deur! Toch is de ervaring van *House of Control* dat organisaties niet goed (durven te) sturen. Vertaal organisatieveranderingen in concrete resultaten en activiteiten. Maak hierover vervolgens afspraken en stuur hier op. Gebrek aan sturing is een belangrijke factor waarom organisatieveranderingen niet slagen.

Tabel 3 De 4 beïnvloedingsstijlen van de manager

1. **De normatieve stijl (IK)**; in deze beïnvloedingsstijl staan de normen, waarden, verwachtingen, wensen en eisen van de manager centraal. De manager gebruikt het eigen referentiekader als maatstaf. Waarbij de manager duidelijk maakt wat van de ander verwacht wordt. In dit soort gesprekken praat de manager veel in de 'ik' vorm. Ik verwacht van jou dat..... Verder wordt in deze stijl duidelijk wat de consequentie is als niet aan de verwachting wordt voldaan. Deze stijl is effectief in situaties waarin u een persoonlijk belang hebt en/of waar het belangrijk is om duidelijke voorwaarden te stellen. De stijl is niet effectief wanneer de ander geen belang heeft in uw voorstellen/ideeën.



2. **Logische stijl (MEN)**; in deze beïnvloedingsstijl staat de logica, de redelijkheid, het feitelijke en het aantoonbare centraal. De manager beïnvloedt het gedrag door goed onderbouwde voorstellen te doen. Tegenargumenten worden vakkundig weerlegd. Een gesprek in de logische stijl neemt tijd in beslag. Deze stijl is effectief wanneer de ander u als deskundige respecteert. Deze stijl zal nauwelijks effectief zijn als de ander boos of geëmotioneerd is of als uw persoonlijke belangen een belangrijke rol spelen.
3. **Enthousiasmerende stijl (WIJ)**; in deze beïnvloedingsstijl staat een visie op een gewenste situatie of doel in de toekomst centraal, dat alleen door samenwerking bereikt kan worden. De manager schetst een toekomst in kleurrijke meeslepende taal. Het belang van gemeenschappelijke inzet voor het bereiken van het doel benadrukken, veel in 'wij'-termen spreken en door enthousiasme, bezieling en geloof uit te stralen. Deze stijl kan zeer effectief zijn als anderen gemotiveerd moeten worden en als u het nodige vertrouwen en respect geniet. Deze stijl is niet effectief als de anderen negatieve gevoelens niet hebben kunnen uiten of als de situatie om hele concrete beslissingen vraagt.
4. **Relationele stijl (JIJ)**; in deze beïnvloedingsstijl is de overtuiging dat de ideeën, de mening of de gevoelens van anderen waardevol zijn en dat het luisteren daarnaar tot een goede samenwerking zal leiden. De manager kan zich in de ander verplaatsen, belangstelling tonen, (echte) vragen stellen en luisteren. Streven naar een sfeer van openheid en vertrouwen, door ook de eigen onzekerheden en tekortkomingen ter sprake te durven brengen. Deze stijl is effectief in situaties waarin de uiteindelijke beslissing nog niet vaststaat en waarin u open staat voor suggesties en bezwaren. Ook is deze stijl essentieel wanneer de ander zeer geëmotioneerd is. Het gebruik van deze stijl is niet effectief wanneer de situatie vraagt om een snelle beslissing of als de ander precies wil weten waar hij aan toe is.

Ontwerp toekomstige situatie	Er wordt binnen de veranderkunde terecht veel aandacht geschonken aan aspecten zoals weerstand, communicatie, noodzaak, strategie etc.. Allemaal belangrijke voorwaarden om van een organisatieverandering een succes te maken. Maar de verandering zelf moet natuurlijk centraal staan. In de veranderkunde wordt daar nauwelijks op ingegaan. Dit kan ook niet omdat elke soort verandering een totaal andere eindsituatie kent. En daarbij is elke organisatie ook nog eens anders. Kortom elke blauwdruk van een toekomstige situatie zal per definitie de plank mis slaan.
Checklist	<p>Om u toch tegemoet te komen heeft het <i>House of Control</i> op basis van haar eigen diagnosemodel een checklist opgesteld. Op basis waarvan u kan controleren of u bij de uitwerking van de toekomstige situatie aan alle relevante aspecten hebt gedacht. Zonder uitputtend te zijn kunt u denken aan de volgende bouwstenen:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Organisatiestructuur</i>; is het met het oog op de visie en strategie noodzakelijk om structuurwijziging door te voeren (<i>structure follows strategy</i>)?▪ <i>Organisatiecultuur</i>; eist de voorgenomen verandering een wijziging in de bestaande bedrijfscultuur?▪ <i>Planning & Control</i>; moet de informatievoorziening als gevolg van de verandering aangepast worden.▪ <i>HRM</i>; moet er in het HRM-beleid aanpassingen komen (kwantitatief of kwalitatief) om te voldoen aan de eisen van de geplande organisatieverandering▪ <i>Processen</i>; welke primaire en secundaire processen moeten aangepast worden om aan de eisen van de verandering te voldoen?▪ <i>Automatisering</i>; Moeten de geautomatiseerde systemen aangepast worden om de nieuwe visie en strategie te kunnen realiseren?
Detaillering	Voor het slagen van de (organisatie)verandering is het van belang dat het ontwerp van de toekomstige situatie op detailniveau wordt uitgewerkt. Hetzij via richtlijnen of instructies. Hetzij via gestandaardiseerde werkmethoden of persoonlijke gesprekken. Het moet voor de mensen in ieder geval duidelijk zijn wat de verandering betekent voor hun persoonlijke werkomgeving.
Website	Op de website van <i>House of Control</i> is een uitgebreide kennisbank aanwezig waar u per bouwsteen een scan kan uitvoeren, quick wins kunt raadplegen. Of u kunt zich verdiepen in de theorie rondom deze onderwerpen. U vindt daar concrete handvatten hoe u bijvoorbeeld uw organisatiestructuur of planning & control kan aanpassen aan de (organisatie)verandering.

Communicatie

Mensen zijn eerder bereid te veranderen als ze weten *waarom* ze moeten veranderen. En als het voor hen duidelijk is wat er precies van hen verwacht wordt. Daarmee is communicatie één van de factoren voor een succesvolle organisatieverandering.

- *Noodzaak / urgentiebesef*; help de mensen inzien waarom verandering noodzakelijk is. En waarom het belangrijk is om meteen te handelen. Bij een aankomend faillissement is de noodzaak direct duidelijk. Wanneer noodzaak niet direct duidelijk is worden technieken gebruikt zoals het veroorzaken van een crisis, het schetsen van somber toekomstbeeld bij ongewijzigd beleid, de mensen laten praten met ontevreden klanten of de mensen uitleggen waarom de cijfers zo slecht zijn.
- *Veranderingsvisie*; zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en strategie van de verandering begrijpen en accepteren. De leider in het veranderteam vertelt het verhaal op basis waarvan een gemeenschappelijke toekomstbeeld wordt gecreëerd. Daarmee wordt de mensen een kader gegeven voor het dagelijks handelen. Een veranderingsvisie communiceer je met behulp van zeepkistsessies of videojournaals.
- *De verandering zelf*; als mensen niet weten wat er precies verandert zullen ze niet veranderen en vervallen mensen in hun oude gewoontes. Geef dus duidelijk aan wat u van de mensen verwacht. Niet alleen via het geven van voorbeelden maar ook door het geven van richtlijnen en instructies of door het gebruik van gestandaardiseerde werkmethoden.
- *Gewenste bedrijfscultuur*; maak voor de mensen concreet welk gedrag van hen wordt verwacht. En in hoeverre dit afwijkt van de oude situatie. Maak dit concreet door gebruik van voorbeelden of anekdotes. *House of Control* adviseert géén cultuur trajecten. Cultuurverandering moet organisch tot stand komen als blijkt dat nieuwe gedrag tot succes leidt. En dit succes ook als dusdanig beloond wordt.
- *Voorbeeldfunctie*; het management heeft een voortrekkersrol in de organisatieverandering. Het management handelt consequent volgens de eisen die de organisatieverandering aan de organisatie en dus ook aan hen stelt. Dit geldt zowel voor de nieuwe processen, procedures als instructies als voor het nieuwe gedrag. Zo geeft het managementteam een verkeerd signaal wanneer bij een integriteitstraject zij blijven vasthouden aan een gratis lunch in de kantine.

Aandachtspunten communicatie Organisaties onderschrijven het belang van een goede communicatie bij organisatieveranderingen. Toch constateert *House of Control* dat juist op het vlak van communicatie het in de praktijk mis gaat. De veranderaars voelen zich onbegrepen. Veelal verwijzen zij naar de beleidsdocumenten waarin alles toch staat opgeschreven. Communicatie wordt in dat geval niet als effectief instrument ingezet. Hieronder enkele aandachtspunten:

- Veranderen doe je samen; het gaat erom of de mensen de verandering begrijpen. De mening van de mensen dus, daar gaat het om. Althans als men de kans op weerstanden wil doen afnemen. Interesse tonen voor die mening, de communicatie zoeken, de veranderingen verduidelijken in het directe persoonlijke contact, daar ligt de sleutel voor een succesvolle verandering.
- Continu proces; communicatie stopt niet bij het vertellen van de noodzaak en de visie van de verandering. Communicatie is inspelen op ontwikkelingen die zich voordoen met als doel de kans van slagen van de verandering te vergroten. Gebruik successen om voortgang van de verandering te benadrukken. Of kondig vertrek van sleutelfiguren aan die zich niet kunnen vinden in de verandering. Dit laatste klinkt hard maar geeft duidelijk een signaal af aan de organisatie.
- Persoonlijke communicatie; veel communicatie richt zich op het niveau van de organisatie of op specifieke onderdelen daar binnen. Terwijl mensen zich meestal in eerste instantie afvragen; wat betekent de verandering voor mij? Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat (gedrags)verandering het best gerealiseerd kan worden via persoonlijke werkrelaties. Ga dus met de mensen in gesprek om de verandering toe te lichten en (mogelijke) individuele gevolgen te bespreken en de onzekerheid daar waar mogelijk te verminderen.

Verandering mogelijk maken Mensen willen veranderen maar dat moet dat wel mogelijk gemaakt en gestimuleerd worden door:

- Beloning van goed gedrag; mensen die een voortrekkersrol in de verandering vervullen zichtbaar belonen voor hun inzet. En tegelijkertijd leidinggevend en andere sleutelfunctionarissen aanpakken als blijkt dat zij de verandering frustreren.
- Training en opleiding; zodat de mensen kunnen voldoen aan de nieuwe eisen. Probeer daar zoveel mogelijk aan te sluiten bij de persoonlijke werkomgeving van de medewerker. Immers alleen dan vindt er een concrete vertaling plaats van de nieuwe eisen naar het dagelijks handelen van de medewerker.
- Formele structuren aan te laten sluiten bij de nieuwe visie; er is niks frustrerender voor mensen dat als ze veranderen ze tegen oude structuren aanlopen. Mensen zullen snel afhaken en in oude gewoontes vervallen.

Korte termijn
successen

Successen die zichtbaar zijn en relatie hebben met het veranderproces moeten gevierd worden. De successen tonen aan dat de visie werkt. Door successen te vieren worden diegene die actief mee veranderen beloond en wordt er tegenwicht geboden aan cynici en dwarsliggers. Successen ontwikkelen stuwkracht om de ingeslagen weg verder in te gaan. Ondanks dat niet alles in één keer goed gaat.

IV De verandering consolideren

Heeft de verandering eenmaal plaatsgevonden, dan moeten we veilig stellen dat de verandering voor de organisatie behouden blijft. We moeten voorkomen dat de organisatie terugvalt in oude gewoontes. De veranderingen moeten een blijvend kenmerk of een bestandsdeel van de organisatie worden. Maar hoe doe je dat?

Organisatiecultuur	mensen zullen hun gedrag pas duurzaam veranderen als het voor hen duidelijk is dat de nieuwe manier van werken superieur is aan de oude werkwijze. Het is aan het management om successen blijven te benoemen en te vieren.
Vervanging sleutelfiguren	Het kan zijn dat mensen zich niet kunnen vinden in de verandering of niet kunnen voldoen aan de eisen van de verandering. Om de verandering te consolideren is het dan soms noodzakelijk om sleutelfiguren te vervangen.
Verankering nieuwe werkwijze	Veranker de verandering in de processen, systemen en instructies van de organisatie. Zorg er bijvoorbeeld voor dat wervingsprocedures en beloningssystemen het nieuwe gedrag versterken. Bouw verder op de geloofwaardigheid van de verandering en verander langzaam alle systemen, structuren en beleidsplannen die niet passen in de visie.
Evalueren	Het is noodzakelijk om periodiek de resultaten van de verandering te evalueren. Dit biedt de gelegenheid om indien nodig bij te sturen. De praktijk is dat evaluaties niet of nauwelijks worden uitgevoerd nadat een (project)verandering is doorgevoerd. Toch bevelen wij een evaluatie aan. Omdat dan pas duidelijk wordt of de verandering succesvol is geweest. Met andere woorden of de verandering voldoet aan de beoogde doelstellingen.

Hoe kan *House of Control* u helpen?

Implementatie	<p>Het raamwerk '<i>Competent Verandermanagement</i>' geeft u concrete handvatten om van uw (organisatie)verandering een succes te maken. Deze concrete handvatten blijken in de praktijk lastig te implementeren. Op basis van onze ervaringen met het doorvoeren van (organisatie)veranderingen willen we u daarmee graag ondersteunen. Wij hanteren daarbij de onderstaande uitgangspunten.</p>
Veranderaanpak & weerstand	<p>Het moge duidelijk zijn dat een verkeerde veranderaanpak een verandering frustreert en zelfs teniet kan doen. Op basis van onze kennis en ervaring adviseren we u graag welke veranderaanpak bij uw organisatieverandering het meest effectief zal zijn. Dit is onder andere afhankelijk van het soort verandering, de noodzaak van de verandering, het type organisatie en de mogelijke weerstand die tegen de verandering bestaat.</p> <p>Mensen willen veranderen. Mensen willen echter niet veranderd worden! Weerstand komt opzetten als mensen vinden dat hen iets wordt aangedaan. Iemand met weerstand is emotioneel, koppig en enigszins irrationeel. Daarom willen we graag met u achterhalen wat de oorzaken zijn van de weerstand zodat we met het doorvoeren van de organisatieverandering rekening mee kunnen houden.</p> <p>Daarom zijn wij er ook van overtuigd dat juist bij (organisatie)veranderingen communicatie de belangrijkste succesfactor is. Mensen zijn eerder bereid te veranderen als ze weten <i>waarom</i> ze moeten veranderen. En als het voor hen duidelijk is wat er precies van hen verwacht wordt. Graag helpen we uw organisatie met onze ervaringen. Met als doel om de verandering betekenis te geven voor de medewerker.</p>
Website	<p>Op de website van <i>House of Control</i> vindt u meer informatie over verandermanagement. U kunt op de website bijvoorbeeld gratis een veranderscan uitvoeren. De uitkomst van de scan geeft aan of de medewerkers (medewerker én management) in uw organisatie een stimulerende of belemmerende factor vormen bij veranderingen.</p> <p>U kunt op de websites ook andere onderwerpen raadplegen over bijvoorbeeld de missie, visie en strategie van een organisatie, de planning & controlcyclus, de inkoopfunctie, risicomanagement, projectmanagement en de rol van het management.</p>