

Trefwoorden

Verandermanagement

Veranderprojecten

Organisatieverandering

KLAAS TUITJER EN HAN VAN BUSSEL



Drs. Klaas Tuitjer MCM. is managing partner van Het Ontwikkelaarsgilde, organisatie- en managementadviesbureau te Amersfoort.

Han van Bussel MSc. is (junior) organisatieadviseur bij Het Ontwikkelaarsgilde.

E-MAIL: klaastuitjer@hetontwikkelaarsgilde.nl

VERANDERINGEN LATEN SLAGEN

Veel managers vinden dat het doorvoeren van veranderingen enorm veel inspanning kost. Vaak hebben ze het gevoel dat ze er veel energie in stoppen maar dat het niet opschiet, en dat zorgt voor frustraties.

Veranderingen kunnen echter alleen slagen als er ook aandacht is voor de cultuur. Alleen door mensen mee te krijgen is succes verzekerd. Maar hóe krijg je ze mee?

Volgens Annemarie Mars, auteur van het boek *Hoe krijg je ze mee* falen veranderprojecten vaak. Eigen onderzoek en een studie van Hammer and Associates schat dat 67 procent van alle organisatieveranderingen mislukt en dat 60 procent van deze mislukkingen direct veroorzaakt wordt door 'weerstand tegen veranderingen' van medewerkers. Van alle mensen die beginnen met een persoonlijke verandering, valt meer dan 80 procent binnen twee jaar weer terug in oude gewoonten. Voor veranderingen in bedrijven zijn de cijfers vergelijkbaar. Hoe komt het dat zoveel veranderingen mislukken? Enkele antwoorden uit gedragspsychologisch onderzoek.

- We kijken te veel naar resultaten en te weinig naar gedrag. We kennen de eindbestemming, maar benoemen niet duidelijk welke dagelijkse kleine stappen we moeten zetten.
- We richten ons op bewust, gepland gedrag dat naar schatting slechts 5 procent van het totaal vormt. Maar liefst 95 procent van ons

gedrag verloopt onbewust, automatisch en wordt gestuurd door omgevingsfactoren.

- Iedere verandering betekent een kans op verlies, in ieder geval van oude zekerheden. Uit onderzoek blijkt dat een verlies ons minimaal twee maal zo hard raakt als een vergelijkbare winst.
- We zijn ongeduldig, werken ongestructureerd en ongefaiseerd. Veranderingen hebben echter juist tijd nodig. Mensen gaan door verschillende fasen voordat ze er 'klaar' voor zijn.

Belemmerende factoren

Uit het online Nationaal Onderzoek Verandermanagement dat in 2006 voor de derde keer is afgenomen bij 1326 respondenten, blijkt een beperkt aantal factoren verandering stevig te blokkeren. De uitkomst van het onderzoek wordt samengevat in vijf aanbevelingen.

1. De medewerkers vinden de top onduidelijk over wat anders of beter moet.
2. Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van de

- organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.
3. Mensen zijn niet stipt in de afspraken die ze maken; afspraak is geen afspraak.
 4. De leidinggevenden zijn niet goed in staat visie en beleid van hun mensen over te brengen.
 5. Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 'Ik wil wel, maar mijn collega's zijn nog niet zover.'
 - 'Ik wil wel, maar dan moeten zij mij eerst eens precies vertellen wat wij dan nu niet goed doen.'
 - 'Ik wil wel, maar we doen dit eigenlijk al.'
 - 'Ik wil wel, maar dan moeten ze ons eerst de middelen verschaffen.'

Verbeterpunten

Aanbevelingen om verbeteringen te realiseren zijn:

1. Communiceer duidelijk over de visie, geef een heldere focus voor verbetering van resultaten.
2. Zorg ervoor dat het lijnmanagement de boodschap over kan brengen.
3. Organiseer en monitor: 'beleid omlaag, acties omhoog', 'horizontale uitwisseling' en 'van elkaar leren!'
4. Maak resultaten van organisatieonderdelen zichtbaar en zorg voor de feedback van klantsignalen.
5. Durf te sturen; afspraak is afspraak; spreek de mensen erop aan als ze blijven afwachten of geen interesse tonen voor klantsignalen.

Deze aanbevelingen zijn niet al te ingewikkeld. Maar zet ze maar eens om in concrete daden. Daar ligt een probleem. Waarom gebeurt dat lang niet altijd? Dat heeft te maken met de achterliggende beweegredenen. Wil men wel, ziet men de verandering als zinvol, gelooft men er in of ontbreken motivatie en betrokkenheid? In het Nationaal Onderzoek Verandermanagement is dat gevraagd. Aan het slot van de online vragenlijst was er de vraag: Wat

Wat maakt verandering moeizaam?

- | | |
|---|-----|
| 1. Moeizaam? Onzin! Wij hebben geen problemen met veranderingen. | 3% |
| 2. Problemen horen er nu eenmaal bij. Met wat vallen en opstaan komen we er altijd wel weer uit. | 34% |
| 3. Onze kennis en kunde schieten duidelijk tekort. We zijn onhandig en doen te vaak de verkeerde dingen. | 21% |
| 4. We zijn verandermoe: we hebben al moeite genoeg om de boel te laten draaien, val de mensen niet lastig. | 19% |
| 5. We willen geen risico lopen; gemakzucht, kortetermijndenken en de eigen carrière gaan voor. Motivatie en daadwerkelijke betrokkenheid ontbreken. We willen eigenlijk niet, nu niet en straks niet! | 23% |

(Bron: Resultaten Nationaal Onderzoek Verandermanagement 2006 door Willem Mastebroek)

maakt verandering moeizaam? De respondenten konden kiezen uit vijf mogelijkheden (zie kader).

Zachte en harde aspecten

Vaak is er een onbalans tussen de harde en zachte aspecten van veranderen (zie *figuur 1*). Veranderingen kennen vier pijlers, te weten: strategie, structuur, cultuur en leiderschap.

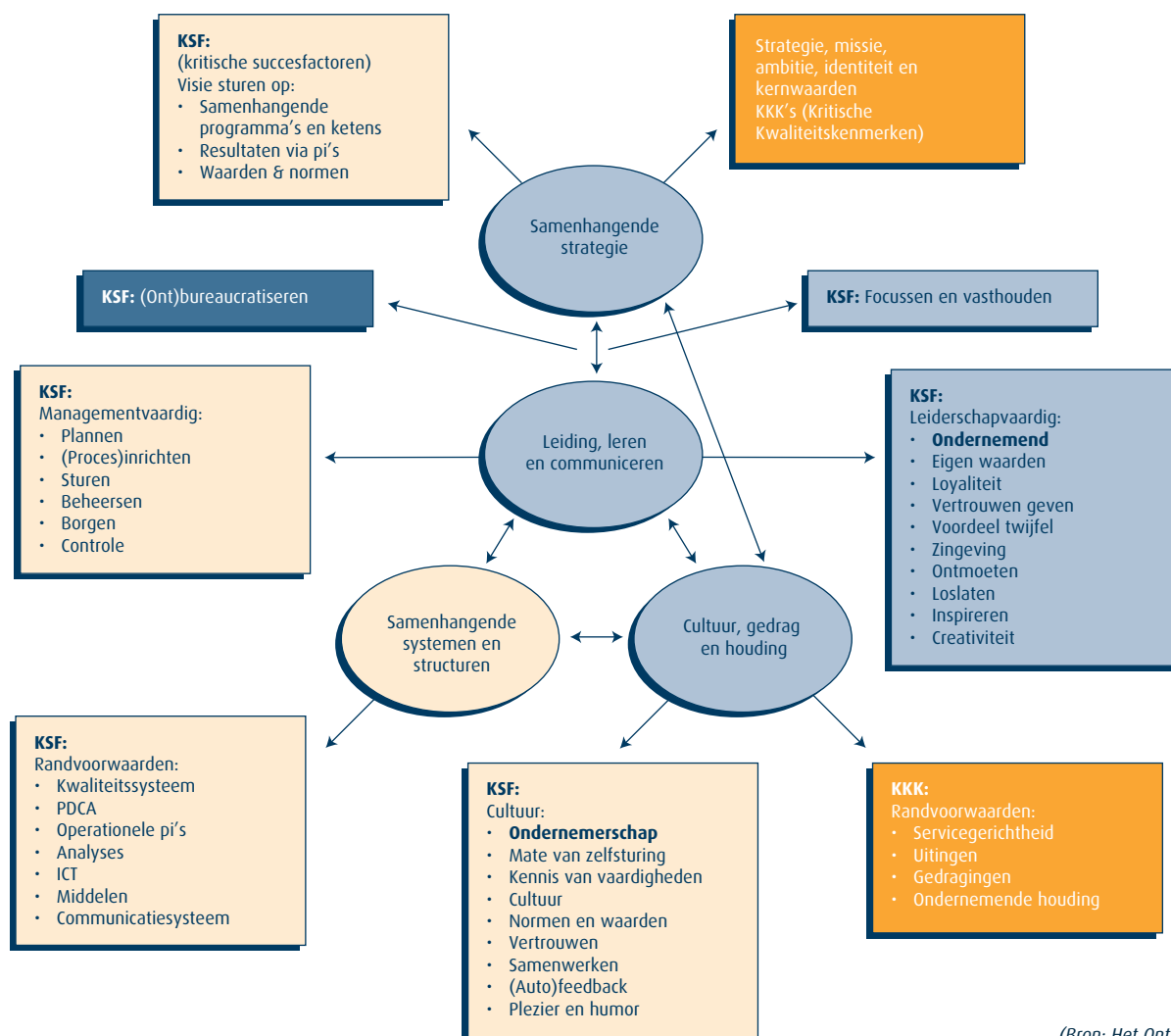
Strategie geeft zingeving en betekenis aan verandering: wat gaat er dan nu niet goed, waarom is het van belang, welke urgentie is er om te veranderen? De koers die men wil varen en de richting die men op wil, zijn leidend. De ambitie en motivatie om te veranderen komen hier vandaan. Als deze goed worden gecommuniceerd en als zichtbaar wordt gemaakt wat het uiteindelijk oplevert, is er een grotere kans dat de noodzaak wordt herkend en erkend.

Structuur is de meer instrumentele kant van veranderen. Welke stappen moeten worden ondernomen om de veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren? Welke middelen zijn nodig om het veranderingsproces te faciliteren? Welke gevolgen hebben de veranderingen voor de structuur van de organisatie? Welke werkwijzen en taken veranderen en hoe worden de verant-

woordelijkheden en bevoegdheden geregeld? Ook hier is het van belang dat aanpak, voortgang en resultaten worden gecommuniceerd.

Cultuur of liever, het organisatiegedrag, is een derde belangrijke pijler voor verandering. Wat zijn de veranderingen met betrekking tot de normen en waarden, de verwachtingen ten aanzien van gedrag en houding? Bij veranderingen is de strategische koers vaak in belangrijke waarden en normen vertaald (afspraak is afspraak, vergroting klantgerichtheid, snelle leveringen, et cetera). De vertaling hiervan naar zichtbaar veranderd gedrag is een noodzakelijke voorwaarde. Communicatie, feedback en leren van elkaar zijn hierbij belangrijke aspecten.

Leiding is de vierde pijler. Managers en leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de implementatie en borging van veranderingen. Willen ze dat goed doen dan zullen ze voortdurend en gelijktijdig ontwikkelingen van de drie andere pijlers moeten volgen. Goed volgen betekent dat ze ook zicht krijgen op welke pijler tijdelijk extra energie nodig heeft. De leiding is er dus verantwoordelijk voor dat de ontwikkeling van de ene pijler in balans blijft met de ontwikkelingen van de andere pijlers.



(Bron: Het Ontwikkelaarsgilde)

Figuur 1. De vier pijlers van veranderingen

Verantwoordelijkheid leiding

Met het volgende eenvoudige voorbeeld willen we de essentie van een goede balans tussen de vier pijlers illustreren. Een manager meldt dat klanten klagen over de klachtenafhandeling. Deze duurt te lang. Hij neemt de klachten serieus en wil hier wat aan doen. Uit onderzoek blijkt dat het afhandelen van een klacht vijf weken duurt terwijl de afspraak is dat deze drie weken mag duren. Hij besluit om een klachtenprocedure in te voeren. De strategische argumentatie is dat het bedrijf klanten verliest en daardoor omzet dreigt kwijt te raken. De structuuroplossing lijkt goed omdat in een klachtenprocedure duidelijk wordt omschreven wie wat wanneer moet doen. Bovendien kan het klachtenafhandelingsproces stap voor stap worden gevolgd door het geautomatiseerde volgsysteem.

Toch blijkt na invoering dat de afhandelingstermijnen niet korter worden. Het blijkt dat medewerkers van de commerciële en technische afdeling, die betrokken zijn bij de afhandeling van klachten, de klachtenprocedure niet volgen. Dat komt omdat de twee hoofden van deze afdelingen niet met elkaar samenwerken. Van elkaar weten ze niet waar ze mee bezig zijn en ze hebben geen respect voor elkaars werk. Dit vertaalt zich in een eilandencultuur waarin ook de medewerkers over en weer elkaar niet respecteren. In plaats van de verandering vanuit de snellere afhandeling van klachten op te pakken, zoals bedoeld en wordt geïnitieerd vanuit de commerciële afdeling (klantgerichte benadering), vindt de technische afdeling dat er eerst uitgebreid moet worden geanalyseerd en dat er pas iets wordt

gemeld als de oplossing is gevonden (technologisch gerichte benadering). Omdat de cultuurverschillen tussen deze twee afdelingen niet aan de voorkant zijn meegenomen, mislukt het project. Dit simpele voorbeeld maakt duidelijk dat noodzakelijke veranderingen meestal worden opgelost met een structuur of instrumentele oplossing. Er is vaak geen balans tussen de strategie (de bedoeling), de structuur (het instrument) en de cultuur (het gedrag). Andersom geldt hetzelfde. Door te veel rekening te houden met de gedragsaspecten en dus meer te focussen op de 'zachtere' aspecten (cultuur: gedrag en houding), zonder een betekenisgevende strategie (focus) en structuur (processen en systemen), wordt het ook niks. De leiding heeft de taak om de verschillende 'pijlers' in balans te houden.

Cultuur, gedrag en houding

De pijler 'organisatiegedrag of cultuur' wordt behandeld vanuit het boek van Annemarie Mars. Mars geeft in haar boek aan dat het niet uitmaakt of het nu om een complexe verandering gaat van een multinationaal of om een eenvoudige wens van een manager om zijn medewerkers voortaan op tijd op een vergadering te krijgen. Als je mensen niet meekrijgt dan komt er niets van terecht. De auteur beschrijft vijf krachten om een verandering te laten slagen: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap. De veranderaar kan deze benutten om mensen mee te krijgen.

Centrale begrippen als verbinding en weerstand hebben een belangrijke plaats in een verandertraject. Een verandering kan slagen als de mensen die moeten veranderen (de doelgroep) zich verbinden aan de verandering. Dit is meer dan 'draagvlak' of 'ze zover krijgen'. Verbinding houdt in dat de mensen de verandering begrijpen, dat ze zich bekwaam voelen om het nieuwe gedrag te (ver)tonen en dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen rol daarin. Aan verbinding gaan vaak, als een grillig en individueel proces, drie fasen vooraf: ontkenning, weerstand en zelfonderzoek.

Urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap zijn krachten die een veranderaar kan inzetten om verbinding te verkrijgen of weerstanden weg te nemen. Een veranderproces zal nooit een rechte weg zijn, omdat organisaties te ongrijpbaar zijn, de werkelijkheid te ongrijpbaar is en je met mensen met de bijbehorende houdingen en gedragingen te maken hebt. De vijf krachten om een verandering te laten slagen op een rij.

■ Urgentie

Urgentie (de duwende kracht) is een weinig benutte kracht in veranderingen. Het benoemen en benutten van het probleem – en daarmee de urgentie aantonen – kan echter veel kracht uitoefenen. Het is dé manier om mensen te stimuleren. Als een probleem kan worden aangetoond is het de mensen ook duidelijk

waarom een bepaalde verandering de moeite waard is. Bovendien is het probleem zichtbaar maken ook ideaal om te begrijpen welke belangen er spelen en welke weerstanden er te verwachten zijn. Het zou zo kunnen zijn dat niet iedereen hetzelfde probleem ziet en dus de bijbehorende urgentie niet ervaart.

■ Ambitie

Ambitie (de trekkende kracht) zorgt ervoor dat de doelgroep gevoel voor richting heeft. Veranderingen kunnen veel last hebben van 'valse consensus'; iedereen denkt het over hetzelfde te hebben, maar in werkelijkheid heeft ieder zijn eigen verandering in zijn hoofd. Ook een verandering die niet in het voordeel van de doelgroep is, is gediend bij helderheid over de bestemming. Er zijn verschillende manieren om een verandering concreet te maken en tot leven te wekken, wat ervoor kan zorgen dat de verandering voor de doelgroep helder wordt.

1. Bezie de organisatie in al haar harde (strategie, besturing, structuur, systemen) en zachte (leiderschap, cultuur, vaardigheden, motivatie) aspecten.
2. Maak de betekenis van de verandering voor de doelgroep helder. Maak de verandering concreet (wat verandert er voor mij en wat blijft er hetzelfde?). Maak de betekenis van de verandering concreet (wat zijn de voordelen en de nadelen?).
3. Presenteer de verandering als een uitdaging. Niet te somber ('ik vind het zelf eigenlijk ook niks'); niet te dwingend ('If you're not with us, you're against us!'); niet te mooi ('problemen bestaan niet, alleen kansen!'); niet te vrijblijvend ('jullie mening is mijn mening').
4. Maak de verandering al voor de invoering voelbaar. Gebruik beelden, metaforen, best practices, simulaties, voorbeeldgedrag (houd het wel concreet en prikkelend).

■ Planning

Planning (een van de drie drijvende krachten) slaat een brug tussen het

veranderverhaal en het veranderingsproces. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vier veranderstrategieën. Elke strategie heeft zijn eigen waarde, voorwaarden en valkuilen en in elke veranderstrategie speelt de veranderaar een andere rol. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende niveaus. Op het hoogste niveau zitten de vier veranderstrategieën. Op het middelste niveau wordt het veranderplan behandeld en op een nog praktischer niveau wordt gekeken naar de voorbereiding van de interactievormen.

■ Interactie

In de interactie (de tweede van de drie drijvende krachten) gebeurt het, want van papier of scherm veranderen mensen niet. In de interactie kan de doelgroep een inbreng leveren, wordt ze blootgesteld aan het verhaal, kunnen weerstanden ontstaan, worden opgevangen en doorgesproken, kan ze het nieuwe gedrag leren en wordt ze gestimuleerd om het nieuwe gedrag in de praktijk te brengen.

Van belang daarbij is:

1. het zenden van een boodschap (informereren, overtuigen, uitleggen, mededelen, inspireren);
2. weerstand opvangen en doorwerken (luisteren, wachten, ontmoeten);
3. inbreng van de doelgroep (uitwerken, vormgeven, inspraak, onderhandelen, meedenken);
4. leervormen (uitleggen, instrueren, ervaren, leren);
5. gedrag stimuleren (aanspreken, feedback geven, belonen).

■ Leiderschap

Bij leiderschap (de laatste van de drie drijvende krachten) gaat het om het realiseren van persoonlijk leiderschap bij de veranderaar zelf en – als hij dat niet is – de hoogst leidinggevende, wiens mensen 'moeten' veranderen. Hij is het ankerpunt, degene die de sturende rol heeft. Persoonlijk leiderschap betekent dat de veranderaar zijn oordeel over (de weerstanden van) een ander uitstelt en verbinding legt met de doelgroep. De veranderaar

Samenvatting

Organisatieveranderingen doorvoeren is geen kennesinne. Factoren die dat belemmeren hebben te maken met weerstand tegen veranderingen van medewerkers. Er zijn vier pijlers waarop een organisatieverandering rust: strategie, structuur, cultuur en leiding. Is de balans daartussen niet goed, dan is de slaagkans nihil. Als het gaat om organisatiegedrag of cultuur dan zijn er vijf krachten om een verandering te laten slagen: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap. De veranderaar kan deze benutten om mensen mee te krijgen.

moet oprecht doelgroepgericht gedrag vertonen. Ook in het middenmanagement dient geïnvesteerd te worden, omdat deze groep over het algemeen de meeste weerstand vertoont. Zij hebben in een verandering een bijzondere positie omdat zij vaak de cultuurdragers van de startsituatie zijn. Hun leiderschap is dus cruciaal als het om het meenemen van de mensen gaat. Verlies daarbij niet uit het oog dat het middenmanagement bij het opmaken van de balans kijkt naar hun eigen leidinggevende, in dit geval de veranderaar.

Nabeschoewing

Worden de uitkomsten uit het onderzoek naar verandermanagement (Mastenbroek) in *Hoe krijg je ze mee?* getackeld? De onduidelijkheid van de top over wat anders of beter moet hangt samen met een onduidelijk beeld van de ambitie en urgentie van de verandering. Door duidelijk te zijn kunnen typische reacties als: 'Ik wil wel, maar dan moeten zij mij eerst eens precies vertellen wat wij nu niet goed doen', vermeden of omgebogen worden. Ook het afgeven van een heldere focus in het verandertraject is een punt dat bij het concreet maken van de ambitie van belang is. Communicatie over de visie en het beleid dient te worden meegenomen in het verandertraject. Dit zou geborgd moeten worden bij 'het ankerpunt' of het middenmanagement.

Het ontbreken van de sturende rol en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden, wat in het onderzoek van Mastenbroek wordt aangedragen, zou moeten worden opgepakt door de 'hoogst leidinggevende'. Overbrengen van visie en beleid zou in onze ogen moeten worden gedaan door het middenmanagement, omdat deze veel dichterbij de mensen staat. Deze mensen zijn ook degenen die de verandering vorm gaan geven.

Dit boek vormt een goede en prettig hanteerbare leidraad voor een verandertraject, maar is soms wat statisch. Over de dynamiek van de te veranderen personen (de doelgroep) wordt snel heengestapt. De rol van de veranderaar (intern of extern) in een veran-

dering is onderbelicht terwijl die in onze ogen van doorslaggevend belang is (zie pijler 4). Bovendien is een verandertraject vaak een iteratief proces tussen de veranderaar en de doelgroep, het afwijken van een bepaalde veranderstrategie en veranderplan kan het veranderproces ten goede komen.

■ *Hoe krijg je ze mee?*

Annemarie Mars

Van Gorcum, 2006

ISBN: 978-90-2324-263-5