

NIEUWS

Systematisch werken voor een geordende verandering

■ **Vraag:** Hoe vergroot je de slingskansen van je verandering?

■ **Antwoord:** 'Systematisch en methodisch te werk gaan, kan ongelukken voorkomen.'

“De onzekerheid die veranderingen vaak eigen is, maakt managers vatbaar voor de volgende nieuwe methode of goeroe.”

Steven ten Have
Organisatieadviseur en partner bij Ten Have Change Management

“Om je maatschappelijke missie of economische opdracht te kunnen realiseren, is een doordachte strategie belangrijk. Even belangrijk is het deze te kunnen realiseren. Daarvoor is de veranderkracht van een organisatie essentieel. Tegenwoordig is het belangrijk om systematisch en methodisch te doen wat vroeger louter op intuïtie en ervaring gedaan werd”, aldus Wouter ten Have, managing partner van Ten Have Change Management en universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam. “Evidence based verandermanagement betekent dat je strategieën, methoden en technieken hanteert waarvan bewezen is dat ze werken in de onderhanden situatie.”

Pre-experimenteel

“Binnen het verandermanagement heerst de sfeer dat alles kan en mag”, vertelt Steven ten Have, organisatieadviseur en partner bij Ten Have Change Management. Hij is hoogle- raar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. “Dat terwijl we uit bijvoorbeeld het strategisch management, de psychologie en organisatiekunde al veel weten over wat bij verandering wel of niet werkt voor mensen en organisaties. De onzekerheid die veranderingen vaak eigen is, maakt managers vatbaar voor de volgende nieuwe methode of goeroe.” De vaak slecht onderbouwde faalpercentages lijken een vrijbrief voor oppervlakkige concepten die onafhankelijk van de specifieke context zouden werken. Er zou al heel wat zorgvuldiger met organisaties en hun middelen, mede-



STRATEGIE
De gebroeders Ten Have zijn van mening dat de veranderkracht van een organisatie essentieel is om je maatschappelijke missie of economische opdracht te kunnen realiseren.

werkers en hun emoties worden omgegaan als soorten verandering beter gespecificeerd zouden worden. Dan is het ook mogelijk om de juiste methoden te kiezen en in te zetten.”

Vijf factoren

Volgens de Ten Haves ben je met systematisch en methodisch wer-

ken een eind op weg om een veranderingsproces te doen slagen. “Wij gaan uit van een formule voor veranderkracht met vijf belangrijke factoren”, vertelt Steven. “Namelijk: rationale, effect, focus, energie en verbinding. Lukt het om die vijf factoren te hanteren, dan is het mogelijk verandering voor mens en organisatie ef-

fectief te bewerkstelligen. Het is belangrijk om veranderkracht systematisch vorm te geven. Ontbreekt een factor, dan wordt de verandering belemmerd.”

MARION VAN HOOREN
redactie@mediaplanet.com

‘Focus op personeel is essentieel’

Juiste training draagt bij aan veranderprocessen. “Een goede, praktische training laat de strategie werken.”

Om organisatieveranderingen te laten renderen op de werkvloer, is het zaak dat het management de medewerkers meekrijgt. “De mensen moeten mee, dus je moet niet alleen de procedures aanpassen”, zegt Rick de Rijk, voorzitter van de Vetron. “Organisaties moeten erkennen dat bij verandermanagement sprake is van de traditionele P én O. Dus niet alleen

de ‘O’ van organisatie, maar ook de ‘P’ van personeel. Over het algemeen denkt men alleen goed na over de organisatie en veel minder over het personeel. Maar focus op personeel is essentieel.”

Strategie verankeren

Het management moet zich verschillende zaken afvragen. “Wat is het effect van de verandering op het profiel van de medewerkers? Is het gat tussen de gewenste medewerkers en de daadwerkelijke, huidige medewerkers te dichten?” Als dat het



Rick de Rijk
Voorzitter Vetron, branchevereniging van trainings- en opleidingsinstituten die zich richten op de zakelijke markt

geval is, is het zaak de medewerkers bij te scholen. Maar hoe moet een opleiding of training eruit zien? Allereerst moet de kwaliteit van de training goed zijn. Dit bepaalt voor meer dan 50 procent het rendement. “Is de strategie van de organisatie wel verankerd in de training? En in hoever-

re kunnen de medewerkers er in de praktijk iets mee?” Het is belangrijk dat organisaties niet alleen een geschikt trainingsbureau inschakelen, maar zelf ook goed hebben nagedacht over wat zij willen. De ‘menselastiteit’ wordt volgens De Rijk nogal eens overschat. “Met alleen een verhaal zijn mensen niet bereid te veranderen.”

DENNIS MENSINK
redactie@mediaplanet.com



VRAAG & ANTWOORD



Volgens Steven en Wouter ten Have zijn er vijf factoren die invloed hebben op de effectiviteit van een verandering voor mens en organisatie. Als formule geldt daarbij: veranderkracht = (rationale x effect x focus x energie) verbinding. Ontbreekt een factor of overheersen de faalfactoren, dan wordt de verandering belemmerd.

■ **Wat zijn voorbeelden van slaagfactoren en valkuilen bij de factor rationale?**

“Bij de factor rationale is de ‘bias for action’ een valkuil. Men gaat aan diagnose en denkwerk voorbij en slaat direct aan het veranderen. Een belangrijke slaagfactor is een rake verandermetafoor. Bij een reorganisatie verduidelijkt het beeld van de ‘onderhoudsmonteur’ en groot onderhoud vaak.”

■ **Wat zijn slaagfactoren en valkuilen bij de factor effect?**

“Een slaagfactor bij effect is dat de volgers zien wat het voordeel voor hun werk en bestaan is. Verandering moet vooruitgang brengen of achteruitgang voorkomen om te motiveren. Communicatie door de direct leidinggevende is daarbij essentieel. Een valkuil is de status quo bias: ‘Ik weet wat ik heb, maar ik weet niet wat ik krijg.’”

■ **Wat zijn de slaagfactoren en valkuilen bij de factor focus?**

“Een belangrijke slaagfactor bij focus zijn kloppende stimuluscondities. De structuren en (belonings) systemen moeten bij de verandering passend gedrag stimuleren. Bij focus is een voorbeeld van een faalfactor ‘priority proliferatie’. Er moet heel veel en alles is belangrijk.”

■ **Wat zijn de slaagfactoren en valkuilen bij de factor energie?**

“Valkuil hierbij is het ontstaan van paniek. De verandering is zo overweldigend dat men gaat bewegen, zonder te overzien wat er moet gebeuren. Een belangrijke slaagfactor vormt het gedrag van mensen die een voorbeeldrol hebben, want als de ‘significant others’ zich er achter zetten, zal het wel goed zitten.”

■ **Wat zijn de slaagfactoren en valkuilen bij de exponentiële factor verbinding?**

“Verbinding bepaalt of de andere vier factoren echt tot veranderkracht leiden. Het is daarbij belangrijk dat mensen hun bijdrage aan het grote geheel kunnen zien. Desoriëntatie en hokjesgeest zijn valkuilen. Bij het eerste is er geen overzicht en wordt gegrepen naar suboptimale ‘oplossingen’. Hokjesgeest leidt tot uitvergroting van eigenbelang en ondergraving van het hogere doel.”