

Interventies bij organisatieverandering

Succesvol veranderen

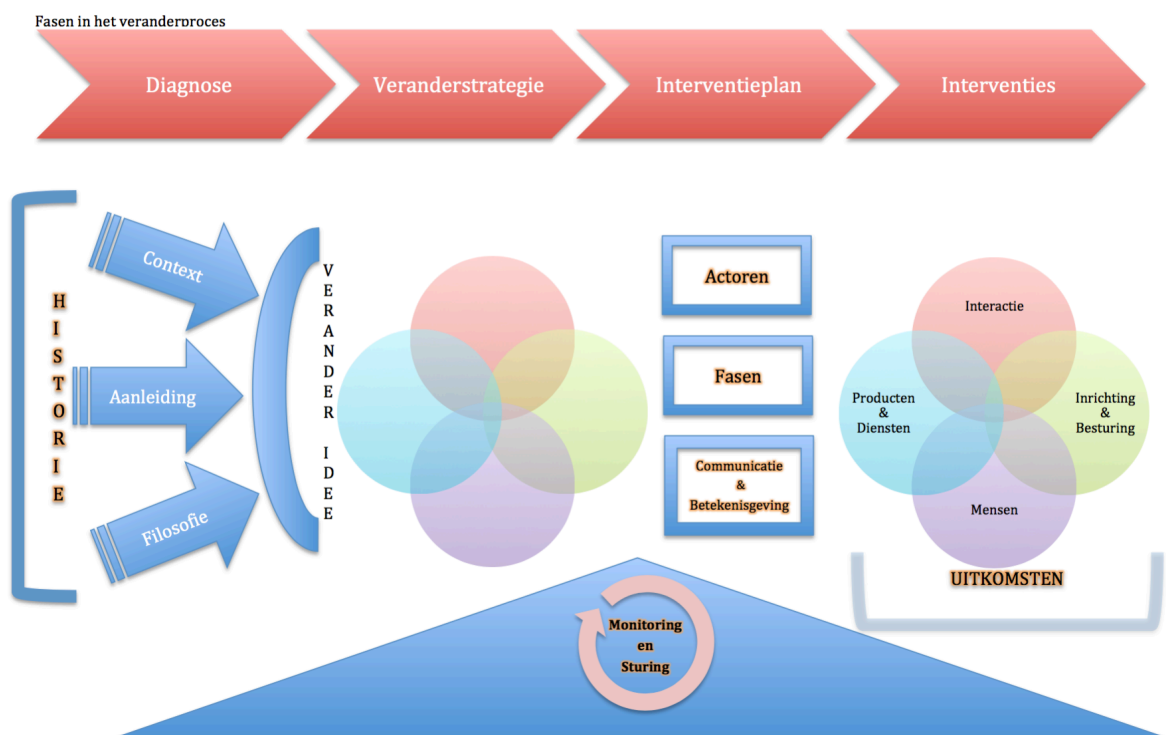
Het succesvol doorvoeren van organisatieverandering vraagt nogal wat. De uitdaging is om de beoogde verandering werkbaar te maken en te borgen in de organisatie. In deze verdieping ga ik in op de onderdelen die bij geplande verandering een rol spelen met als doel de veranderaar een handreiking te geven en te ondersteunen in zijn rol als regisseur van het veranderproces. In de volgende verdieping neem ik u mee in de verschillende fasen die bij verandering doorlopen worden.

Philip Hessing

Philip Hessing is eigenaar van en senior consultant bij Linx Interim Management. Als bestuurskundige adviseert en publiceert hij over informatie- en procesmanagement en organisatieverandering. Als adviseur, project- en programmamanager past hij de werkingsmechanismen achter veranderstrategieën toe in zijn werk.
philip@linxim.nl

Verandering in organisaties is complex, de praktijk is weerbarstig. Juist door de complexiteit is het goed stil te staan bij wat er bij een veranderingsproces komt kijken: wat zijn de onderdelen die in veranderingsprocessen een essentiële rol spelen? Met andere woorden welke aspecten mag je niet over het hoofd zien?

Het zijn de onderdelen historie, actoren, monitoring, communicatie & betekenisgeving, fasen en natuurlijk de uitkomsten. Samen vormen zij de bestanddelen van ieder succesvol verandertraject. Het veranderproces wordt in onderstaand figuur schematisch weergegeven.



'Change Agent'
De veranderaar
als regisseur
van het
veranderproces

Laten we de onderdelen even de revue passeren:

Historie: het onderdeel historie adresseert dat veranderingen een product zijn van het verleden, zowel van feitelijkheden (context) als van emoties (aanleiding) en de overtuigingen (filosofie) van de belangrijkste actoren (Vermaak, 2012). De historie kan hiermee de grondslag vormen voor het veranderidee.

Actoren: bij veranderingsprocessen vindt interactie plaats tussen en met actoren in verschillende rollen. Om te beginnen met de initiatiefnemers en sponsors. Daarnaast kennen we nog medestanders, trekkers en uitvoerders. De veranderaar kan gezien worden als 'Change Agent' (Fullan, 2009), de regisseur van het veranderproces.

Een verandertraject kan in gevaar komen als er onvoldoende draagvlak bij het management wordt georganiseerd, als de doelgroep niet geparticipeerd heeft in het besluitvormingsproces, als activiteiten te veel op de schouders van één en dezelfde trekker terecht komen etc.

Monitoring: meten is weten. Zonder monitoring kunnen verandertrajecten los komen te staan van beoogde veranderingen, het resultaat blijft uit.

Tijdens het veranderproces kunnen uitkomsten leiden tot voortschrijdend inzicht en het bijsturen van de beoogde resultaten. Dit om te voorkomen dat verandertrajecten ontsporen of hun relevantie verliezen.

Communicatie en betekenisgeving gaat om communicatie *over* de verandering (nieuwsbrieven, zeepkisten, enz.) alsook communicatie *binnen* de verandering (project overleggen en andere activiteiten die bijdragen aan het realiseren van de beoogde verandering). De voorkeur gaat uit naar actieve werkvormen waarbij de doelgroep geprikkeld wordt om mee te denken en initiatief te nemen: geef ruimte zodat medewerkers verantwoordelijkheid nemen.

Uitkomsten: het veranderidee vooraf en de uitkomsten achteraf. Veranderen is te beschouwen als het realiseren of het mogelijk maken van (beoogde) resultaten. Het veranderidee kan ontstaan door omgevingsfactoren zoals een ander economisch klimaat, nieuwe wet- en regelgeving, veranderende klanteisen of technologische innovatie. De reden voor verandering kan ook vanuit de organisatie zelf komen, denk aan de ambitie om milieuvriendelijk te produceren, nieuwe technologie optimaal te benutten of het optimaliseren van bedrijfsprocessen en e-dienstverlening.

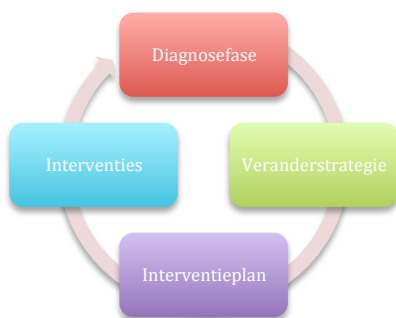
De uitkomsten van een veranderproces zijn niet eenduidig te benoemen. De Caluwé (2006) verdeelt de uitkomsten in vier groepen met kenmerken:

- kenmerken van *interacties* (lerend vermogen, interactie & initiatief, collectiviteit van ambities,

Betekenisgeving:
Visie en
strategische
koers bieden
perspectief voor
verandering

consensusbereidheid & conflictbereidheid, openheid & respect, samenwerking)
- kenmerken van *inrichting en besturing* (structuur, cultuur, personeel, management stijl, systemen, strategie en gedeelde waarden)
- kenmerken van *mensen* (kennis, inzet, vaardigheden, motivatie, kracht, ambitie)
- kenmerken van *producten, diensten en bedrijfsprocessen* (flexibiliteit, innovatief vermogen, efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit, transparantie)

Deze vier kenmerkgroepen kunnen gebruikt worden om de beoogde verandering nader te beschrijven en te benoemen op welke kenmerken resultaten gerealiseerd dienen te worden teneinde het veranderingsproces als geslaagd te kunnen beschouwen. De veranderaar (Change Agent) kan de kenmerken tijdens het veranderingsproces tevens gebruiken als indicator bij het monitoren en het veranderproces eventueel bijsturen.



Fasen: het verandertraject kan als een cyclisch proces gezien worden waarbij de volgende fasen doorlopen worden: diagnose, veranderstrategie, interventieplan en interventies. Elke fase helpt om problemen in het veranderproces als geheel te voorkomen.

Duidelijk mag zijn dat goede veranderprocessen altijd een relevante historie hebben, altijd bijdragen aan specifieke uitkomsten, altijd een beïnvloedingsspel van actoren met zich meebrengen, altijd activiteiten in verschillende fasen moeten doorlopen, altijd gepaard moeten gaan met communicatie en betekenisgeving en altijd gemonitord en bijgestuurd moeten worden. De mate waarin elk onderdeel een rol speelt kan natuurlijk verschillen. In de volgende verdieping ga ik in op de verschillende fasen die bij veranderingen doorlopen worden.

Zonder bestemming zijn alle wegen goed

Een duidelijke visie en een heldere strategische koers zijn essentieel om mensen in de organisatie een toekomstperspectief te bieden. Door het expliciet maken van omgevingsfactoren zoals een ander economisch klimaat, nieuwe wet- en regelgeving, veranderende klanteisen of de ambitie om nieuwe technologie optimaal te benutten ontstaat een perspectief voor verandering.

Dit externe perspectief is voor mensen vaak herkenbaar en helpt om de reden voor veranderen niet in het eigen falen te zoeken. Als de toekomstvisie nog niet helder is verdient het aanbeveling om in het veranderproces specifieke aandacht te geven aan strategieontwikkeling. Maar alleen aandacht voor strategie is onvoldoende. Organisaties zijn complexe systemen waarin relaties bestaan tussen strategie, structuur, cultuur, technologie en menselijk gedrag. Bij fundamentele verandering gaat het erom de organisatie als geheel in beweging te krijgen.

Succesvol veranderen

Succesvol veranderen betekent dat er aandacht is voor de hardere kanten zoals de strategie, de structuur en de technologie en voor de minder harde kanten zoals cultuur, leidinggeven en samenwerkingspatronen. De beschreven elementen geven de veranderaar houvast en kan gebruikt worden als kapstok: zie ik niks over het hoofd? wordt er voldoende aandacht besteed aan communicatie? waar sta ik nu? zijn we op weg de beoogde verandering te realiseren?

Ter overweging

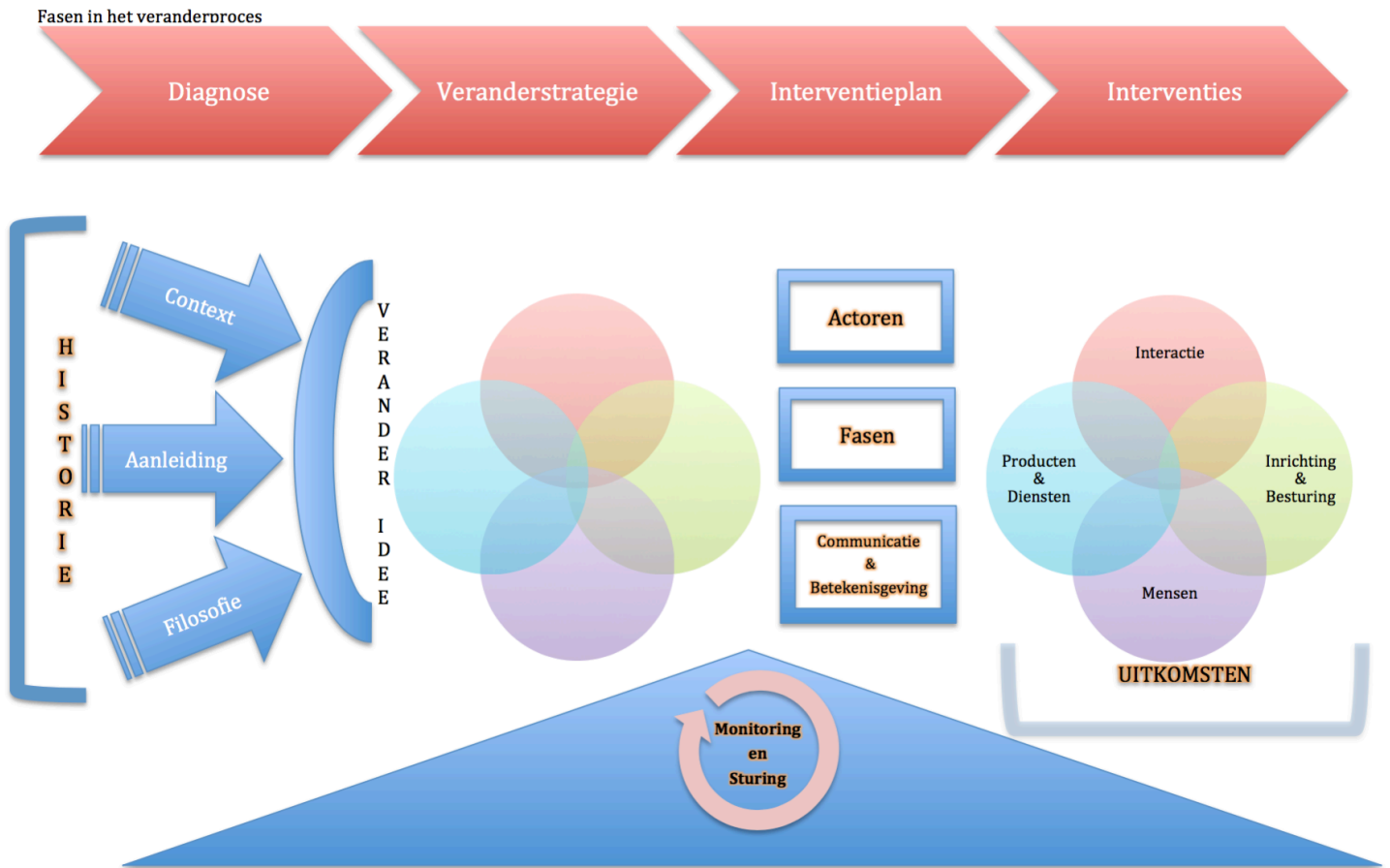
Het verandertraject is dynamisch en voortdurend in beweging. De veranderaar heeft als doel betekenis te geven aan de vraag waarom veranderen? Tijdens het veranderproces is het van belang de betekenisgeving met enige regelmaat te toetsen bij actoren. Zie dit als een iteratief proces dat met name van belang is bij politieke organisaties: *"een plek waar belangen, macht en conflicten een dominante rol spelen"* (Morgan, 1986).

Tot zover deze eerste verdieping over organisatieverandering. In deze verdieping heb ik een overzicht gegeven van de ingrediënten die bij geplande verandering een rol spelen. Zij vormen samen de arena, de veranderaar is de regisseur. Door goed op de hoogte te blijven van het verloop van het veranderproces kan de ontwikkeling van de organisatie worden gevolgd en ondersteuning worden geboden als dat nodig is. Veranderen lijkt soms lastig maar met een weloverwogen aanpak is succesvol veranderen van organisaties vooral inspirerend en dankbaar. Aan die inspiratie voor veranderen wil ik met deze en volgende verdiepingen een bijdrage leveren.

In mijn volgende verdieping ga ik in op de verschillende fasen die bij veranderingen doorlopen worden.

Welkom in de wereld van organisatieverandering!

Bijlage met de onderdelen van geplande veranderprocessen.



Literatuur

- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*.
- Boonstra, J. (2008). *Succesvol veranderen van organisaties*.
- Bruijn, J.A. de, & Heuvelhof, E.F. ten. (2004). *Management in netwerken*.
- Buchanan, D. & Boddy, D. (1992). *The expertise of the change agent. Public performance and backstage activities*.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*.
- Fullan, M. (2009). *The Challenge of Change*.
- Gerrichhauzen, J., Kampermann, A., & Kluytmans, F. (2002). *Interventies bij organisatieverandering*.
- Vermaak, H. (2012). *Leren in organisaties*.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*.