

Hanteer een realistische aanpak en ontwikkel veranderkracht

Bart Bongers, Mark Dreschler, Steven van den Heuvel en Etienne Valstar

Een aanzienlijk deel van de organisatieveranderingen slaagt slechts gedeeltelijk of met onevenredig veel inspanning. Hoe kunnen organisaties voldoende veranderkracht ontwikkelen zodat duurzaam resultaat wél binnen handbereik komt? Gebruik vijf bouwstenen die doorslaggevend zijn voor het DNA van een realistische en duurzame veranderaanpak.

Door het grote aanbod aan tools, methoden en technieken worden verbeteringen vaak té instrumenteel benaderd zonder blijvende prestatieverbetering. Wanneer organisaties verbeteringen doorvoeren, lukt het vaak niet om voldoende 'veranderkracht' te ontwikkelen. Een voorbeeld daarvan is dat medewerkers slechts korte tijd het nieuwe gewenste gedrag vertonen. Ook zijn managers niet altijd in staat de achterliggende visie helder uit te dragen en levend te houden. Van medewerkers wordt verwacht dat zij in één keer op een andere wijze gaan werken en krijgen zij weinig ruimte voor het maken en leren van fouten. Daarbij vinden veel beslissingen

plaats op basis van perceptie en te weinig op basis van feitelijke informatie. Hoe kunnen organisaties voldoende veranderkracht ontwikkelen zodat duurzaam resultaat wél binnen handbereik komt?

Een realistische aanpak met vijf bouwstenen

Voor een succesvolle en duurzame veranderaanpak is een vijftal kenmerken van doorslaggevend belang om blijvende verbetering te realiseren. Deze kenmerken noemen wij de vijf bouwstenen van het DNA van de aanpak (zie figuur). Het betreft de volgende kenmerken:

1. Richtinggevend leiderschap

Inspiratie en focus om deurgentie duidelijk te maken

Richtinggevend leiderschap is erop gericht de urgentie van de verandering duidelijk te maken. Een verandering inspireert en motiveert wanneer het idee achter de verandering duidelijk is. Een helder veranderverhaal waarin

nut en noodzaak kenbaar wordt gemaakt, is van belang. Een 'veranderverhaal' is een persoonlijk en oprecht verhaal dat de verandering vanuit meerdere invalshoeken belicht. Hiermee wordt duidelijk wat de verandering voor management en medewerkers zal betekenen. Een verhaal dat mensen echt raakt, wordt beter overgedragen aan anderen en heeft meer impact.² Daarvoor is het van belang dat niet alleen aan mensen helder wordt gemaakt hoe belangrijk de verandering is, maar dat mensen de gewenste verandering ook echt kunnen voelen, doordat zij wordt gevisualiseerd of heel concreet gemaakt.

Bij het zetten van de eerste stappen op het veranderpad is het de uitdaging voor het management om zorg te dragen voor richting en focus én om verantwoordelijkheid te nemen. Door consistent voorbeeldgedrag te vertonen en elke dag aanwezig te zijn op de werkvloer kan een manager de focus van medewerkers versterken. Alleen wanneer managers hun verantwoordelijkheid nemen, wordt de urgentie van de verandering echt uitge-

Betrokkenheid van medewerkers is essentieel

dragen. Moeilijke beslissingen moeten niet onnodig vooruitgeschoven worden en duidelijk worden gecommuniceerd. Het vertrouwen van de medewerker wordt vergroot, wanneer managers zichtbaar de gevolgen van een verandering dragen.

2. Mensgerichtheid

Verbinding en betekenisgeving omdat de mensen het moeten realiseren

Door medewerkers een centrale rol te geven in de verandering en rekening te houden met wat de verandering voor hen voor gevolgen heeft, ontstaat verbinding en betekenis.³ Medewerkers beschikken over specifieke kennis van de klant en de interne processen, en hebben zicht op verbetermogelijkheden. In de dagelijkse praktijk worden veel problemen in organisaties opgelost zonder interventie van het management. Om blijvende verbeteringen te realiseren is het belangrijk om dit probleemoplossend vermogen te benutten en verder te stimuleren. Het is van belang om medewerkers een centrale rol te geven in het bedenken en doorvoeren van veranderingen. Het zijn de mensen die de verbeteringen moeten realiseren. Door het inzetten van de kennis en vaardigheden van medewerkers wordt onbenut potentieel omgezet in veranderkracht.

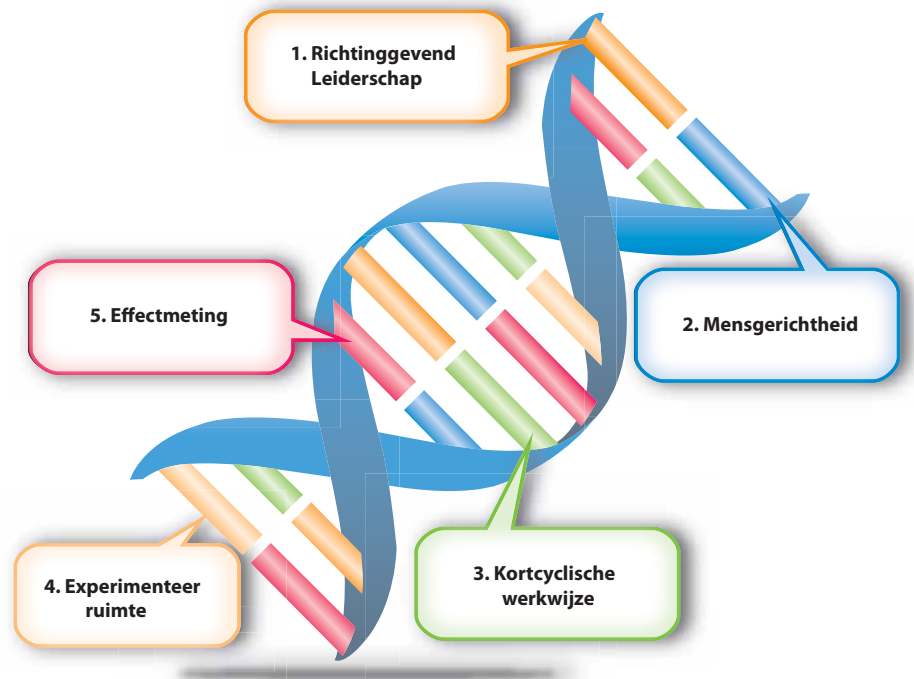
Verder krijgt de verandering door de actieve en centrale rol van medewerkers ook een positieve betekenis voor hen. Er kan niet alleen een bijdrage worden geleverd, maar mensen ervaren ook welke resultaten en welk succes dat oplevert. Ook versterkt het bespreken van veranderingen de dialoog tussen manager en medewerker en medewerkers onderling. Standpunten worden uitgewisseld. Dit zorgt voor een open communicatie en verbinding tussen mensen. En, niet in de laatste plaats, zorgt dit ervoor dat mensen elkaars ideeën versterken en op elkaars ideeën voortbouwen.

3. Kortcyclische werkwijze

Energie en versnelling doordat je meteen ziet hoe zaken uitpakken

Met kortcyclisch wordt bedoeld dat er met een korte doorlooptijd duidelijk afgebakende ver-

De vijf bouwstenen van het DNA van de aanpak



- 1. Richtinggevend leiderschap** omdat de verandering inspireert en motiveert wanneer het idee achter de verandering¹ concreet wordt gemaakt en het management focus aanbrengt. Zo wordt de urgentie op de werkvloer duidelijk en blijft het management niet hangen in abstracties.
- 2. Mensgerichtheid** is van belang om een verandering voor de betrokkenen betekenis te geven, bestaande denkracht te mobiliseren en onderlinge verbonden te ontwikkelen. Verbeteringen worden door mensen gerealiseerd.
- 3. Kortcyclische werkwijze** als motor voor de verandering, een doelgerichte werkvorm en snelle resultaten geven energie en stimuleren om te verbeteren. Mensen zien dan met elkaar het resultaat van hun acties en kunnen direct bijsturen.
- 4. Experimenteer ruimte** om van fouten te kunnen leren schept het klimaat dat nodig is om eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid mogelijk te maken. Ideeën worden in het echt getest. Niet alleen praten, maar vooral doen is uitgangspunt.
- 5. Effectmeting** is nodig voor inzicht in voortgang en besluitvorming op basis van feiten, daarnaast is het een startpunt voor het vieren van succes. Effectmeting maakt zichtbaar hoe zaken in elkaar zitten en hoe verbeteringen uitpakken.

beteringen worden opgeleverd die tastbaar zijn voor de klant of de organisatie. Kortcyclisch werken en bijsturen levert energie op.⁴ Dit geeft richting en versnelt de totstandkoming van zichtbare resultaten. Deze zijn noodzakelijk om medewerkers te overtuigen van de voordelen van een verandertraject en om hen te motiveren om er samen voor te gaan.

Een voorbeeld van kortcyclisch werken is de 'scrum'-methodiek bij softwareontwikkeling. Met korte 'sprints' van twee tot vier weken wordt telkens een nieuw stuk werkende software opgeleverd. Deze methode is veel succesvoller gebleken dan de conventionele methode waarin getracht wordt om in één keer het juiste resultaat te leveren. Door het werk

in stukken op te delen, kunnen mensen in korte perioden resultaten leveren. Het gevolg is dat er veel gerichter gecommuniceerd kan worden over de voortgang, waardoor directer bijgestuurd kan worden en indien noodzakelijk ondersteuning geboden kan worden. Hetzelfde fenomeen vindt plaats bij de 'dagstart' die wordt toegepast binnen veel teams. Hierin worden dagelijks kort de resultaten van de afgelopen dag, het werk van de komende dag en acute knelpunten besproken, om deze vervolgens samen aan te pakken. Ook binnen verbeterprogramma's blijkt in de praktijk dat kortcyclisch werken energie en versnelling oplevert. Managers zijn dagelijks zichtbaar op de werkvloer en beslissen met medewerkers over problemen en voortgang.

4. Experimenteeruimte

Ervaring en leermomenten door dingen uit te proberen

Om ideeën en gedrag te testen en te leren van fouten is ruimte nodig om te experimenteren. Want zolang je hetzelfde blijft doen als je deed, dan weet je zeker dat het niet beter gaat en alles bij hetzelfde blijft.⁵ Ook is experimenteren noodzakelijk omdat de uitkomsten van procesaanpassingen, systeemaanpassingen of nieuwe samenwerkingsvormen vaak lastig te voorspellen zijn. Door te experimenteren kun je in een veilige setting de effecten van de verandering ontdekken. Dit is om twee redenen belangrijk. Natuurlijk om te ervaren of de verbetering wel echt werkt. Maar ook om de medewerker te laten ervaren dat hij of zij goede ideeën heeft en deze zelfstandig kan laten opbloeien. Hierdoor ontstaat een veilige setting waarin fouten gemaakt mogen worden en waarin mensen steeds actiever gaan meedenken en een bijdrage gaan leveren. Dit geldt trouwens niet alleen tijdens simulaties en rollenspellen. Juist binnen de normale werkzaamheden moet ruimte zijn om te experimenteren met nieuwe werkwijzen of gedrag. Een bekend voorbeeld van experimenteren is de A/B-test, een marktonderzoeksmethode die gebruikt wordt om te onderzoeken welke de efficiëntste van twee mogelijkheden is.

Door gebruikers te verdelen in twee groepen, die elk een ander concept gebruiken, kan er op basis van de onderzoeksresultaten beslist worden welke opzet, A of B, het gewenste doel het best benadert. Dit wordt veel gebruikt bij websites, nieuwsbrieven en de indeling van advertenties bij zoekmachines om te kijken wat het meeste resultaat oplevert. Ook worden binnen het changemanagement steeds vaker simulatie en rollenspellen toegepast om de dynamiek rondom veranderingen na te bootsen. Een veilige werkomgeving waarin ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid, is waar het uiteindelijk om draait. Medewerkers moeten ideeën en gedrag in het echt uitproberen om creatieve bedenkensels om te zetten in duurzame resultaten.

5. Effectmeting

Inzicht en besluitvorming op basis van de praktijk

Door effectmeting onderdeel te maken van de aanpak wordt inzicht vergroot, resultaten bespreekbaar en besluitvorming verbeterd. Het is daarbij de kunst het simpel te houden: wat zijn de meest relevante indicatoren waarop moet worden gestuurd, hoe worden deze beïnvloed en hoe kan dit worden gemeten. Het is belangrijk dat de besluitvorming zo is ingericht dat deze op basis van feiten kan plaatsvinden. In de praktijk blijkt vaak dat de perceptie van problemen toch niet in lijn is met hoe zaken feitelijk gaan. Vaak blijken doorlooptijden toch langer of korter dan vooraf ingeschat of bepaalde oorzaken achter problemen toch vaker voor te komen of juist heel anders te zijn dan vooraf gedacht. Ook is effectmeting van belang om resultaten van inspanningen zichtbaar te maken en om successen en positieve resultaten te vieren.

In het hele proces van meten en analyseren is de betrokkenheid van medewerkers essentieel. Dit is noodzakelijk om samen de grondoorzaken goed boven tafel te krijgen en nadat besluiten zijn genomen verbetering te kunnen doorvoeren. Ook wordt be-

trokkenheid vergroot door scores zichtbaar te maken en deze frequent met elkaar te delen. Verder is het belangrijk dat medewerkers zelf beschikken over informatie over hun werk en proces, zodat ze zelf proactief met het verbeteren van hun eigen dagelijkse werkzaamheden en processen aan de slag kunnen.⁶

Conclusie: start met toepassen van het DNA

Wanneer organisaties verbeteringen doorvoeren, lukt het vaak niet om voldoende 'veranderkracht' te ontwikkelen. Veranderingen komen hierdoor niet tot stand of zijn tijdelijk. Om de veranderkracht te vergroten en blijvende resultaten te boeken is een realistische en duurzame veranderaanpak nodig. Uit onze praktijk blijkt dat een dergelijke aanpak bestaat uit richtinggevend leiderschap, mensgerichtheid, kortcyclisch werken, experimenteeruimte en effectmeting. Onze aanbeveling is om als manager en organisatie te starten met het toepassen van dit DNA. Als eerste stap kan het DNA gebruikt worden als checklijst om lopende veranderprocessen realistisch te maken. Vervolgstap is om veranderprocessen op basis van deze bouwstenen vorm te geven en in de praktijk te laten slagen.

Noten

1. S. ten Have, W. ten Have, A.-B. Huijsmans en N. van der Eng, *Veranderkracht – Succesvol doelen realiseren*, Mediawerf. 2013.
2. S. Denning, *The Leaders Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass, 2011, p. 36.
3. T. Homan, 'De binnenkant van organisatieverandering', *HRM Handboek*, december 2008, p. 8.
4. R. van Solingen en E. Rustenburg, *De kracht van scrum. Een inspirerend verhaal over revolutionaire projectmanagementmethode*, Pearson Education Benelux, 2010, p. 43-50.
5. R. Bandler, *Het belang van experimenteren bij NLP*, 2013.
6. E. Valstar, D. de Vree en W. Vreugdenhil, 'Strak sturen en tegelijk loslaten: paradox of parallel?', *Management Executive*, april 2010, p. 44-47.

Drs. Etienne Valstar is managing consultant. **Bart Bongers MSc, Mark Dreschler MSc en Steven van den Heuvel MSc** zijn projectmanager/consultant. Allen zijn werkzaam bij Conclusion Implementation, een bureau gespecialiseerd in duurzaam verbeteren. evalstar@conclusion.nl