

CEO; CHANGE EXECUTIVE OFFICER?

**Een inleiding in Prosci
Change Management**

ISBN 9789463422659
© Erik F Steketee, 2017

Prosci and ADKAR are trademarks of Prosci.
All texts and graphs are used with permission of Prosci.

Vormgeving: Andy Schoonbroodt; Prosci Certified Advanced Instructor
Auteur: Erik F Steketee; Prosci Certified Advanced Instructor

The People Side of Change, 2017
www.tpsoc.eu

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
Wat is Change Management?	9
Waarom is Change Management belangrijk?	13
Wat zijn de succes- en faalfactoren in Nederland en België?	17
Wat is ADKAR?	31
Wat is effectief sponsorship?	51
Een Best Practice	63
CEO: Change Executive Officer	69
Waarom certificering?	77
Appendix: Sponsorship is as easy as ABC...	79
Websites	107



Dit boek probeert u te stimuleren om enkele gedachten en/of tools van Prosci in de praktijk te brengen. We hebben de linker pagina gereserveerd voor het optekenen van gedachten en voornemens voor praktische toepassingen.



Daarom worden vragen gesteld als:

- Wat is een interessante gedachte?
- Waar kunt u dit toepassen?
- Wat moet u nog eens verder uitzoeken?
- Wie wilt u dit ook vertellen?
- Welke opmerkingen heeft u op de iets te baude tekst?
- Welke vraag had hier voor u moeten staan?

INLEIDING

Change Management, veranderkunde of verandermanagement zijn vrij algemene begrippen waar veel mensen een eigen inhoud aan geven. In dit boek geven we een overzicht van de meest belangrijke aspecten van de menskant van veranderen. Deze inzichten zijn gebaseerd op de research, methode en tools van Prosci.

Wie is Prosci?

Prosci is de marktleider Change Management in de wereld met hun research en ADKAR model. Al bijna 20 jaar doet Prosci onderzoek naar de succes- en faalfactoren in Change Management. Er zijn 10 longitudinale studies met best practices gepubliceerd. Meer informatie en veel gratis webinars treft u aan op www.prosci.com.

In veel landen en zeker in Noord Amerika is het Prosci certificaat noodzakelijk om als Change Manager te kunnen werken. Het certificaat is erkend door de ACMP (Association of Change Management Professionals) en het PMI (Project Management Institute) dat de PMP certificering beheert.

Wie zijn de The People Side of Change?

The People Side of Change is de Primary Affiliate van Prosci in Nederland en verzorgt internationaal Change Management trainingen. Het bureau is een initiatief van De Processpecialisten en Gwynt; twee bureaus die zich met het verbeteren van processen, organisaties en prestaties bezighouden. Alle consultants van hen zijn Prosci Practitioners. Naast de trainingen en projecten doet The People Side of Change ook zelf onderzoek naar actuele onderwerpen op het vakgebied Change Management. In dit boek worden de resultaten van de succes en faalfactoren in Nederland en België gepresenteerd.

Wat is een CEO?

De term CEO komt uit de VS, waar de term 'C-level' gebruikelijk is voor diegenen die de hoogste bestuurslaag vormen. De zogeheten C-suite bestaat in de meeste gevallen uit een CEO, een COO (chief operations officer), CFO (chief financial officer) en een CIO (chief information officer).

CEO's zijn eindverantwoordelijk voor het bestuur van een bedrijf. Ze zijn vaak het gezicht van een bedrijf en sturen vele mensen aan. Eén van de belangrijkste taken van een CEO is het verbinden van de interne organisatie met de buitenwereld.

Juist die belangrijkste taak is Change Management; het aanpassen van de organisatie aan wat de klanten en de markt vragen. Dus een CEO is eigenlijk een *Change Executive Officer*. Dit boek geeft concrete handvatten en inzichten over wat een CEO moet doen. De passages die betrekking hebben op de rol en taken van de CEO zijn daarom in een kader weergegeven.

Waarom dit boek?

In dit boek wordt gepleit de afkorting (en daarmee ook de rol) van CEO te veranderen naar Change Executive Officer. Het veranderen en aanpassen van de organisatie en de mensen is cruciaal en lijkt meer en meer aan belang te winnen. Kortom, als het succes van organisaties voor een groot gedeelte wordt bepaald door snelle adoptie en effectief gebruik, dan moet dat ook doorklinken in de rol van de CEO; dus de Change Executive Officer.

De Prosci aanpak en het ADKAR model zijn in Europa nog niet zo bekend als in Noord Amerika. Veel internationaal werkende organisaties onderkennen het belang om wereldwijd dezelfde methode te gebruiken voor change management, net als bij bijvoorbeeld Project Management. De Prosci methode is internationaal gestandaardiseerd en biedt volop ruimte voor eigen lokale toepassing.

In dit boek worden enkele basisbegrippen en tools van de Prosci methode toegelicht, zoals het ADKAR-model. Het boek is een introductie van Prosci Change Management. Maar het kan ook een handig naslagwerkje zijn voor Prosci Certified Practitioners.

Daarnaast worden resultaten gepubliceerd van ons eigen onderzoek naar de succes- en faalfactoren in Change Management. Het is interessant om te onderzoeken hoe gestructureerd organisaties werken aan het effectueren van verandering.



Hoe gestructureerd pakt u Change Management aan?

Is Change Management een gestructureerd proces of varieert het per project?

WAT IS CHANGE MANAGEMENT ?

Change Management is een containerbegrip. Het begrip en daarmee het vakgebied lijken in veel verschillende hoedanigheden te worden gebruikt.

Zo is Change Management een bekend proces binnen de ITIL bibliotheek van processen van de ICT dienstverlening. Het proces geeft een werkwijze weer hoe op beheerste wijze aanpassingen op bestaande, beheerde producten en diensten kunnen worden doorgevoerd.

Aan de andere kant wordt in het vakgebied van Human Resource Management Change Management vooral opgevat als het begeleiden en coachen van mensen in veranderingsprocessen. En ook de organisatietheorie heeft weer andere toepassingen zoals kleurenmodellen, voorkeursprofielen, managementontwikkeling en leiderschapsstijlen.

De definitie die wij hanteren is:

Change Management is een gestructureerd proces met instrumenten dat mensen faciliteert in het veranderen op weg naar de gewenste resultaten.



Hoe meetbaar is voortgang en succes?

Heeft u een CEO?



Een CEO is de proceseigenaar van het veranderproces. Change Management is een planmatige aanpak waarin resultaatgericht instrumenten worden ingezet om mensen te (be)geleiden en te faciliteren in het veranderen.

De kernwoorden in deze definitie zijn:

- Een gestructureerd proces; een geheel aan activiteiten volgens een stramien dat het geheel repliceerbaar en planbaar maakt. Door het proces herhaaldelijk uit te voeren wordt geleerd en bouwt de organisatie de verandercompetentie op.
- Instrumenten; die maken het proces meetbaar, zodat gerichte acties kunnen worden ingezet om het resultaat te bereiken.
- Mensen faciliteren; uiteindelijk beslissen mensen zelf of ze onderdeel zijn van de verandering of niet. Organisaties veranderen niet, het zijn de mensen. Dat betekent dat in elk veranderproces het individu centraal staat.
- Gewenste resultaten; veranderen heeft een bedrijfsmatige reden. Acceptatie of draagvlak zijn nooit doelen; het gaat om de bedrijfsdoelen; meer omzet, hogere klanttevredenheid, minder uitval, lagere kosten of minder afval.