

Verander Management

Verander Management

Jens Devillé

Schrijver: Jens Devillé

ISBN:

© Jens Devillé

1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft waarover dit boek gaat. Opgemerkt wordt dat de beschreven modellen en werkwijzen slechts een dwarsdoorsnede vormen en dat er over verandermanagement veel meer materiaal voorhanden is dan we hier kunnen behandelen. Er is gekozen voor de rijke invalshoek die ontstaat wanneer we diverse gezaghebbende veranderkundigen in vogelvlucht de revue laten passeren. Het is niet de bedoeling aanpakken met elkaar te vergelijken of een 'winnaar' aan te wijzen. De hier beschreven aanpakken zijn in brede kring geaccepteerd en toegepast en ze zijn aan elkaar gewaagd. Soms bieden ze alternatieven voor hetzelfde doel, een andere keer vullen ze elkaar aan. De keuze voor de ene of de andere werkwijze berust voor een deel bij de voorkeur van de manager en voor een belangrijk ander deel bij de omstandigheden, het doel, de geschiedenis van de organisatie waarmee gewerkt wordt en dergelijke.

Per hoofdstuk geven we een bepaald perspectief op veranderkunde en de wijze waarop daaraan uitvoering wordt gegeven. Dit gebeurt op basis van een belangrijke publicatie, van de hand van een gepokt en gemazeld matededeskundige. Gaat het in sommige hoofdstukken om een methodische blik op het vakgebied, elders is het karakter abstracter of meer op basis van wat we de 'menselijke maat' zouden kunnen noemen.

1.1 Inleiding verandermanagement

De leer van de veranderkunde streeft het na organisatieveranderingen als complexe, interdisciplinaire wetenschap te benaderen. Veranderingen roepen weerstanden op en het succes ervan stijgt sterk wanneer we erin slagen deze weerstanden zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. Daarnaast hangt veel af van de organisatie en haar geschiedenis. Zijn de medewerkers in staat snel en adequaat mee te komen? Heeft de organisatie al de nodige herstructureringen achter de rug?

Dit is het terrein van de veranderkunde. Hoe krijgen we groepen in organisatieverband in beweging, met minimale weerstand en maximaal succes.

1.1.1 Managers en organisatieverandering

Vanuit de praktijk komt het managementteam van organisaties met verscheidene vragen over het aanpassen van organisaties en gedrag in situaties van verandering. Het veranderboek beschrijft de wijze waarop daarmee succesvol omgegaan zou kunnen worden. Daartoe richten we ons in dit hoofdstuk op deze vragen, zoals managers ze stellen en we lichten het uit dit onderzoek voortgekomen PROMIIC (Process Model for Integral and Intentional Change) kort toe.

1.1.2 Medewerkers en Appreciative Inquiry

De medewerkers vormen gezamenlijk de organisatie. Daarom is het betrekken van medewerkers bij veranderingsprocessen van groot belang. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we met behulp van appreciative indult), (AI) medewerker-betrokkenheid positief kunnen beïnvloeden. De basis hiervan ligt in de alledaagse conversatie, maar met de uitwerking kunnen organisaties worden veranderd en kan worden gestuurd op verbetering

van de samenwerking en het onderlinge vertrouwen. In de korte samenvatting die dit hoofdstuk verschaft, benadrukken we de noodzaak om als organisatie te werken met dat wat functioneert, liever dan te proberen te sleutelen aan zaken die niet functioneren.

1.1.3 Sturen op slaagfactoren

Waarom verlopen veranderingen van organisaties vaak zonder succes? Verandermanagers hebben behoefte aan hulpmiddelen die ze in staat stellen grip op het veranderproces te krijgen, te bepalen hoe verandering zo snel en duurzaam mogelijk kunnen worden doorgevoerd. De professionele manager stuurt op slaagfactoren, bestrijdt faalfactoren, voorkomt het omslaan van slaag- in faalfactoren. Oude en nieuwe verandertheorieën worden in dit hoofdstuk kort beschreven en op basis daarvan kunnen we zoveel mogelijk het louter intuïtieve verandertraject voorkomen en in plaats daarvan met minder energie meer rendement behalen.

1.1.4 Voortdurende verandering

In het afgelopen decennium is voortdurende verandering in het bedrijfsleven een normale gang van zaken geworden. Organisaties die ernaar streven concurrerend te zijn en blijven moeten zich onophoudelijk aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Daarbij gaat het slechts ten dele over de situatie van heden, maar veel vaker over concurreren in de toekomst. Verbeteren en vervangen van organisaties, geheel of gedeeltelijk, gaan daarbij hand in hand. In dit hoofdstuk behandelen we een aanpak die bijdraagt aan het op creatieve wijze aanspreken en benutten van menselijke energie.

1.1.5 Verandermanagement en 'gedoe' of weerstand

Hoe we organisatieverandering ook aanpakken, 'gedoe' komt er toch! Allerlei wijsheden, waarop menigeen zich reeds lange tijd verlaat, kunnen we met valide argumenten ter discussie stellen. Omdat er bij veranderingstrajecten sowieso 'gedoe' zal ontstaan kunnen we, zoals we in dit hoofdstuk kort zullen toelichten, er wellicht maar beter voor kiezen om dergelijke 'onrust' niet van meet af te temperen. Wellicht is het verstandiger om dergelijk 'gedoe' bij de aanvang zoveel mogelijk te stimuleren, opdat we er ons voordeel mee kunnen doen.

2 Inleiding tot de veranderkunde

De leer van de veranderkunde streeft het na organisatieveranderingen als complexe, interdisciplinaire wetenschap te benaderen. Veranderingen roepen weerstanden op en het succes ervan stijgt sterk wanneer we erin slagen deze weerstanden zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. Daarnaast hangt veel af van de organisatie en haar geschiedenis. Zijn de medewerkers in staat snel en adequaat mee te komen? Heeft de organisatie al de nodige herstructureringen achter de rug?

Dit is het terrein van de veranderkunde. Hoe krijgen we groepen in organisatieverband in beweging, met minimale weerstand en maximaal succes.

Ter informatie: in dit boek worden de aanduidingen verandermanagement, veranderkunde en change management als synoniem beschouwd en door elkaar gebruikt.

De manager wordt soms ingeschakeld om 'op de winkel te passen' (dat wil zeggen dat er geen veranderingen worden doorgevoerd). Veel vaker wordt de manager door de organisatie ingeschakeld om een bepaalde implementatie en/of verandering te realiseren.

In het laatste geval kan het voor zo'n traject zinvol zijn de organisatie in meer of mindere mate aan te passen. We spreken dan van een organisatieverandering en dit is het domein van de verandermanager. De manager treedt in dit geval (ook) op in de rol van verandermanager, of hij kan samenwerken met een verandermanager.

Verandermanagement richt zich op het in beweging krijgen van organisaties. Daarbij is het doel de organisatie via de medewerkers te veranderen en daarbij binnen een zo kort mogelijk tijdsbestek de optimale resultaten te bereiken.

Het begrip organisatie (we hebben dat in deze leergang al eens aan de orde gesteld) wordt daarbij opgevat als een levend organisme. Omdat het in feite echter niet om een organisme maar om een groep individuen gaat, is het realiseren van ontwikkelingen voor een organisatie complex. Individen denken immers zelfstandig en ze zijn daarnaast onderdeel van en of meer groepen, afdelingen en organisaties.

Het als manager in de organisatie in beweging krijgen van een dergelijke complexe verzameling individuen vergt bepaalde kennis en vaardigheden. Sommigen hebben de vaardigheden als vanzelfsprekend, zo lijkt het, in de vingers en maken zich de benodigde kennis schijnbaar gemakkelijk eigen. Anderen missen de vaardigheden volkomen en hebben daar weinig aanleg voor. De grootste groep zit tussen deze uitersten in en ten behoeve van deze groep gaat dit hoofdstuk in op hetgeen we over verandkunde, verandermanagement of change management in de wetenschappelijke literatuur aantreffen.

2.1 Veranderen als traject

De manager zal niet altijd expliciet opdracht krijgen de organisatie te veranderen. Wanneer om zo'n verandering niet wordt gevraagd, zal kennis over verandermanagement niet of slechts zeer ten dele bijdragen aan het slagen van het traject.

De manager kan een opdracht krijgen waarbij impliciet een organisatieverandering tot de uitvoeringsmogelijkheden behoort. Wanneer een opdrachtgever zegt dat een

organisatieonderdeel niet naar behoren functioneert en de manager wordt gevraagd daarin verbetering te brengen, is het mogelijk dat in het kader van de oplossing van dat probleem een organisatieverandering ter sprake komt. De manager is ten behoeve van de daaropvolgende afweging (hoe pakken we het vraagstuk aan?) gebaat bij kennis van veranderkunde en de daaraan verbonden voor- en nadelen.

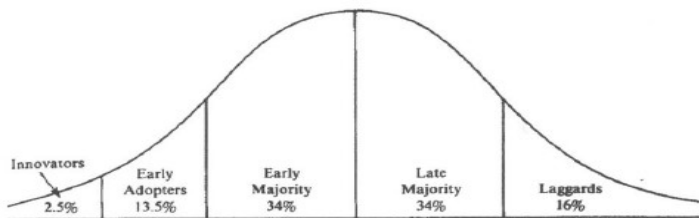
Ten slotte kan de manager ook onomwonden worden ingeschakeld voor een organisatieverandering. Er moet bijvoorbeeld een organisatieonderdeel worden afgestoten of opgeheven. Of de opdracht omvat het starten van een nieuw organisatieonderdeel. In dit laatste geval heeft de manager baat bij de kennis en de vaardigheid als verandermanager.

2.2 *Veranderstadia*

Trajecten met een veranderkundige inslag doorlopen in de meeste gevallen een aantal stadia, die bepaald worden door de groep waarmee de manager te maken heeft. Deze verzameling medewerkers kan worden opgedeeld in de volgende vijf attitude gerelateerde groepen (zie afbeelding hieronder):

- Innovators;
- Early Adopters;
- Early Majority;
- Late Adopters;
- Laggards.

De Innovators zijn er al snel bij om veranderingen te omarmen en om zich daarmee te identificeren. Zij lopen hard van stapel (misschien soms zelfs wat te hard) en ze zijn direct enthousiast voor de organisatieverandering en alles dat daarmee samenhangt. Deze voorhoede is van groot belang bij het verkrijgen van voldoende steun voor het verandertraject.



Afbeelding 3: groepen die, in verband met de acceptatie van organisatieveranderingen, zullen ontstaan

De in vergelijking met de Innovators iets grotere groep van Early Adopters laten zich gedeeltelijk door de Innovators enthousiasmeren en zij besluiten, mede op basis van hun positieve verwachtingen, kort na hun de voorhoede te volgen bij het aanvaarden van veranderingen en het werken op de nieuwe wijze.

Van doorslaggevend belang is de navolgende grote groep van Early Majority individuen, die op basis van de vermeende voordelen van de verandering, de acceptabele consequenties en hetgeen zij horen van de Innovators en de Early Adopters de verandering aanvaarden.

Merk op dat de mate van enthousiasme over de verandering gaandeweg steeds iets verder vermindert. De Innovators aanvaarden een en ander vol overgave. De Early Adopters volgen op basis van hun verwachtingen. De Early Majority besluit de ontwikkeling te aanvaarden, vooral omdat ze zien dat anderen daarmee aan de slag zijn gegaan. Vanaf dit punt slaat de stemming enigszins om.

De Late Majority gaat mee in de verandering omdat ze zich daartoe min of meer gedwongen voelen en het ze niet aantrekkelijk voorkomt zich ertegen te verzetten.

De Laggards groep bevat de gecompliceerdste individuen die betrokken zijn bij de verandering. Zij zullen in feite volharden in een zekere mate van verzet tegen de