

## 10 adviezen bij organisatieverandering: jouw checklist

De ene verandering is de andere niet. Een veel gebruikt onderscheid is misschien wel die tussen *gepland veranderen* en *spontaan of 'emergent' ontwikkelen*, ook wel veranderen met *Theory E* of *Theory O* genoemd. Hierbij stelt 'E' de harde, economische benadering voor, met een topdown sturing, een vooraf gefixeerd doel en een uitgewerkte fasering, waarbij de nadruk in de uitvoering vooral op structuur en systemen ligt. 'O' is de zachte benadering die stelt dat verandering alom aanwezig is en hooguit gestimuleerd kan worden, bijvoorbeeld door kleine aanpassingen in manieren van werken en ontwikkeling van menselijke vermogens en (emotionele) betrokkenheid.

De ene benadering is niet beter dan de andere; organisaties ontwerpen hun veranderstrategie ook bijna nooit zwart/wit op basis van alleen 'E' of alleen 'O'. Een mengvorm van 'E' en 'O' dus, maar waar te beginnen? Benut de volgende 10 adviezen en de vele inzichten eronder.

### Advies 1: Stimuleer bewustwording, urgentiebesef en creëer een wenkend perspectief

1. Neem eens per 3 maanden tijd en ruimte om met jouw directie- of managementteam 'naar binnen' en 'naar buiten' te kijken. Wat zie je gebeuren en welke nieuwe vragen komen op jullie af? Welke patronen en dynamieken nemen jullie waar en wat is de invloed hiervan op jullie strategie en organisatiedoelen?
2. Soms werkt het om een *burning platform* te hebben, maar stook het vuurtje niet te hoog op: te veel urgentie leidt soms juist tot *freeze* en besluiteloosheid.
3. Je kunt urgentie niet opleggen, begeleid mensen om de wens, de uitnodiging of de noodzaak te begrijpen, zien en voelen. Waarom laten jullie het deze keer niet overwaaien?

### Advies 2: Formuleer samen een beeld of verhaal met betekenis

1. Ontdek samen wat de veranderopgave eigenlijk inhoudt: wat is het voordeel en wat is het verlies voor mensen, wat kunnen mensen uit het heden meenemen en waarvan moet er afscheid worden genomen?
2. Veranderen is niet alleen maar *méér* van dit of dat... als er ergens 'méér' van is, is er ook ergens minder van. Waarvan mag er minder zijn?
3. Organiseer betekenisvolle groepsgesprekken en vertaal het abstracte van de veranderopgave (het *daar-en-dan*) naar het kleine en het praktische in het *hier-en-nu*.
4. Onderzoek het *hier-en-nu* en ontdek welke manieren van doen en onbewuste patronen *in het klein* deel zijn van de veranderopgave *in het groot*. En uiteraard... doe dit samen en meer dan eens.

### Advies 3: Plannen maken is goed... maar wacht niet te lang met beginnen

1. Plannen, checklists en spreadsheets geven houvast, focus en richting... maar zelden energie. Houd de stap tussen intentie en actie dus steeds zo klein mogelijk.
2. Veranderen is geen lineair proces met een gepland begin- en eindpunt en vooraf voorspelbare fasen. Waardeer *what is* en speel in op wat er gebeurt, niet op wat er zou moeten gebeuren.
3. Benut ontwikkelingen en veranderingen in het werk of de omgeving om nieuw gedrag te stimuleren. *Never waste a good crisis*.
4. Zorg voor meetbare vooruitgang en creëer mijlpalen, ook als je organisch verandert. Benut de mijlpalen ook om veranderingen zichtbaar te maken en te waarderen.

### Advies 4: Verandering in gedrag of cultuur kan niet worden gemanaged, maar moet wel worden begeleid

1. Dé cultuur en de 'organisatie' bestaan niet; het gaat om klanten en doelgroepen, doelen en opgaven, gedrag, mensen, groepen en geschreven en ongeschreven regels.
2. Mensen willen wel ontwikkelen, maar niet veranderd worden. Verandering kan niet worden opgelegd.
3. Kijk niet alleen vooruit, maar ook terug. Erken en waardeer datgene dat is verricht om te komen wat en waar je nu bent en zoom in op wat het verleden je heeft geleerd over veranderingen.
4. Experimenteren stimuleert creativiteit. Versterk experimenten met kaders en sponsorschap vanuit de leiding om geloofwaardig te zijn en niet vrijblijvend te worden.

#### **Advies 5: Concentreer op 'het ondertussen', daar vindt de verandering plaats**

1. Maak geen onderscheid tussen het WAT en het HOE van de verandering, want het HOE zit in het WAT opgesloten.
2. Ontwikkel en verander in het ondertussen, in het 'echte' dagelijkse werk. Lerend presteren en samen ontwikkelen geeft energie en vertrouwen.
3. Speur naar de rituelen, gegroeide gewoonten en aangeleerde omgangsvormen die beeldend zijn voor de verandering. In dit alledaagse zit de aanleiding, de weg of de oplossing van de verandering verstopt.
4. Beloon *small wins*, kleine stappen en kiempjes van het gewenste gedrag.

#### **Advies 6: Vorm een krachtige, leidende en netwerkende coalitie**

1. Baseer je op 20:60:20-verhouding: 20% is early adaptor, 60% is meeloper, 20% is tegenstander. Enkelen zijn innovators.
2. Nodig uit tot initiatief en inspireer zowel de *usual suspects* als de minder vanzelfsprekende en geziene mensen: iedereen kan op zijn of haar niveau het verschil maken.
3. Zorg ervoor dat de mensen die *willen*, de ruimte en middelen hebben om het ook te *kunnen* en te *doen*.
4. Verandering gaat via kleine, lokale wolkjes van mensen die bestaande beelden van de organisatie mixen met nieuwe. Benut oude en nieuwe netwerken om herinneringen uit het verleden, heden en toekomst te mixen.

#### **Advies 7: Deel en stimuleer leiderschap**

1. Leiders en managers met autoriteit, invloed en communicatieve vaardigheden zijn cruciaal. En tegelijkertijd zijn dit ook gewoon mensen. Baseer je ook bij hen op de 20:60:20-verhouding.
2. Leiderschap gaat niet over posities, maar over rollen en wat je doet. Deel en ontwikkel leiderschap.
3. Besef dat 'lagere' managers en medewerkers acties en gedragingen van 'hogere' managers kritisch volgen.
4. Betrek de verandering ook op jezelf en jouw cirkel van invloed. *Practice what you preach*.

#### **Advies 8: Communiceren, communiceren, communiceren en ...**

1. Dialoog is tweezijdig: vraag mensen in hun eigen rol en omgeving wat zij kunnen bijdragen. Nodig uit tot gesprek en hanteer bekend en vertrouwd woordgebruik.
2. Stem de toon van je veranderboodschap af op de urgentie en de aanpak.
3. Communicatie is meer dan taal en woorden: gebruik beelden, rituelen en symbolen.
4. Realiseer dat wat je zegt beperkt invloed heeft op gedrag van anderen. Mensen doen niet wat managers zeggen, zij doen wat managers doen.

#### **Advies 9: Borg en veranker veranderingen in de structuur**

1. Wacht niet met 'borgen' en verankeren van een verandering totdat het 'veranderteam' klaar is.
2. Leer vooraf, tussentijds en achteraf van experimenten en onverwachte gebeurtenissen. Stimuleer een aanpak van 'lerend organiseren'.
3. Bevestig en bekrachtig de verandering door de inrichting van de werkomgeving, systemen en organisatiestructuren en je manier van interne monitoring hierop af te stemmen.
4. *Ben zelf de verandering* in je stijl van leidinggeven, in je gebruik van (nieuwe) rituelen en symbolen en in de manier hoe je vacatures in vult en mensen kansen geeft om te ontwikkelen.

Zelfs als je alle adviezen zou opvolgen, blijft ontwikkelen en veranderen 'in het echt' complex. Het belangrijkste advies is daarom misschien wel deze laatste.

#### **Advies 10: Zet je zintuigen open: stel vragen, kijk om je heen en luister oprecht naar wat er speelt**

1. Versterk bewustwording. Zorg voor reflectie op eigen gedrag, referentiekaders en beelden van de werkelijkheid en probeer deze te verbinden.
2. Creëer tegenspraak. Probeer 'gedoe' niet te voorkomen of te vermijden. Zwak het verhaal niet af wanneer je kritisch benaderd wordt.
3. Ga niet uit van onwil bij mensen, dan krijg je het namelijk ook. Baseer je op vertrouwen. Weerstand is soms leerstand en soms bescherming. Wat wordt beschermd door niet te veranderen?

4. Bevraag mensen die een afwachtende houding aannemen. Hier zit mogelijk een bedenking of een ervaring die nuttig is.