

Mensen en verandering, een kwestie van maatwerk

Door Hanno de Schipper

Wie is er niet bezig om het klantgericht denken en doen binnen de organisatie te verbeteren? Dat is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Niet alleen heeft het impact op de processen en systemen, maar natuurlijk vooral op de mensen. Hoe zorg je ervoor dat iedereen de schouders eronder zet? Je weet ongetwijfeld ook dat 50 tot 70 procent van de organisatieveranderingen niet het gewenste doel heeft bereikt. Komt dat door de klassieke benadering van verandermanagement of doen we gewoon iets niet goed in de uitvoering? Waar ligt de sleutel voor succesvolle verandering van een product- of procesgerichte organisatie, naar een klantgerichte of klantgedreven organisatie?

De 'Holy Grail' voor succesvolle verandering?

Het vakgebied verandermanagement is al erg oud, maar ironisch genoeg minder aan verandering onderhevig dan je zou denken. Het verandermodel van Lewin (1947) wordt bijvoorbeeld nog steeds gebruikt en zo zijn er meerdere verandermodellen die al jaren-, misschien wel decennialang de revue passeren (Hofstede's cultuurmodel, Kotter's acht stappen, De Caluwé's kleurenmodel, etc.). In al deze jaren is duidelijk geworden dat de menselijke factor essentieel is voor een succesvolle verandering. En waar de traditionele verandergoeroes zich meer richten op het reduceren van de weerstand van medewerkers is er recentelijk (gelukkig) een meer positieve benadering van de menselijke factor voorbijgekomen: medewerkers zijn altijd in een bepaalde mate *veranderbereid*. Je zou weerstand een uiting kunnen noemen van de laagste vorm van veranderbereidheid. Het lijkt een simpel 'omdenktrucje', maar besef je wel dat je zonder weerstand nog steeds niet vooruit komt. Er is toch echt een drijvende kracht nodig achter verandering, die er pas komt als de wielen vooruit gaan draaien.



Toch lijkt de 'Holy Grail' voor succesvolle verandering nog steeds niet gevonden en is er geen eenduidig antwoord op de vraag hoe je mensen het beste mee kunt nemen in een verandering. Hoe zou dit komen? Mijn stelling is dat, wanneer het neerkomt op mensen en verandering, het altijd een kwestie is van maatwerk. Daarbij kan het enorm helpen om verschillende niveaus van veranderbereidheid te onderscheiden en verschillende drijfveren voor veranderbereidheid te onderkennen en identificeren. Ook intern geldt dus 'ken uw klant' in de zin dat er verschillende doelgroepen van een verandering zijn met verschillende 'koopmotieven'.

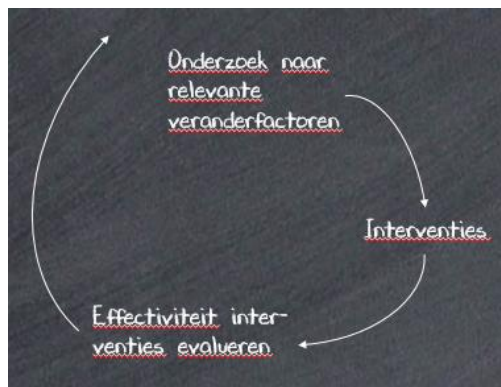
Evidence Based Verandermanagement (EBV)

Maar hoe ga je te werk als alle veranderingen en het meenemen van medewerkers in deze veranderingen maatwerk zijn? Dit betekent namelijk dat er geen universeel model is voor de veranderbereidheid van medewerkers. En dit vinden organisaties eng. Logisch, want standaardisatie brengt haar gemakken met zich mee. Toch past een flexibel model beter bij de talloze verschillende factoren die een rol spelen bij veranderingen in verschillende contexten.

Een aanpak die goed past bij zo'n flexibel model is 'Evidence Based Verandermanagement' (EBV). Dit is een aanpak waarin nadrukkelijk de samenwerking tussen theorie en praktijk gezocht wordt. Zoals Varela (1991) het omschrijft: *"Scientific understanding and practical experience are like two legs without which we cannot walk."* Meten is alleen weten als je er in de praktijk ook mee aan de slag gaat. Onderzoek in actieve samenwerking met de praktijk dus: actieonderzoek. Actieonderzoek is onderzoek doen met en voor mensen, in plaats van over mensen. Je houdt bij wijze van spreken de vinger stevig aan de pols om vervolgens samen met de patiënten een behandelplan te bepalen en in gang te zetten.

Maar hoe gebruik je actieonderzoek om veranderingen succesvoller te implementeren? De eerste stap is het in kaart brengen van de factoren die veranderbereidheid bepalen binnen jouw organisatiecontext. Bij onderzoek naar deze factoren wordt vaak de volgende indeling gebruikt: veranderproces, -context, -inhoud en individuele gevolgen voor werknemers. In de ene organisatie kan de noodzaak tot veranderen (voorbeeld van factor in de verandercontext) bijvoorbeeld nog niet ervaren worden, terwijl in de andere organisatie de verwachte gevolgen voor de werkinhoud (voorbeeld van factor in de individuele gevolgen voor werknemers) slecht zijn. Wanneer je dit eerst in kaart brengt, weet je bij de start van het veranderproces welke factoren binnen jouw organisatie van belang zijn en onder welke doelgroepen van de verandering ze het meest bepalend zijn.

Hierna organiseer je actief interventies op basis van de eerste 'meting', waarbij je de medewerkers actief betreft bij het organiseren en uitvoeren van de interventies. Voor het opzetten van deze interventies zijn tal van keuzes, maar bedenk dat het doel of het gewenste effect van de interventie altijd leidend zou moeten zijn voor de inhoud van de interventie. Waar een overleg bijvoorbeeld belangrijk kan zijn in het verduidelijken van de gevolgen voor de werkinhoud, kan een onderlinge discussie juist meer bijdragen aan het besef van de noodzaak tot veranderen. De veranderbereidheid kan vergroot worden door te werken aan de vermogens van medewerkers om het te snappen, te kunnen, te willen, te mogen en te moeten. Dat laatste is vaak geen recept voor succes (er gaat dwang vanuit), terwijl het eerste alleen niet genoeg is (met snappen, dus veel uitleggen en toelichten, kom je nog niet in beweging).



Het flexibele en iteratieve actieonderzoek houdt hier niet op. Het cirkeltje wordt rondgemaakt door de effectiviteit van de interventies te evalueren. In hoeverre hebben deze interventies de gewenste effecten gehad op de veranderbereidheid van medewerkers en welke mechanismen lagen aan bijvoorbeeld de hogere ervaren noodzaak tot veranderen ten grondslag? Dit proces kan natuurlijk meerdere keren herhaald worden indien dit nodig blijkt te zijn.

Geen standaard aanpak, wel een simpel proces

De 'Holy Grail' voor succesvolle verandering is nog niet gevonden. Het is een gevoelig proces dat vraagt om sensitiviteit in de veranderaanpak. Daarom is het ook beter de interventies die gepleegd worden om beweging te creëren zo flexibel en open mogelijk te houden. Actieonderzoek biedt hier de ruimte voor door op een iteratieve wijze de specifieke factoren bij het veranderproces die van belang zijn in kaart te brengen, hier actief interventies op te organiseren en de effectiviteit van deze interventies te evalueren.

Benieuwd hoe je actieonderzoek kan inzetten om succesvol veranderingen te implementeren? Neem dan contact op met Hanno de Schipper (06 52 39 31 71 of hanno@H3ROES.nl).