

Waarom is veranderen toch zo lastig en welke succesvoorwaarden voor een verandering gelden er?

Uit diverse studies blijkt dat er een groot aantal belemmerende factoren te vinden is om veranderingen te realiseren.¹ De acht belangrijkste komen vooral voort uit de aanpak en inrichting van de veranderingsprocessen.

1 *Onvoldoende tijd en middelen*

Veranderingen gaan te snel, er gebeurt te veel tegelijkertijd, er is onvoldoende tijd voor verschillende fasen van het proces en medewerkers krijgen te weinig tijd om de veranderingen te accepteren. Leidinggevenden blijken ook te weinig tijd te hebben c.q. te maken, omdat de dagelijkse gang van zaken alle aandacht vraagt en krijgt. Ook is vaak niet duidelijk hoe die vertaling moet plaatsvinden. Het strategisch management heeft onvoldoende zicht op de druk die wordt ervaren bij de medewerkers op de werkvloer, als gevolg van de veranderingen. Er is qua middelen in tijden van verandering onvoldoende (gekwalificeerd) personeel om veranderingen én het lopende werk goed te kunnen doen.

2 *Onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen*

Een gebrek aan duidelijkheid over de doelstellingen, de voortgang, eventuele ontslagen en de aanpak van de verandering, belemmeren veranderingen ook.

3 *Onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid*

Het strategisch management (directie, Raad van Bestuur) is vaak bezig met zijn eigen veranderingsproces, soms samen met de direct leidinggevenden. De potentiële bijdrage van medewerkers wordt dan veelal onvoldoende benut. Het strategisch management veronderstelt dat de probleemanalyse via allerlei communicatiemiddelen en het middenkader is overgedragen aan de medewerkers en dat mensen nu aan de slag willen gaan met het uitvoeren van de oplossing. Medewerkers ervaren dat anders.² Zij kunnen hun ideeën onvoldoende kwijt en hun ervaringen niet bespreken. Zij ervaren weinig ruimte om bij te sturen. Trainingen volgen pas later (te laat).

3 x 3-formule

Vaak wordt in dit verband de 3 x 3-formule gebruikt: de directie neemt drie maanden de tijd om de verandering zorgvuldig uit te denken. De direct leidinggevenden worden in een driedaagse bijgepraat over de uitkomsten en getraind om deze te delen met hun medewerkers. Die medewerkers krijgen dan vervolgens in drie minuten van hun baas te horen wat er gaat gebeuren. Is het dan gek dat er op de werkvloer weerstand uitbreekt?

4 *Spanningen binnen en tussen teams*

Belemmeringen kunnen ook liggen in de machtsverhoudingen. Door veranderingen staan machtsverhoudingen ter discussie. Partijen zullen zich dan richten op het veiligstellen van eigen belangen, doelstellingen en machtsposities.

¹ De eerste vijf komen van K. Bennebroek Gravenhorst, 2002.

² R. Werkman, Werelden van verschil, proefschrift, Universiteit van Amsterdam, 2006.

5 *Het handelen van leden van het strategisch management en de door hen gekozen veranderaanpak*

Als er onvoldoende aandacht is voor de aanpak, de inrichting en het verloop van een veranderingsproces, zal dat het veranderingsproces eveneens belemmeren. Een tussentijdse herijking komt zelden voor. De soms speciaal aangestelde verandermanager is ook een belemmerende factor, zeker wanneer hij mensen een blauwdruk voorschrijft en weinig inbreng van anderen tolereert.

6 *De veranderhistorie*

Medewerkers zetten soms de hakken in het zand vanwege ervaringen en wrok uit het verleden: de erfenis van wantrouwen. Vorige veranderingsprocessen kunnen 'litttekens' bij leidinggevend en medewerkers hebben achtergelaten, zodat het steeds moeilijker wordt om nieuwe veranderingen positief te omarmen.³ Men kan door een veelheid aan veranderingen ook 'verandermoe' zijn geworden.

7 *Een te gefragmenteerde probleemanalyse*

Een probleem wordt niet altijd in zijn volle omvang overzien en geanalyseerd. Dat komt vaak omdat het strategisch management onvoldoende zicht heeft op de complexiteit van het probleem.

8 *Verskillend perspectief op de verandering*

Het strategisch management, het middenmanagement en de medewerkers beleven veranderingen verschillend en zijn ook niet (voldoende) op de hoogte van elkaars gezichtspunt. Die 'kijkrichting' vormt ook een beperkte én gekleurde blik op de verandering. Het management veronderstelt dan ten onrechte dat hun denkproces, analyse van de problemen en gekozen oplossing worden gedeeld door de anderen in de organisatie.⁴ Mensen zijn in hun dagelijks werk vooral in gesprek met *directe collega's* en veel minder met anderen. Daardoor ontstaat binnen zo'n groep een gezamenlijk beeld: 'zo zit volgens ons de werkelijkheid in elkaar en niet anders.' Dergelijke 'onwrikbare werkelijkheidsdefinities' kunnen de invoering van veranderingen ernstig belemmeren.⁵ Ook wordt (te) gemakkelijk gedacht dat middenkader en medewerkers wel snappen wat hun aandeel in het realiseren van de verandering is en daar vanzelf invulling aan willen geven.

³ W. de Moor, Organisatieverandering, een constructionistisch perspectief, in: *M&O* nummer 6, december 1998.

⁴ K. Bennebroek Gravenhorst, 2002, pag. 424.

⁵ R. Werkman, *Werelden van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderingsprocessen creëren en hanteren*, proefschrift Universiteit van Amsterdam, 2005.

Samengevat: acht belangrijkste redenen voor stagnerende veranderingen

1. Onvoldoende tijd en middelen
2. Onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen
3. Onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid
4. Spanningen binnen en tussen afdelingen
5. Handelen van het strategisch management en de door hen gekozen veranderaanpak
6. Veranderhistorie
7. Te gefragmenteerde probleemanalyse
8. Verschillend perspectief op de verandering

Bovenstaande opsomming is haast om moedeloos van te worden. Tegelijkertijd roept het de vraag op: hoe lukt een verandering dan wél? Ook daarnaar is in de wetenschap veel onderzoek gedaan. Een mooi overzicht van Boonstra en Steensma na een grondig case-onderzoek en literatuuronderzoek levert maar liefst 17 voorwaarden voor een succesvol veranderingsproces op.⁶

De 17 voorwaarden voor een succesvol veranderingsproces

1. Een heldere strategische koers
2. Integrale vernieuwing
3. Gedeelde probleemervaring
4. Actieve opstelling van het topmanagement
5. Specifieke aandacht voor het middenmanagement (ondersteuning, coaching)
6. Duidelijkheid over doelen en aanpak van de verandering
7. Ontwerpen én ontwikkelen samen
8. Bespreekbaar maken van barrières voor verandering
9. Aandacht voor machtsprocessen en weerstand
10. Communicatie en informatie
11. Realiseren van actieve betrokkenheid
12. Op gang brengen van leerprocessen
13. Stapsgewijze aanpak
14. Opleiding en gedragsverandering
15. Ondersteunende technologie
16. Ondersteunende personeelsinstrumenten
17. Effectief verandermanagement

⁶ J.J. Boonstra en H.O. Steensma, Succesvol veranderen van organisaties, in: J.J. Boonstra, H.O. Steensma en M.I. Demenint, *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*, Reed Business Publications, Den Haag, 1996.

Mijn stelling is dat leidinggevenden en medewerkers best samen willen veranderen, maar ze willen niet veranderd *worden*!⁷ Wanneer brede betrokkenheid niet (meer) mogelijk is, is te proberen waar mogelijk tóch nog een vorm van betrokkenheid te creëren. Bijvoorbeeld door mensen na een genomen besluit de invulling zelf te laten bepalen. En soms is aandacht (stoom afblazen, laten reageren) al het halve werk.

⁷ E. Reijnders, *Samen veranderen, de weg naar een gedragen besluit*, Lemma, Utrecht, 2004. En: K. Bennebroek Gravenhorst, 2002, pag. 426.

