Hoe verander je jouw organisatie succesvol?

10 stappen die leiden tot:

Draagvlak | Resultaat | Ontwikkeling | En groei

Tekst: Dick Nijman

Illustraties © Esther Ubels & Ronald de Hoogh

WERKPLAATS VOOR ORGANISATIE CULTUUR

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 1 2-10-2017 13:12:22

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 2 2-10-2017 13:12:22

Hoe verander je jouw organisatie succesvol?

10 stappen die leiden tot:

Draagvlak | Resultaat | Ontwikkeling | En groei

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 3 2-10-2017 13:12:22

De 10 stappen voor succesvolle organisatie(cultuur)veranderingen

Voor wie en hoe?

Dit boek is bedoeld voor beslissers, besturen, directies en managers binnen een bedrijf of organisatie. Leg deze 10 stappen, tips en checklists als meetlat langs jouw veranderingen en leer van anderen. De 10 stappen verlopen niet altijd exact in deze volgorde, zie ze als veranderkader. Regelmatig zul je terugkeren naar eerdere fases, hier en daar zul je stappen overslaan en soms moet je stappen toevoegen. Wat de praktijk ons leert is:

> Organisatieverandering is eenvoudig,
> maar het is niet simpel om eenvoudig te zijn.

Wat kunnen wij je leren?

Dit boek is een voorproefje van onze leer- en verandertrajecten. Je leert onder andere:

- Hoe je een verandering start.
- Hoe je draagvlak behoudt voor veranderingen.
- Hoe je continue verbetert en processen uitvoert met maximale toegevoegde klantwaarde.
- Luisteren naar experts op de werkvloer en een lerende cultuur scheppen.
- Jezelf als instrument te gebruiken waarbij het gaat over oprechtheid, integriteit en professioneel handelen.
- Het gereedschap te gebruiken voor een goede organisatieverandering.

Expertise, houding én gedrag dus; de basis om veranderingsprocessen tot een goed einde te brengen.

Veel leesplezier!

Dick Nijman
Organisatieveranderaar

DE WERKPLAATS VOOR ORGANISATIECULTUUR
Van Gentstraat 100 (ingang nr. 98)
6524 BE Nijmegen

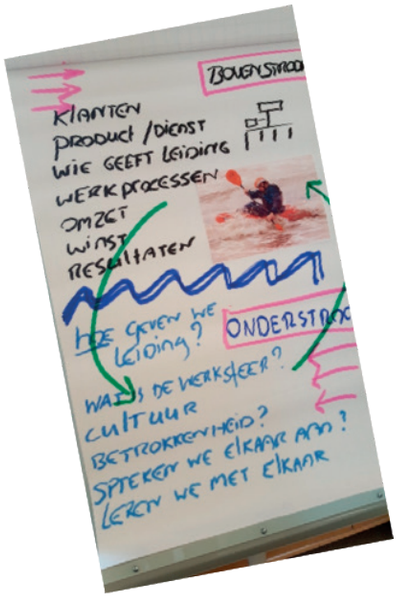
M 06 543 945 04
Z 024 373 51 73
I www.werkplaatsvooororganisatiecultuur.nl

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 4 2-10-2017 13:12:22

INLEIDING

Organisatiecultuur is net zo belangrijk als rendement, klantcontacten en capaciteitsplanning. Het heeft o.a. te maken met:

- Hoe verminder je klachten?
- Hoe verhoog je jouw rendement?
- Hoe maak je jouw mensen zelfsturend?
- Hoe krijg je je medewerkers zo ver dat ze achter taakveranderingen staan?
- Hoe worden je mensen meer veranderingsbereid?



Bovenstroom en onderstroom in organisaties

De bovenstroom van een organisatie bestaat uit 'harde' gegevens zoals het klantenbestand, de producten of diensten, de werkprocessen, de omzet en de resultaten.

De onderstroom is minder zichtbaar en betreft 'softe' zaken als: hoe wordt er leidinggegeven, hoe betrokken zijn medewerkers, wie hebben het echt voor het zeggen, is er oud zeer? De organisatiecultuur dus.

Deze wordt vaak onderschat. Echter:

> Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner.

Organisatiewetten

1) Bovenstroom beïnvloedt onderstroom.
2) Onderstroom beïnvloedt bovenstroom.
3) Bovenstroomse problemen moet je bovenstrooms aanpakken.
4) Onderstroomse problemen moet je onderstrooms aanpakken.

Hoe je je organisatie succesvol verandert, de onder- én bovenstroom managet, leer je in de volgende 10 stappen!

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 5 2-10-2017 13:12:22

1 Stap 1 **Legitimatie**

> Comfort is als een slaapliedje, een antidepressivum dat alle verandering afzwakt.

Waarom vraag je werknemers te veranderen, te investeren, hun vertrouwde werkrelaties los te laten? Een goede reden komt vanuit de klant óf heeft te maken met de continuïteit van je bedrijf. De al dan niet hard-op gestelde vraag: "Waarom zouden we?", wordt vaak gezien als weerstand, maar is een terechte vraag.

TIP 1

Zorg voor een legitimatie om verandering te vragen van medewerkers. Deze legitimatie komt altijd van de klant of de markt. Wat wenst de klant of verandert er in de markt, wat bedreigt mijn continuïteit? Maak dit heel concreet.

Uit de praktijk:

De directie van een productiebedrijf kondigt aan dat er drastisch bespaard moet worden i.v.m. toenemende concurrentie en een markt die onder druk staat. Tegelijkertijd is er op het hoofdkantoor zichtbare luxe aanwezig. Resultaat: de medewerkers geloven het niet. De boodschap is niet betrouwbaar én er is slecht voorbeeldgedrag. De medewerkers luisteren beleefd en gaan weer als vanouds aan het werk.

Checklist voor deze fase:

- Is er een zichtbare dreigende crisis als de verandering niet wordt doorgevoerd?
- Wat kost het om zo door te gaan? Wat zijn de consequenties in geld, klanten, marktaandeel, ontwikkeling?
- Ligt er een goed onderbouwd verhaal (situatie, cijfers, gevolgen, verwachtingen)?
- Geef je een goed voorbeeld?
- Wordt de winst (niet alleen geld) eerlijk verdeeld?
- Accepteer je lage prestatienormen binnen het bedrijf?
- Hoe is het organisatie- en omgevingsbewustzijn? Zijn er mensen die puur naar hun eigen afdeling/functie kijken?
- Zijn er juiste, objectieve maatstaven bij het beoordelen van prestaties?
- Is er voldoende en juiste feedback van externe bronnen (klanten en andere belanghebbenden)?
- Heerst er een cultuur waarin je kritiek mag geven?

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 6 2-10-2017 13:12:22

1

To do

- Geef zelf het voorbeeld, veranderen begint bij jezelf!
- Werknemers moeten de urgentie voelen. Breng de sfeer van crisis goed voor het voetlicht, bijvoorbeeld door cijfers, klantreacties en prestaties van concurrenten te laten zien – wel reëel natuurlijk.
- Bouw geen functies om mensen heen, maar stel de ambities en doelen zo hoog dat mensen wel moeten veranderen.
- Stel medewerkers niet alleen functioneel, maar ook integraal verantwoordelijk voor resultaten.
- Verhoog systematisch de informatie over klanttevredenheid en financiële prestaties.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 7 2-10-2017 13:12:23

2 Stap 2 **Verandervisie**

▶ Visie zonder actie is een dagdroom
Actie zonder visie is een nachtmerrie.

De stap van legitimatie moet uitmonden in een heldere verandervisie. Een goede visie:

- Geeft richting aan het veranderingstraject en kan een baken zijn bij verdere besluitvorming.
- Geeft de mogelijkheid de activiteiten te toetsen.
- Is eenvoudig te communiceren.
- Is ook een meetpunt; liggen we op koers, moeten we versnellen?

De kenmerken van een effectieve visie zijn:

1. Zingevend: elke medewerker wordt erdoor beïnvloed en levert een bijdrage.
2. Onderscheidend: waarom is dit juist bij deze organisatie nodig en speciaal?
3. Verankerend: de visie slijt in het geheugen van mensen.
4. Emotie toevoegend: medewerker voelen zich ertoe aangetrokken.

TIP 2

Stel een heldere visie voor de toekomst op.

Uit de praktijk:

Voorbeelden van een verandervisie zijn: "We gaan van projectmatig naar procesmatig werken, waardoor we in december een rendement van 4% gaan behalen." en "We gaan van een procedurecultuur naar een klantgerichte cultuur waardoor we in december de regie in de wijken terug gekregen hebben."

Checklist voor deze fase:

- Kun je in twee zinnen inspirerend uitleggen waarom het anders moet?
- Waarom denken we dat dit (jouw verandervisie) het oplost?
- Kun je pakkend uitleggen waar we heen gaan?
- Ken je bedrijven/ organisaties die het al zo doen?
- Heb je referentieprojecten waaruit blijkt dat jouw inzicht kans van slagen heeft?
- Wat pleit tegen je verandervisie?
- Wat betekent dat?

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 8 2-10-2017 13:12:23

2

To do

- Breng mensen met elkaar in contact en laat werknemers praten met ontevreden klanten, balende leveranciers en mopperende besturen. Koppel daaraan de verandervisie, laat het ze mee inzien.
- Zet je veranderingstopic steeds weer op de agenda van relevante bijeenkomsten.
- Bespreek problemen in een vroeg stadium intern. Gebruik daarvoor de aanwezige middelen als intranet, de huiskrant, de lichtkrant, het bord. Laat zien dat een andere werkwijze voordeel heeft. Maak het groot en visueel.
- Organiseer excursies naar organisaties die (deels) doen wat jij in de toekomst in jouw organisatie wenst.
- Denk ‘out of the box’. Benut het dagelijkse werk om te leren.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 9 2-10-2017 13:12:23

3 Stap 3 **Kies het aangrijpingspunt van de verandering**

▶ Als de ouders onenigheid hebben, eten de kinderen niet aan tafel.
Dat geldt voor ieder systeem.

Start je een verandertraject top-down of met een team toegewijde medewerkers?

- Zijn er onopgeloste zaken in de organisatie, dan is een top-down start zinvol. Breng eerst je eigen winkel op orde, bereik eenheid in visie en doelen, zet de gewenste cultuur neer en wees daar een voorbeeld in. Wat bovenin de organisatie niet gebeurt (elkaar aanspreken, bijsturen, transparantie in functieomschrijvingen, openheid, goede functionerings- en beoordelingssystematiek), zal onder in de organisatie nooit gebeuren.
- Is die gewenste cultuur er al (goede samenwerking, elkaar bijsturen en aanspreken, met en van elkaar leren) en gaat het om een meer instrumentele verandering (wijziging in dienst, product of werkwijze), dan kun je starten met een toegewijd team dat een goede afspiegeling is van je organisatie.

Waarschuwing!

Het falen van menig veranderingstraject ligt in onvoldoende eenheid, in werkwijze én cultuur, op sturend niveau. Leidinggevenden ervaren het vaak als falen om toe te geven de zaak niet op orde te hebben of onderlinge meningsverschillen en/of oud zeer te bespreken. Door de vraag of er op leidinggevend niveau onopgeloste zaken spelen lichtzinnig te beantwoorden, is de grootste veranderkracht van tafel!

! TIP 3

Toon leiderschap! Kies je aangrijpingspunt, wees een voorbeeld en de voorloper van wat je van anderen gaat verwachten: zelfinzicht, een lerende houding, open en persoonlijke communicatie.

Uit de praktijk:

In de top van een woningcorporatie heerst onenigheid. Er wordt autoritair leidinggegeven, er zijn conflicten geweest en er is sprake van angst. De teammanagers en werknemers zijn in de loop der jaren steeds stiller geworden, het geloof dat ze wezenlijk kunnen bijdragen is tanende. De resultaten laten te wensen over. De prestatienormen zijn laag. Een cultuurverandering is gewenst vindt de directie maar het functioneren van de directie zelf, hun eigen rol, hoe het zover heeft kunnen komen, is onbespreekbaar... De HRmanager van de woningcorporatie lost dit op door veranderkracht gefragmenteerd in te kopen: dan weer eens dit bureau, dan weer eens dat bureau, altijd korte trajecten. Dan weer eens drie sessies LEAN, dan weer eens een middagje feedback voor medewerkers. Bureaus mogen terugkomen zolang het heikele punt maar niet op tafel komt. Kritische feedback op de organisatie is niet welkom. Een integrale aanpak om voor eens en altijd af te rekenen met waar de organisatie last van heeft is onbespreekbaar.

3

Checklist voor deze fase:

- Heb je de neiging om te denken dat het aan 'hun' ligt?
- Haal jij jouw doelen? Lever je op wat je afspreekt? En anderen binnen jouw management team (MT) of directie?
- Is er onderling vertrouwen in de sturende laag? Spreken jullie elkaar aan? Is er oud zeer?
- Durft het MT of de directie het over de eigen fouten te hebben? Zijn er weleens excuses aangeboden?
- Is er integer leiderschap?
- Heb je zicht op de fase van teamontwikkeling en ben je in staat teamcoach te zijn?
- Hoe zorg je dat je eigen team zich verder ontwikkelt?
- Leren teams van elkaar?
- Is de cultuur op orde maar is er een instrumentele verandering nodig?

To do

- Communiceer persoonlijk en concreet (al ervaar je het als kwetsbaar, het is het meest krachtige dat je kunt doen).
- Gebruik feedbackregels.
- Ga uit van een gezamenlijk belang.
- Houd voor ogen waarvoor je het doet, realiseer je hoeveel mensen hiervan afhankelijk zijn.
- Kondig grenzen aan. Bijvoorbeeld: "Komen we er niet uit, dan schakel ik iemand in." Neem verantwoording voor het geheel en blijf verantwoordelijk, ook als het niet meteen lukt.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 11 2-10-2017 13:12:24

Stap 4 **Het leidende team**

▶ Teamwork makes the dream work, but a vision becomes a nightmare with a big dream and a bad team ■

Breng mensen bijeen die de verandering moeten dragen. Ideale teamleden zijn mensen:

- Uit alle geledingen: het is een dwarsdoorsnede van je organisatie.
- Met voldoende beslissingsmacht om e.e.a. door te voeren.
- Met voldoende draagvlak. Dus wel lijnmanagers met bewezen leiderschap en geen overdaad aan HRM-ers.
- Die voldoende expertise hebben om alle aandachtsgebieden van je organisatie af te dekken.
- Die langdurig goed met elkaar kunnen samenwerken. Denk hierbij ook aan teamrollen: doeners zetten aan tot resultaten; denkers analyseren en dragen oplossing aan; zorgers bewaken kwaliteit en stellen waarden en normen aan de orde; verbinders zorgen voor onderlinge communicatie, sfeer en enthousiasme.

Waar ben je nog meer alert op?

- **Mensen selecteren die op je lijken**: Mensen zijn geneigd om te selecteren op basis van eenzelfde aanpak of ideeën. Dit is een valkuil, want het weerspiegelt je organisatie niet, heeft te weinig kritisch vermogen en daagt je te weinig uit. Sta open voor ideeën waar je zelf niet op zou komen.
- **Grote ego's**: grote ego's staan initiatief van anderen en een open uitwisseling in de weg.
- **Ratten**: Mensen met dubbele agenda's schaden het vertrouwen. Stel dit aan de orde en aarzel niet om in te grijpen. Bij een beginnend veranderteam vormt het thema 'vertrouwen' altijd de onderliggende dynamiek. Zorg dat er aandacht is voor kennismaking, informele uitwisseling, opbouw van vertrouwen en veiligheid.

! TIP 4

Kies je leidende team, investeer in onderling vertrouwen en samenwerking en schep een klimaat waarin jouw team de verandering kan leiden.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 12 2-10-2017 13:12:25

Uit de praktijk:

In een retailbedrijf werkt een hoofd Verkoop, Richard, een krachtige persoonlijkheid. Maar hoe goed het dagelijks werk ook is geregeld op zijn afdeling, veranderingstrajecten lopen steeds stuk. En waarom? Hij legt de lat hoog, hij werkt hard en is gemiddeld niet zo tevreden met wat anderen aanleveren, hij trekt eigenlijk altijd de kar in zijn eentje. En dat gaat lang goed … tot de veranderingen ook in de afdeling geborgd moeten worden. De enige die werkelijk in de verandering gelooft is... Richard zelf.

Checklist voor deze fase:

- Heb je harde en zachte criteria opgesteld op basis waarvan je het leidende team wilt samenstellen?
- Heb je de leidende groep samengesteld op basis van deze harde én zachte criteria?
- Heb je een plan zodat dit team gaat samenwerken? Wat doe je rond kennismaking, werkafspraken e.d.?
- Heb je zicht op teamontwikkeling en de onderliggende dynamiek van de verschillende teamfases?
- Heb je de risico's per fase in kaart gebracht?
- Heb je zicht op ratten, grote ego's en de valkuil van mensen erg 'geschikt' vinden?

To do

Hoe creëer je een goed team? Door te letten op:

- Afspiegeling, expertise, macht, draagvlak.
- Teamrollen: starters, uitvoerders en afmakers, denkers, doeners, zorgers en verbinders.
- Teamfasen en teamontwikkeling: je weet wat er in verschillende fasen speelt op taak- en procesniveau en je kunt er op sturen. Neem de tijd voor teamopbouw; beter een trage start dan een snel einde.

5 Stap 5 **Leer van het verleden**

▶ Er is maar één reden om naar je mislukkingen te kijken: ervan leren! ▪

Een succesfactor bij het maken van nieuwe plannen is: terugkijken en leren. Veel jaarplannen komen niet uit, omdat organisaties niet leren van 'lessen uit het verleden'. Hoe doe je dat wel?
Stel een lijst op met alle successen én teleurstellingen van afgelopen jaar. Vraag je af wat de leerpunten zijn en selecteer hieruit minimaal drie richtlijnen voor een nieuwe cultuur en een nieuwe richting. Zorg dat het gaat over zacht en hard, onder- en bovenstroom.

TIP 5

Leer van het verleden: Wat wil je versterken? Wat wil je niet meer? Betrek dit op cultuur (hoe wil je met elkaar omgaan, hoe leren we) én op processen, doelen en structuur; de onder- en bovenstroom. Schep een klimaat waarin we leren i.p.v. oplossen of afrekenen met elkaar.

Uit de praktijk:

Met een MT-team van een verzekeringsmaatschappij stelden we op een flipover een compleet vel met successen op. De teleurstellingen over afgelopen jaar besloegen maar liefst twee vellen.
Het team besloot er richtlijnen voor het nieuwe jaar uit te halen. Richtlijnen zijn die dingen die we moeten doen of herhalen willen we meer successen krijgen en om te voorkomen dat de lijst met teleurstellingen nog verder groeit.
Voorbeelden van richtlijnen zijn: "We moeten meer doen aan innovatie." (hard) of "We moeten elkaar bijsturen en geen genoegen nemen met analyses achteraf waarom iets niet lukt." (zacht)
Deze richtlijnen in cultuur en doelen hielpen dit team het hele jaar door om koers te houden. Dreigde de voortgang in doelen vast te lopen, dan hoefden de medewerkers zich de richtlijnen in taken of cultuur alleen maar even te herinneren.

In mijn begeleidingen geef ik deze fase nog een verdiepingsslag door nog verder in te gaan op organisatiecultuur (dat wat wij collectief doen, hoe we denken) en mindset (de individuele kernovertuigingen). Maar voor nu volstaat dit.

5

Checklist voor deze fase:

- Welke successen heb jij (of het het MT, of de directie) het afgelopen jaar gekend?
- Waar ben je trots op?
- Welke nieuwe projecten ben je succesvol gestart?
- Welke innovaties heb je ingevoerd?
- Welke klanten heb je goed bediend?
- Voor wie heb je veel betekend?
- Welke teleurstellingen kwamen op je weg het afgelopen jaar?
- Wie liet je vallen, wie liet jou vallen?
- Welke projecten waren teleurstellend?
- Welke plannen voerde je niet uit?
- Waar ben je negatief door verrast?
- Wat moet je doen om teleurstellingen te voorkomen de komende (verander)tijd?
- Wat moet je doen om successen te herhalen?

To do

- Vraag je met het team af wat de lessen uit het verleden zijn.
- Investeer in LEREN en ga minder uit van een quick fix.
- Doe dat met het hele team.
- Destilleer richtlijnen voor taken (taakgericht) én hoe je dit samen aanpakt, oplost, erover praat (procesgericht).
- Realiseer je dat deze stap niet vrijblijvend is. Wees een constant voorbeeld van en een oefening in hoe je hier met elkaar uit wil komen. Werk aan vertrouwen en veiligheid.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 15 2-10-2017 13:12:26

6 Stap 6 **Maak een jaarplan voor harde doelen én cultuur**

▶ Winnaars hebben een plan, verliezers een excuus.

Maak een jaarplan, uitgaande van je verandervisie, dat heel concreet de vraag beantwoordt: wat leveren we binnen een jaar op?

Hoe pak je dat aan?

1. Als eerste zetten we een stip aan de horizon:

- Wat zien we voor ons?
- Wat willen we bereiken in een jaar tijd?
- Wat zeggen onze klanten over een jaar over ons?
- Wat lezen we in de krant over onszelf?
- Hoe voelt het over een jaar om bij dit team, bij deze organisatie te zijn?

Kortom:

we formuleren een droom, een wens, in LEAN-termen een 'future state'.

2. Als tweede omschrijven we aandachtsgebieden. Stel vast op welke gebieden je wilt presteren (bijvoorbeeld verkoop, innovatie, communicatie, opleiden, …).
3. Als derde benoem je – bij de ongeveer 10 aandachtsgebieden - 10 concrete jaardoelen. Een doel is namelijk een droom met een deadline. Een goed doel is SMART(I): Simpel, Meetbaar, Acceptabel of Achievable, Realistisch, Tijdsgebonden, zelfs Inspirerend.

Ik maak het nog simpeler en vraag je: wat lever je over een jaar op?

Maak dus ook een jaarplan t.a.v. cultuur:

Bedenk 'hoe' je dit resultaat wil bereiken: Welk gedrag wil je zien? Hoe wil je dat mensen met elkaar omgaan? Dit noemen we waarden! Zijn er al waarden in je organisatie? Met welke waarden kun je deze aanvullen om je doel te bereiken?

- Waarden hebben pas zin als je ze vertaalt in gedrag. Ze krijgen betekenis als je ermee gaat werken, als je daarop bijstuurt en coacht, als het een onderwerp is van je beoordelingssysteem.
- Organisaties die werken met waarden, hebben minder verzuim en een kleiner verloop. Dat is logisch, want gedrag heeft invloed op je resultaat en je resultaat is van invloed op gedrag.
- Waarden kiezen om je verandervisie te ondersteunen en die waarden vertalen in concreet gedrag, leidt tot motivatie.

6

Aan je jaarplan koppel je:

a) Een heldere businesscase: wat zijn de kosten en baten? Houd rekening met (tijdelijke) investeringen in mensen, middelen en expertise. Zie een template in bijlage 1.

b) Een communicatieplan: wie heb je waarvoor en wanneer nodig? Maak concreet een communicatie-kalender, die je per tijdsperiode bijstelt. Zie een template in bijlage 2.

! TIP 6

Schep een klimaat waarin verantwoordelijkheid genomen moet worden: stel realistische doelen, borg ze en communiceer welke (team)houding en welk (team)gedrag hiervoor nodig zijn.

Uit de praktijk:

De directie van een landelijk werkende hypotheekaanbieder, onder onze begeleiding, heeft 10 verschillende aandachtsgebieden gekozen, waaronder:

- *Agile werken*
- *Innovatie*
- *Acquisitie*
- *Onderlinge communicatie*
- *Opleiden*

Bij de start van een tweedaagse bijeenkomst van het middenmanagement vertelt de directie helder en onderbouwd waarom ze gaan veranderen; in een paar duidelijke zinnen vertellen ze hun nieuwe verandervisie. Ze hebben een doorleefd verhaal en hebben er goed over nagedacht. De neuzen van de directie staan nu dezelfde kant op. Dat was echter eerst niet zo. Er was wat oud zeer en er was een nieuw MT-lid dat nog in moest voegen in het team. Die weg is nu genomen. Alle vragen kunnen ze vanuit eenheid beantwoorden. Ze zijn thuis in de inhoud en hebben geleerd stil te staan bij emoties. Gelukkig zijn ze bovenaan, bij zichzelf, begonnen.

Ze geven het middenmanagement de opdracht om binnen de verandervisie de aandachtsgebieden 'Agile werken' en 'Opleiden' door te vertalen en dat in hún jaarplan te verwerken. Natuurlijk heeft het middenmanagement ook eigen aandachtsgebieden in deze transitie.

Na de tweede dag doet het middenkader verslag aan de directie. Er wordt inhoudelijk goed gesproken. De manier waarop is anders dan ooit tevoren: er wordt geluisterd, ze streven met zijn allen naar het beste voor het geheel, er is geen gevecht. Iedereen is doordrongen van het feit dat het anders moet. Iedereen praat vanuit zijn/ haar expertise en is er groot draagvlak bereikt.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 17 2-10-2017 13:12:26

6

Checklist voor deze fase:

- Is er een ‘go’ gegeven op basis van communicatie- en businessplan?
- Heb je ongeveer tien aandachtsgebieden waarop je wilt acteren het komende jaar?
- Heb je goed omschreven wat er bij dit aandachtsgebied hoort (en wat niet?)
- Heb je bij ieder aandachtsgebied een jaardoel (‘wat lever je op’?) gesteld?
- Heb je het jaardoel vertaald naar maanddoelen (‘wat lever je deze maand dan op’?)?
- Als je hierover praat, onderhandelt en besluit in jouw team, doe je dat dan volgens de gedrags-afspraken die je maakte rondom ‘waarden’ en ‘gedrag’?

To do

- Werk planmatig, ken je valkuilen en kwaliteiten. Richt je op het verder brengen van je team.
- Zorg dat de randvoorwaarden voor de verandering in orde zijn.
- Maak -met je team- een routemap naar jullie doelen.
- Stel je op als deelnemer waar het inhoud en taak betreft.
- Stel jezelf op als bewaker (procesbegeleider) van de nieuwe cultuurafspraken.
- Wees zelf het voorbeeld.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 18 2-10-2017 13:12:26

Stap 7 **Vertel het ze!**
Het verander-jaarplan communiceren

▶ Een echte leider creëert geen volgers, hij creëert meer leiders.

Drie succesfactoren om veranderingsplannen over te brengen hebben we nu in handen:

1) Een duidelijke boodschap (zie stap 1: legitimatie)
2) Een duidelijk toekomstperspectief (zie stap 2: jouw verandervisie)
3) Een werkmethode om werknemers te betrekken (stap 5: leer van het verleden én stap 6: maak een jaarplan voor harde doelen en cultuur)

Nu we dit alles verder in de organisatie gaan doorvoeren is goede communicatie cruciaal.
Wat komt daarbij kijken?

- ▶ Begeleiding t.a.v. inhoud én emoties van je werknemers.
- ▶ Zicht op de managementkloof.
- ▶ Zicht op verandermoeheid.
- ▶ Het stellen van grenzen.

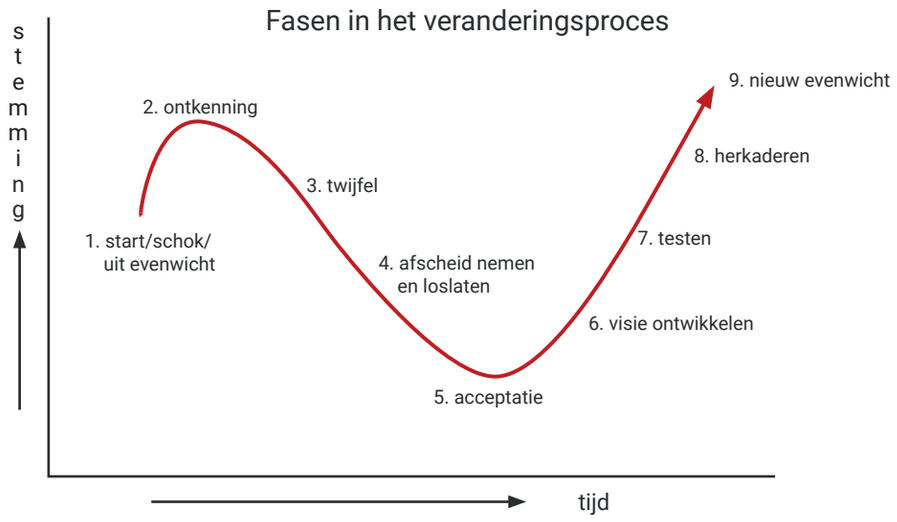
Begeleiding t.a.v. inhoud én emoties van je werknemers

Veranderingen gaan vaak samen met verlies of het gevoel van verlies. Medewerkers raken uit hun comfortzone en gaan niet direct op zoek naar nieuwe kansen. Ze moeten eerst een proces door.

De fases in een verandering:

Elisabeth Kübler-Ross heeft een rouwcurve beschreven. Die is van waarde, al lopen de fases in de praktijk nogal door elkaar.

Iemand die een verandering mét verlies doormaakt gaat door de volgende fases heen:



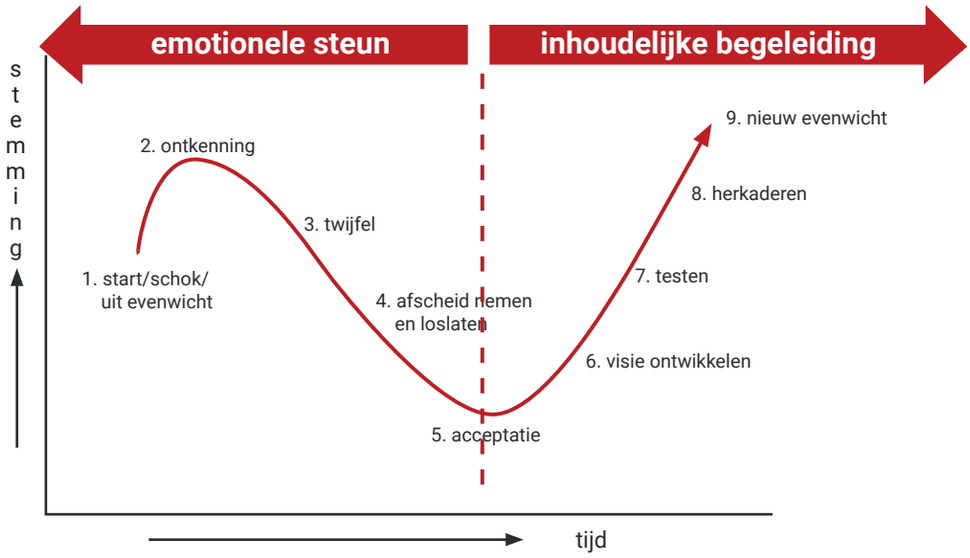
1. Schok – de medewerker raakt even uit evenwicht.
2. Ontkenning – “Het zal wel loslopen, het is nog ver weg.” Sommige organisaties zitten jaren in deze fase.
3. Twijfel – “’Doe ik het niet goed dan, waarom overkomt me dit, kan ik mijn nieuwe rol of taak wel aan?”

   De eerste drie fases gaan altijd gepaard met emoties. Op collectief niveau ontstaan hier de stakingen of sabotage. Het goede nieuws is dan: ze zijn aan het veranderen!
4. Afstand nemen en acceptatie - de medewerker gaat iets meer helikopteren, neemt wat afstand, totdat hij accepteert dat het nooit meer bij het oude terugkomt.
5. Nieuwe visie ontwikkelen – “Wat kan ik eraan bijdragen, hoe kan het er voor mij uitzien?”
6. Testen – medewerkers nemen initiatieven, volgen een cursus, omarmen nieuwe werkrelaties.
7. Herkaderen - medewerkers praten anders over de organisatie, zien de voordelen.
8. Nieuw evenwicht - medewerkers komen in een nieuw evenwicht met nieuw gedrag, een nieuwe houding, nieuwe mindset, nieuwe positie, nieuwe omgeving.

In de verschillende fases hebben je medewerkers andere input van je nodig. Grofweg kun je zeggen dat aan de linkerkant van het dal medewerkers meer emotionele steun en minder advies of inhoud nodig hebben. In eenvoudige taal: ga er gewoon eens naast staan en wil niet meteen iets bereiken.

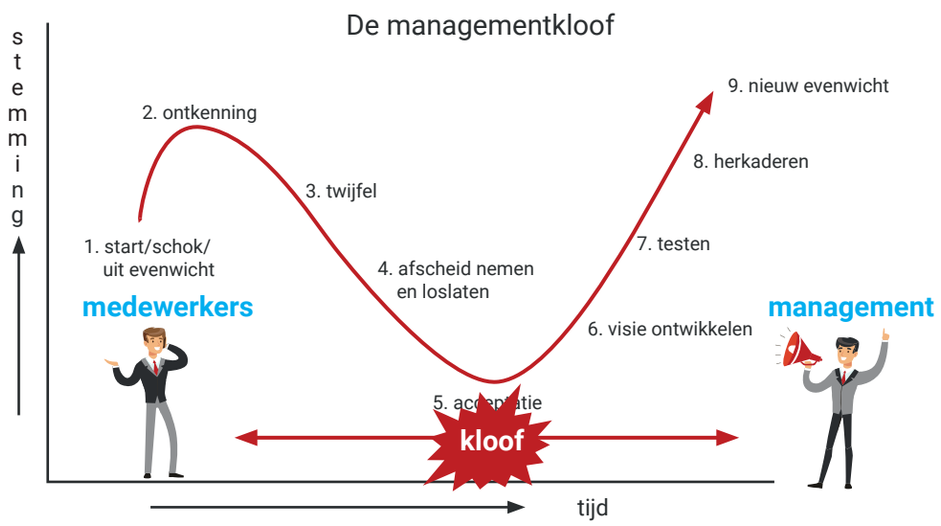
Zijn ze verder in het veranderproces, dan kun je tips en advies geven. Dan kun je gaan trainen, opleiden en starten met pilotprojecten.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 20 2-10-2017 13:12:27



Zicht op de managementkloof

Het is bijna een veranderwet dat verschillende lagen in de organisatie niet samen optrekken. Ook de hogere lagen doorlopen de curve, maar ze formuleren ook 'hoe het wel kan'. Bij het communiceren van de verandering, zijn zij het diepste dal vaak al door. Wanneer medewerkers emotioneel reageren, zal het management waarschijnlijk uitleggen wat ze bedacht hebben en de emotie wat bagatelliseren. Maar wat hebben we net geleerd: aan de linkerkant van de curve horen je medewerkers jouw prachtige inhoud nog niet. Ze hebben er recht op dat je hun emoties begrijpt. Aan de rechterkant van de curve kunnen medewerkers (pas) inhoudelijke opmerkingen aan: tips, adviezen, opbeurende woorden. Wanneer je zelf al eerder het dal door bent omdat je een informatievoorsprong hebt is het lastig om je weer (terug) te verplaatsen in de medewerker die vaak nog aan de linkerkant van de curve zit.



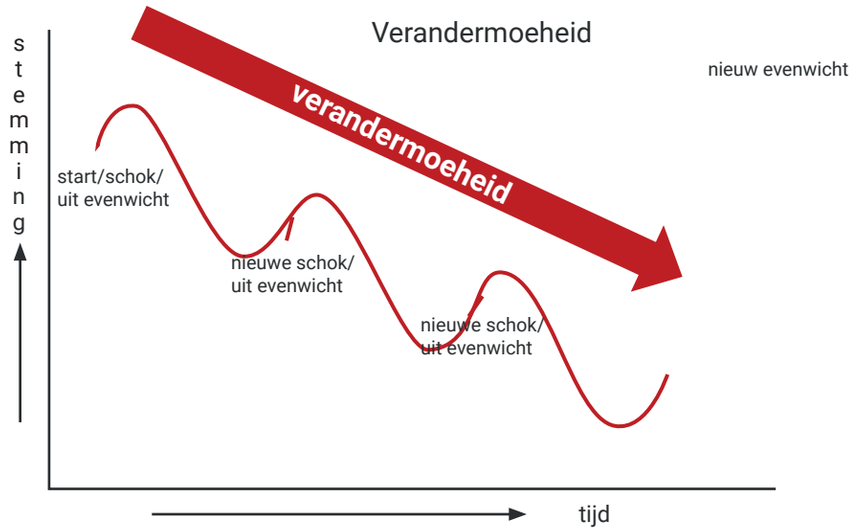
Zicht op verandermoeheid

Wanneer je net een grote verandering mét verlies hebt meegemaakt, heb je enige hersteltijd nodig. In veel bedrijven zie je dat wanneer werknemers net uit het dal klimmen en in de fase van 'visie vormen' komen,

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 21 2-10-2017 13:12:27

de organisatie een nieuwe verandering inzet. Kun je je voorstellen dat je werknemers dan niet zoveel meer bijdragen?

Focus dus op de lange termijn, kies je veranderingen, prioriteer en doceer. Eén ding tegelijk.



Stel grenzen

Stel ook grenzen als het te lang duurt. Stel dan de vraag: “Wat heb je nodig om mee te doen?” of “Hoe kun je erover heen stappen?”. Tolereer geen grensoverschrijdend gedrag. Wanneer jij dat als leidinggevende signaleert, hebben collega’s het al veel vaker meegemaakt.

Stel grenzen ook bij vermijding (daar start ontwikkeling) en beloon verantwoording nemen.

Realiseer je dat achter ieder “ik wil niet” een leerpunt zit. Vraag je af: wat moet ontwikkeld worden?

TIP 7

Communiceer, communiceer, communiceer. Betrek medewerkers, respecteer de experts op de werkvloer. Laat ze bottom-up de nieuwe processen invullen. Weet wat mensen in een verandering doormaken. Toon compassie. Schep een klimaat waarin je samen de kar trekt.

Uit de praktijk: wat we vaak zien is dit:

- *5 Maanden wordt het probleem geanalyseerd.*
- *5 Weken wordt er gezocht naar beste oplossing.*
- *5 Dagen wordt de planning voor de gekozen oplossing voorbereid.*
- *5 Uur duurt de vergadering over het personeel hierover.*
- *5 Minuten krijgen de medewerkers om te reageren.*

Zou dat niet anders moeten zijn?

Checklist voor deze fase:

- Heb je een communicatieplan? Heb je genoeg momenten gekozen? Weet je ‘wie’ ‘wat’ gaat vertellen?
- Heb je tijd en budget gereserveerd om werknemers erbij te betrekken?
- Weet je welk aandachtsgebied jouw focus is en vertaal je dat door?
- Heb je jouw mensen ingedeeld op de verandercurve en heb je zicht op hun begeleiding?
- Delegeer je die taak naar hun leidinggevende?
- Beloon je verantwoordelijk gedrag i.p.v. vermijdend gedrag?

To do

- Realiseer je dat jij al thuis bent in dit onderwerp, maar je werknemers niet. Neem de tijd, heb begrip.
- Vertel je werknemers je vervolginterventies. Wanneer praat je met hen verder, wanneer komen zij aan bod?
- Weet waar je heen wil, weet hoe je dat wil, met welk gedrag en welke cultuur.
- Wees het voorbeeld in taken én gedrag.
- Begeleid je team in de verandercurve, begrens en faciliteer.
- Delegeer de begeleiding van je medewerkers aan lijnfunctionarissen (niet PZ/HRM).
- Gebruik metaforen, analogieën, voorbeelden.
- Gebruik zoveel mogelijk verschillende communicatiekanalen (werkoverleg, memo’s, kranten, gesprekken, …).
- Herhaal, herhaal, herhaal. Mensen ‘luisteren’ vaak pas als ze de persoonlijke consequenties overzien.
- Zorg voor tweezijdige communicatie en sta open voor vragen en kritiek van medewerkers.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 23 2-10-2017 13:12:28

Stap 8 **Toon leiderschap**

> Organizational excellence is not about the management of quality.
> It is about the quality of management.

Er zijn altijd obstakels die een succesvol veranderingstraject in de weg staan. Het vereist een daadkrachtige aanpak om deze obstakels uit de weg te ruimen. Dit kan grote problemen geven, vooral als de bedrijfsstructuur moet worden aangepast. Betrokkenen zien namelijk wel wat ze gaan 'verliezen', maar nog niet wat ze gaan 'winnen'. Een consequente aanpak van obstakels effent de weg voor het veranderingstraject én laat zien dat het veranderingsteam het meent. Daarnaast moet er ruimte, geld en tijd worden vrijgemaakt voor nieuwe ideeën en activiteiten die de veranderingen werkelijk vormgeven. Zodra die ruimte wordt geboden, dient zich als vanzelf een uitvoerend team aan dat hierin nieuwe kansen ziet.

Barrières voor het daadwerkelijk doorvoeren van een verandering zijn:

- Een nieuwe urgentie waardoor je afgeleid wordt.
- Het management vindt de verandering niet meer echt nodig (de crisis is afgewend, te weinig urgentiebesef meer).
- Het management heeft persoonlijk voordeel (macht, gemak, baanbehoud) bij de bestaande structuren ('de ratten').
- Onvoldoende open communicatie, te weinig procesbegeleiderscapaciteit ín de organisatie.
- Het management voelt zich niet in staat om in een nieuwe structuur te functioneren.
- Gebrek aan vaardigheden bij management of medewerkers.
- Belemmerende systemen.

TIP 8

Zorg, door goed leiderschap, dat je makkelijk te volgen bent.

Uit de praktijk:

Bij een landelijk werkend installatiebedrijf is een jaarplan gemaakt met de directie dat is doorvertaald naar de projectleiders. LEAN is geïntroduceerd op de werkvloer en is enthousiast ontvangen. Er ontstaat echter bij het hoofd bedrijfsvoering een sterke tegenbeweging. Het langs elkaar heen praten neemt toe, medewerkers praten ook weer over elkaar i.p.v. met elkaar. Dit waren precies de zaken die ze in cultuurafspraken al lang besloten hadden niet meer te doen. Ze zijn nu 6 maanden onderweg in dit verandertraject en dreigen terug te vallen in oud gedrag. Dit wordt gekenmerkt door zinnen als "zij van het kantoor" en "wij van de uitvoering". Na meerdere gesprekken met het hoofd uitvoering blijkt dat hij de veranderingen niet overziet en geen toegevoegde waarde kan leveren rond LEAN werken. Uiteindelijk is er besloten dat hij vertrekt. Pijnlijk? Jazeker. Een stap terug? Op korte termijn zeker.

Maar wat was het gevolg geweest als de directie niet gekozen had om in te grijpen?

Checklist voor deze fase:

- Toon je leiderschap?
- Houd je vast aan je doelen en de nieuwe cultuurafspraken?
- Kan je jezelf coachen? Heb je een sparringpartner? Iemand die kritisch en betrokken naar je kijkt?

To do

- De organisatie verandert, dus jij ook. Investeer daarin: neem rust om de zaak te overzien, praat met mensen, laat je coachen.
- Als jij of je team het overzicht dreigt te verliezen, doseer je je tempo.
- Investeer in je procesbegeleiderscompetenties. Neem verantwoordelijkheid. Zorg dat je op vier niveaus kunt communiceren, werk aan je mensenkennis en je soft skills zodat je mensen kunt raken en inspireren.
- Faciliteer de goede beweging.
- Begrens vermijdend gedrag.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 25 2-10-2017 13:12:28

Stap 9 **Borgen en verankeren**

▶ Het gras is niet groener bij je collega-bedrijven.
Het gras is groener waar je het water geeft.

Denk niet te snel dat je resultaat geboekt hebt. Resultaat zie je in concrete cijfers en waarneembaar gedrag. Borg en veranker je jaarplannen door gestructureerde momenten in te voeren waarin je, met het hele team, de voortgang bewaakt. Lever op die momenten je maanddoelen op en kom nieuwe maanddoelen met het team overeen. Veranker ook door medewerkers anders te laten werken. Dat gedrag moet inslijten. Weerstand tegen veranderingen wordt soms opgeroepen doordat medewerkers ervaren niet voldoende toegerust te zijn. Opleiden is dan een oplossing.
Focus op de lange termijn. Het verandertraject speelt vaak in een complexe organisatie met verschillende afdelingen. Zet in op het verbeteren van relaties tussen mensen en afdelingen. Houd de urgentie hoog. Waak voor uitputting. Iedere verandering vergt meer werk, doseer dus ook.
Uiteindelijk moeten de wijzigingen worden verankerd in de bedrijfscultuur. Pas als werknemers zeggen "dat doen we hier nu eenmaal zo" is een verandering echt "tussen de oren" terechtgekomen. Veranderingen kunnen zelfs na jaren nog teniet worden gedaan doordat oude elementen blijven bestaan. Borg de verandering in de processen, werkwijze, de ondersteunende templates en formulieren.
Zorg dat er gemeten en geëvalueerd wordt, zodat het continu verbeteren doorgaat.

TIP 9

Plan voor een jaar verankeringsmomenten vooruit. Breng risico's in kaart en maak daarvoor een plan. Schep een klimaat waarin toewijding aan het plan 'normaal' zijn. Zorg voor voldoende meetmomenten waardoor je feedback krijgt.

Uit de praktijk:

Een retail-firma koos ervoor om het jaarplan op te laten stellen met onze hulp maar de verankering (een dagdeel in de maand) konden ze zelf wel. Zo moeilijk was dat niet. Dat is ook zo en je raadt het al: daar is niets van terecht gekomen. Verankering gaat er niet alleen over of je het snapt maar:
Heb je ook de discipline? Heb je ook de toewijding nog als andere urgente zaken zich aandienen zoals nieuwe projecten, eisende klanten?

Checklist voor deze fase:

- Taakgerichte doelen vereisen metingen, audits, checks, feedback op proces en resultaten.
- Cultuurdoelen vereisen aandacht, agendering bij overleggen, voorbeeldgedrag, training in vaardigheden.
- Is aanspreken gewoon geworden?
- Zijn jullie aan het leren of wordt er afgerekend?

To do

- Meet de voortgang in taakgerichte doelen, check, audit, geef feedback.
- Bespreek regelmatig gedrag, mindset en cultuur.
- Doelen én cultuur staan op de agenda.
- Veranker jaarplannen door een dagdeel per maand met het hele team pas op de plaats te maken: wat leveren we op, wat is het nieuwe maanddoel?
- Maak mensen en tijd vrij om zich te verdiepen in andere afdelingen, om de grenzen te doorbreken.
- Blijf minimaal drie jaar op je plek om het veranderproces wat je geïnitieerd hebt ook af te maken.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 27 2-10-2017 13:12:29

10 Stap 10 **Successen vieren**

▶ We groeien niet als dingen makkelijk gaan, we groeien als we voor grote uitdagingen staan en succes boeken.

Grote veranderingstrajecten duren vaak lang, mensen leiden soms verlies (taken, macht, aandacht …), terwijl de winst nog niet te verdelen is. Zelfs als er aan de start veel goodwill is, kan deze onbalans de draagkracht uithollen. Veranderingstrajecten met een grootse visie vragen vaak gedurende lange tijd grote offers, maar leiden nogal eens aan een gebrek aan korte termijn successen. En hier kan het dan vervolgens stuklopen.

Successen moeten aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Zichtbaarheid: iedereen in de organisatie kan het succes waarnemen en controleren of het echt is.
- Ondubbelzinnigheid: er valt niet op het resultaat af te dingen.
- Duidelijk verband: er is een duidelijk verband met het veranderproject.
- Waardeer financiële successen én successen in houding en gedrag.

Zorg dat je in leiderschap consequent hetzelfde uitdraagt en voorbeeld geeft. Snel wisselend leiderschap zorgt er vaak voor dat de veranderingen afgebroken worden.

Uit de praktijk:

Een medewerker met een groot aantal dienstjaren vertelt over de serie leidinggevenden die hij gehad heeft. "Van iedereen moet het anders" vertelt hij. "Als ik een nieuw verandertraject op me af zie komen, dan blijf ik rustig zitten. Binnen twee jaar is mijn leidinggevende toch weer weg en komt alles weer bij het oude terug".

10

In ieder verandertraject doen zich voorvallen voor die jouw verandertraject een lift kunnen geven. Bijvoorbeeld nieuwe klantvragen, feedback van externen, iemand die weg gaat en vervangen wordt. Het getuigt van leiderschap het verandertraject mee te laten liften op dit 'momentum'. Kies als leider of verander-team het moment.

TIP 10

Vier succesmomenten! Doe dat met alle medewerkers als het een succes voor de organisatie is. Vier het in het team als het een persoonlijk succes is. Schep een klimaat waarin mensen het fijn vinden bij jouw succesvolle onderneming te horen.

Checklist voor deze fase:

- Het is net opvoeding: complimenten werken beter dan kritiek.
- Heb je jouw cultuurveranderingstrajecten gefaseerd? Het eindresultaat vieren duurt erg lang.
- Kun je van teleurstellingen leren? Dan worden het nog successen!
- Weet je hoe 'de cirkel van invloed' werkt? Effectieve functionarissen focussen zich voor minimaal 70% van hun activiteiten en mentale aandacht op 'datgene wat ze kunnen beïnvloeden'.
- Succes behaal je makkelijker binnen je cirkel van invloed. Denk niet in belemmeringen, maar in mogelijkheden.
- Stel je jezelf haalbare doelen?
- Voorzie je complicaties in je verandertraject en voorzie je ook in de oplossingen?
- Heb je voldoende resultaatverplichte medewerkers om je heen? Op mensen die zich alleen inspanningsverplicht voelen, kun je niet voldoende rekenen in een verandertraject.

To do

- Complimenteer je medewerkers.
- Vier de successen.
- Laat teleurstellingen achter je.
- Laad de batterij op.
- Zorg dat je team en je organisatie dit doen.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 29 2-10-2017 13:12:29

SAMENVATTING

Schep in 10 stappen een klimaat waarin:

1. Je veranderingen kunt legitimeren en mag verwachten, zodat je de beweging inzet.
2. Het toekomstbeeld helder is, zodat je organisatie een aantrekkelijke richting voor ogen heeft.
3. Je voorleeft hoe het moet, en je dus voorbeeld en voorloper bent van wat je van anderen gaat verwachten, zodat zelfinzicht, een lerende houding, open en persoonlijke communicatie de basis in jouw cultuur worden.
4. Jouw team de verandering kan leiden, zodat er een breed initiatief is.
5. We leren met elkaar i.p.v. oplossen of afrekenen, zodat er een opbouwende leercultuur ontstaat.
6. De doelen realistisch gesteld zijn in een jaarplan rond taken én cultuur, we weten met welke (team) houding en met welk (team)gedrag we resultaten behalen, zodat verantwoordelijkheid nemen de norm wordt.
7. Er goed gecommuniceerd wordt en je samen de kar trekt, zodat de organisatie bij elkaar blijft.
8. Je door goed leiderschap creëert dat je makkelijk te volgen bent, zodat er een doorgaande beweging blijft.
9. De voortgang ook in de tijd structureel geborgd is, zodat toewijding aan het plan 'normaal' zijn.
10. Successen gevierd worden, zodat mensen het fijn vinden bij jouw succesvolle onderneming te horen, de batterij opgeladen wordt, er geleerd wordt en continu verbeteren op gang komt.

Uit de tekst van dit boek mag gekopieerd worden met bronvermelding.

Ik put zelf door de jaren heen onder andere uit werk van verandergoeroes als John Kotter, Kurt Lewin, Otto Scharmer, Stephen Covey, Pema Chödrön, Verne Harnish en uit veranderprogramma's als 'Best Year Yet' en 'Nieuw Leiderschap'. In de praktijk is het iedere keer weer net anders en ik doorspek het daarom met veel ervaring uit de door mij begeleide verandertrajecten in uiteenlopende organisaties, wat deze stappen een praktisch sausje geeft.

Tenslotte moet het wel werken

Niet voor niets is ons motto: werkplaats voor organisatiecultuur
Naar een organisatiecultuur die werkt!

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 30 2-10-2017 13:12:30

To do

Reflectievragen:

- In hoeverre herken je de 10 stappen van een goed veranderingsprocessen binnen jouw eigen organisatie?
- Welke stappen werden effectief gezet en welke zijn overgeslagen?
- Welke conclusies trekt je hieruit?
- Wat zijn aandachtspunten voor toekomstige verandertrajecten?

WERKPLAATS VOOR ORGANISATIE CULTUUR

contact

www.taberna.nl

info@taberna.nl

024 373 51 74

BIJLAGE 1

Er zijn heel veel templates van businesscases en communicatieplannen te vinden.

Template businesscase

Het is in ons geval een beslissingsinstrument. Dus houd het simpel. Onderstaand een opsomming waaraan je in dit geval kunt denken.

Onderdeel	Beschrijving
Voorblad	Voorblad met naam businesscase en de namen van de opsteller(s) van de businesscase, de opdrachtgever, wat en wie het veranderingstraject betreft.
Managementsamenvatting	Een samenvatting van de businesscase, speciaal geschreven voor andere beslissers die gaan over de investering. Deze managementsamenvatting wordt het laatst geschreven.
Aanleiding	Achtergrond van de businesscase. Wat zijn de redenen voor het schrijven van deze businesscase? Wat verandert er bij de klant en in de markt?
Rechtvaardiging	Onderbouwing van de noodzaak van de businesscase. Denk hierbij aan je verandervisie, de kostenbeperking, omzetverhoging, strategische keuze, kwaliteitsverbetering of noodzaak.
Investeringsvoorstel	Beschrijf de huidige situatie, de gewenste situatie (SMART), een globale planning en welke doelstellingen van de organisatie door deze businesscase worden ondersteund of behaald. Geef een overzicht van de kosten en de baten. Denk aan inhuur derden, opleidingen, aankoop materiaal, materieel, systemen, afvloeiing, aanstelling. Stel een kosten- en batenanalyse op en beschrijf de randvoorwaarden. Stel ook een risicoanalyse op. Werk meerdere opties uit. Waarvan er altijd één de 0-optie is: niets doen.
Bijlagen	Eventuele bijlagen
Glossarium	Afkortingen, acroniemen en definities

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 32 2-10-2017 13:12:30

BIJLAGE 2

Template intern communicatieplan

Datum	Doelgroep	Boodschap	Kanaal	Afzender	Frequentie	Materiaal	Verantw.

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 33 2-10-2017 13:12:30

WERKPLAATS VOOR ORGANISATIECULTUUR

contact

Dick Nijman

www.werkplaatsvoororganisatiecultuur.nl

info@werkplaatsvoororganisatiecultuur.nl

024 373 51 74

Tabema_boek_092017_DEF c.indd 34 2-10-2017 13:12:30