

# VERANDERMAGEMENT

AREND ARDON

## 1 SITUATIE

Veranderingen zijn aan de orde van de dag. Niemand ontkomt eraan. Vervelend genoeg worden er veel meer veranderingen opgestart dan succesvol afgerond. Een verandering goed begeleiden is een vak op zich. In een veranderproces komt het aan op balanceren tussen enerzijds doelgericht de voortgang erin houden en anderzijds de mensen betrekken.

Veranderingsprocessen vragen van de leidinggevende daarom om heldere richting en een goed zicht op de voortgang. Tegelijkertijd is het van belang dat u weet op welke punten ruimte is voor uw medewerkers om mee te beslissen. U kunt draagvlak creëren door helder te communiceren over de zaken die niet meer onderhandelbaar zijn (vaak het 'wat') en uw medewerkers te betrekken bij de zaken waarover nog wel overleg mogelijk is (het 'hoe').

## 2 TEST

Wilt u weten hoe u 'voortgang maakt' en 'de mensen in de boot houdt'? Vult u dan onderstaande test in.

### 1 Als ik het als leidinggevende noodzakelijk vind een bepaalde verandering te realiseren

- a maak ik het doel duidelijk en vraag ik mijn medewerkers mee te denken hoe we dat doel kunnen bereiken
- b vraag ik eerst wat mijn medewerkers willen, alvorens mijn wensen op tafel te leggen
- c maak ik een plan en vraag een reactie aan mijn medewerkers

### 2 Als ik met weerstand wordt geconfronteerd

- a zet ik mijn aspiratie iets minder hoog, zodanig dat mijn medewerkers wel hun schouders eronder willen zetten
- b onderzoek ik onder welke voorwaarden de verandering wel te realiseren is
- c zet ik door, het is immers mijn verantwoordelijkheid resultaten te behalen

### 3 Om een verandering succesvol door te voeren

- a zet ik meteen de druk er fors op; tijdens de implementatie kunnen we immers altijd nog afstemmen
- b leg ik in het begin de nadruk op het meepraten van betrokkenen; vervolgens voer ik de verandering met een fors tempo in
- c blijf ik gedurende het hele traject de nadruk leggen op veel overleggen; nieuwe inzichten van betrokkenen blijven essentieel

### 4 Notoire dwarsliggers

- a komen mij snel tegen; het is meedoen of eruit
- b stimuleer ik in hun gedrag; dat houdt ons scherp
- c ga ik mee in gesprek om te onderzoeken wat de bron is van de tegenwerking; afhankelijk daarvan kunnen ze óf ondersteuning óf een harde lijn verwachten

**5 Aan het begin van de verandering**

- a formuleer ik heldere en niet-onderhandelbare veranderdoelen
- b geef ik een richting; je kunt het toch nooit precies plannen
- c vraag ik mijn medewerkers richting te geven

**6 In praktijk**

- a bespreek ik de voortgang van de verandering als mijn medewerkers daarom vragen
- b bespreek ik wekelijks de voortgang
- c kom ik weinig toe aan voortgangsbesprekingen

**3 DIAGNOSE**

Omcirkel in onderstaande tabel uw antwoorden. Tel vervolgens uw scores per kolom op en noteer de score per kolom in het onderste vakje. Tel vervolgens de kolomtotalen op en noteer uw totaalscore in het daarvoor bestemde vak rechtsonder.

Vraag	Antwoorden			
	a	b	c	
1	5	2	3	
2	2	5	1	
3	1	5	2	
4	1	3	5	
5	5	3	2	
6	3	5	1	
<b>Scores</b>	<i>Kolomtotaal:</i>	<i>Kolomtotaal:</i>	<i>Kolomtotaal:</i>	<i>Totaalscore:</i>

**4 ADVIES**

*8 t/m14 punten*

U kunt uw veranderingen een stuk effectiever aanpakken. U weet nog geen goede balans aan te brengen tussen sturen op doel en voortgang én mensen in de boot houden. In welke mate hebt u zelf helder wat u wilt? Maak voor uzelf duidelijk wat voor u vaststaat (bijvoorbeeld het gewenste resultaat en het moment waarop dat gerealiseerd moet zijn) en waarover overleg mogelijk is (bijvoorbeeld de wijze waarop het resultaat kan worden behaald). Communiceer vervolgens helder over hetgeen vaststaat en betrek uw medewerkers bij het andere deel. Laat hen meedenken en ideeën inbrengen. Houd vervolgens de verandering goed op koers door regelmatig de voortgang te bespreken, medewerkers aan te spreken op hun bijdrage én de nodige ondersteuning te bieden. En communiceer liever in het begin wat meer opdat gaandeweg steeds meer tempo kan worden gemaakt, want anders gaat het verzanden. Kijkt u nog eens terug naar de vragen waarop u laag scoorde. U kunt dan vaststellen welke aspecten in uw aanpak kennelijk het meest om uw aandacht vragen.

*15 t/m 21 punten*

Uw vermogen om veranderingen door te voeren is op gemiddeld niveau; u kunt zich nog verder ontwikkelen. Hebt u al eens naar uw persoonlijke managementstijl gekeken? Bent u in staat om én stevig op resultaten te sturen én medewerkers te steunen? Geeft u helder richting én laat u uw medewerkers de nodige ruimte voor eigen invulling? Durft u als het nodig is de confrontatie aan, maar bent u ook in staat stevig door te vragen naar achterliggende boodschappen van medewerkers? Uw persoonlijke managementstijl is uw belangrijkste instrument om succesvol veranderingen door te voeren. Om meer zicht te krijgen op deze vragen, kunt u ook de tests bij 'resultaatgericht sturen', 'stimuleren en motiveren' en 'coachen' eens invullen.

*22 t/m 30 punten*

U hebt goed zicht op effectief verandermanagement. Kennelijk bent u goed in staat om én te sturen op de doelgerichtheid, voortgang en tempo én uw mensen voldoende te betrekken bij het realiseren van de verandering. Kijkt u - indien mogelijk - eens naar de vragen waar u niet het maximum aantal punten scoorde. Daar liggen voor u mogelijk nog aandachtspunten om uw effectiviteit nog verder te vergroten. Blijft u zich verdiepen in dit onderwerp, bijvoorbeeld door onderstaande verwijzingen te raadplegen.

**5 VERWIJZINGEN***Boeken*

*Verandermanagement*, W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1997

Dit boek is geen poging een heel nieuwe benadering naar voren te brengen, maar laat juist zien wat de kern is van succesvolle veranderaanpakken die al lang bestaan. En daarmee is de benadering des te vernieuwend. Geen nieuwigheden, maar juist zicht op de allerbelangrijkste handvatten om de alledaagse veranderpraktijk goed vorm te geven. Zeer plezierig leesbaar, vooral door de soms confronterend herkenbare voorbeelden.

*Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, L. de Caluwé, H. Vermaak, Samsom, 1999

De auteurs typeren vijf soorten veranderaanpakken middels kleuren en introduceren daarmee het zogenaamde 'kleurdenken'. De lezer krijgt inzicht in de wijze waarop hij zelf geneigd is veranderingen aan te pakken en ziet wat de alternatieven zijn. Net als Mastenbroek nu al een klassieker!

*Websites*

<http://management.hbp.net>

E-zine voor en door professionals. Bevat een keur aan actuele artikelen, checklists, tests op diverse vakgebieden, waaronder verandermanagement. Een absolute aanrader!

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

Geeft een goed overzicht over diverse managementvakgebieden, waaronder change management. Engelstalig, in het algemeen met goed leesbare artikelen en checklists.