





## Verandermanagement

*Verbinding* zorgt voor sturing op, en samenhang en consistentie van de voorgaande vier elementen. Leiderschap is hierbij cruciaal. Hoe verloopt de verandering nu echt? Een helikopter view. Overzicht, inzicht, met elkaar kunnen werken en alle betrokkenen en factoren laten samenwerken om de veranderingsspanningen optimaal te laten renderen. Verbinding zorgt ervoor dat het "klopt" en "werkt" door te integreren en te vertalen, te signaleren en te beïnvloeden en door samenhang te verzorgen; inhoudelijk en sociaal, planmatig en gevoelsmatig.

### Wat is veranderpotentieel?

Dit is een *a-priori grootheid*, dus zonder dat er een noodzaak of een aanleiding voor verandering bestaat. Je bouwt potentieel op (*veranderingskrediet*), slagkracht om t.z.t. succesvol te kunnen veranderen. Je werkt aan een potentiële kracht die een positieve bijdrage levert aan toekomstig succesvol veranderen (dus op het moment dat je met een verandering wordt geconfronteerd).

Concreet betreft dat de volgende basale variabelen:

- *Vertrouwen vooraf*; de afstand tussen management en medewerkers is zo klein als hij wordt gevoeld;
- *Duidelijke doelstellingen en strategie* van de organisatie-eenheid; voorkom ambiguïteit, zorg voor heldere en een consistente verticale, horizontale en diagonale vertaling van een strategie die bij voorkeur offensief is;
- *Eenvoudige en heldere structuur*; beperk controle, bied autonomie, decentralisatie, veel communicatie, beperk staf functies en los de leemlaag op;
- *Een gedeelde en herkenbare cultuur*; geen cultuurkloof tussen lijn en staf, congruentie tussen strategie-cultuur-structuur;
- *Goede bedrijfsresultaten*; maar als dat niet zo is dan verbloem niets, wees eerlijk, ga cynisme te lijf.

### Wat is veranderingsbereidheid?

Dat zijn factoren die van belang zijn tijdens de verandering zelf. Weerstand tegen verandering komt niet voort uit onveranderbare karaktereigenschappen van mensen maar uit onbegrip over wat men (de leiding) wil, waarom en hoe. Hierbij zijn de 1ste niveau leidinggevendenden van cruciaal belang. Zij vormen het scharnierpunt in de veranderingsstrategie. Het is van essentieel belang om dit niveau van leidinggevendenden maximaal en tijdig te involveren.



- *Gewenningstijd*: geef ruimte om het "te zien aankomen", geen als een donderslag bij heldere hemel benadering.
- *Technische voorbereiding*: Maak duidelijk waarom de verandering nodig is en bouw aan vertrouwen, geen kinderziektes, pilots, niet in het geniep.
- *Informatie en communicatie*: Communiceer, communiceer, communiceer. Luister en vertel. Ga de dialoog aan en niet in discussie, aandacht voor verwerkingstijd, informatiebehoefte is exponentieel, gebruik wisselende media.
- *Doelstellingen*: Betrek zoveel mogelijk medewerkers; beter nog zorg dat ze mede-eigenaar van de verandering zijn en maak het SMART.
- *Bied kaders waarin mensen aan de slag mogen*: Faciliteer en stimuleer in plaats van controleren en te veel sturen. Loslaten dus.
- *Bijsturingmogelijkheden tijdens de rit/de verandering*: Zie de verandering als een leertraject. Fouten maken mag.
- *Accepteer dat je 3 stappen vooruit doet en 1 terug*.
- *Meet vooruitgang*: Meet niet alleen af aan de harde aspecten (zoals kosten, omzet, kwaliteit etc.) maar ook aan de zachte aspecten (plezier, vertrouwen, betrokkenheid).
- *Wees als manager een voorbeeld*: authentiek en eerlijk.
- *Eén verandering tegelijk*: Zet kleine stappen, te grote veranderingen schrikt af en is vaak te moeilijk.
- *Geen gedwongen ontslagen*: Indien onmogelijk wees dan helder over het waarom en welke hulp wordt geboden.
- *Boek succes, hoe klein dan ook en vent het uit*: Dat zorgt voor vertrouwen en creëert (meer) betrokkenheid. Iedereen wil onderdeel zijn van een succesvol team.

### Wat staat een succesvolle verandering in de weg?

BHCM kan je helpen om het veranderingspotentieel te onderzoeken en een bijdrage leveren om de veranderingsbereidheid te vergroten. Advies, begeleiding of projectmanagement van verandertrajectent.