

DE TIEN BASISPRINCIPES VOOR VERANDERMAGEMENT

DeAnne Aguirre en Micah Alpern

VERANDERMAGEMENT

Een overzicht van enkele instrumenten en methoden die zich in de loop der tijd hebben bewezen en waarmee ondernemingen snel grote veranderingen tot stand kunnen brengen.

Verander- en transformatiemanagement zijn sinds een jaar of tien niet meer weg te denken uit organisaties. Kolossale nieuwe markten zijn open gelegd. Immense reservoirs aan arbeidskrachten zijn erbij gekomen. Innovatieve technologieën maken gehakt van eens machtige businessmodellen. Kapitaalstromen en de eisen van beleggers zijn onvoorspelbaarder geworden. Om al die uitdagingen aan te kunnen, hebben ondernemingen zich geschoold in de best practices op het gebied van verandermanagement. Het management heeft tegenwoordig veel meer oog voor de cultuur en is zich beter bewust van de rol die cultuur speelt. Ook de aanhoudende inzet die verandering vereist in de praktijk moest beter.

Toch is de kans van slagen van grote veranderingsinitiatieven niet meer dan 54 procent – althans, dat kwam uit een internationale enquête over cultuur en verandermanagement die adviesorganisatie Strategie& (voorheen Booz & Company; red.) en het Katzenbach Center in 2013 hielden onder topmanagers. Die 54 procent is natuurlijk veel te laag. Een falende veranderingsinspanning gaat gepaard met hoge kosten: niet alleen financiële kosten maar ook kosten als gevolg van verwarring, gemiste kansen, verspilling van middelen en een verslechtering van het moreel. Medewerkers worden cynisch als ze veel trammelant hebben moeten doorstaan en veel overuren hebben moeten draaien voor een initiatief dat eerst met veel tamtam is aangekondigd maar vervolgens als een nachtkaaars uitgaat.

Op grond van onze ervaringen met verandermanagement in organisaties zijn wij tot de conclusie gekomen

dat er drie belangrijke hindernissen moeten worden overwonnen. Dat is allereerst, het zal niemand verrassen, ‘verandermoeheid’, ofwel de uitputting die zich meester maakt van mensen wanneer ze zich onder druk gezet voelen om te veel veranderingen tegelijkertijd tot stand te brengen. Maar liefst 65 procent van de respondenten in de genoemde enquête meldde dit als een probleem. De veranderingsinitiatieven die zij doormaakten waren bijvoorbeeld slecht doordacht, te snel ‘uitgerold’ of onvoldoende voorbereid. Verandermoeheid is een bekend probleem bij verandermanagement in organisaties, vooral wanneer er vanuit de top van de organisatie met veel spektakel een initiatief in gang wordt gezet waarmee een ‘nieuw tijdperk’ zou aanbreken.

Veranderingsinitiatieven mislukken ook, zegt 48 procent van de respondenten, doordat het in organisaties ontbreekt aan de vaardigheden om veranderingen vol te houden. Dit is het tweede belangrijke obstakel. De leiding lanceert misschien enthousiast een initiatief om de productkwaliteit te verhogen maar verliest meteen de moed zodra er door dit kwaliteitsinitiatief vertraging optreedt in de productie en de levering stukt. Omdat men geen raad weet met de productieproblemen, besluit men dan dat de doelstellingen onrealistisch waren, wijt de problemen aan de productietechnologie of zegt dat de werkvloer zijn taak niet aankan. In zo’n situatie kan veel beter worden geïnvesteerd in operationele verbeteringen, bijvoorbeeld door het proces opnieuw in te richten en medewerkers te trainen, en zo de aanpak in de praktijk bij te sturen en de medewerkers de kennis en

culturele ondersteuning te bieden die ze nodig hebben.

Het derde grote obstakel, tot slot, is dat 'transformaties' in de organisatie veelal de uitkomst zijn van beslissingen en planning in de hoofddirectie. De lagere niveaus van de organisatie dragen daar meestal niet of nauwelijks aan bij. Dat betekent dat er geen gebruik wordt gemaakt van informatie van onderaf die van pas zou kunnen komen bij het uitstippelen van het veranderingstraject. Bovendien neemt dan de kans af dat de werkvloer zich actief inzet voor het initiatief en zich er verantwoordelijk voor gaat voelen. In de enquête zei 44 procent van de deelnemers de veranderingen die zij geacht werden door te voeren niet te begrijpen, en 38 procent zei het er niet mee eens te zijn.

De volgende tien basisprincipes voor verandering kunnen managers helpen om de verraderlijke klippen van een veranderingstraject stelselmatig te omzeilen.

1. Leid met de cultuur

Lou Gerstner leidde als chief executive van IBM een van de succesvolste transformaties uit de geschiedenis van het bedrijfsleven. Het allerbelangrijkste wat hij had geleerd van die ervaring, zei hij, was dat 'alles draait om de cultuur'. Ondernemers onderkennen dat tegenwoordig. In de genoemde enquête van het Katzenbach Center noemde 84 procent de cultuur van de organisatie van cruciaal belang voor succesvol verandermanagement. Bovendien zei 64 procent de cultuur belangrijker te vinden dan de strategie of het model voor de operationele bedrijfsvoering. Toch krijgen verandermanagers vaak niet hun 'vinger' achter de cultuur: het lukt hen niet om culturele weerstand te overwinnen of optimaal te profiteren van de ondersteuning die de cultuur kan bieden. Van de respondenten bij bedrijven die het niet was gelukt om te volharden in een verandering, zei maar liefst 76 procent dat leidinggevend bij de voorbereiding van het veranderingsinitiatief geen rekening hadden gehouden met de bestaande cultuur.

Hoe kan dat nou? Het belang van cultuur wordt toch in brede kring onderschreven? Beschouwen verandermanagers de bestaande cultuur van hun bedrijf misschien als een erfenis van het verleden dat ze nu juist

van zich af willen schudden? Of staren ze zich misschien blind op structurele rapportagelijnen en formele beslissingsbevoegdheden en processen, en vergeten ze dat de gewenste veranderingen zullen moeten worden doorgevoerd door mensen die een sterke emotionele band hebben met de bedrijfscultuur? Of denken ze wellicht dat de cultuur vanzelf wel zal meebuigen, zonder dat er expliciet aandacht aan wordt besteed, omdat die nu eenmaal 'zacht' en informeel is?

Hoe dat ook zij, kundige verandermanagers die bekend zijn met de *best practices* op het gebied van verandermanagement proberen altijd optimaal gebruik te

maken van de bestaande cultuur in de organisatie. In plaats van te proberen die te veranderen, putten ze er emotionele energie uit. Ze haken aan bij de manier waarop mensen al denken, zich gedragen, werken en voelen om zo een impuls te geven aan het veranderingsinitiatief. Om deze emotionele energie te kunnen gebruiken, moeten leiders kijken

naar de elementen van de cultuur die zijn afgestemd op de verandering. Vervolgens moeten die elementen op de voorgrond worden gezet en onder de aandacht worden gebracht van de medewerkers voor wie de verandering consequenties heeft.

Bij twee bedrijven in de gezondheidszorg die met elkaar fuseerden was de cultuur het speerpunt bij de integratie na de fusie. Met behulp van een vragenlijst waarmee de cultuur in kaart werd gebracht, vroeg het veranderteam de medewerkers om voor elke organisatie de manier van werken te beschrijven. De respons voor de beide organisaties werd vervolgens naast elkaar gelegd om een idee te krijgen van gemeenschappelijke sterke punten en uitdagingen. Bij het ene bedrijf bleek de cultuur sterk gericht te zijn op het uiteindelijke resultaat, bij het andere meer op het proces. Als het goed was, zou de nieuwe onderneming dus met een goed doordachte procesvoering duidelijke resultaten moeten kunnen gaan behalen. Door eerst de tijd te nemen om inzicht te krijgen in de cultuur bij de beide afzonderlijke bedrijven kreeg het topmanagement van het fusiebedrijf inzicht in de diepgewortelde sterke punten van de nieuwe organisatie. Die konden worden ingezet om de beoogde veranderingen door te voeren. Zo

ERVAREN VERANDERMANAGERS PROBEREN ALTIJD OPTIMAAL GEBRUIK TE MAKEN VAN DE BESTAANDE CULTUUR

werd ook voorkomen dat de nieuwe organisatie gebukt zou gaan onder een gebrek aan samenhang als gevolg van een ondoordachte, botte herinrichting.

2. Begin aan de top

Hoewel het belangrijk is om medewerkers op elk niveau er zo vroeg mogelijk bij te betrekken, begint een succesvol veranderingsinitiatief altijd aan de top. Er moet om te beginnen een betrokken en goed op elkaar afgestemde groep van leidinggevendenden zijn die krachtig wordt ondersteund door de CEO. Die afstemming is niet vanzelfsprekend. Het is belangrijk dat iedereen in die leidersgroep zowel het motief voor de verandering als de manier waarop die gestalte moet krijgen onderschrijft.

Een bureau voor klinisch onderzoek wilde in tien jaar tijd drie keer zo groot worden om de concurrentiepositie te kunnen verbeteren. Het bureau bestond weliswaar al 25 jaar maar werkte op allerlei punten nog steeds alsof het een starter was. De organisatie moest op de schop. Voordat het ontwerp voor de nieuwe organisatie werd gemaakt, kwam het managementteam bij elkaar op een locatie buiten kantoor om zich te verdiepen in de benodigde afstemming. Ten behoeve van deze bijeenkomst werd ook een enquête afgenomen naar de effectiviteit van het leiderschap in de organisatie. Daaruit bleek dat deze leiders weliswaar zeiden dat ze een ‘team’ waren, maar dat ze niet op die manier naar zichzelf keken. Dit was eerder een groepje individualisten, geheel volgens het beeld van een startende organisatie.

In de bijeenkomst legde iedere deelnemer in een individuele presentatie uit waarom het roer om moest. Over de te volgen koers om snel te kunnen groeien waren de meesten het wel eens. Maar over de wijze waarop de organisatie die koers kon inslaan – bijvoorbeeld wat de eerstvolgende stappen moesten zijn – liepen de ideeën sterk uiteen. Vervolgens werden ze aan het werk gezet om samen een veranderingsplan op te stellen waar ze allemaal achter stonden.

Om dat te kunnen doen, moesten deze topmanagers goed naar elkaar luisteren en tegenstrijdige standpunten tegen elkaar afwegen. Het was een veeleisende oefening, maar gaandeweg ontstond er een gezamenlijke visie voor de onderneming zoals die er tien jaar later zou moeten uitzien. Belangrijker was nog dat de managers door deze intensieve interactie eindelijk als een toegewijd team sa-

menwerkten. Tegen het einde van de ‘heidesessie’ merkten ze, dat ze allemaal dezelfde woorden waren gaan gebruiken om te beschrijven wat het bedrijf moest gaan doen. Een van hen zei dat de ervaring van hem een ander mens had gemaakt. Die ervaring, zei hij, gaf *hem* het vertrouwen dat ze hun plan ook met succes zouden kunnen doorgeven aan andere groepen op de lagere niveaus in de hiërarchie.

3. Betrek elk niveau

Strategische planners houden vaak geen rekening met de mate waarin medewerkers in het middenkader en op de werkvloer een veranderingsinitiatief kunnen maken of breken. Het invoeringstraject verloopt veel en veel soepeler indien deze mensen in een vroeg stadium wordt gevraagd om hun inbreng te geven over kwesties die van invloed zijn op hun werk. De werkvloer weet vaak heel goed waar problemen kunnen ontstaan, welke technische en logistieke problemen moeten worden aangepakt en hoe klanten kunnen reageren op veranderingen. Bovendien kan hun volle steun het pad effenen voor complexe veranderingsinitiatieven, terwijl hun verzet de implementatie ervan tot een voortdurende uitdaging zal maken.

Planners die zich verzetten tegen een prille betrokkenheid van mensen op verschillende niveaus in de hiërarchie doen dat vaak omdat ze denken dat het proces efficiënter zal verlopen als er minder mensen betrokken zijn bij de planning. Met meer deelnemers kan de planning aan het begin inderdaad meer tijd kosten. Maar met een brede betrokkenheid vanuit de organisatie kunnen grote kopzorgen later in het traject worden voorkomen. Een grotere betrokkenheid vanuit de organisatie levert om te beginnen al meer informatie op. Maar bovendien voelen mensen dat het hun eigen plan is als ze een hand hebben gehad in de ontwikkeling ervan. Een bekende kreet uit het verandermanagement is niet voor niets ‘je moet langzaam gaan om snel te kunnen zijn’.

Bij IBM werd de noodzaak van een dergelijke aanpak onderkend in 2003 toen er bij die onderneming een nieuw initiatief op het gebied van de cultuur werd ingezet. Het team dat dit initiatief leidde, had er veel tijd in gestoken om gezamenlijk de voor de toekomst nodig geachte culturele kenmerken te definiëren. Vervolgens lanceerde het team een ‘waardensessie’ in de vorm van een website waar iedereen in de onderneming gedurende drie dagen commentaren, reacties, suggesties en zorgen

kon deponeren. De leiders bepaalden daarop aan de hand van de ontvangen feedback de belangrijkste veranderingen en communiceerden duidelijk hoe de ontvangen inbreng was meegenomen.

4. Combineer rationele en emotionele aspecten in de argumentatie

Vaak beargumenteert de leiding van een organisatie een grote verandering uitsluitend op basis van strategische bedrijfsdoelstellingen. Bijvoorbeeld: 'We gaan nieuwe markten aanboren.' Of: 'De komende drie jaar willen we twintig procent per jaar groeien.' Dat soort doelen zijn op zich prima. Maar ze raken mensen zelden emotioneel op een manier die hen oprecht toegewijd maakt aan het plan.

Mensen reageren wanneer er een beroep wordt gedaan op zowel hun hart als hun geest. Dan krijgen ze het gevoel deel uit te maken van iets wezenlijks.

Bij Hewlett-Packard lijken CEO Meg Whitman en haar directieteam zich door dit uitgangspunt te laten leiden bij hun transformatie-inspanningen. Zij hebben geprobeerd een sterke persoonlijke band te krijgen tussen HP en de medewerkers door rechtstreeks aan te sluiten bij de culturele geschiedenis en tradities van de onderneming. Er werden bijvoorbeeld maatregelen genomen met een sterke symboolwerking. Zo werd het hek rond de parkeerplaatsen voor de directie weggehaald en verhuisden topmanagers naar eenvoudige werkplekken zoals iedereen die had. Daarmee werd de oorspronkelijke ethiek van HP – de 'HP Way' – onderstreept, namelijk, dat de intrinsieke kwaliteit van het werk minstens zo belangrijk is als de positie in de hiërarchie. (Whitman vertelt dit verhaal in een blog die ze in april 2013 plaatste op LinkedIn onder de titel 'De kracht van transparante communicatie'.) Deze aanpak staat in schril contrast met die van Whitmans directe voorgangers; die hadden verklaard dat HP moest breken met zijn traditionele kernidentiteit. In iedere organisatie die opereert in een uitdagende omgeving zal de emotionele band die door dit soort maatregelen wordt bevorderd waarschijnlijk een groot verschil maken.

HET IS BELANGRIJK
OM ZO SNEL MOGELIJK
MEDEWERKERS
OP ELK NIVEAU TE
BETREKKEN BIJ EEN
VERANDERINGSINITIATIEF
- MAAR SUCCES BEGINT
BIJ DE TOP VAN DE
ORGANISATIE

5. Ga anders denken door het te doen

Veel veranderingsinitiatieven lijken uit te gaan van twijfelachtige veronderstellingen. Men denkt bijvoorbeeld dat mensen hun gedrag zullen gaan veranderen zodra eenmaal bepaalde formele stappen zijn gezet, bijvoorbeeld zodra eenmaal expliciete richtlijnen en prikkels zijn ingevoerd. Of men denkt dat mensen ingedeeld in multifunctionele teams met elkaar zullen gaan samenwerken enkel omdat de lijntjes in het organogram aangeven dat ze dat moeten doen. Of men denkt dat managers plotsklaps helder gaan communiceren zodra ze toestemming krijgen om zich over de nieuwe strategie uit te laten.

Het effect van lijnen op een vel en gedurfde uitspraken is echter beperkt. Veel belangrijker voor het succes van een veranderingsinitiatief is ervoor te zorgen dat de benodigde verandering weerspiegeld wordt in het dagelijks gedrag. Bepaal om te beginnen enkele cruciale vormen van gedrag die essentieel zijn voor het succes van het initiatief. Stel dat gedrag vervolgens centraal en voorop in het dagelijks werk. Laat topmanagers ook van meet af aan het goede voorbeeld geven. Medewerkers raken er alleen van overtuigd dat er werkelijk

iets gaat veranderen wanneer ze het zien gebeuren in de top van de onderneming.

Een multinational was in zwaar weer beland. Het topmanagement meende dat de onderneming het contact met de klanten had verloren als gevolg van diepgewortelde culturele problemen in de organisatie. Managers opereerden in een sterk gelaagd systeem zonder veel verantwoording te hoeven afleggen. Ze waren traag, risicomijdend, op zichzelf gericht, sterk bureaucratisch ingesteld en vooral druk met de interne politiek in de organisatie. Het team voor cultuurverandering besloot om geen drastische en alomvattende koerswijziging in te zetten. In plaats daarvan werd de managers enkel gevraagd om hun opstelling op drie specifieke punten te veranderen:

- Neem belangrijke en zichtbare beslissingen voortaan in dagen – wacht er geen weken of maanden mee
- Breng tijd door met de leidinggevendenden van de werkvloer; vraag hen naar hun mening en ga open en eerlijk in discussie met hen

- Zorg ervoor dat de lagere en middenniveaus direct contact gaan krijgen met echte klanten.

Doordat dit beperkte gedragsveranderingen waren, die bovendien helder waren omschreven, werden ze snel in praktijk gebracht. De leiders werd bovendien gevraagd dit gedrag gewoon te gaan vertonen in de dagelijkse praktijk, alsof zij en hun omgeving nooit anders gewend waren. Ze moesten zich er niet het hoofd over gaan breken. Dankzij het nieuwe gedrag in de organisatie kon deze onderneming sneller dan gepland weer op eigen benen verder en was de beschermingsregeling tegen schuldeisers (bij dreigend faillissement) niet langer nodig.

6. Betrek de mensen er voortdurend bij

Leiders denken vaak ten onrechte dat als zij eenmaal bij de start van een initiatief een krachtige boodschap hebben afgegeven, de mensen in de organisatie zelf wel begrijpen wat hen verder te doen staat. Een grotere misvatting is nauwelijks denkbaar. Ingrijpende en blijvende verandering vergt aanhoudende communicatie, niet alleen bij de uitvoering van de maatregelen waaruit het initiatief bestaat maar ook nadat de belangrijkste elementen van het plan zijn doorgevoerd. Hoe meer verschillende vormen van communicatie worden ingezet, des te effectiever die zijn. Dat verklaart ook waarom de maatregel bij HP om dat hek rond de parkeerplaatsen van de directie weg te halen zo belangrijk was: symbolen versterken het effect van woorden.

Een internationale uitgeverij lanceerde een belangrijk initiatief om digitaal te gaan werken. Daarvoor moesten ingrijpende structurele veranderingen worden doorgevoerd. De leiding besloot mensen op verschillende niveaus in het hele bedrijf te betrekken bij het initiatief. Om te beginnen werden er bijeenkomsten georganiseerd waarin groepen medewerkers het plan te horen kregen en waarbij hun werd gevraagd erover na te denken wat die 'bedrijfsbrede' omslag voor ieder van hen zou kunnen betekenen. Vervolgens kwamen er bijeenkomsten voor medewerkers die actief waren in specialismen als financiën en personeelszaken: wat zou de beoogde omslag voor die aandachtsgebieden betekenen? Ook kwam er een interactieve variant van 'het gesprek met de minister-president', de zogeheten 'PIE chats' (PIE stond voor 'prestaties, innovatie, executie'). Tot slot werd er

een interne beurs georganiseerd waar de verschillende teams lieten zien wat zij deden om het bedrijf digitaal te maken. Met deze veelzijdige en aanhoudende communicatie-inspanning werd de boodschap actueel gehouden. Zo kon iedere medewerker gaan begrijpen wat de verandering inhield en wat zijn/haar persoonlijke belang daarbij was.

7. Leid buiten de lijn

Een beoogde verandering maakt de beste kans om overal in de organisatie door te dringen wanneer iedereen met gezag en invloed erbij betrokken is. Daarmee bedoelen we niet alleen de functionarissen met formele macht, de mensen die expliciet tot leider zijn benoemd. Het gaat ook om medewerkers die informeel invloed uitoefenen op hun omgeving, bijvoorbeeld doordat ze hun vak zo goed verstaan, doordat ze beschikken over een omvangrijk persoonlijk netwerk, of doordat ze door hun persoonlijke eigenschappen het vertrouwen genieten van anderen in de organisatie.

Wij noemen deze informele leiders 'commando's'. Iedere organisatie heeft ze. Zo'n potentiële 'voorvechter voor verandering' kan een gerespecteerde leider zijn van een team op de werkvloer. Het kan een innovatieve projectmanager zijn. Maar het kan ook een receptioniste zijn die al 25 jaar voor het bedrijf werkt. Organisaties die dat soort mensen in een pril stadium weten te signaleren en bij hun initiatief betrekken – als deelnemers en gidsen – kunnen met succes grote veranderingen doorvoeren. Er kunnen drie verschillende soorten informele leiders worden onderscheiden:

- *Pride builders* – Deze 'bouwers van trots' weten anderen te motiveren en de inspiratie te geven die hen trots doet zijn op hun werk. Door hun invloed krijgen anderen een goed gevoel over het feit dat zij juist voor deze organisatie werken, en ontwikkelen ze de drang om een tandje extra bij te zetten.
- *Vertrouwde sleutelfiguren* – Dit zijn de mensen bij wie anderen hun licht opsteken, mensen die de bedrijfscultuur in zich dragen. Zij zijn degenen aan wie anderen vragen wat er werkelijk speelt in de organisatie – bijvoorbeeld of de leiders van een nieuw veranderingsinitiatief werkelijk zullen doorzetten.
- *Verandering- of cultuurambassadeurs* – Deze mensen voelen instinctief aan hoe ze de beoogde verandering zelf

in praktijk moeten brengen. Zij zijn zowel zichtbare voorbeelden als 'stadsomroepers', die aan iedereen die het maar horen wil uitleggen waarom de gewenste verandering belangrijk is.

Op informele leiders kan pas een beroep worden gedaan als de organisatie weet wie het zijn. In een grote organisatie kan daarvoor het beste een netwerkanalyse worden uitgevoerd. Door relaties in kaart te brengen en te inventariseren met welke mensen in de organisatie bij uitstek wordt gesproken, kan het management het formele organogram aanvullen met een informele variant daarop die het mogelijk maakt om ook buiten 'de lijn' om het veranderingsinitiatief te sturen.

8. Maak gebruik van formele oplossingen

Mensen alleen maar aansporen tot ander gedrag is niet genoeg. Om de gewenste veranderingen tot stand te kunnen brengen, zullen ook formele aspecten als structuur, beloningssystemen, manieren van werken, en opleiding & ontwikkeling moeten worden aangepast ter ondersteuning van de gewenste omslag voor de organisatie. Veel organisaties schieten daarin tekort.

Een advocatenkantoor wilde verandering brengen in zijn 'intieme' cultuur, want cliënten vonden deze firma nogal naar binnen gericht. De partners die samen het managementteam vormden, beseften dat de 'associates' in de firma beter moesten worden begeleid bij hun ontwikkeling. Tot dan toe hadden de partners die leiding gaven aan de diverse juridische specialismen het voortouw gehad bij de opleiding van de jongeren. Dat had echter geleid tot onevenwichtige ontwikkelingsniveaus onder het aanstormend talent. Het veranderingsteam besloot daarom een ontwikkelingscommissie in het leven te roepen en vroeg ervaren medewerkers of zij zich wilden inzetten voor de junioren. Dat leverde een flink aantal vrijwilligers op die de tijd en moeite wilden nemen om een stevig ontwikkelingsprogramma op te zetten en de jonge garde onder de arm te nemen.

Maar na een energieke start stokte het initiatief al snel. Aanvankelijk enthousiaste medewerkers haakten af. De leiding ging in gesprek met de betrokkenen en kreeg

al snel door waar het probleem zat: er waren geen formele instrumenten om deze vrijwilligers voor opleiding & ontwikkeling te ondersteunen en te belonen. Bij de uitkering van bonussen werd niet gekeken naar intern ontwikkelingswerk. De senior partners gaven wel hoog op van het 'geweldige werk' van de ontwikkelingscommissie, maar ze leken de leden ervan toch vooral te zien als interne vrijwilligers. Toen het probleem eenmaal was onderkend, werden er belangrijke aanpassingen doorgevoerd in het beleid. Om te beginnen kreeg de beloningscommissie nu een instrument in handen om bij de beoordelingen voortaan ook te kijken naar de bijdragen die mensen leverden aan opleiding & ontwikkeling.

9. Maak gebruik van informele oplossingen

Ook wanneer de benodigde formele aspecten voor de verandering zijn aangebracht, kan de verandering stuklopen doordat medewerkers terugvallen in traditionele maar onbewuste gedragspatronen. Daarom moeten formele en informele oplossingen hand in hand gaan.

Een vooraanstaand technologiebedrijf had er tien jaar lang keihard aan gewerkt om efficiënter te werken. Nu werd het tijd om de klantgerichtheid te gaan verbeteren. Uit een enquête-onderzoek bleek dat belangrijke klanten ontevreden waren over de productkwaliteit. Producten werden te vaak met aanzienlijke gebreken in de markt gezet. Er werden nieuwe procedures ingevoerd en er kwamen nieuwe metingen om tekortkomingen op te

sporen in de productontwikkeling, de kwaliteitscontroles in het productieproces en de samenwerking tussen teams op de werkvloer.

Vooraf belangrijk bleek echter een louter culturele en informele maatregel: het informele uitgangspunt bij beslissingen op de werkvloer werd omgegooid. Tot dan toe was de

vaste regel: 'Hoe dan ook op tijd leveren'. Dit werd nu: 'Als het niet goed is, leveren we niet'. Dit nieuwe principe werd via informele *pride builders* uitgedragen in de organisatie. Zij verkondigden dat iedereen moest helpen voorkomen dat gebrekkige producten werden afgeleverd – zelfs al was de consequentie dat producten moesten worden gedemonteerd om ze te kunnen controleren of dat de productie moest worden vertraagd. Door de me-

DE WERKVLOER WEET
VAAK BUITENGEWOON
GOED WAAR
PROBLEMEN KUNNEN
ONTSTAAN

dewerkers op alle niveaus verantwoordelijk te stellen voor de kwaliteit – en door verbeteringen te vieren en te belonen – wist het verandermanagement een algemeen gevoel van verantwoordelijkheid voor het product te creëren. Zo werd afgerekend met de passieve opstelling ('we doen alleen maar wat we opgedragen krijgen') die deze organisatie zo lang had gekenmerkt.

10. Beoordelen en aanpassen

Uit het onderzoek van Strategy& en het Katzenbach Center blijkt dat veel organisaties bij hun veranderingsinspanningen niet meten in hoeverre reeds ondernomen stappen succes hebben opgeleverd alvorens weer nieuwe stappen zetten. Vaak is de leiding zo gretig om de verandering tot een succes te verklaren dat men niet de tijd neemt om te achterhalen wat wel en niet werkt, en om de volgende stappen daaraan aan te passen. Een dergelijk gebrek aan een 'pas op de plaats' werkt onsamenhangende uitkomsten in de hand en onthoudt de organisatie belangrijke informatie die nodig is om het veranderingsproces over de volle lengte ervan te ondersteunen.

Een internationale fabrikant van consumentenproducten had zichzelf een ambitieus doel gesteld om kosten te besparen. De leiding formuleerde een krachtig veranderingsconcept en voerde dit op grote schaal in. De cijfers leken aan te geven dat het programma een succes was. Beseften de medewerkers echter werkelijk dat zij zich *blijvend* moesten inzetten om efficiënter te werken? Om daar meer zicht op te krijgen, werden er bij herhaling enquêtes gehouden. De onderneming nam zichzelf als het ware bij herhaling 'de pols'. Ook werden er focusgroepen georganiseerd om de argumenten voor de verandering en het vereiste nieuwe gedrag te verwoorden.

Uit de eerste reeks enquêtes bleek dat slechts zestig procent van de respondenten de boodschap had begrepen. Daarop deed het management een beroep op informele leiders in de organisatie om de boodschap intern te helpen verspreiden. Steeds opnieuw werden er enquêtes uitgevoerd en focusgroepen gehouden om te meten hoe de vlag erbij hing in de organisatie – net zo lang totdat de overgrote meerderheid van het personeel er blijk van gaf 'het' te snappen.

De tien uitgangspunten behandeld in dit artikel geven een manager een krachtig model voor het uitvoeren van grote veranderingen die beklifven. Een veranderingsprogramma kan zwaar en veeleisend zijn. Maar de noodzaak ervan neemt alleen maar toe. We staan allemaal voor de uitdaging om het goed aan te pakken.

Noten

1. Engels: *fireside conversations* (of *fireside chats*) – een verwijzing naar de radiotoespraken van de Amerikaanse president Roosevelt in de jaren dertig en veertig (noot v. vert.)

Literatuur

Katzenbach, J.R., R. von Post & J. Thomas (2014). 'The Critical Few: Components of a Truly Effective Culture'. *Strategy+business*, lente-nummer. (Hoe een organisatie de beste elementen van haar cultuur kan benutten voor een veranderingsinitiatief – zie elders in dit nummer.) (Zie voor aanverwante onderwerpen verder ook strategy-business.com/organizations_and_people. Via strategy-business.com/digital-mobile-products is ook een 'Don't Blame Your Culture'-app te krijgen voor artikelen over organisatiecultuur aangepast voor tablets en e-readers.)

Over de auteurs

D. Aguirre (deanne.aguirre@strategyand.pwc.com) is senior partner bij Strategy& in San Francisco en een van de leiders van het Katzenbach Center. M. Alpern (micah.alpern@strategyand.pwc.com) is senior associate bij Strategy& in Chicago. Dit artikel is een geactualiseerde versie van '10 Principles of Change Management' door J. Jones, D. Aguirre & M. Calderone gepubliceerd in *Strategy+business* in 2004 (zomer-nummer). Aan dit artikel werd ook bijgedragen door redactrice Sally Helgesen van *Strategy+business*.

'10 Principles of Leading Change Management', by DeAnne Aguirre and Micah Alpern, reprinted with permission from the Summer 2014 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com