

De Detac-Mail is een digitaal bulletin waarin kort wordt ingegaan op vakinhoudelijke onderwerpen bestemd voor de Financieel Manager en de Specialist. Ook wordt regelmatig aandacht gegeven aan het onderwerp persoonlijke vaardigheden. Beide onderwerpen hebben betrekking op de twee kernwaarden van Detac; 'Liefde voor het vak' en 'Persoonlijke ontwikkeling'. De combinatie van deze kernwaarden is het fundament voor (persoonlijk) succes en resultaat. Deze mail is geheel vrijblijvend. Aan ieder onderwerp ligt een verdieping ten grondslag. Indien u hierover meer wilt weten kunt u met ons contact opnemen.

Veranderkracht van managers en medewerkers I

Jeroen Korstanje werkt bij ABN AMRO als Hoofd Strategy & Support binnen Operations NL. Hij studeerde Bestuurlijke Informatiekunde aan de Universiteit van Tilburg en Verandermanagement aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Inleiding

Hoe verhoog je de kwaliteit van uitvoering gedurende (de implementatie van) een verandertraject? Een vraag die veel managers in meer of mindere mate bezighoudt. In deze Detac-Mail wordt een handreiking gedaan naar de beantwoording van die vraag.

Het realiseren van (complexe) veranderingen in organisaties is naast de coördinatiefunctie een van de belangrijkste taken van het management van een organisatie¹. Dit verklaart waarschijnlijk ook de enorme belangstelling voor het vakgebied. Het geeft echter geen verklaring voor het feit dat de beleving rondom verandering nog steeds is dat zo'n 70% mislukt. Veranderen lijkt een bijna onmogelijke opgave.

Het is echter ook bekend dat er de nodige kanttekeningen kunnen worden gezet bij dit hoge percentage. Er zijn twee voornamelijk redenen waarom dit beeld ongenueanceerd is. Er kan beter worden gekeken naar het waarom van de mislukking en er kan professioneler worden omgegaan met verandering².

Beter kijken

Onderzoek laat zien dat er duidelijke verschillen zitten in de slaagpercentages van verschillende soorten veranderingen³. Er moet dus zorgvuldig bekeken worden over welk type of soort verandering we het hebben. Daarnaast hebben we meteen ook het tweede probleem te pakken. Complexe veranderingen bestaan vaak uit een combinatie van soorten veranderingen³. Daarnaast is het belangrijk te beseffen vanuit welk perspectief de verandering bekeken wordt. Is het de economie, psycholoog, organisatiekundige of veranderekundige die naar het probleem kijken? Of is er sprake van een combinatie? Dit is van belang bij de beoordeling van de slaagfactor². Onderdeel van goed kijken naar organisatieverandering houdt ook in dat de methodologie van gebruikte onderzoeken helder moet zijn. Veel van de door Ten Have en Visser (2004) bekeken onderzoeken laten dit in onvoldoende mate zien. Er kunnen dan ook vraagtekens geplaatst worden bij de genoemde slaagpercentages in deze onderzoeken.

Professioneel veranderen

Veranderen eist een goede diagnose. In de interviews van Ten Have en Ten Have (2004) wordt duidelijk aangegeven wat het belang van een goede diagnose aan de start van een verandertraject is. Wanneer we dit in verband brengen met de eerder genoemde slaagpercentages dan roept dat de vraag op of het al dan niet slagen van een verandering is toe te kennen aan de verandering zelf of dat we moeten constateren dat de kans van slagen voor aanvang al erg laag was². Daarnaast wordt in de praktijk vaak degene die niet wil veranderen bekritiseerd. Dit terwijl het juist veel productiever is wanneer de bewijslast voor het moeten veranderen bij degene die wil veranderen wordt neergelegd. "Dit vereist automatisch een gedegen analyse over het waarom van een verandering" (interview met Van Witteloostuijn in Ten Have & Ten Have, 2004, p. 3).

Wanneer we een goede diagnose hebben gesteld komen we bij de aanpak. Door de continue toepassing van twee, relatief eenvoudige, regels⁵ kan de verandering worden vormgegeven:

- * de diepte van een interventie (of set van interventies) mag niet dieper gaan dan nodig is om een langdurige verandering tot stand te brengen;
- * een interventie mag niet dieper gaan dan de middelen en de energie van de organisatie toelaten.

Het continue toetsen aan deze criteria vraagt veel van een manager. Deze zal met de dynamiek moeten kunnen omgaan om steeds de juiste interventies te kunnen uitvoeren. Daarnaast moet de manager richting geven, een visie of perspectief voor ogen hebben. Dit perspectief of deze richting geeft het kader waarbinnen de interventies gepleegd moeten worden. Hierdoor ontstaan dus doelgerichte interventies en daarmee doelgerichte en doelbewuste veranderingen⁶. In termen van Bower⁸ wordt hier dus invulling gegeven aan "what it should be" en "how it should be accomplished".

Beter en vooral professioneler kijken naar verandering brengt de mislukkingpercentages in een ander perspectief². Dit laat echter onverlet dat doeltreffende verandering moeilijk is⁷. De faalpercentages lopen uiteen tussen de 35 en de 50%, nog steeds een substantieel deel mislukt². De roep om doeltreffend te kunnen veranderen blijft dus onverminderd hoog en actueel.

De opdracht voor iedere manager zou dan ook moeten zijn om beter en professioneler naar verandering te kijken. Juist omdat complexe doeltreffende veranderingen lastig te realiseren zijn vragen deze een systematische en methodische aanpak. Door Ten Have, Ten Have en van den Eng (2010) wordt veranderkracht als formule voor doeltreffende verandering geïntroduceerd. Hiermee wordt een handreiking gedaan om verandering voor mens en organisatie ook daadwerkelijk te realiseren.

In de volgende Detac-Mail zal het veranderkrachtmodel worden weergegeven waarmee veranderingen gestuurd kunnen worden aan de hand van Verandervisie en Verandercapaciteit.

Geraadpleegde literatuur:

1. Ten Have, S., Ten Have, W., & Janssen, B. (2009). Het Veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
2. Ten Have, S. & Visser, C. (2004). Naar een productief veranderperspectief - van mislukking naar succes. *Holland Management Review*, nr. 98 - 2004, p. 34 - 47.
3. Smith, M. (2002). Success Rates for Different Types of Organizational Change. *Performance Improvement*, vol. 41, 1, p. 26 - 33.
4. Ten Have, S., & Ten Have, W. (2004). Het Boek Verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie. Den Haag: Sdu Uitgevers.
5. Harrison, R. (1970). Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6 (2), p. 181 - 200.
6. Bower, J (2000). The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge. In M. Beer, & J. Nohria, Breaking the code of change (pp. 83 - 95). Boston: Harvard Business School Press
7. Bakker, J., & Helmink, J. (2002). Succesvol integreren: Strategieën en best practices voor fusie- en overname-management. Amsterdam: Pearson Education Benelux
8. Ten Have, S., Ten Have, W. & van den Eng, N. (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland/Belgium Management Review*, nr. 135, p. 16 - 24.

Detac is een 'boutique', gespecialiseerd in de bemiddeling van Interim Finance Professionals voor leidinggevende, uitvoerende en expertfuncties in de zakelijke en financiële dienstverlening. Kenmerkend is de focus op zowel diepgaande financiële kennis als een scherp oog voor de mensfactor. Detac gelooft dat die combinatie leidt tot de meest effectieve relaties en best matches tussen zijn opdrachtgevers en professionals.

In opdracht van Detac voert ADV uit Den Dolder regelmatig marktonderzoeken uit, die in samenwerking met PR-bureau Coebergh uit Amsterdam in de pers worden gepubliceerd. Ook verschijnen er regelmatig artikelen/opinies van Detac in bladen als het FD, over actuele thema's binnen het vakgebied.

Stuur ons een reply op dit Bulletin indien :
- u mensen kent waarvan u weet dat zij dit bulletin willen ontvangen (voorzien van het desbetreffende emailadres)
- indien u deze niet langer wenst te ontvangen
- indien u feedback heeft op inhoud, opmaak of andere zaken