

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.

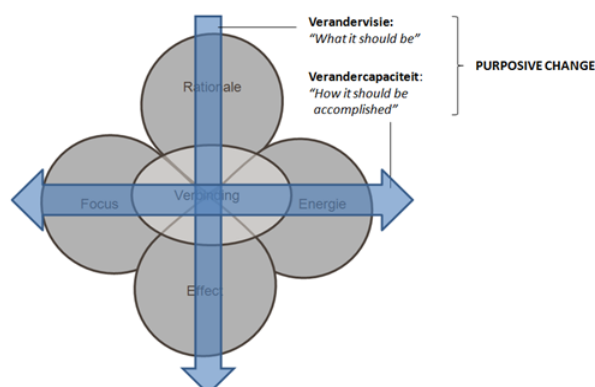
Veranderkracht van managers en medewerkers II

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.

Dit is de tweede Detac-Mail over Veranderkracht.

De opdracht voor iedere manager zou 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 figuur 1 is het veranderkracht model weergegeven. Met behulp van dit model kunnen veranderingen gestuurd worden aan de hand van Verandervisie ("what it should be") en Verandercapaciteit ("how it should be accomplished").



Figuur 1: Veranderkracht model

De door Bower⁸ geïntroduceerde termen "what it should be" en "how it should be accomplished" staan hierin centraal. "What it should be" wordt dan voornamelijk gerealiseerd door de verticale lemniscaat. Er is een verbinding tussen het "waarom van deze verandering" en het "beoogde effect van deze verandering". Dit is de verandervisie⁸. Op soortgelijke wijze valt op dat "how it should be accomplished" voornamelijk verklaard wordt uit elementen in de horizontale lemniscaat.

Er bestaat hier een verbinding tussen de contingenties (de richting vanuit de organisatie) en de condities (de mate van haalbaarheid vanuit de organisatie). Dit is de verandercapaciteit⁸. De vijf leidende slaagfactoren⁸ zijn dan ook:

- * Rationale: het brede waarom achter de verandering.
- * Effect: het beoogde effect van de verandering voor de verschillende betrokkenen.
- * Focus: de richting of leidend kader vanuit de organisatie voor de verandering.
- * Energie: de mate van haalbaarheid van de verandering, waarbij leiderschap en beschikbaarheid van middelen een cruciale rol spelen.
- * Verbinding: de mate waarin de voorgaande vier factoren voor de verandering optimaal met elkaar verbonden kunnen worden.

Onder alle hierboven genoemde slaagfactoren liggen weer tientallen specifiekere slaag- en faalfactoren.

Praktijk

Het concept rondom veranderkracht geeft daadwerkelijk de mogelijkheid om beter en professioneler naar verandering te kijken. Door sturing op veranderkracht kan relatief eenvoudig aangegeven worden welke aspecten additionele aandacht nodig hebben bij de realisatie van verandering. Niet alleen wordt dit inmiddels aangetoond door mijn eigen onderzoek maar ook in verschillende cases is de meerwaarde van dit model naar voren gekomen. Het biedt ook in de dagelijkse praktijk veel meerwaarde. Zowel voor grote als kleine veranderingen is snel en effectief een eerste diagnose te stellen. Interventies zijn gericht en beter afgestemd op de situatie en context.

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, & . 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