

Bianca van Leeuwen

# ORGANISATIE- VERANDERING HOE MOEILIK KAN HET ZIJN?!



Bouwt voort  
op de bestseller  
*Systemisch Transitie-  
management*

Hoe je als managementteam de organisatie  
soepel door de verandering loodst

Boom

# **ORGANISATIEVERANDERING: HOE MOEILIK KAN HET ZIJN?!**

*Hoe je als managementteam de organisatie soepel  
door de verandering loodst*

Bianca van Leeuwen

**Boom**

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
Leeswijzer	10
<b>De systemische benadering: de uitgangspunten</b>	<b>13</b>
<b>Deel 1 Veranderen: hoe moeilijk kan het zijn?</b>	<b>17</b>
Is veranderen taai?	17
Zes redenen waarom veranderen soms zo taai is	18
En dan nu het goede nieuws!	21
<b>Deel 2 De domeinen van verandering</b>	<b>23</b>
Domein 1 Het uitzetten van de koers: richting geven aan verandering	24
Domein 2 De situatieverandering: de bovenstroom	34
Domein 3 De gedragstransitie: actief regie voeren	41
Domein 4 Patronen: herkennen, erkennen, doorbreken	71
Domein 5 De omgeving: onderdeel van een groter geheel	132
Domein 6 De ontwikkeling van het managementteam	139
<b>Deel 3 Het proces</b>	<b>159</b>
De impactanalyse: inzicht in de veranderkrachten	159
Een invuloefening	163
Het veranderplan	174
Just do it-skills	192

<b>Deel 4. Tien misvattingen over verandermanagement en teamsamenwerking</b>	<b>203</b>
1 Als je alles goed regelt, lukt de verandering	203
2 Als je iets over je eigen gevoelens zegt als manager, krijg je meer begrip en medewerking van medewerkers	204
3 De verandering is makkelijker en duurzamer als iedereen intrinsiek gemotiveerd is	205
4 Je kunt samenwerkingsproblemen in het MT-overleg alleen bespreken als iedereen aanwezig is	207
5 Weerstand betekent dat medewerkers zich niet genoeg betrokken voelen bij de organisatie	208
6 Zo fijn dat er een MT-collega is die altijd dingen oppakt. Anders blijven die liggen!	209
7 De beste manier om ons als managementteam goed te ontwikkelen, is elkaar persoonlijk goed te leren kennen	210
8 De verandering betreft vooral de medewerkers, voor ons verandert er niet zoveel	211
9 Een manager, of een heel managementteam, moet zelf 100 procent achter de toekomstvisie staan om de organisatie door de verandering te kunnen loodsen	212
10 De beste manier van samenwerken is als team!	213
<b>En nu?</b>	<b>215</b>
<b>Slotwoord</b>	<b>217</b>
<b>Literatuur</b>	<b>219</b>

# INLEIDING

Dit boek is geboren uit frustratie.

Om dat uit te leggen, moeten we even een paar jaar terug.

Na mijn studies psychologie en psychotherapie werkte ik als hoofd behandeling van een kliniek in de verslavingszorg. Ik wilde heel graag iets bijdragen aan de ontwikkeling van mensen en werken met een bevlogen behandelteam. Ik was bovenal geïntrigeerd door gedragspatronen die soms groter lijken te zijn dan een individu zelf.

Ondanks dat ik met veel plezier in de verslavingszorg werkte, verlangde ik na acht jaar naar een rationelere werkomgeving waar veranderdoelen makkelijker realiseerbaar zijn. Aangezien ik mensen had begeleid bij een van de moeilijkste opgaven in het leven, dacht ik toen ik de overstap maakte naar het begeleiden van verandering in organisaties: hoe moeilijk kan het zijn?

Viel dat even tegen!

Al snel ontdekte ik overeenkomsten tussen organisaties en verslaafden:

- Gedrag in organisaties is vaak ook niet rationeel.
- Ontwikkelen in organisaties gaat ook in kleine stapjes.
- Ook organisaties moeten de moed vinden om te breken met hun gewoonten die verandering in de weg staan.
- Op een bepaalde manier hebben organisaties ook last van ontweningsverschijnselen.

- Het terugvalpercentage van organisaties in verandering en van verslaafden ontloopt elkaar niet veel.

In de afgelopen 25 jaar, waarin ik veranderprocessen probeer te begrijpen, heb ik steeds meer zicht gekregen op de invloed die een goed geolied managementteam heeft op het realiseren van de organisatieverandering.

En hier begint mijn frustratie. Ik zie dat veel managementteams die invloed niet optimaal inzetten. Ik kom veel competente managers tegen, maar veel minder competente managementteams. Wel zie ik managementteams die onnodig vaak worstelen met hoe zij hun organisatie door de verandering kunnen leiden. Soms zo hevig dat zij zelf het grootste obstakel in het veranderproces worden. Verandermanagement en managementteam-ontwikkeling gaan vaak te weinig hand in hand.

Mensen die mij kennen, weten dat de frustratie heel hoog moet oplopen voordat ik in de pen kruip. Schrijven is niet mijn natuurlijke neiging, ondanks dat ik in 2013 met Maaike Thiecke de bestseller *Systemisch transitie management: neem voor de verandering de makkelijke weg* schreef. We hadden een waardevolle nieuwe kijk op organisatieverandering ontwikkeld en stonden te popelen die voor anderen beschikbaar te maken.

En dat gevoel heb ik nu weer. Ik heb veel geleerd over de praktische toepassing van Systemisch Transitie management door managementteams. En inmiddels ontplof ik als ik die inzichten niet deel met managers die regie voeren op een transitie én zelf door een transitie gaan.

*Organisatieverandering: hoe moeilijk kan het zijn?!* gaat over het implementeren en realiseren van een organisatieverandering die beklijft, in een wereld die meer dan ooit constant aan verandering onderhevig is. En over hoe je dat als krachtig managementteam doet.

Herken je dat je als manager meer dan ooit moet dealen met onvoorspelbaarheid en onzekerheid bij jezelf en bij jouw medewerkers? Vaak moet je handelen zoals elke regering heeft moeten doen in coronatijd: beslissen – terwijl je niets weet en het onbekend is hoe het verder zal gaan. Het maken van exacte cijfermatige voorspellingen

is moeilijk, zo niet onmogelijk. De wereld waarin de organisatie zich bevindt, laat zich niet meer op de oude manier voorspellen.

Ik herinner me een terugkerende discussie bij een groot organisatieadviesbureau. Daar was de spanning tussen de oude en de nieuwe manier om de organisatie te leiden, voelbaar. De CEO had een hardnekkig verschil van inzicht met de CFO. De CFO maakte, na input van de consultants, een inschatting van de kans dat leads zouden veranderen in opdrachten. 'Dat kan niet!', riep de CEO dan. 'We kunnen alleen maar tellen hoeveel leads er zijn, maar of het opdrachten worden, kunnen we niet inschatten. Het is gewoon gokken! Het is van zo veel factoren afhankelijk. Ook factoren waar wij zelf geen invloed en zelfs geen zicht op hebben. Houd op met je voorspellingen. Het is schijnzekerheid!', brieste hij. De onzekerheid die de markt met zich meebrengt, kan niet weggewerkt worden door te doen alsof de kans op omzet te voorspellen is. We moeten leren om met die onzekerheid te dealen, om risico's te beoordelen en flexibel te zijn.

Meer dan ooit is het van belang dat het management als team acteert. En hoewel de toekomst onzeker is moet jij met jouw managementteam toch een duidelijke visie op waar de organisatie heen gaat, communiceren. Die visie dient als een kompas en geeft richting, juist in een onvoorspelbare omgeving. Dat vergt specifieke vaardigheden van jou en van jullie als team. Het vraagt van jullie dat jullie in staat zijn je snel aan te passen en innovatieve benaderingen en oplossingen te bedenken. Het vraagt dat jullie in staat zijn op de benodigde gedragsverandering te sturen. En dat jullie een bedding maken in de organisatie waar onzekerheid gewoon kan bestaan, zonder dat de mensen in de organisatie verlammen, bevroren, vluchten of elkaar het leven zuur maken. Denken en handelen vanuit psychologisch en systemisch perspectief wordt van jullie gevraagd. Dat helpt om de wereld en de impact van veranderingen op een andere dan een cijfermatige manier te voorspellen.

In dit boek daag ik jou als manager en jullie als managementteam uit om je adaptieve vermogen, je onzekerheidsvaardigheid, je leiderschap in verandering en je systemische intelligentie verder te ontwikkelen.

Hoe moeilijk kan het zijn?

## Leeswijzer

Dit boek bouwt voort op de bril van Systemisch Transitie-management. Daardoor zul je steeds vanuit verschillende perspectieven naar de organisatievraagstukken kijken. Soms kijk je vanuit organisatiekundig perspectief, dan vanuit het psychologische perspectief en dan vanuit het systemische perspectief. Deze combinatie maakt dat je als managementteam jouw organisatie makkelijker door de verandering leidt.

Het is de kunst om de samenhang tussen de harde en de zachte kant, tussen de onder- en de bovenstroom bij organisatieverandering te zien. En er dan een gezamenlijke aanpak als managementteam voor te ontwikkelen. Dat maakt de verandering echt makkelijker.

Ik spreek jou, beste lezer, in dit boek aan als onderdeel van een managementteam. Managementteams vind je in grote organisaties op verschillende niveaus. Op het hoogste niveau bepaalt het managementteam de koers. De managementteams die in de hiërarchie daaronder opereren, zijn niet degenen die de koers van de gehele organisatie bepalen. Zij moeten echter wel de koers van de organisatie vertalen naar hun eigen bedrijfsonderdeel en hun eigen mensen die zij aansturen. Of dat nu managers zijn of niet-managers. De scope van de organisatieverandering is anders en de inhoud ook, maar het proces waar je als managementteam leiding aan geeft, is op elk hiërarchisch niveau tamelijk hetzelfde.

In het eerste hoofdstuk vind je een korte uitleg van de systemische uitgangspunten, omdat dit perspectief de meeste toelichting nodig heeft. Daarna kijken we in deel 1 naar waarom veranderen soms taai is. Vervolgens neem ik je inhoudelijk mee in de zes domeinen die bij het realiseren van een verandering van belang zijn:

- 1 De koers
- 2 De situationele verandering, ook wel: de bovenstroom
- 3 De gedragstransitie
- 4 Patronen doorbreken
- 5 De omgeving
- 6 Het managementteam



In deel 2 laat ik je zien hoe je die domeinen kunt begrijpen en hoe je daar als managementteam invloed op kunt hebben. Op die manier maak je van de domeinen *knoppen* waar je aan kunt draaien om de verandering soepeler te realiseren. Het managementteam is een belangrijke speler, ook in de andere vijf domeinen, om de organisatie goed door de verandering te kunnen leiden. Je kunt er daarom ook voor kiezen eerst domein 6 te lezen en daarna bij domein 1 te beginnen.

Daarna gaan we, in deel 3, in op het proces dat jullie als managementteam doorlopen wanneer je regie wilt voeren op de verandering. Je leert hoe je een impactanalyse kunt maken, je krijgt een format voor een veranderplan en je ontdekt welke vaardigheden jij en jouw managementteam nodig hebben om het veranderplan succesvol uit te voeren. Dit boek biedt geen standaardstappenplan, maar wel een manier om het veranderproces in jullie organisatie te begrijpen en te leiden. Het gaat erom dat jullie als managementteam gezamenlijk betekenis geven aan het veranderproces en daardoor een eigen kijk ontwikkelen. Dan formuleren jullie het te volgen traject vanzelf. Tot slot bespreken we in deel 4 de tien meest voorkomende misvattingen over veranderen en teamsamenwerking.

# DEEL 1 VERANDEREN: HOE MOEILIK KAN HET ZIJN?

In dit deel van het boek ontdek je de redenen waarom veranderen soms moeilijk is en maak je kennis met de zes domeinen van verandering.

## Is veranderen taai?

Zijn we het er al over eens dat veranderen taai is?

Veranderen is geen sinecure.

Denk aan drie zorgverzekeraars die enthousiast begonnen aan een fusie en twee jaar later de handdoek in de ring gooien en weer uit elkaar gaan. Of de financiële dienstverlener die koos voor de Agile-manier van werken, maar nu merkt dat de *time to market* alleen maar langer wordt. Of die zorgorganisatie die overstapte naar zelfsturende teams, maar nu weer bezig is met het herinstalleren van de leidinggevende laag.

Het meten van succes van organisatieveranderingen is net zo min eenvoudig. Er is veel discussie over het slagingspercentage van organisatieveranderingen. Want hoe meet je dat precies? Er zijn te veel factoren en verschillen in organisaties om dat op een eenduidige manier te kunnen meten. De realiteit lijkt ergens tussen de 30 procent en 50 procent te schommelen. Ongeveer vergelijkbaar met de slagingspercentages van het clean worden van drugsverslaafden in hun eerste jaar.

**Het succes van organisatieveranderingen is vergelijkbaar met de slagingspercentages van het clean worden van drugsverslaafden in hun eerste jaar.**

Maar zelfs als 50 procent van de organisatieveranderingen gerealiseerd wordt, betekent dit dat er in de andere helft van de gevallen veel tijd, geld, motivatie, bloed, zweet en tranen verloren gaan. Herkenbaar, nietwaar? Die veelbelovende organisatieverandering die strandde, zich halverwege omdraaide, of een stille dood stierf.

Hoe komt het toch dat organisatieveranderingen zo vaak niet lukken? Hoe begrijpen we dat, ook als je alles goed geregeld hebt, de veranderingen toch niet gerealiseerd worden? Als je begrijpt waarom veranderen soms zo taai is, weet je ook beter wat je kunt doen om het veranderproces soepeler door te komen.

## Zes redenen waarom veranderen soms zo taai is

### 1 De koers is niet helder uitgezet

Als je verandert, ga je van A naar B. Van je huidige situatie (A) naar de gewenste situatie (B). Soms is veranderen taai, omdat het niet helder is waar het heen moet. De B is niet helder. Een gezamenlijke koers is nodig om als gehele organisatie, als collectief, dezelfde kant op te kunnen bewegen. Als je geen gezamenlijke koers bepaalt en geen gezamenlijke toekomstvisie hebt, hoe kun je dan als managementteam sturen op dezelfde beweging? In feite zeg je dan tegen iedereen in de organisatie: 'Beweeg!' En dan rent iedereen een zelfgekozen kant op.

### 2 De voorwaarden in de situatie (de bovenstroom) zijn niet goed geregeld

Verandering is soms taai, omdat de voorwaarden om de koers te realiseren niet goed geregeld zijn. Vaak moeten er allerlei dingen geregeld worden, bijvoorbeeld: een andere organisatiestructuur, andere teamindeling, nieuwe functies, andere processen, betere systemen, andere werkplekken, verhuizingen enzovoort. Deze herinrichting van de organisatie is bedoeld om de verandering naar de gewenste B-situatie mogelijk te maken. Vaak gaat hier veel aandacht, expertise, tijd en geld van de managementteamleden naartoe. En soms ontbreken er dan toch essentiële voorwaarden

om de verandering te kunnen realiseren. Daar wordt veranderen taai van.

Nu je deze twee redenen hebt gelezen waarom veranderen soms zo taai is, schat je waarschijnlijk in dat jij en jouw managementteam het zo beroerd nog niet doen. En dat klopt ook. Want meestal gaan het formuleren van de koers en het werken aan de situationele verandering in de bovenstroom nog best goed. Er zijn echter nog vier andere redenen waarom verandering zo taai kan zijn. Twee daarvan bevinden zich in de onderstroom:

- Het doormaken van de gedragsverandering die nodig is van de mensen die jullie aansturen én van jullie als managementteam, gaat meestal niet vanzelf.
- De patronen in de organisatiecultuur zullen opspelen bij verandering. Ook dat maakt veranderen taai.

### 3 De gedragstransitie vindt niet plaats of stagneert

Er is een gedragsverandering nodig om de verandering te realiseren. Immers, als je alles goed geregeld hebt, maar mensen blijven doen in B wat ze deden in A, dan ga je je veranderdoelen nooit halen. Dan heb je als managementteam alleen een dure papieren exercitie gerealiseerd. Een gedragsverandering door een individu is vaak al lastig. Denk maar eens aan hoeveel moeite het jou kost om je goede voornemens elk jaar te realiseren. Ga maar na hoe taai een gedragsverandering van een team of een gehele organisatie dan is!

**Als mensen blijven doen in B wat ze deden in A, dan ga je je veranderdoelen nooit halen.**

### 4 De bekende patronen spelen op. Terug naar Af!

Een andere reden waarom veranderen taai is, heeft te maken met de reactie van elk systeem, van elke organisatie op verandering: zo snel mogelijk terug naar Af! Dat komt niet omdat medewerkers niet veranderbereid zijn of managers incompetent pannenkoeken zijn. Nee, dat is een volstrekt logische en voorspelbare reactie van elk systeem waar verandering van gevraagd wordt. Een kenmerk van systemen is nou eenmaal dat ze hechten aan de status quo, de A, die bereikt is. Dit kenmerk is het vermogen van een systeem om een stabiel evenwicht te handhaven, ondanks veranderingen in de omgeving. Het is een essentiële eigenschap van levende organismen en helpt hen om te overleven en goed te functioneren in verschil-

**De reactie van elk systeem op verandering: zo snel mogelijk terug naar Af!**

lende omstandigheden. Maar dat maakt veranderen wel taai. Zo geldt het ook voor organisatiesystemen. Bij verandering grijpen mensen in de organisatie snel terug op oude patronen. En dat maakt veranderen niet makkelijker.

### 5 De omgeving geeft tegengas

**Een organisatie-systeem is altijd onderdeel van een groter systeem.**

Een organisatiesysteem is altijd onderdeel van een groter systeem. Om je heen heb je te maken met een omgeving waar klanten, concurrenten, toeleveranciers, ketenpartners, de arbeidsmarkt, wet- en regelgeving enzovoort zich bevinden. Als jij met jouw organisatie een verandering doormaakt, merkt jullie omgeving daar wat van. Elke speler reageert op een eigen manier op de verandering die jullie doormaken. Sommigen, die de beweging van jouw organisatie prettig vinden, zullen reageren met meewind. Hun reactie maakt de verandering die jullie doorgaan makkelijker. Anderen vinden de verandering niet prettig en zullen met tegenwind reageren. Daar wordt de verandering taai van.

### 6 Het managementteam gedraagt zich niet als team

**Het management-team is met elkaar de dirigent van de verandering.**

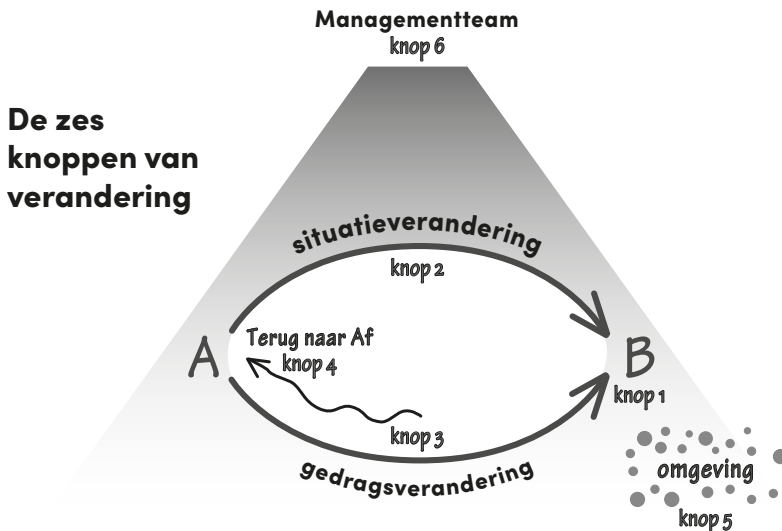
Wanneer het managementteam zich niet als team gedraagt, wordt veranderen gemakkelijk taai. Heel taai zelfs. Organisatieverandering is een complex proces dat meerdere delen van de organisatie raakt. Daardoor zijn de managementteamleden en de verschillende afdelingen, businessunits of squads afhankelijk van elkaar. Als de één met zijn afdeling niet meewerkt, kun je de verandering in die andere afdeling wel vergeten. Om een collectieve verandering te kunnen doormaken, is er regie op het veranderproces nodig. Het managementteam is met elkaar als het ware de dirigent van de verandering.

Wanneer het managementteam dat niet doet, klinkt er geen muziekstuk, maar is er muzikale chaos. Zo ook in organisaties: wanneer het managementteam niet als één leider regie voert op de verandering, zal die verandering vertraging oplopen, stagneren of zelfs helemaal niet starten. Organisatiechaos of -stilte is het gevolg. Medewerkers krijgen verschillende, vaak tegenstrijdige boodschappen en acteren daarop zoals zij dat zelf willen. Het betekent dat medewerkers hun eigen koers en tempo zullen kiezen. Dat maakt een collectieve verandering in de organisatie taai.

## En dan nu het goede nieuws!

Uit de zes redenen die veranderen taai maken, kunnen we ook afleiden wat veranderen makkelijker maakt. In feite hebben we net zes domeinen onderscheiden waarop jij als manager met jouw managementteam, in meer of mindere mate, invloed kunt hebben. Verderop in het boek beschrijf ik elk domein uitgebreid en ga ik in op de invloed die een managementteam kan hebben binnen dat domein om de verandering soepeler te laten verlopen. Zo worden de zes domeinen zes knoppen om aan te draaien:

- 1 het uitzetten van de koers;
- 2 de situationele verandering (bovenstroom);
- 3 de gedragstransitie (onderstroom);
- 4 de patronen (onderstroom);
- 5 de omgeving van de organisatie;
- 6 het functioneren van het MT.



In domein 6 ga ik specifiek in op de ontwikkeling en het functioneren van het MT. Daardoor krijg je misschien de indruk dat de samenwerking van de MT-leden in de andere vijf domeinen niet zo van belang is. Niets is minder waar. Het managementteam is het belangrijkste subsysteem dat de organisatie door de verandering moet leiden. De managementteamleden zijn juist ook bij het draaien aan

**Het mantra voor een manager is 'Ik kan het niet zonder jullie, jullie kunnen het niet zonder mij.'**

knop 1 t/m 5 enorm afhankelijk van elkaar. Het is voor het tempo en het succes van de verandering cruciaal dat de managers zich als managementTEAM gedragen, zodat zij als team regie voeren en niet als afzonderlijke managers hun eigen voorkeuren, opvattingen en beelden volgen. De kunst is juist om vanuit een gezamenlijke opvatting en aanpak te leiden. En dat kan je nooit alleen. Je hebt elkaar nodig. Het mantra voor een manager die de organisatie goed en soepel door de verandering wil leiden is dan ook: 'Ik kan het niet zonder jullie, jullie kunnen het niet zonder mij.'

Die managers die graag vanuit hun eigen autonomie vertrekken, krijgen nu vast jeuk. Ook dat klopt. Een deel van jouw autonomie zal je moeten inleveren ten gunste van een soepel en goed veranderproces. Dat is dan weer het slechte nieuws.

## DEEL 3 HET PROCES

In dit derde deel van dit boek ontdek je specifiek wat jij en je collega-managers kunnen doen in jullie eigen organisatieverandering. Je kunt de zes algemene domeinen of knoppen vertalen naar toepassingen binnen jullie specifieke situatie. Je leert hoe je een impactanalyse kunt uitvoeren en hoe je een logisch veranderplan kunt opstellen, inclusief een doordacht gezamenlijk veranderverhaal. Tot slot krijg je inzicht in de vaardigheden die je nodig hebt om effectief aan de slag te gaan met de veranderingen binnen jullie organisatie.

### De impactanalyse: inzicht in de veranderkrachten

Dit hoofdstuk gaat over de vraag welke impact de verandering op de mensen in de organisatie – en op jullie als managementteam – heeft. Met de kennis uit de zes domeinen kun je de impact op de organisatie tot op zekere hoogte voorspellen.

Maar eerst: waarom zou je de impact van de verandering eigenlijk willen voorspellen? Zeker als de verandering toch onvermijdelijk is, wat is dan het nut?

Je wilt als managementteam om drie redenen voorspellen:

- om goed te overzien wat jullie als managementteam te doen staat, wat er ook op jullie als team afkomt en waar jullie vooral moeten zijn met jullie sturing en regie in de organisatie;
- om je een betrouwbaar leiderschapsteam te tonen;
- om geen onnodige weerstand op te roepen.



### 1 Weten wat er op ons afkomt

Hoe meer jullie als managementteam vooruit hebben gezien, hoe makkelijker het is om de verandering te realiseren. Je kunt van tevoren voorspellen hoe gemakkelijk of pittig de gedragstransitie voor de verschillende spelers in de verandering zal zijn, welke dynamieken zullen optreden die de verandering in de weg staan en hoe de context zal reageren op jullie verandering. Zo wordt glashelder waar de spanning in en om de organisatie het grootst wordt en waar jullie als managementteam dus vooral met je aandacht moeten zijn.

### 2 Een betrouwbaar leiderschapsteam

Een managementteam dat kan schetsen hoe het proces van de organisatieverandering zal verlopen, wordt makkelijker gevolgd door de mensen in de organisatie dan een managementteam dat zoiets niet doet. Het is een vorm van leiderschap. Een managementteam 'dat de organisatiewereld en het veranderproces voor de medewerkers begrijpt', dat kan uitleggen wat er gaat gebeuren, dat een reëel beeld van het proces kan geven, inclusief de moeilijkheden en de pijnpunten, en dat kan duidelijk maken wat er van de mensen gevraagd wordt, zal als een betrouwbaar leiderschapsteam gezien worden. In tegenstelling tot een managementteam dat alleen de focus legt op de winst van de verandering, de voordelen voor de mensen en het veranderplezier dat zij zullen ervaren.

### 3 Niet onnodig weerstand oproepen

Een managementteam dat alleen over de leuke kant van de verandering praat, doet een belofte: veranderen is leuk! En dat is niet waar. Veranderen is niet alleen leuk. Bij domein 3, de gedrags-transitie, heb je gelezen dat er geen verandering is zonder dat er iets verloren moet gaan. Er is geen verandering zonder prijs. Verlies hoort erbij en is vaak niet leuk. Een managementteam dat niet ook onder woorden brengt wat er verloren moet gaan, is niet alleen snel onbetrouwbaar, maar roept ook onnodig weerstand op.

Vaak richt een managementteam zich in de communicatie met de rest van de organisatie vooral op wat de verandering gaat opleveren aan winst, overlevingskansen, meer betekenis voor de klant, groter marktaandeel, werkgeluk. Het team doet dat met de beste intenties én met de overtuiging dat een lonkend perspectief veranderen

**Een managementteam dat de organisatie-wereld en het veranderproces kan uitleggen, zal als een betrouwbaar leiderschapsteam gezien worden.**

makkelijker maakt. Dat is ook zo, behalve wanneer de andere kant van de organisatieverandering niet ook wordt benoemd. Als het managementteam niet laat horen dat ook de prijs van de verandering in beeld is, komen er ongewild patronen op gang die de functie hebben die prijs wel in beeld te krijgen. En dat ervaart het managementteam als weerstand.

Weet je nog, het systeemprincipe Binding? Alles wat erbij hoort, moet worden ingesloten én alles wat er niet bij hoort, moet worden buitengesloten. Dat geeft een systeem, een organisatie kracht. Systemisch gezien hoort het verlies, dat waar afscheid van genomen moet worden, er net zo veel bij als de winst die we willen realiseren door de organisatieverandering. Als het verlies wordt buitengesloten, dan weet je één ding zeker. Er komen patronen op gang om dat verlies wél in beeld te krijgen.

In sommige organisaties wordt de prijs bijvoorbeeld in beeld gebracht door anonieme brieven naar de raad van bestuur te sturen. Weten zij wel wat er hier verloren dreigt te gaan?!? Bij andere organisaties wordt het vertrouwen in leidinggevenden opgezegd. Het kan toch niet de bedoeling zijn dat deze verandering doorgaat? Ze hebben geen benul van wat er verloren gaat! Of de OR wordt in stelling gebracht, zodat die het collectieve verlies dat geleden dreigt te worden in beeld kan brengen. Want het management ziet dat helemaal over het hoofd! Veranderen wordt makkelijker als zowel de winst als de prijs van de verandering op tafel ligt.

**Als het verlies wordt buitengesloten, komen patronen op gang om dat verlies wél in beeld te krijgen.**

### **Voorwaarden voor een effectieve impactanalyse**

Voordat ik jullie door de manier waarop je een impactanalyse kunt maken loods, beschrijf ik drie voorwaarden waar jullie als MT aan moeten voldoen voordat je een goede impactanalyse kunt doen:

- fenomenologisch waarnemen: de kunst van het gezamenlijk begrijpen;
- leidraad voor de verandering: overeenstemming over de B en de bedoeling ervan;
- dynamisch denken: denken in beweging in plaats van in een stip op de horizon.

### Fenomenologisch waarnemen

Het gezamenlijk maken van een impactanalyse omvat in grote mate het gezamenlijk begrijpen van de verandering en de effecten ervan op de mensen binnen de organisatie. Het is dus een manier van sensemaking. Daar heb je in domein 6 mee kennisgemaakt: we hebben toen twee benaderingen van waarneming beschreven. Het is nu van cruciaal belang om de fenomenologische benadering toe te passen om een gedegen impactanalyse te kunnen maken.

### Leidraad voor de verandering

Formuleer jullie B-situatie en formuleer de 'bedoeling' ervan. Zonder de B heb je geen idee wat je van je mensen vraagt en dus ook niet van de impact op hen. Geef ook invulling aan de veranderpijlers in concrete verandertermen. Hoe concreter die zijn, hoe beter jullie de impact kunnen voorspellen. Breng vervolgens een volgorde aan in de pijlers, volgens het systeemprincipe Orde. Welke pijler komt eerst, en welke daarna? Lees nog even domein 1 na als je daar behoefte aan hebt.

Tijdens het maken van de impactanalyse kunnen jullie tot de conclusie komen dat sommige aspecten van B nog te onduidelijk zijn. Soms kunnen jullie die alsnog ontwikkelen, en soms zul je tot de conclusie komen dat die aspecten pas in de loop van de verandering duidelijker zullen worden.

### Dynamisch denken

Voordat we beginnen aan de impactanalyse is het handig om te denken in beweging, in de ontwikkeling van de organisatie in plaats van te denken in een statische stip aan de horizon. Een managementteam dat innerlijk vooral verbonden is aan de beweging die gemaakt wordt in plaats van aan het eindresultaat, zal de verandering makkelijker leiden. Een praktische manier om dit denken op gang te brengen, is het maken van een tekening. Het is opmerkelijk hoe gemakkelijk managers dit doen, zelfs als ze aanvankelijk beweren geen tekentalent te hebben.

Zo werkt het: elk MT-lid maakt zijn eigen tekening van de A- en de B-situatie. Alleen de meest significante verschillen tussen A en B worden in de tekening weergegeven. Leg vervolgens alle tekeningen

**Een managementteam dat innerlijk verbonden is aan de beweging in plaats van aan het eindresultaat, zal de verandering makkelijker leiden.**

naast elkaar. Bespreek elkaars tekeningen, kauw op de betekenis die deze tekeningen hebben, leg ze uit aan elkaar. Verwerk dit gesprek ten slotte tot één gezamenlijke tekening van het managementteam. Deze aanpak brengt de hoofdlijnen en de kern van de beweging visueel in kaart. Een bijkomend voordeel is dat jullie nu op één A4'tje een tekening hebben waarmee jullie de wezenlijke verandering letterlijk aan iedereen in de organisatie kunnen laten zien en uitleggen.

## Een invuloefening

Jullie zijn nu zo ver dat je een impactanalyse voor de verandering kunt maken. Hieronder beschrijf ik de stappen die jullie kunnen zetten en bied ik een aantal instrumenten om de impact helder te krijgen.

### **Een historische analyse: herkennen, betekenis geven, voorspellen**

Het heden en de toekomst van een organisatie zijn nauw verbonden met het verleden. Om de huidige en toekomstige richting van de organisatie te begrijpen, is het van essentieel belang om een goed inzicht te hebben in de historische achtergrond. Dit omvat waar de organisatie vandaan komt, welke cruciale gebeurtenissen haar hebben gevormd en welke leiders van invloed waren en waarom. Dit historisch begrip biedt de context om de huidige en toekomstige ontwikkelingen van de organisatie te plaatsen. Bovendien hebben patronen de neiging om zich te herhalen. Door te kijken naar patronen uit het verleden kunnen jullie inzicht krijgen in de huidige en toekomstige patronen.

Wanneer jullie als MT gezamenlijk een historische analyse maken, zorgen jullie er ook voor dat de geschiedenis van jullie allen wordt, en niet alleen van de langstzittende MT-leden. Daarbij komt dat jullie op deze manier gezamenlijk betekenis geven aan de historie. Dat levert meer verbinding in het managementteam op.

**Gezamenlijk  
betekenis geven  
aan de historie  
levert meer  
verbinding op in het  
managementteam.**

Maak gezamenlijk de historische analyse aan de hand van een tijdlijn. Beantwoord eerst deze vragen:

- Wanneer is onze organisatie opgericht?
- Wat is de reden dat onze organisatie is opgericht?
- Wat was de algemene tijdgeest in de maatschappij ten tijde van de oprichting?
- Welke waarden waren toen met name van belang?
- Wie waren de belangrijkste klanten?

Bepaal vervolgens de periode waar jullie naar willen kijken:

- Identificeer de belangrijkste gebeurtenissen. Denk aan fusie, overname, krimp, maar ook aan politieke, economische, sociale of technologische gebeurtenissen.
- Benoem welke betekenis die gebeurtenissen voor de organisatie hebben gehad.
- Ga na wie de belangrijkste leiders waren.
- Benoem wat de invloed van die leiders was, waar ze voor stonden, wat ze vooral in beeld brachten, welke betekenis ze voor de organisatie hebben gehad. Zijn er nog leiders uit het verleden die in het heden worden genoemd? Waarom juist diegene?

Analyseer veranderingen en continuïteit:

- Welke beweging heeft de organisatie als geheel in de afgelopen jaren gemaakt?
- Welke belangrijke veranderingen zijn er in het verleden ingevoerd?
- Hoe effectief waren die veranderingen?
- Wat gebeurde er steeds weer als veranderingen werden ingevoerd?
- Welke patronen kennen we al heel lang in onze organisatie?

Schrijf een samenvatting:

- Hoe heeft het verleden zijn weerslag in het heden?
- Wat kunnen we op basis van de inzichten uit het verleden aannemen over de toekomst?

Nu jullie de historische context van de organisatie kennen, hebben jullie wellicht ook een patroon geïdentificeerd dat al jarenlang in de organisatie rondgaat. Als dat zo is, kun je ervan uitgaan dat dit

patroon ooit ergens een goede oplossing voor geweest is. Hebben jullie daar zicht op?

De volgende stappen in het maken van de impactanalyse zet je aan de hand van de zes domeinen, die nu knoppen worden. Je begint natuurlijk weer met knop 1!

### **Knop 1 Het uitzetten van de koers: de B**

*Vul in:*

- Dit is de bedoeling van de organisatieverandering:
- Dit zijn de vier belangrijkste pijlers die we willen realiseren:
- Dit is wat we concreet onder elke pijler verstaan:
- Dit is de Orde in de pijlers:

### **Knop 2 De situationele verandering (de bovenstroom)**

Sommige inhoudelijke veranderingen moeten 'gewoon' in de situatie geregeld worden als voorwaarde om de verandering mogelijk te maken. Een nieuw systeem, nieuwe collega's met andere kennis, nieuwe processen, enzovoort. Onontbeerlijk voor de verandering. Ook dingen die je 'gewoon' kunt regelen, kunnen veel impact hebben op de mensen in de organisatie. Vraag je maar eens af welke betekenis het heeft voor de mensen die al in de organisatie werken, als er collega's worden aangetrokken met een heel nieuw kennisgebied. Of wat de nieuwe overlegstructuur van de mensen vraagt wat anders is dan voorheen, behalve dat ze met andere mensen op een andere tijd in overleg gaan. Kauw gewoon weer fenomenologisch met elkaar op de betekenis ervan, zodat ook hier in jullie MT weer een gedeeld beeld over bestaat. Met alle tegenstrijdigheden die er misschien leven in de organisatie.

**Ook dingen die je 'gewoon' kunt regelen, kunnen veel impact hebben op de mensen in de organisatie.**

*Vul in wat de betekenis voor mensen is als de volgende dingen veranderen:*

- rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- organisatiestructuur en verandering van teamsamenstelling;
- processen;
- in huis halen van nieuwe expertise, nieuwe mensen;
- locaties;
- werkwijze;

- systemen;
- vaardigheden.

Bij het realiseren van alle activiteiten in knop 2 krijg je als MT altijd te maken met de spanning die mensen ervaren tussen het uitvoeren van hun 'gewone' werk en het sleutelen en bijdragen aan de projecten op de bovenstroom. Ze worden gevraagd dingen uit te werken en mee te denken; werkgroepen, projectgroepen, commissies enzovoort springen als paddenstoelen uit de grond. Kunnen jullie inschatten welke impact dat op de mensen in de organisatie zal hebben? Welk geluid zal er klinken? Wat is jullie gezamenlijke beeld daarover?

### Knop 3 De gedragstransitie (de onderstroom)

**Welk ander gedrag wordt er van de verschillende spelers in de organisatie gevraagd?**

Om een goede impactanalyse te kunnen maken, wil je weten wat de betekenis van de **gedrags**verandering is voor alle spelers. De gedragsverandering van sommige spelers is belangrijker voor het realiseren van de verandering dan die van andere spelers. De operationeel leidinggevenden zijn over het algemeen sowieso een belangrijke speler in de organisatieverandering. Tenslotte moeten zij de grootste groep medewerkers in beweging brengen en de goede kant op sturen. Wanneer je nu naar de grote beweging (die je als MT net getekend hebt) kijkt, welke spelers zijn er dan belangrijker voor het realiseren van de verandering dan andere spelers? Maak een lijst van alle spelers in de verandering. Niet individueel, maar als collectief. Dus bijvoorbeeld de teamleads, de product owners, de klanten, de operationeel leidinggevenden, de verpleegkundigen, de artsen, de stafleden enzovoort. Vergeet niet om te kijken naar de mensen die jullie rechtstreeks aansturen. Bedenk welk ander gedrag zij moeten laten zien. Gebruik weer de fenomenologische benadering. Kauw en mijmer met elkaar. Breng vervolgens onder woorden wat die belangrijkste spelers in essentie anders moeten doen, omdat de verandering anders nooit zal slagen. Of positiever geformuleerd: wat zij anders moeten doen om de verandering zo snel mogelijk te realiseren.

**De gedragsverandering van sommige spelers is belangrijker voor het realiseren van de verandering dan die van andere spelers.**

Vul in:

De belangrijkste spelers zijn:	Ander gedrag:
1 _____	1 _____
2 _____	2 _____
3 _____	3 _____

Het is belangrijk voor het functioneren van jullie als management-TEAM dat jullie hier een gedeeld beeld over hebben. Jullie hebben hiermee in feite de belangrijkste gedragsaspecten die in de B verstopt zitten geëxpliciteerd en dus ook op welk gedrag er in de organisatie gestuurd moet worden. Ook door jullie.

### De transitiefasen

Het analyseren van de impact van de verandering doen jullie ook door van tevoren na te gaan hoe het proces van de gedragsverandering in jullie organisatie zal verlopen. Bij elke organisatieverandering doorlopen jullie met elkaar steeds dezelfde fasen. Het helpt bij het maken van een impactanalyse om die fasen te herkennen, je af te vragen hoe deze fase bij jullie in de organisatie vooral zichtbaar wordt.

### De urgentiefase

Voordat je daar een goed beeld van kan krijgen, hebben jullie een gezamenlijke opvatting nodig op welke manier jullie urgentie gaan maken voor de gedragsverandering. Ga eerst na wat jullie urgentiegeschiedenis is. Dat doe je als volgt.

Ga op zoek naar voorbeelden van veranderingen die jullie eerder hebben geïntroduceerd. Hoe hebben jullie daarover gecommuniceerd? Hebben jullie neutraal, vanuit joepie, de ambitie of vanuit de buikpijn, de noodzaak gecommuniceerd? Wat was het effect? Als het geleid heeft tot voldoende beweging, tot voldoende gedragsverandering, kun je die manier herhalen. Kennelijk spreekt dit mensen in jullie organisatie aan. Wanneer het niet tot verandering geleid heeft, zul je op een andere manier emotie moeten aanboren.



# EEN MUST-HAVE VOOR MANAGERS MET VERANDERASPIRATIE EN -FRUSTRATIE

Wat is de overeenkomst tussen organisatieverandering en een verslaving? Het terugvalpercentage bij beide is enorm. Er zijn talloze competente managers, maar nog te weinig competente managementteams. En die worstelen vaak onnodig met hoe zij hun organisatie door de verandering kunnen leiden. Managementteamontwikkeling en verandermanagement gaan hand in hand, maar dat wordt zelden zo gezien.

Waarom is veranderen soms zo taai? *Organisatieverandering: hoe moeilijk kan het zijn?!* neemt je mee door de stappen die een managementteam kan zetten om soepel door veranderingen te navigeren. Het laat zien aan welke zes knoppen je kunt draaien om een veranderproces wél succesvol te laten verlopen. En je leest over de meest voorkomende patronen in organisaties die verandering in de weg staan. Ook gaat het in op de tien meest gehoorde misvattingen over veranderen.

Managers met een veranderopdracht in grote en middelgrote bedrijven lezen in dit boek hoe ze, samen met hun MT-collega's, hun organisatie het makkelijkst door de verandering kunnen loodsen. Ook organisatieadviseurs, teamcoaches en andere veranderaars vinden in dit boek inzichten die hun werk voor altijd zullen veranderen.



**Bianca van Leeuwen** is adviseur, opleider en keynotespeaker en begeleidt managementteams bij het realiseren van hun veranderdoelen. Samen met Maaike Thiecke publiceerde ze *Systemisch Transitie management* (2013). Daarvan zijn inmiddels meer dan 10.000 exemplaren verkocht.



9 789024 464425 >

boom.nl  
boommanagement.nl