

BUSINESS FITSCAN

VERGROOT VERANDERVERMOGEN

Whitepaper

Organisatie veranderVermogen een kerncompetentie voor elke toekomstgerichte organisatie



Verandering de nieuwe zekerheid

We leven in een wereld vol veranderingen. Het gaat sneller en de frequentie ligt hoger. Soms is de impact van de verandering zo ingrijpend, dat zelfs het businessmodel moet worden aangepast.

Verandering is de nieuwe zekerheid. En om relevant te blijven en te overleven moeten we dus ook veranderen. In hoeverre we daarin slagen hangt in grote mate af van het Organisatie veranderVermogen (Resultaat = Plan + Vermogen). Het bepaalt voor meer dan 80% het succes. Dus om de kans op succes bij veranderingen te vergroten is het dus effectief om je te richten op het veranderVermogen. Het is daarmee een belangrijke kerncompetentie van de toekomstgerichte organisatie. De vraag is of het veranderVermogen voldoende is om de toekomst veilig te stellen.

Uit de Nationale Benchmark blijkt dat Nederland over de gehele linie matig scoort. De gemiddelde score is -29 op een schaal van +100 tot -100. De industrie scoort gemiddeld iets hoger. De sectoren (semi-) overheid en onderwijs scoren het laagst. Het goede bericht is dat het veranderVermogen positief is te beïnvloeden.

In deze Whitepaper maken we zichtbaar wat Organisatie veranderVermogen is, welke impact het heeft en hoe je daarop kunt sturen.

Veel leesplezier.

Verandering, Bedreiging of Kans?

Een organisatie met goed veranderVermogen is in staat om een verandering vooral te zien als een kans, waarbij samen actief wordt gezocht naar alternatieven.

Een organisatie met een slecht ontwikkeld veranderVermogen ziet daarentegen veranderingen vooral als bedreiging. Daar zijn verschillende oorzaken voor. Soms ontbreekt er een heldere koers. In andere gevallen worden de signalen en suggesties van de medewerkers niet serieus genomen. Wat in organisaties ook vaak voorkomt, is een sfeer van “geen fouten mogen maken”. Dit leidt ertoe dat men moeilijk gedrag ontwikkelt, dat vervolgens weer veranderd dient te worden. Veranderen gaat over het gedrag.

Er bestaat geen organisatie met een volledig veranderVermogen. Net zomin komt het voor dat een organisatie helemaal niet zou kunnen veranderen. Maar het is evident dat beter veranderVermogen je concurrentievoordelen biedt. Hierdoor gaan veranderingen sneller, goedkoper en met meer betrokkenheid. Kortom: veranderVermogen maakt het verschil. Echter het:

- is niet vanzelfsprekend
- is eigen verantwoordelijkheid
- is positief te beïnvloeden en
- is een leerproces dat stapsgewijs verloopt.

Er moet bewust aan veranderVermogen worden gewerkt en er moet in worden geïnvesteerd.

VeranderVermogen: Het vermogen van de organisatie om, als een verzameling van individuele medewerkers, effectief te kunnen reageren op veranderingen.

Verander Strategieën

Er zijn vele studies gedaan naar verander strategieën. De aanpak waarbij veranderingen worden afgedwongen (macht strategie) blijkt het minst succesvol. De meest succesvolle aanpak blijkt te zijn waarbij medewerkers intensief zijn betrokken, overtuigd zijn en zichzelf kunnen herkennen. De zogenaamde interactieve veranderstrategie.

70% mislukt

In het algemeen wordt aangenomen dat 70% van alle voorgenomen veranderingen mislukt. Een dergelijk percentage is altijd discutabel. Maar zeker is dat er veel misgaat. Vooral wanneer het gaat om transformatie programma's. Dat kost enorm veel geld, tijd en leidt uiteindelijk tot frustratie en verandermoedigheid. De belangrijkste oorzaak is, dat er te weinig rekening wordt gehouden met de bestaande houdingen, belevingen en dus gedrag.

McKinsey heeft hier zeer interessante studie naar gedaan onder de titel: The Unconvenient Truth About Change Management.

In de kern heeft het te maken met de manier waarop de organisatie wordt gemobiliseerd en wordt gestuurd.

Als medewerkers wordt gevraagd of ze willen bijdragen aan een verandering is dat anders dan als ze een opdracht krijgen. In het eerste geval ervaren ze op een heel andere manier hun verantwoordelijkheid en dat heeft een volledig ander effect dan als de verandering wordt opgedragen. Door de medewerkers te vragen vergroot je niet alleen hun betrokkenheid maar ook het gevoel van control en invloed, die nodig is bij dergelijke onzekere situaties. Daarmee is er een groter vertrouwen in de goede afloop.

Verschil in benaderingswijze

Goed veranderVermogen gaat over succesvol veranderen. Dat vraagt een bepaalde manier van sturen , waarbij sterk rekening wordt gehouden met de houding en de rol van de medewerkers. Dat is het beste toe te lichten aan de hand van een aantal tegenstellingen. (let op: hier past geen zwartwit denken. Nuance is geboden)

1. Opdragen versus uitnodigen
2. Kennis en kunde aanbieden versus Co-Creatie
3. Antwoorden geven versus vragen stellen
4. Geld en tijd perspectief versus waarde en investeringen
5. Lineair versus non-lineair

Hierna volgt een kort toelichting per punt.

Ad 1 Opdragen versus uitnodigen

Medewerkers ervaren persoonlijk vaak geen direct profijt van een verandering; de onzekerheid daarvan wel. Zij zijn daardoor niet voldoende overtuigd. Dit is een belangrijke blokkade voor veranderingen. Daar komt nog vaak bij dat opdrachten vaak matig zijn geformuleerd of in de loop van het proces moeten worden aangepast. Dat zorgt voor misverstanden en frustratie bij alle partijen. Door mensen uit te nodigen om bij te dragen wordt er een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid. Dat werkt motiverend en de beschikbare kennis en ervaring wordt veel effectiever ingezet. De leiding van de organisatie moet voorkomen dat men met een kant-en-klare en volledig uitgewerkte oplossing komt, maar juist met een richting.

Ad 2 Kennis en kunde versus Co-Creatie

De complexiteit is tegenwoordig zo groot, dat het bijna onmogelijk is om geïsoleerd oplossingen te kunnen bedenken. Samen weet je meer, dus samenwerken aan oplossingen werkt gewoon beter. Omdat het over veranderen gaat, is samen zoeken naar de optimale oplossing een betere oplossing. Bovendien biedt deze benadering een goede manier om de beschikbare kennis goed te ontsluiten en zo gebruik te maken van de investeringen in de kennis van de medewerkers. Daarnaast zijn de medewerkers veel beter te motiveren.



Ad 3 Antwoord geven versus vragen stellen

Door gericht vragen te stellen wordt beroep gedaan op de verantwoordelijkheid en de kennis en kunde van de medewerkers. Het geven van een antwoord leidt eerder tot meer vragen, verduidelijking en (vaak heimelijke) tegenspraak.

Ad 4 Geld en tijd versus waarde en investeringen

Geld en tijd zijn in de kern een administratieve abstrahering van waarde en investeringen. Door opnieuw nadruk te leggen op waarde (bijv. voor de klanten) en investeren (zo laag mogelijk) ontstaat er een andere dynamiek. Het handelen van de medewerkers wordt daardoor geleid en getoetst. Het leidt ontegenzeggelijk tot andere oplossingen.

Ad 5 Lineair versus non-lineair

Door lineair te denken worden alleen verbeteringen aangebracht in het bestaande. Dit levert wel een goed te beredeneren resultaat op. Maar niet tot nieuwe benaderingen, die soms nodig zijn. Non lineair denken leidt tot alternatieven.

Vaak worden bij veranderingen gesproken over een IST en een SOLL situatie en daarbij wordt veelal veronderstelt, dat de oplossing een rechte lijn is. Maar in de praktijk gaat van IST naar SOLL langs het pad van gedrag. Het gedrag bepaalt namelijk voor meer dan 80% de mate waarin IST wordt gehaald en dus het succes of juist niet. Lineair denken is er op gericht om de koets beter te laten rijden. Non lineair denken gaat over een ander manier denken over vervoer.

NW+OO=DOO: Nieuwe Werkwijze plus een Oude Organisatie leidt tot een dure Oude Organisatie. Het is vanzelfsprekend dat als er in een fabriek een nieuwe machine wordt aangeschaft, de operators daarvoor worden opgeleid. Het is evident waar het toe leidt als je dat niet zou doen. Daarom is het opvallend dat in veel situaties waarin organisaties veranderingen doorvoeren in hun werkwijze, er zo weinig aandacht is voor de opleiding. Dit is een belangrijk obstakel bij veranderingen.

Samenstelling van veranderVermogen

Samenstelling van veranderVermogen. Organisatie VeranderVermogen - is een samenstelling van 5 veranderDrivers. Deze worden hierna één voor één behandeld:

Noodzaak:

De trigger om te veranderen is de noodzaak. Hoe meer de noodzaak - door de gehele organisatie - wordt ervaren, hoe groter het veranderVermogen. Het gevoel van Noodzaak wordt sterk beïnvloed door de belangen die men heeft om de oude situatie te behouden. Zijn die belangen groot, dan zal dat de verandering moeizamer verlopen.

De koers:

Om te kunnen veranderen is een koers nodig. Hoe duidelijker de koers hoe groter het veranderVermogen. Het gaat er niet alleen om de helderheid maar ook of die wordt gedeeld in de organisatie.

Betrokkenheid:

Om veranderingen door te voeren heeft de organisatie energie nodig. Die komt van de medewerkers. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe hoger het veranderVermogen. Het gaat daarbij om actieve betrokkenheid en niet over loyaliteit.

Ervaring leert dat loyaliteit aan het bedrijf feitelijk loyaliteit aan de hypotheek betekent. Dit leidt eerder tot behoudzucht dan tot veranderingsbereidheid.

Belemmeringen:

Er zijn altijd belemmeringen. Sommigen lijken hard, zoals te weinig geld en te weinig tijd, maar de meesten zijn zacht. Denk daarbij aan de dominantie van een groep mensen die alles al eens heeft geprobeerd. Veel belemmeringen komen voort uit het gebrek aan wil. Kenmerkend is dan dat men veel redenen heeft om iets niet te doen. Dit terwijl veranderingen nieuw zijn en het zoeken is naar manieren om de doelen toch te bereiken.

Veranderruimte:

Veranderruimte is de ruimte die de medewerkers ervaren om te kunnen helpen te veranderen. Er zitten twee belangrijke aspecten aan. Ten eerste: is het de medewerker duidelijk wat de ruimte is? Zeg maar het speelplein. Ten tweede: voelen de medewerkers zich veilig, zodat ze "vrij" gebruik kunnen maken van de ruimte?

Neem de bijdrage serieus. Het niet serieus nemen van bijdragen waar je om gevraagd hebt is demotiverend. Een fout die veel gemaakt wordt bij ideeënbus-initiatieven.

Metten is weten

Eén van de problemen bij het ontwikkelen van veranderVermogen is dat het niet zichtbaar is. Door het te meten krijg je een objectief beeld. Zo weet je waarin de organisatie goed en minder goed is. En kan je gericht maatregelen nemen om de kans op succes bij veranderingen te vergroten.

Het Organisatie veranderVermogen kan worden gemeten door de 5 verschillende veranderDrivers te meten en die daarna in samenhang te bekijken.

Een voorbeeld van een meting van de verander Driver Noodzaak:

Uit dit praktijkvoorbeeld wordt duidelijk dat de beleving bij de noodzaak tot veranderen beperkt is. Het management vond de noodzaak om te veranderen groot en veronderstelde dat er over het algemeen in de organisatie ook zo over werd gedacht. De uitkomst gaf een heel ander beeld. Uit de meting leerde deze organisatie een aantal zaken. Ten eerste dat het beeld van het management sterk afweek van het beeld van de medewerkers. Ten tweede dat het gevoel van noodzaak zo laag was dat het belemmerend werkte. En ten derde dat de medewerkers meer betrokken moesten worden. De meting maakte het management bewust van het bestaande beeld en kon met succes ingrijpen. Het management heeft op basis van deze bevindingen actie ondernomen om iedereen beter te informeren over de situatie en medewerkers te betrekken bij de analyse en het bedenken van oplossingen. De transparantie zorgde ervoor dat het gevoel van noodzaak sterk toenam. Bij de tweede meting was de noodzaak gestegen van 18% naar 32%.

Door de meetresultaten samen te brengen, krijg je inzicht in de impact van de veranderDrivers. Dit wordt zichtbaar via het zogenaamde Impact Wheel.

Dit Impact Wheel geeft aan dat het veranderVermogen in dit voorbeeld (uit gedrukt in de Net Change Factor©) – 35 is op een schaal van +100 tot -100. Om het veranderVermogen te verbeteren zal verbetering van veranderDrivers “veranderruimte” en “koers” de meeste impact hebben op het verbeteren van de slagingskans.

Goed Organisatie veranderVermogen draagt bij aan de toekomst van de organisatie door onder meer toenemend onderling begrip, meer begrip en draagvlak voor veranderingen en een hogere succesratio.

Sturing op veranderVermogen

Sturing geven aan veranderingen is niet eenvoudig. Het begint met het bewust zijn dat succes een resultaat is van een plan en Organisatie veranderVermogen. En dat het succes voor meer dan 80% afhangt van het Vermogen. Kortom dat je om effectief te zijn je vooral daarop stuurt.

Je kan jezelf daarbij helpen door te beginnen het goed te meten. Het geeft je een goed startpunt en biedt inzicht in waar je al goed in bent en waarin minder. Zonder dat inzicht is het veel moeilijker om de juiste keuzes te maken. Business Fitscan beschikt over Benchmarks die helpen bij het duiden van de resultaten en het bepalen van concrete doelstellingen.

Als je niet meet loop je het risico dat handelt met de verkeerde beelden. Dat betekent dat als je maatregelen neemt en die mislukken, dan ook niet weet waarom. Je hebt dan geen sturing.

Zorg dan voor gevalideerde harde informatie. Niet te oppervlakkig, waardoor het onvoldoende inhoud heeft om te sturen en ook niet te gedetailleerd, waardoor het een bureaula-onderzoek wordt. Let wel op dat het onderzoek wordt gedaan door een onafhankelijke partij en voorkom belangenverstrengeling van degene die meet en degene die de veranderingen doorvoert. Zorg voor een maximale bijdrage van je eigen organisatie. Zo creëer je optimale beleving en betrokkenheid.

De Nationale Benchmark VeranderVermogen

Om metingen in een perspectief te plaatsen is er de Nationale Benchmark VeranderVermogen voor werkend Nederland. Deze is in 2015 voor het eerst opgesteld.

De belangrijkste conclusies daaruit zijn: De Net Change Factor© is voor werkend Nederland -29. Scores per onderdeel zijn:

- Noodzaak: 27% van alle medewerkers ervaart een noodzaak tot veranderen
- Koers: 57% ervaart de koers van de organisatie als sterk
- Veranderruimte: 47% ervaart ruimte in hun organisatie om te kunnen veranderen
- Betrokkenheid: 68% is betrokken bij de organisatie
- Belemmeringen: 52% ervaart geen/zeer kleine belemmeringen om te kunnen veranderen

Alleen bij betrokkenheid scoort een ruime meerderheid positief, bij de vier andere fundamenteen zijn de scores veel zwakker. Noodzaak scoort het laagst.

De grootste impact op de Net Change Factor© hebben de Koers en de Veranderruimte. Samen met de andere drie fundamenteen kan het veranderVermogen effectief worden versterkt.

Er zijn verschillen per sector. De productie sector scoort met -20 het hoogst en de (semi-) overheid het laagst met -50.

Er zijn ook grote verschillen in de functie. Zo blijkt dat de top van de organisatie de enige is die positief scoort: +17. Het verschil met de medewerkers is erg groot. Deze scoren -35. Een teken dat er nog veel te verbeteren is.

Deze Whitepaper is een publicatie van Business Fitscan (een initiatief van Net Change Factory BV).

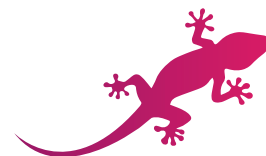
Wij zijn een organisatie met een combinatie van uitgebreide ervaring, kennis en vaardigheden m.b.t. belevingsonderzoek, veranderprocessen en organisatieveranderingen, met een unieke en gevalideerde aanpak een heldere en eenvoudige manier van rapporteren, die continu actief meedenkt en een drive heeft om organisaties zichzelf beter te laten maken.

Bezoekadres

Gebroeders Hermansstraat 2
6221 XM Maastricht
Nederland

Contactgegevens

T: +31 (0)85 - 30 30 230
E: info@businessfitscan.com
W: www.businessfitscan.com



BUSINESS FITSCAN
VERGROOT VERANDERVERMOGEN