

Veranderen

Veranderingen zijn op verschillende niveaus continu processen, op weg naar de volgende gewenste situatie.

De Griekse filosoof Heraclitus zei het destijds al: "Verandering is de enige constante". Veranderingen komen tot stand wanneer je ruimte geeft aan vernieuwing en innovatie. Dat ruimte geven zou volgens Heraclitus een constante moeten zijn in ons gedrag. Velen zijn daar niet zo goed in, maar houden graag vast aan het bekende.

Veranderingen in de omgeving en context vragen aanpassingen en keuzes van ons allemaal. Vele factoren spelen een rol en maken het vaak ingewikkeld en complex. In de besluitvorming spelen naast de factor tijd, ook de kwaliteit en financiën een rol. Furnham (2015) geeft aan dat meestal twee van deze drie trade-off-aspecten (tijd, kwaliteit en financiën) te behartigen zijn. Alle drie de aspecten tegelijk bedienen is volgens de auteur erg moeilijk.

Voor een deel geven deze wijzigingen een gevoel van verlies en kunnen verwarring scheppen. De omzetting naar uitdagingen is niet voor iedereen gemakkelijk of vanzelfsprekend.

Veranderingsprocessen verlopen bij mensen altijd via het denken, voelen, willen en doen en dat deze in overeenstemming zijn.

Mede hierdoor zijn algemene veranderaanpakken niet effectief, waarin onzekerheid, onduidelijkheid en wantrouwen dominant zijn.

Perspectieven

In wezen heeft iedereen een zekere eigen affiniteit tot de wereld waarvan hij vindt dat die op een bepaalde manier eruit moet zien.

Elke verandering vraagt een eigen dynamiek waarbinnen ruimte is voor verschillende perspectieven op organisatie-, groepsniveau en ook zeker op individueel niveau.

Verandering is nooit zwart-wit. Veranderingen in een organisatie op gang brengen, kan op verschillende manieren. De Caluwé en Vermaak noemen er vijf, die ze aanduiden met de kleuren: geel, blauw, rood, groen, wit. Volgens De Caluwé en Vermaak kunnen mensen die met organisatieverandering bezig zijn heel verschillend tegen 'verandering' aankijken.

Afhankelijk van de kleur die iemand daaraan geeft, krijgt verandering een andere betekenis, een andere duiding. De vijf manieren van denken verschillen sterk in de veronderstellingen die men heeft over hoe en waarom mensen veranderen.

Evidence based Veranderen.

In de literatuur rondom veranderprocessen wordt steeds vaker gestreefd naar een wetenschappelijke aanpak. Cozijnsen (2017) spreekt van de veranderkunde oude en nieuwe stijl. De veranderkunde heeft zich als monodiscipline doorontwikkeld naar een multidisciplinair vak. De veranderkunde nieuwe stijl krijgt een meer integraal karakter door gebruik te maken een "evidence based"-benadering.

De voorkeur gaat dan ook naar uit Evidence Based Veranderen (EBV; zie uitgangspunten op deze website), waar naast wetenschappelijke kennis ook de ervaringen van betrokkenen worden meegenomen. De sturingskant integreert de veranderstrategieën en interventiemethoden vanuit de wetenschap en veranderkundige inzichten.

Zo zijn volgens Cozijnsen (2017) verandernoodzaak, verandercapaciteit en veranderdynamiek de drie kernthema's. Deze drie thema's bepalen, op basis van een degelijke en professionele beeldvorming (signaleren, ordenen, diagnosticeren, evalueren) direct de richting. Op basis van de hierboven genoemde bouwstenen worden kennis en inzichten geïntegreerd, door een samenhang tussen organisatiecontext, type verandering, gedrag en sturing te leggen. Ze bepalen de kans op succes.

Veranderproces en fasen.

Fasenindelingen zijn logische indelingen, pogingen tot ordening en als zodanig kunnen zij een handvat bieden om de realiteit van veranderprocessen te structureren. Fasenmodellen op organisatieniveau hebben nauwelijks een relatie met individuele veranderprocessen. De fasen die een individu doorloopt lopen niet parallel aan de fasen van een organisatie. Met die inzichten moeten de individuele veranderprocessen beter afgestemd worden met de fasen op organisatieniveau.

Het onderscheiden van succesfactoren of slaagfactoren per fase geeft een onderbouwd referentiekader.

Door af en toe stil te staan (bijvoorbeeld m.b.v. de PDCA-cyclus), tijdens deze processen maakt het mogelijk de nieuwe routines te borgen

Deze slaagfactoren moeten gehaald worden uit de verschillende wetenschappelijke disciplines, zoals organisatiekunde, gedragskunde en psychologie en veranderkunde.

Gedrag

Veranderen, zeker in zware tijden is om verbeteringen te realiseren een must om efficiencyverbeteringen te bewerkstellingen. Maar succesvol veranderen betekent ook een betrekkelijk begrip, als efficiency vergroot maar de werksfeer is verslechterd. Cozijnsen (2017) spreekt in dit kader van 'zinnig veranderen'. Zo zal er meer aandacht moeten zijn voor de context van de organisatie, persoonlijkheidsfactoren en gedragingen van mensen. Twintig tot dertig procent van de complexe veranderprojecten mag als succesvol worden beschouwd (Cozijnsen, 2014). Zeventig procent van de mislukte veranderprojecten wordt voor tachtig procent verklaard door menselijk gedrag.

Constant ontwikkelen van vaardigheden en houding van mensen, zodat de inhoud van de verandering in de organisatie een plek kan krijgen.

Veranderbereidheid (weerstand)

Eén van de belangrijkste punten bij het mislukken van een veranderproces is gedrag. Het verbeterconcept zal een match moeten vormen met de verandercapaciteit. De verandercapaciteit zegt iets over het algemene vermogen van mensen om een verandering aan te gaan. Vooral bij een lage verandercapaciteit kan er door een klassieke veranderaanpak een kloof ontstaan tussen leiders en medewerkers, en dit kan de weerstand aanzienlijk verhogen.

De radicaliteit, de communicateerbaarheid en de dreiging voor positie en competentie spelen een grote rol in het herontwerp. Dit manifesteert zich meestal in (zichtbare en onzichtbare) weerstand tegen veranderingen, omdat een groot deel van de mensen niet veranderbereid is.

Zowel Cozijnsen (2017) als Metselaar (2018) stellen dat weerstand niet altijd negatief hoeft te zijn, mits de weerstand als een normaal menselijk reactiepatroon wordt beschouwd.

Metselaar geeft aan dat hij, vanuit een positieve kijk, liever spreekt over 'veranderbereidheid'. Weerstand en veranderbereidheid zijn daarom wezenlijke onderdelen van een veranderproces.

Voor een ontwikkeling van EBV (Evidence Based Veranderen) als vakgebied is een goed inzicht in het fenomeen weerstand een absolute must. Succesvol veranderen begint immers bij enthousiaste medewerkers.

Communicatie

Communicatie, taal en de omgang met elkaar, spelen een onmisbare rol op alle niveaus binnen een organisatie. Goede communicatie bevordert de autonomie, de onderlinge relaties en de competenties van alle medewerkers. En dit zorgt op basis van de self-determination theory (Deci & Ryan, 2000) weer voor een verhoging van intrinsieke motivatie, wat weer bijdraagt aan betere prestaties. Zo zal de manier van feedback geven, kritisch of verzorgend, zakelijk of emotioneel, open of verborgen, invloed hebben op het gevoel van veiligheid, motivatie en welbevinden van betrokkenen.

De modellen en uitgangspunten Transactionele Analyse (TA) en het Neuro Linguïstisch Programmaeren (NLP) geven richting en mogelijkheden hier als organisatie en als individu een professionele invulling te geven aan communicatie.

Essentieel voor de professionele ruimte is de vorm en tijd die genomen wordt voor een goede effectieve communicatie. Naast een betrouwbare informatievoorziening, is een goed verzorgde onderlinge communicatie noodzakelijk voor een positieve ontwikkeling van alle betrokkenen in de organisatie. Zo zal de communicatie met jezelf (persoonlijk leiderschap), de autonomie en verantwoordelijkheid vergroten. Immers de eerste, spontane reacties worden zichtbaar en bespreekbaar en komen in balans met de professionele (bewuste) reacties in de context van de organisatie.