

Managen van
Succesverwachting
in organisatieverandering

Managen van
Succesverwachting
in organisatieverandering

Andres Martina

Schrijver: Andres Martina
Coverontwerp: DZC Projectmanagement
ISBN: 9789463187336
© Andres Martina

Voorwoord

Dit boek is voortgekomen uit een passie voor het managen van verandering in organisaties en het ontwikkelen van mensen.

Dit boek gaat over veranderen en richt zich op het operationeel verandermanagement.

Uiteraard is strategisch management van belang, een heldere missie en visie zijn voor iedere organisatie onontbeerlijk. Operationeel management heeft vervolgens een belangrijke sleutel in handen.

Want een visie en een richting blijven slechts ideeën en concepten zonder de bezieling en de inzet van de medewerkers om dit tot werkelijkheid te maken.

Ik geloof in deskundig operationeel management en in gemotiveerde, competente medewerkers.

In mijn overtuiging zijn het de medewerkers op de werkvloer die elke dag opnieuw het verschil weten te maken. Dit boek gaat over het realiseren van noodzakelijk draagvlak tot de wil en de mogelijkheid om te veranderen. De ware sleutel voor het realiseren van welke verandering dan ook.

Door mijn persoonlijke ervaringen met verandertrajecten binnen diverse organisaties, heb ik kunnen concluderen dat het goed mogelijk is om grip te houden op verandering. Een veranderingsproces van begin tot eind te beheersen, waarbij iedereen het geloof en vertrouwen behoudt op een positief resultaat.

Dit lijkt nu wellicht op een mooie dagdroom, maar de aanpak via de Succesverwachting, zoals in dit boek uiteengezet, zal beslist overtuigen als betrouwbare gids naar positief veranderresultaat.

Met dit boek heeft de lezer een praktisch instrument in handen om 100% succesvol verandertrajecten te implementeren. Een praktische leidraad bij het plannen en uitvoeren transitie. Bovenal door het meetbaar maken van succesverwachting en (bij)sturen naar het resultaat.

Andres Martina

Inhoud

1. Inleiding	5
1.1. Het managen van succes	5
1.2. De structuur van het boek	6
DEEL 1	8
2. Modellen in verandermanagement	5
2.1. Een rijk modellenlandschap	5
2.2. Modellen naar schaal	6
2.3. Modellen naar thema	14
3. Inzichten uit onderzoek naar verandering	19
3.1. Het belang van doelen, stappenplan en leiderschap	19
3.2. De zachte kant van veranderen, draagvlak en communicatie	22
3.3. Inzicht in de faalfactoren	25
3.4. Bewezen nut van verandermethodes	26
4. Modeffectiviteit en succesfactoren	27
4.1. Inzichten op basis van de verandermodellen	27
4.2. Inzichten uit onderzoeksbevindingen	29
4.3. De brug naar meer succes	31
DEEL 2	34
5. Het Succesverwachting Model	34
5.1. Wat is succesverwachting?	35
5.2. Het model uiteengezet	37
5.3. De drijfveren van succesverwachting	40
5.4. De bouwstenen voor succesverwachting	42
5.5. Veranderaspecten voor succesverwachting	43
6. Grondslagen voor LEIDERSCHAP	45
6.1. Sturing	45
6.2. Doelen	50
7. Grondslagen voor INZET	54
7.1. Overtuiging	54
7.2. Zelfvertrouwen	59
8. Grondslagen voor ROUTE	63
8.1. Planning	63

8.2. Aanpak	68
DEEL 3	74
9. Meten van Succesverwachting	75
9.1 Het beste meetmoment voor de succesverwachting.....	75
9.2 Vaststellen van de score op Succesverwachting	76
10. Managen van Succesverwachting	83
10.1. Fase interventies voor hogere succesverwachting.....	83
10.2 Interventie op veranderaspect (fase 0)	88
10.3. Interventie op bouwstenen (fase 1)	91
10.4. Interventie op drijfveren (fase 2 en 3)	92
10.5. Wat als de succesverwachting al hoog is?	95
11. Beheersen van verandering	96
11.1. Vermogen tot aanpassen.....	96
11.2. Vertrouw op het proces.....	97
11.3. Mensen verschillen.....	82
11.4. Politiek in de organisatie.....	98
11.5. Herhaling van doel en richting.....	99
12. Nawoord	100
Literatuurlijst	101
Bijlage 1: Dagstart	104
Bijlage 2: Vragenlijst.....	106

1. Inleiding

1.1. Het managen van succes

Managen is het beheersen van veranderingen. Vrijwel iedere organisatie maakt veranderingen door, afgewisseld met perioden van stabiliteit en relatieve rust. De perioden met veranderingen vragen om investeringen van de organisatie en kosten ook geld.

Door het veranderproces goed te managen worden onzekerheden gereduceerd en worden daarmee ook de risico's op mislukking kleiner. Het senior management verlangt bovendien ook naar een 100% zekere kans op resultaat.

Maar hoe kunnen al die resultaten het beste worden bereikt? Competente lijnmanagers zullen in de voorbereiding alle noodzakelijke activiteiten weten op te lijnen. Belangrijke onderliggende vraag is echter:

Wanneer weet de lijnmanager met voldoende zekerheid en betrouwbaarheid dat alle voorbereidingen kwalitatief en kwantitatief goed zijn doorlopen?

De noodzaak voor het meten van succesverwachting en een maatstaf voor resultaat wordt hiermee duidelijker. Het positieve effect hiervan zal zijn dat managers en adviseurs zich samen met het seniormanagement strakker zullen committeren aan de veranderdoelen.

Maar wat zijn de drijfveren achter succesverwachting en hoe zijn deze meetbaar?

Dit boek geeft een antwoord op deze vraag in de vorm van het model voor de Succesverwachting, een instrument voor het beheersen van verandering. Het model is tot stand gekomen door enerzijds gebruik te maken van bestaande modellen en onderzoeksresultaten en anderzijds praktijkvoorbeelden en eigen inzichten uit de financiële dienstverlening.

1.2. De structuur van het boek

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel 1 gaan we kort in op bestaande modellen en onderzoek binnen verandermanagement. Voor de lezende veranderingsmanager geeft dit deel een theoretische en empirische basis voor het model voor Succesverwachting. Kennis die je aan het denken zet over de aanpak binnen je eigen organisatie.

Deel 2 is een gedetailleerde introductie van het Succesverwachting Model. Een heldere uitleg met praktisch toepasbare tips en adviezen.

In deel 3 bespreken we vervolgens hoe je het beste succesverwachting kunt meten en hoe die resultaten verder te gebruiken. Hieronder geven we een beknopt overzicht van de inhoud per hoofdstuk.

Deel 1



In hoofdstuk 2 presenteren we allereerst een classificatie van de theoretische modellen binnen verandermanagement. Dit overzicht wordt aangevuld met benaderingen en stromingen uit het vakgebied.



Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 stilgestaan bij diverse resultaten van onderzoeken over de effectiviteit van verandertrajecten. Duidelijk wordt dat weinig wordt gedaan met deze toch zeer bruikbare uitkomsten.



Aansluitend komen we in hoofdstuk 3 tot enkele conclusies over de beste kansen en doorgangen voor het verandermanagement. Voor het eerst wordt een communis opinio geformuleerd over de gebleken succesfactoren. Deze inzichten vormen de uitgangspunten voor het model voor Succesverwachting.

Deel 2



In hoofdstuk 5 wordt het Succesverwachting Model geïntroduceerd: een ronde vorm met succesverwachting als het centrale middelpunt. Daaromheen de drie drijfveren van succes: Leiderschap, Inzet en Route. Dit zijn de drie belangrijkste beïnvloeders van de kans op succes, ieder met eigen bouwstenen / grondslagen.



In hoofdstuk 6 gaan we dieper in op de grondslagen van Leiderschap en de bijbehorende bouwstenen Sturing en Doelen.



Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 7 de grondslagen van Inzet als drijfveer met bijbehorende bouwstenen Overtuiging en Zelfvertrouwen.



In hoofdstuk 8 komt tenslotte de drijfveer Route met de bouwstenen Planning en Aanpak aan bod.

Deel 3



In hoofdstuk 9 gaan we verder met het meten en kwantificeren van de succesverwachting. Het Succesverwachting Model is namelijk ook een meetinstrument dat houvast biedt bij het sturen van het veranderproces.



Het managen van succesverwachting wordt besproken in hoofdstuk 10. Hoe gaat de score op succesverwachting omhoog? Wat zijn sturingsmogelijkheden en wat zou de managementagenda moeten zijn?



Tot slot, gaan we in hoofdstuk 11 dieper in op het beheersen van verandering.

DEEL 1

Perspectief op verandermanagement