

Succesvol veranderingstraject is kwestie van 'verstand, hart en handen'

De sleutel tot een succesvol veranderingstraject bij bedrijven is de bedrijfscultuur. Veranderingstrajecten verlopen lang niet allemaal even succesvol: ruim 40 procent van al de 'change' initiatieven liep niet (helemaal) zoals gewenst... En vaak ligt de oorzaak in de mate waarin werd rekening gehouden met het DNA van het bedrijf.

Dat is de conclusie die GITP trekt uit een onderzoek dat ze samen met de HUBrussel voerde bij bijna 200 cxo's van Belgische bedrijven.

Elk veranderingsproces doorloopt klassiek een viertal fasen (visie – organisatie – implementatie – verankering), waarbij rekening dient gehouden te worden met de context, de content, de cultuur, de competenties en de communicatie.

Het management definieert in een 'change' of 'transformation'-project heldere doelstellingen en legt duidelijk uit welke stappen genomen moeten worden. In de zgn. 'harde' kant van een changeproject (strategische visie, organisatie van het traject, het programma-management), zo blijkt uit de studie, ontbreekt het vaak echter aan een duidelijk inzicht of de gewenste verandering wel effectief haalbaar is.

Bedrijven zijn nog te vaak onvoorbereid mbt. de mate waarin het bedrijf (de werknemers) klaar zijn voor de gewenste verandering. Omdat dit ook zelden of nooit wordt nagegaan, door bv. een pilootproject op te zetten, blijft het zeker in het beginstadium een erg theoretische kwestie.

De moeilijkste noot

De moeilijkste noot om kraken blijkt het verankeren van de verandering. Terwijl een goede verankering de gewenste resultaten alleen maar zal doen toenemen. Elk veranderingstraject lijkt een opzichzelfstaand gebeuren te blijven. Aangezien er steeds meer en sneller veranderd zal moeten worden, zullen de meeste bedrijven er wel bij varen door eerder opgedane "change" ervaring in hun voordeel om te buigen.

"Leren veranderen" zal een onderscheidende factor worden in de toekomst. En daarmee komen we bij de 'zachte' kant van het veranderingstraject. Patrick Ceulemans, Managing Director van GITP Belgium is hierover duidelijk: "We vinden bij elk veranderingstraject het wiel weer uit terwijl we change skills tot een kerncompetentie zouden moeten maken."

Maar de allerbelangrijkste vaststelling is dat bedrijfsleiders zich er niet steeds bewust van zijn dat een veranderingstraject rekening moet houden met het DNA van de organisatie en dat verandering en bedrijfscultuur steeds verplicht samengaan.

Communicatie blijkt de laagste correlatie met succes te hebben. Terwijl er voor de implementatiefase voldoende aandacht aan wordt besteed, blijkt er tijdens en na echter geen of onvoldoende sprake te zijn van dialoog of communicatie.

'Verstand, hart en handen'

Verstand: Een klare visie, uiteraard, maar ook op organisationeel vlak moet het snor zitten. Test de veronderstellingen (een pilootproject), wat haalbaar is en wat niet, en gebruik dat als vertrekpunt.

Hart: Communicatie is geen eenrichtingsverkeer: ga de dialoog aan, begrijp wat leeft op de werkvloer. Toon je engagement, zo engageer je makkelijker de rest van het personeel. Verandering moet immers als team gebeuren. Integreer het bedrijfs-DNA in het proces, zo wordt de bedrijfscultuur een 'stille partner' in het proces.

Handen: Ontwikkel de 'change management'-kwaliteiten van het management. Bied het tijdens het veranderingstraject ook voldoende resources, aanvaard desnoods dat dit ten koste gaat van andere processen binnen de organisatie...

Conclusie: "Bij veranderingen zit je altijd met een hart- en met een buikgevoel. Het hartgevoel is de inspiratie en motivatie die je haalt uit bezielde leiders met een meeslepend verhaal en een boeiende visie. Het buikgevoel daarentegen is een gevoel van onzekerheid; het gevoel dat je op heel wat weerstand zal botsen. Het is van cruciaal belang dat het hartgevoel de overhand heeft op het buikgevoel."

Datum: 05-10-2012

Bron: 6minutes.be