



De vier etappes voor verandering

Regelmatig zien bedrijven en organisaties goede aanleidingen om te veranderen, zeker sinds de coronapandemie een nieuwe werkelijkheid heeft geschapen. Ook voor HR. Veranderdeskundige Cris Zomerdijk weet hoe je dat aanpakt en waar je op moet letten.

In de praktijk blijken er twee lijnen te bestaan voor verandering. Bij de eerste gaat het om 'moeten', bij de andere om 'willen'. Veel organisaties voelen een urgentie. Daar moet het anders, bijvoorbeeld om toekomstbestendig uit de coronacrisis te komen. Bij de tweede lijn, mogelijk ook ingegeven door corona, wil een organisatie het anders. De werkprocessen veranderen om wendbaarder te worden, de digitale vaardigheden te versterken, innovatiever te worden, een lerende organisatie te worden... Zomerdijk: "Niet omdat het niet goed meer gaat, maar omdat het beter kan. Een van die twee lijnen moet er wel zijn, anders komt geen verandering op gang."

Vaak is het probleem dat het management de veranderaanpak ontwerpt en uitrolt. Samen met HR — en dikwijls consultants — goed uitgedacht. Niet zelden vergeet het management om goed in gesprek te gaan met de medewerkers, die het moeten gaan doen. Ze knippen het 'denken' en het 'doen' op. Die medewerkers voelen dan geen urgentie omdat ze niet betrokken waren in dat voortraject. Zij moeten er vanuit een voldongen feit mee aan de slag.

De leiding moet dus niet alles al dichttimmeren. Medewerkers kunnen uitstekend zelf nadenken. "Begin eens met iets kleins en laat medewerkers daarop inspelen. Dan komt alles sneller in beweging dan wanneer je alles van bovenaf 'uitrolt'. Houd denken en doen bij elkaar door te ontwikkelen, spelen, leren, experimenteren."

HARD EN ZACHT

Vaak begint veranderen bij de strategie. Het aanpassen van de structuur, de manier van organiseren. De wat 'hardere' zaken. Zomerdijk: "Maar wat je ook wilt veranderen, uiteindelijk gaat het ook om gedrag en om emoties. Dat zorgt voor echte verandering. Op nieuwe manieren (samen)-werken, anders met klanten omgaan, zelfsturend worden, innovatiever worden. Omdat het gaat om het veranderen van gedrag, dingen loslaten, nieuwe dingen proberen, is dit bij uitstek het gebied waar HR een rol kan spelen. Dit is een kans voor HR om positie te pakken en een visie te ontwikkelen over hoe de organisatie op de toekomst gaat inspelen." Zomerdijk gelooft niet zo in de klassieke 'zeven stappen naar

WIE IS CRIS ZOMERDIJK

Als adviseur voor bedrijven en organisaties richt hij zich professioneel op veranderprocessen. Hoe krijg je mensen en organisaties in beweging? Daarnaast is hij gastdocent bij De Baak en Nyenrode Business Universiteit en publiceert hij regelmatig over het onderwerp. Hij treedt ook op als spreker, zoals onlangs op het NVP C-level-evenement.

succes'. Om beweging te creëren denkt hij aan vier etappes: inspireren en informeren, experimenteren en kleine stappen zetten, activeren en no-excuse, feliciteren en bestendigen. "Begin altijd met het urgentiegevoel, en geef als HR goede voorbeelden waarom verandering nodig is", luidt zijn advies. "Maak het niet te groot. Bedenk experimenten of vraag medewerkers dat te doen. Werkt het, maak het dan minder vrijblijvend en maak de verandering een opdracht voor de hele organisatie. De laatste stap — vaak overgeslagen — is het vieren van successen en het delen van goede voorbeelden. Dat inspireert een grotere groep in de organisatie om mee te veranderen."

SPANNING

Tijd en aandacht schenken aan veranderen terwijl de 'winkel' gewoon open moet blijven, levert natuurlijk spanning op. Het advies is om te splitsen. Richt pakweg 80% van je tijd en geld op het openhouden van die winkel, zoveel mogelijk al in lijn met waar je naartoe wilt, en pak 20% — één dag in de week — voor de verandering. Laat je het door elkaar heen lopen, dan wint vrijwel altijd de waan van de dag en

“Uiteindelijk gaat het om gedrag en emoties”

is er aan het eind teleurstelling omdat je niet verder komt. "Zorg dat de verandering niet in de knel komt. Geef vooral ook duidelijkheid over wat er niet zal veranderen. Diskwalificeer het verleden niet. Ga niet denken in termen van goed of fout. Dan kunnen de mensen 'terugveren' naar hun oude gedrag, de verandering 'smoren' doordat er te veel verandering ineens is, de verandering totaal afketsen doordat het niet landt op de werkvloer of realiseren we maar een stukje van de verandering. En vooral ook: reflecteer op de verandering. Vaak willen we veel te snel. Ga af en toe eens stilstaan en kijk of wat je doet ook oplevert wat je wilt", aldus Zomerdiijk.