

---

### Het behouden van vaart...

---

Het meest voorkomende probleem waardoor veranderingen stilvallen is een afnemend gevoel voor de noodzaak tot veranderen. De korte-termijnsuccessen creëren een gevoel van zelfgenoegzaamheid, omdat de betrokkenen voor zichzelf een overwinning uitroepen. Het veranderteam moet zich hiervan bewust zijn en hier naar handelen. Er moet een vernieuwd gevoel voor de noodzaak tot veranderen worden bewerkstelligd. Hiervoor kan men uiteraard dezelfde middelen gebruiken die bij de eerste kritische succesfactor zijn beschreven. Er moet echter wel gebruik worden gemaakt van nieuwe cijfers, feiten en scenario's, omdat door de korte-termijnsuccessen de reeds gebruikte informatie gevoelsmatig is verlopen.

---

### "Eat the frog": alignment...

---

Een ander probleem komt voort uit het feit dat men in het begin van het veranderproces meestal de minder moeilijke problemen aanpakt. Dit wordt gedaan om korte-termijnsuccessen te behalen en vaart in het veranderproces te brengen. Daar is helemaal niets mis mee, maar vroeg of laat zal de organisatie echter ook de moeilijke, grote problemen moeten aanpakken. Blijf deze problemen niet ontlopen en accepteer dat ze van belang zijn bij de realisatie van uw verandervisie.

Het blijkt dat het moeilijkste probleem het afstemmen van systemen, bedrijfsprocessen, rollen, besturingsstructuren en gedragspatronen is. Dit in lijn brengen van de verschillende aspecten wordt ook wel "alignment" genoemd. Deze afstemming is noodzakelijk om de beoogde verandering adequaat te kunnen verankeren in de organisatie.

Wanneer er geen sprake is van alignment, bestaat het gevaar dat er een tegengestelde beweging op gang komt die de beoogde verandering geheel of gedeeltelijk tenietdoet. Alignment is een erg moeilijke opgave en kan een hoge mate van weerstand tegen de verandering opwekken. Er moet daarom dus zorgvuldig met dit probleem worden omgegaan. Ook hiervoor is goed projectmanagement erg belangrijk.

---

### Blijf onvermoeibaar...

---

Een derde probleem dat kan voorkomen als een veranderproces al een eind op weg is, is verandervermoeidheid. Zelfs als het gevoel voor de noodzaak tot veranderen nog steeds aanwezig is en het veranderteam het alignmentprobleem wil aanpakken. Mensen kunnen overspoeld raken met veranderingen en gaan zich daar uiteindelijk tegen verzetten. Het kan gaan aanvoelen alsof het veranderproces niet haalbaar is. Deze verandervermoeidheid kan optreden als betrokkenen werkzaamheden ten behoeve van de verandering "even naast de normale werkzaamheden" moeten uitvoeren. Over het algemeen roept dit irritatie op bij de betrokkenen. Het gevolg hiervan is dat werkzaamheden worden uitgesteld en men niet meer bijdraagt aan de realisatie van het veranderproces.

De beste oplossing om dit probleem tegen te gaan, is door de mensen vrij te maken van hun normale werkzaamheden en hen in een projectorganisatie (het veranderteam) te plaatsen. Zo kunnen zij hun volledige aandacht richten op de verandering. Bedenk wel dat een verandering eenieder in de organisatie treft en dat dit dus niet voor iedereen mogelijk is. De reguliere bedrijfsvoering moet immers haar doorgang blijven vinden. Activiteiten ten behoeve van de verandering kunnen niet "even naast de normale werkzaamheden" plaatsvinden, maar er zal bewust tijd voor vrij gemaakt moeten worden. Het managementteam moet het totaal van uit te voeren activiteiten evalueren en de activiteiten die geen prioriteit hebben overboord zetten. Op deze manier worden betrokkenen niet meer overspoeld.

---

### "Geloof in de kracht van het individu, vertrouw op de kracht van het team" – Roderick Göttgens

---