
Veranderen vanuit een visie

Het gebeurt vaak dat veranderteams geen duidelijke richting bepalen. Het risico bestaat dan dat de organisatieverandering stuurloos wordt, omdat de richting van de verandering voor de werknemers niet duidelijk is. Ook kan samenhang tussen verschillende projecten onduidelijk worden. De gevolgen hiervan kunnen catastrofaal zijn voor organisaties, omdat interventies elkaar kunnen tegenwerken of negatieve effecten elkaar kunnen versterken. Een visie biedt betrokkenen houvast en verschaft een duidelijk beeld van de complexe eindorganisatie. Werknemers dienen afscheid te nemen van oude perspectieven en zonder nieuwe zal dat niet gebeuren.

Een hulpmiddel voor het veranderteam om de visie te verduidelijken, is door een draaiboek voor het veranderproces te hanteren. In dit draaiboek worden visie, strategie, plannen en begrotingen opgenomen. Belangrijk is dat dit draaiboek is samengesteld met behulp van vertegenwoordigers uit de organisatie. Op deze manier wordt het draagvlak voor het veranderproces in de organisatie vergroot en zullen de betrokkenen meer begrip hebben voor het handelen van het veranderteam.

Je kunt niet plannen wat je niet begrijpt

Door het opstellen van het draaiboek wordt het veranderteam gedwongen om op detailniveau na te denken over het veranderproces. Daardoor zal het team nauwkeurig begrijpen wat de verandering inhoudt. Wanneer dit niet het geval is, zal het veranderteam het veranderproces niet in detail kunnen aansturen. Dit vermindert sterk de kans op succes omdat de verandering niet voldoende uit te leggen is aan stakeholders.

Hoewel veranderaars de neiging hebben zich vooral te richten op financiële doelstellingen, is gebleken dat veranderprocessen met alleen kostenbesparingen tot doel een lage veranderingsbereidheid ervaren. De manier om hiermee om te gaan, is door een visie te ontwikkelen die inspireert (én de beoogde kostenbesparingen realiseert). De toekomstvisie is de drijvende kracht achter het uitwerken en implementeren van de gewenste veranderingen. De budgetdoelstellingen dienen zeker wel deel uit te maken van de projectplannen, maar deze moeten ook andere aspecten zoals organisatiestructuur, -cultuur, technologische doelstellingen, én de afstemming daartussen bevatten.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat de visie vertaald dient te worden naar een strategie en naar concrete, meetbare aspecten in begrotingen en plannen. Hiermee is niet alleen het gewenste einddoel duidelijk maar wordt ook momentum behouden en vat men niet ten prooi aan bedrijfsinertie. Slechts dan zal deze pas echt succesvol zijn.

“In een succesvolle, grootschalige verandering beantwoordt een goed functionerend veranderteam de vragen die nodig zijn om een duidelijk gevoel van richting te produceren” – John Kotter
