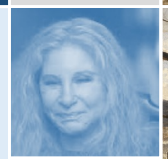
VERANDERMYTHES EN VERANDERREALITEIT



© IVO WENZLER

MYTHEN

ER ZIJN VERSCHILLENDE MYTHES VERBONDEN AAN HET MANAGEN VAN VERANDERING



Mythen zijn tijdverspilling.
Ze belemmeren voortgang.

Barbara Streisand







Mythes over hoe organisatorische verandering geïntroduceerd en beheerd moet worden, met als doel de prestaties te verbeteren, zijn wijdverspreid en hardnekkig.

Volgens het meeste onderzoek naar verandering zijn deze mythes op veel manieren losgekoppeld van de realiteit van wat nodig is om verandering te faciliteren en mogelijk te maken.

Voor meer informatie over de uitdagingen van verandering, zie presentatie: **Waarom is veranderen moeilijk.**

MYTHE	I	REALITEIT
VERANDERING VOLGT EEN VOORSPELBAAR RECHTTOE RECHTAAN LINEAIR PROCES		**Organisatorische verandering is vaak een rommelige, iteratieve en niet-lineaire onderneming!**
Het leven is niet lineair, het is organisch. Ken Robinson		• Verschillende individuen passen zich op verschillende manieren aan veranderingen aan. Lineariteit kan geen variaties verklaren. • Een lineaire aanpak gaat uit van voorspelbaarheid; echte verandering vereist wendbaarheid en bereidheid om te schakelen. • Duurzame verandering vereist testen, leren, aanpassen – niet alleen het volgen van een reeks stappen. • Lineariteit impliceert consistente voorwaartse beweging, maar tegenslagen en weerstand zijn normaal. • Het ontleden van angsten, waarden en identiteitsproblemen zorgt ervoor dat de vooruitgang vaak sporadisch verloopt.



MYTHE

II

GROTE HOEVEELHEID VERANDERING EN BIJ HOGE SNELHEID IS DESTRUCTIEF



Als alles onder controle lijkt, ga je gewoon niet snel genoeg.

Mario Andretti



REALITEIT

De best presterende organisaties hebben meer verandering die in een zeer hoog tempo plaatsvindt!

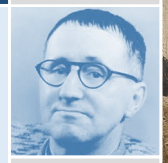
- Snelheid is niet het meest schadelijke onderdeel van snelle verandering – het is de verwarring.
- Mensen hebben een buitengewoon vermogen zich aan te passen wanneer ze ondersteund, gerespecteerd en betrokken zijn.
- Langzame verandering leidt vaak tot stagnatie; snelle verandering kan door zelfgenoegzaamheid heen snijden.
- Snelheid is destructief wanneer mensen bang zijn fouten te maken; psychologische veiligheid maakt snelheid veiliger.
- Korte uitbarstingen van intensiteit zijn beheersbaar als gevolgd worden door periodes van reflectie en aanpassing.

MYTHE

III

REALITEIT

VERANDERING ZORGT ERVOOR DAT ORGANISATIES VAN KOERS AFDWALEN



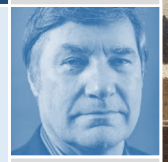
Omdat dingen zijn zoals ze zijn, zullen ze niet blijven zoals ze zijn.

Bertolt Brecht



Verandering veroorzaakt geen organisatorische disfunctie; ze legt het alleen bloot!

- Verandering wordt alleen ontwrichtend wanneer het als een uitzondering wordt behandeld, in plaats van als een strategische norm.
- Wanneer geleid door een duidelijke visie, kan verandering het gevoel van doel van een organisatie verscherpen.
- Organisaties die met discipline en bewustzijn veranderen, worden minder snel van koers gebracht.
- Ontsporing gebeurt niet door verandering, maar omdat organisaties niet op tijd handelen.
- Als verandering niet als bedreiging wordt gezien, kan het vertrouwen, afstemming en momentum opbouwen.

MYTHE	IV	REALITEIT
VERANDERINGSOPLOSSINGEN KUNNEN WORDEN TERUGGEBRACHT TOT EEN HANDVOL EENVOUDIGE REGELS		**Verandering vereist een complexe, gecoördineerde strategie van acties die door de tijd heen wordt volgehouden!**
De wereld die eenvoudig genoeg is om volledig gekend te zijn, zou ook te eenvoudig zijn om bewuste waarnemers te bevatten die het misschien kennen. John D. Barrow		• Elke organisatie is anders en wat in de ene organisatie werkt, kan in een andere falen. • Het toepassen van een starre set stappen leidt niet automatisch tot een verandering in denkwijze of gewoonten. • Externe omstandigheden kunnen snel veranderen, wat voortdurende aanpassing vereist, geen statische instructies. • Veel op regels gebaseerde benaderingen gaan ervan uit dat ze gehoorzamen en potentiële emotionele reacties negeren. • Vertrouwen op regels kan kritisch onderzoek, innovatie en eigenaarschap ondermijnen.



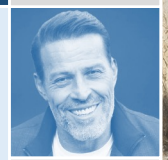
MYTHE	V		REALITEIT
VERANDERING MOET VAN BOVENAF WORDEN GEDREVEN EN GECONTROLEERD			**Leiderschap straalt uit vanuit het centrum, te beginnen bij degenen die willen veranderen!** • Wanneer mensen betrokken zijn bij het vormgeven van de verandering, voelen ze eigenaarschap, niet alleen verplichting. • Degenen aan de top zien misschien het grote geheel, maar degenen op de grond weten wat echt werkt. • Top-down kan weerstand creëren, terwijl brede deelname angst en verdediging vermindert. • De meeste verandering vereist gedecentraliseerde besluitvorming, snelle feedback en versterkte teams. • Verandering zou niet iets moeten zijn dat mensen wordt aangedaan – het gaat erom dat mensen leren zichzelf te leiden.
Goede leiders moeten eerst goede dienaren worden. Robert Greenleaf			

MYTHE

VI

REALITEIT

DE BEDRIJFSRESULTATEN ZULLEN DALEN IN DE VROEGE VERANDERINGSFASEN



Doelen stellen is de eerste stap om onzichtbaar te maken in het zichtbare.

Tony Robbins



De bedrijfsprestaties nemen over het algemeen toe gedurende een veranderingsprogramma!

- Prestatiedalingen ontstaan als er onduidelijkheid is over het doel, het plan en de impact van verandering.
- Gefaseerde implementatie vermindert schokken en biedt tijd voor leren en aanpassing.
- Betrokkenheid verhoogt betrokkenheid en motivatie om goed te presteren, terwijl je onzekerheid overwint.
- Het behalen van vroege successen kan het vertrouwen versterken en de veranderingsinspanning valideren.
- Wanneer het goed wordt gedaan, kan verandering prioriteiten vernieuwen, afleidingen wegnemen en teams heroriënteren.

MYTHE

VII

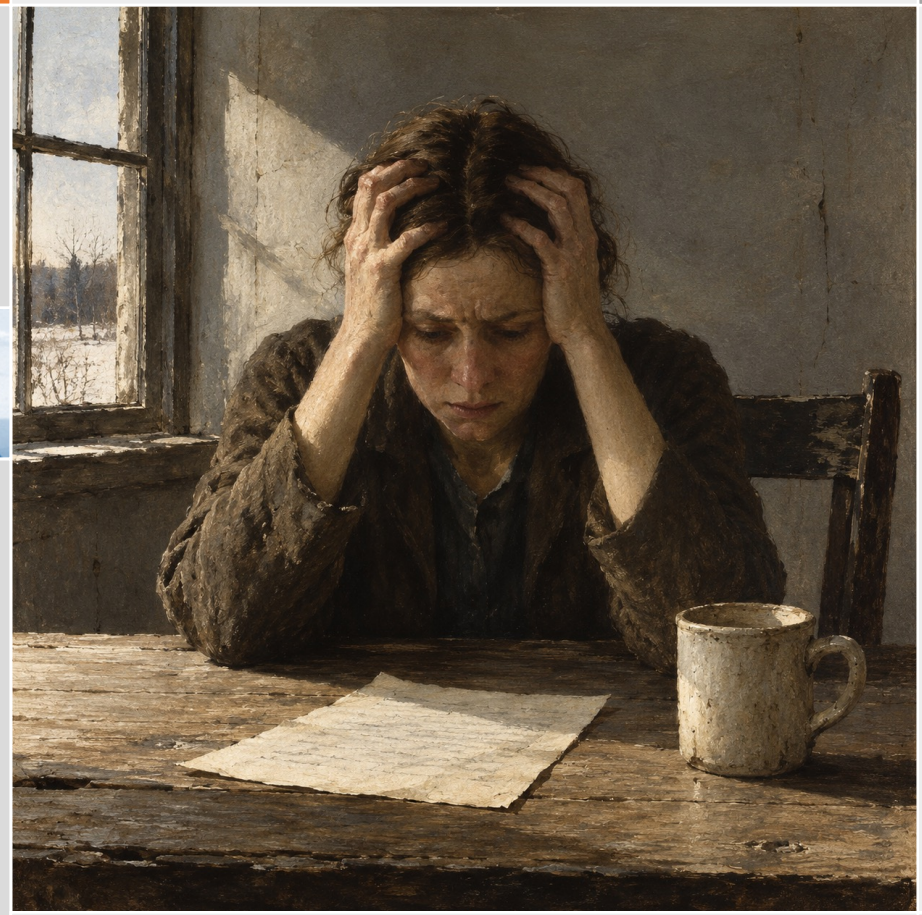
REALITEIT

LIJDEN DOOR DE 'VALLEI VAN WANHOOP' IS EEN NORMAAL ONDERDEEL VAN VERANDERING



Geluk is niet het ontbreken van problemen, maar het vermogen om ermee om te gaan.

Horace J. Brown



Mensen hoeven geen negatieve gevoelens te ervaren als onderdeel van het veranderingsproces.!

- Lijden komt vaak voort uit slecht leiderschap over verandering, niet door verandering zelf.
- Wanneer mensen gerespecteerd, geïnformeerd en met eigen zeggenschap worden gezien, reageren ze met nieuwsgierigheid en betrokkenheid.
- Zorgvuldige voorbereiding kan angst voor verandering vervangen door capaciteit en zelfvertrouwen.
- Onzekerheid wordt herinterpreteerd als een kans als mensen verandering zien als een middel om te leren en te groeien.
- Het creëren van een veilige ruimte om emoties te delen vermindert twijfels, frustratie en wanhoop.

MYTHE

VIII

REALITEIT

MENSEN MOETEN VERANDERING BEGRIJPEN VOORDAT ZE ZICH ERAAN VERBINDEN



Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.

Dwight Eisenhower



Het begrijpen van de beoogde verandering is niet per se een voorloper van een toewijding eraan!

- Vertrouwen in leiders, collega's of de waarden van de organisatie kunnen vooraf gaan aan duidelijkheid.
- Emotie drijft vroege toewijding; begrip en rationaliteit volgen vaak.
- Gedeeld doel inspireert vroege instemming, zelfs voordat alle details duidelijk zijn.
- Betrokkenheid bij verandering bouwt begrip op door middel van actie en ervaring.
- Bij complexe veranderingen ontstaat helderheid en begrip na verloop van tijd, niet van tevoren.

MYTHE

IX

ALLE VERANDERING KAN WORDEN BEHEERD DOOR UNIVERSELE BEST PRACTICES TOE TE PASSEN



In tijden van snelle verandering kan ervaring je grootste vijand zijn.

Jean P. Getty



REALITEIT

Een universele, one-size-fits-all benadering van organisatieverandering zal over het algemeen mislukken!

- Organisatorische context beïnvloedt hoe verandering wordt ervaren en wat daadwerkelijk zal werken.
- Universele best practices richten zich vaak op de mechanische kant van verandering, niet op menselijke realiteiten.
- Best practices zijn gebaseerd op wat in het verleden werkte en niet op wat in de toekomst misschien werkt.
- Complexe problemen vereisen adaptieve oplossingen die ontdekt worden door leren en experimenteren.
- Innovatie komt voort uit nieuwsgierigheid en contextuele beoordeling, niet uit naleving van generieke modellen.

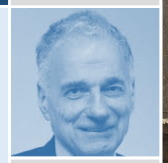
MYTHE	X	REALITEIT
FOCUSSEN OP COMMUNICATIE, TRAINING EN LEIDERSCHAP LEIDT TOT RESULTATEN		**Factoren die verborgen en moeilijk te definiëren zijn, hebben een grotere invloed op het resultaat!** • Communicatie en training vergroten het bewustzijn, maar leiden zelden tot blijvende gedragsverandering. • Duurzame resultaten ontstaan wanneer de omgeving het nieuwe gedrag aanmoedigt en ondersteunt. • Training en communicatie slagen meestal niet in de angsten, waarden of identiteitsproblemen aan te pakken waarmee mensen te maken hebben. • Verandering moet ervaren en bekeken worden, niet alleen uitgelegd. • Geen enkel veranderingsplan overleeft contact met de realiteit; succes komt voort uit voortdurende aanpassing.
Actie en aanpassingsvermogen creëren kansen. Garrison Wynn		



MYTHE

XI

LEIDERS BOUWEN VERTROUWEN OP DOOR DE KWALITEIT VAN HUN ÉÉN-OP-ÉÉN RELATIES



Ik begin met de premisse dat de functie van leiderschap is om meer leiders voort te brengen, niet meer volgers.

Ralph Nader



REALITEIT

Één-op-één vertrouwde relaties zijn noodzakelijk, maar niet voldoende!

- Verandering vindt plaats tussen systemen, teams en netwerken; niet alleen via individuele relaties.
- Informele peer influence en teamnormen wegen zwaarder dan leiderschapsrelaties.
- Één-op-één vertrouwen bouwt langzaam op en is moeilijk op te schalen binnen een grote of verspreide organisatie.
- Verandering vereist gedeelde zinvorming, experimenteren en coördinatie.
- Als vertrouwen alleen binnen individuele relaties wordt gehandhaafd, is er een risico bij het creëren van alleen pockets van afstemming.

MYTHE

XII

REALITEIT

FOCUS OP EMOTIES LEIDT NIET TOT ZAKELIJKE RESULTATEN



Een leider is een dealer in hoop.

Napoleon Bonaparte



Emoties – positief en negatief – hebben een enorme invloed op het realiseren van voordelen!

- Als leiders de emotionele impact overslaan, kunnen mensen zich terugtrekken, zich terugtrekken of terugduwen.
- Wanneer emoties worden genegeerd, verdwijnen ze niet; oppervlakterust kan diepe onbetrokkenheid verbergen.
- Als mensen zich emotioneel niet verbonden voelen met de verandering, zijn ze minder geneigd deze te steunen of vol te houden.
- Het erkennen van onzekerheid, angst of twijfel draagt bij aan de authenticiteit en geloofwaardigheid van leiders.
- Het negeren van emoties kan leiden tot 'vink-het-vakje' naleving in plaats van echte betrokkenheid.

VERANDERMYTHES EN VERANDERREALITEIT



BEDANKT

© IVO WENZLER