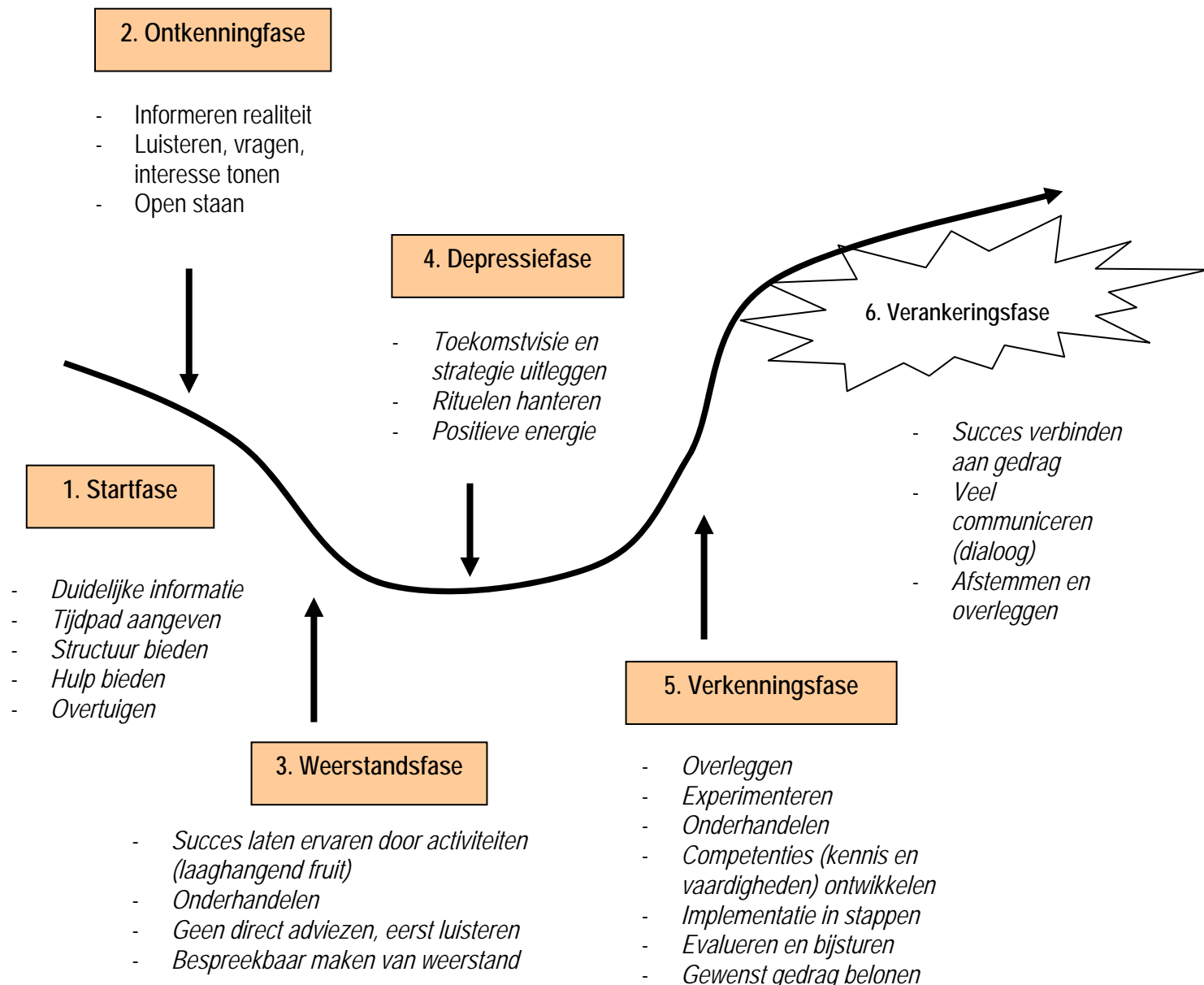


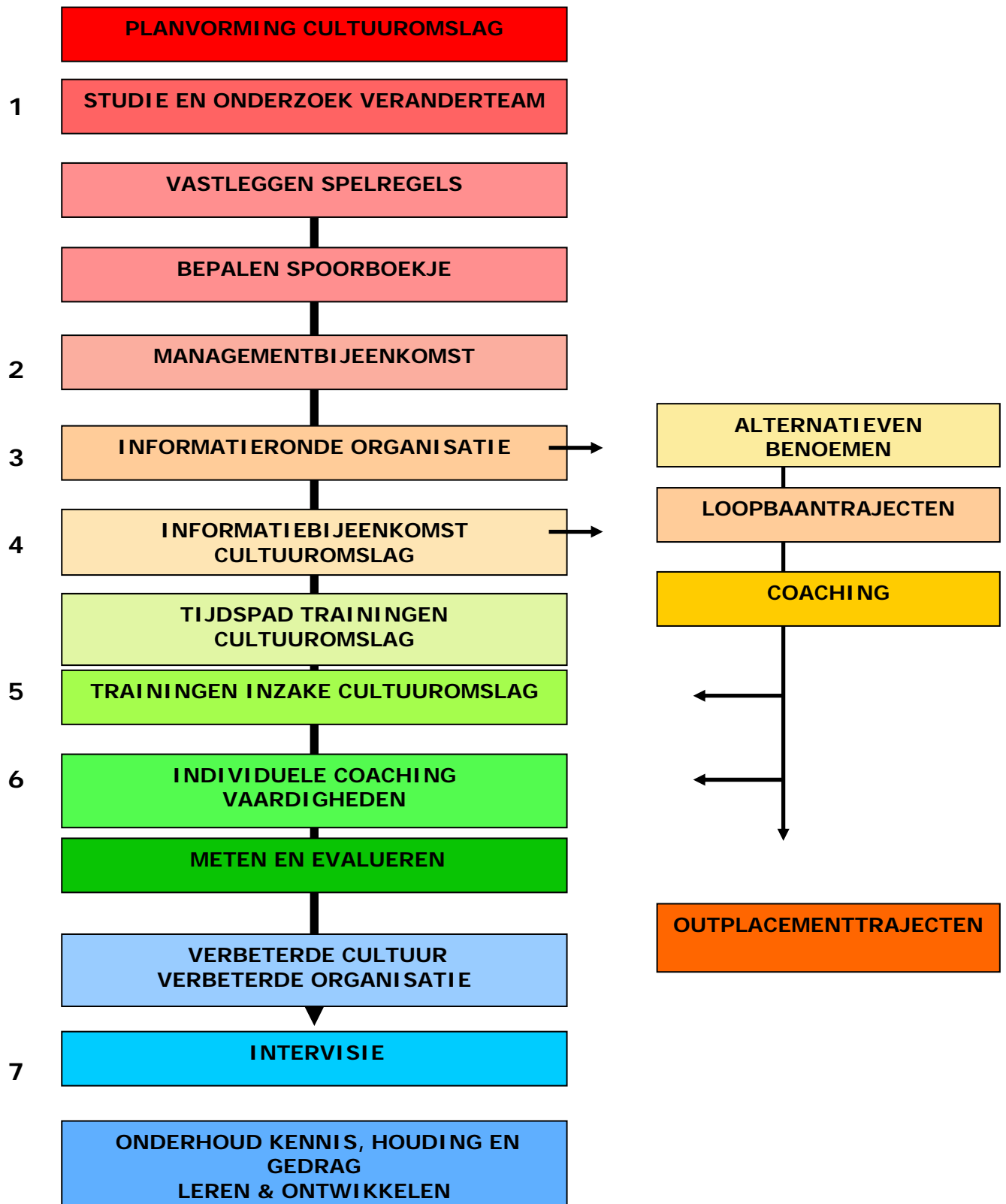
VERANDERINGSFASEN BIJ CULTUUROMSLAG

*"Elke klacht is een wens en weerstand is wellicht betrokkenheid".
Optimaal Talent*

Veranderen gaat moeizaam, stapsgewijs en gefaseerd. Om dit te kunnen overzien en te analyseren is het handig de verschillende veranderfasen te onderscheiden. Hierdoor creëren we een handvat voor interventies en timing van de maatregelen op het gebied van communicatie, managementstijl, faciliteiten, competentieontwikkeling en beoordeling en beloning. Hiermee kan men medewerkers van weerstand naar veranderingsbereidheid bewegen. Onderstaand instrument is een model uit de psychologie en in oorsprong ontworpen door Kurt Lewin (1951).

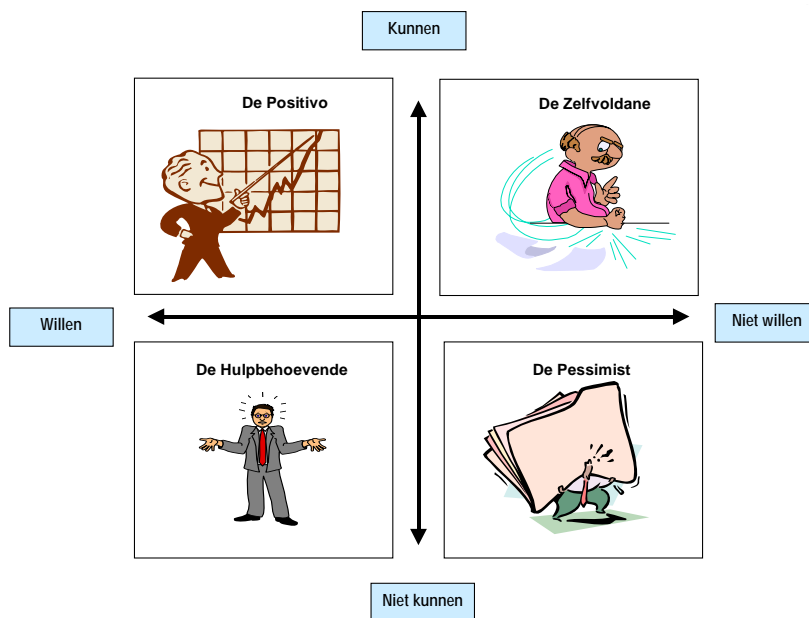


MODEL VOOR STAPPENPLAN CULTUUROMSLAG



Veel ontdekte communicatiebarrières

In onderstaand schema treffen we grofweg vier doelgroeprofielen aan. Elk met zijn eigen verwachtingen, grondhouding en weerstanden. Met name die weerstanden vormen blokkades, communicatiebarrières.



De grondhouding en dikwijls geobserveerde barrières op een rij

Positivo: “Waarom doen zoveel collega’s zo moeilijk, ik wil verder, ik wil uitdagingen aangaan, wat is er nu zo moeilijk, het is nodig dat de sociale dienst verandert, laten we beginnen, waarom staat iedereen met de hakken in het zand, ik loop leeg van die weifelaars en pessimisten?” Etc. Kortom: bij deze groep is sprake van de wet van de remmende voorspog.

De hulpbehoevende: “Hoe werkt het? Wat gaat er gebeuren? Kan iemand mij vertellen hoe het verder moet? Ik sta er neutraal tot welwillend tegenover, maar weet niet wat ik moet doen?” Etc. Kortom: positieve twijfel en vragend.

De zelfvoldane: “Ik weet wel hoe het werkt. Verandering is niet nodig. Ik ken dit soort reorganisaties wel. Ik volg me eigen koers. Etc.” Kortom: negatief eigenwijs, niet-ontvankelijk, betweterig.

De pessimist: “Ik wil geen verandering. Ik ben verandermoe. Het heeft toch geen zin, het werkt toch niet, het is zinloos. Ik ga hier geen onnodige energie insteken. “Etc.



KRITISCHE SUCCESFACTOREN CULTUUROMSLAG

“Bedrijfscultuur is iets wat door alle werknemers samen wordt bepaald. Wil je een cultuur ten goede veranderen, dan kun je dat alleen doen met de betrokkenheid van het hele team, samen met cultuurdragers. Niet te snel ineens, maar met kleine sprongetjes tegelijk. Zodat iedereen merkt, dat elke inspanning merkbaar resultaat oplevert.”
- Optimaal Talent -

Enkele essentials op een rij

- Mensen maken het verschil en mensen maken de cultuur. De organisatiecultuur bestaat dan ook niet.
- Een cultuurverandering managen draait om willen en kunnen. Het gaat om het verschil tussen gedacht beleid, gevoeld beleid en gedaan beleid!
- Een cultuurverandering gaat in essentie om twee boodschappen: verbeteren of veranderen.
- Communiceer niet over verandering. Communicatie is de verandering! Voorkom het accent op uiterlijkheden en 'beleidskosmetica'.
- Met het bovenaf opleggen van gedragsregels verandert men mensen niet, wel door het een deel van hun te laten zijn. Dialoogcommunicatie is de sleutel. Daarmee ontstaat veiligheid, vertrouwen en openheid.
- Begin nooit aan verandering als de leiding niet mee verandert. Managers zijn niet alleen (mede-)aanjagers, maar vervullen ook een 'afkijkfunctie'.
- Werk methodisch, gefaseerd en planmatig. Veranderen doe je niet 'overnight'. Ofschoon quick wins haalbaar zijn, vraagt verandermanagement een lange adem en geduldig beleid. Voorkom excuusgedrag, terugval en uitvluchten.
- Maak de noodzaak van cultuuromslag duidelijk. Er moet een sense of urgency aanwezig zijn.
- Het ultieme stadium van betrokkenheid gaat veel verder dan het doorgaans nagestreefde 'draagvlak'. Echt meedoen omdat men het zo voelt en als zinnig ervaart betekent in feite mentaal commitment. Toewijding en bevoegenheid gaan veel verder dan acceptatie en 'volgen'.
- Geef nieuwe symbolen van verandering. Met visuele elementen wordt succesbewijslast gemarkeerd.

