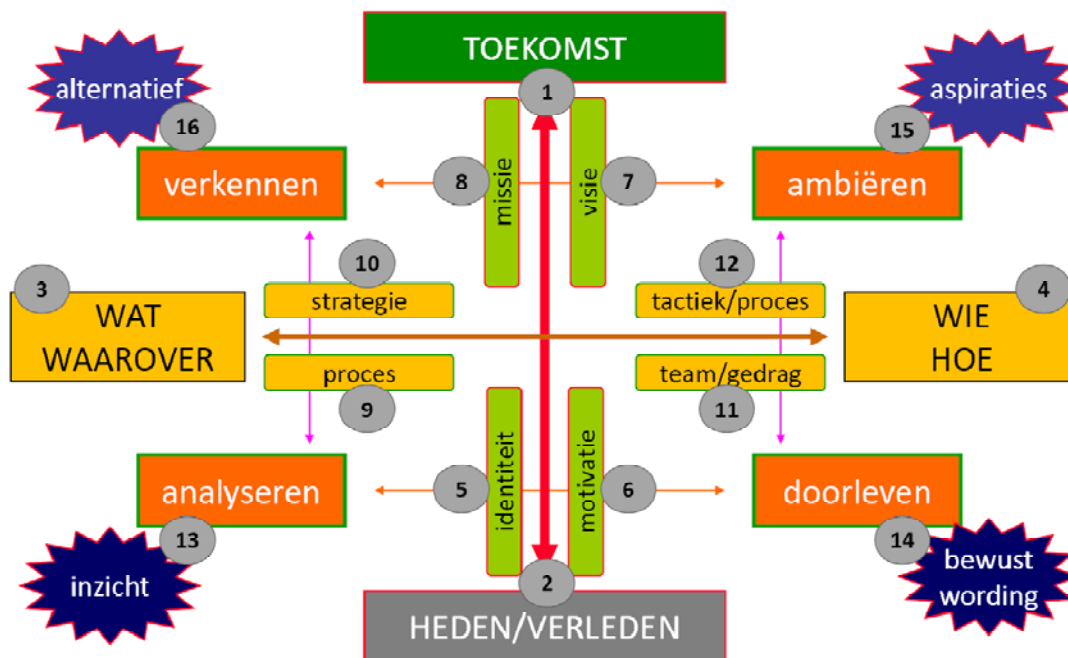


De zestien elementen voor een veranderplan

Alle aspecten voor een veranderingsproces in een totaalschema



Het verandermodel heeft zestien nummers. Die geven de kernelementen aan (de randvoorwaarden) die bij een goed veranderproces horen. De nummers in onderstaand overzicht corresponderen met de nummers in het model.

1. Wat is de toekomst waarnaar je op weg bent? Elke verandering is gericht op de toekomst. Nadenken over de gewenste toekomst is voor elke leider van groot belang. Niet nadenken over de toekomst is helemaal geen optie. Ook niet bij christelijk leiderschap.

2. Hoe ziet de huidige situatie eruit? Om te veranderen, moet je een goed beeld hebben van de huidige situatie en van het (recente) verleden. Zonder eerlijk beeld over het 'nu' kun je niet op weg gaan.
3. Elke verandering kun je in twee helften opdelen. We noemen dat ook wel de harde en zachte factoren. De zakelijke helft heeft te maken met vragen als 'wat' en 'waarover'.
4. De zachte kant van een verandermodel gaat over vragen als 'wie' en 'hoe'. Wie betrek je bij veranderingen en hoe verander je het meest handig in de praktijk?
5. Hoe ziet de identiteit van de organisatie eruit? De identiteit van je organisatie is belangrijk voor elke verandering. Identiteit kun je 'managen' maar je moet vooral ook eerst de kenmerken van je eigen identiteit als organisatie goed vaststellen. De kernwaarden, de verlangens, de manier van werken, de ongeschreven spelregels, al die dingen waar de mensen aan hechten, is een optelsom die de identiteit mede bepalen.
6. Een tweede randvoorwaarde voordat we met veranderen beginnen, ligt op het gebied van de motivatie. Waarom willen we eigenlijk veranderen? Wat zijn de echte motieven? Vaak gaat het niet alleen om de rationele en logische argumenten. Welke argumenten spelen op de achtergrond (wellicht) ook een rol?
7. Ook aan de zachte kant van het model staat de visie-vraag: wat is de echte droom? Wat is het echte verlangen? Hoe reëel is die visie? Wordt die visie ook gedragen? Is die uit te leggen?
8. De andere kant van een visie is de wat meer zakelijk klinkende missie. Daar gaat het om wat de doelstellingen zijn van een verandering? En wat willen we daarmee bereiken?
9. Welke processtappen moet je doorlopen? Aan de zakelijke linkerkant van het model vinden we strategie en proces. Het proces hebben we zowel links als rechts in het model gezet. Een proces is het in de juiste volgorde zetten van alle grote (en vooral kleine) stappen die nodig zijn om tot succes te komen. Het managen van een proces is overigens (samen met punt 11) het meest kwetsbare onderdeel van elke verandering. Het komt te vaak voor dat we niet goed genoeg doordenken welke gedetailleerde stappen we allemaal moeten doorlopen en wie allemaal geïnformeerd moeten worden. Dit moet dan ook nog eens in de juiste volgorde gebeuren.
10. Wat is de strategie die je wilt volgen? Over de strategie van een verandering wordt het meest gesproken. Strategie is eigenlijk niet meer dan een plan om een resultaat te behalen. Een supermarkt als Albert Heijn heeft een veelomvattende strategie om zoveel mogelijk Nederlanders in zijn winkels boodschappen te laten doen. Omdat over strategie zoveel is geschreven en zoveel successtory's voor het voetlicht komen, sla ik het verder over.
11. Hoe ziet je veranderteam eruit? De tweede zwakke plek in een veranderingsproces zijn de mensen. Meer dan de helft van het mogelijke succes van een verandering bestaat uit het antwoord op de

vraag of we mensen oprecht gemotiveerd in beweging kunnen krijgen. Een team om veranderingen te sturen, is daarbij van groot belang.

12. Wat is je tactiek? Tactiek gaat over de manier waarop we dingen doen. Niet alleen het zakelijk alles keurig gedetailleerd hebben geregeld (punt 9), maar ook de manier waarop we mensen informeren, de toon van de communicatie etc.
13. Heb je inzicht in wat nodig is om te veranderen? Heb je een analyse gemaakt? In het model staan ook vier sterren en de bijbehorende blokken in de hoeken van het kwadrant. Het krijgen van 'inzicht' en de daarbij behorende 'analyse' zijn de eerste. Het past aan de zakelijke kant van het model en beiden zijn nodig voordat we met veranderen beginnen. Zie hiervoor punt 2.
14. Dat geldt ook voor 'bewustwording' en 'doorleven' rechtsonder in de zachte kant van het model. Voordat we met veranderen beginnen, is ook een emotionele barometer nodig. Zijn we onszelf bewust en zijn onze medewerkers zich bewust waarom veranderingen nodig zijn? Kunnen we daarbij ook de emoties benoemen?
15. Hoe maak je je plannen zichtbaar? Wat zijn de ambities? Aan de zachte bovenkant van het model vinden we aspiraties en ambities. Ook dat heeft een gevoelslading. We moeten ambities zichtbaar maken. Dan gaat het niet alleen om de rol die een bedrijf of organisatie in de toekomst kan spelen (na de verandering), maar ook om de persoonlijke aspiraties van de leidinggevendenden. In een goed veranderingsproces worden die niet weggemoffeld.
16. Heb je een plan B? En aan de wat meer zakelijke toekomstkant van het model vinden we het verkennen van de mogelijkheden en het in beeld brengen van eventuele alternatieven. Want als het goed is, gaan we nooit helemaal voor één plan, maar hebben we ook een alternatief voorhanden?

Dit model staat in het Hand- en hartsboek christelijk leiderschap van Jan-Willem Grievink
Uitgave Medema, 2011.