

Het Change Management Vakgebied moet veranderen, voordat het wordt verstoord.

5 Fatale gebreken van verandermanagement en hoe je zelf kunt innoveren

Door Soren Kaplan Author, 'The Invisible Advantage' @sorenkaplan

Gepubliceerd op: 3 mei 2018

<https://www.inc.com/soren-kaplan/the-change-management-field-needs-to-change-before-its-disrupted.html?cid=search>

Vertaald door INVK.

Het is geen geheim dat de wereld verandert - snel. Daarom gelooft meer dan 60% van alle leidinggevendenden nu dat verstoring hun industrie het komende jaar hard zal treffen. Welke industrie maakt niet uit - managementadvies, financiële diensten, onderwijs. Iedereen is in gevaar. Dit is precies de reden waarom ik onlangs heb geschetst waarom "organisatorische achterstand" de grootste concurrentiedreiging voor elk bedrijf is.

We horen de mantra's: De enige constante is verandering. Mensen verzetten zich niet tegen verandering, ze verzetten zich tegen veranderd worden. Veranderen voordat je het moet doen. Blah, blah, blah.

Het probleem is dat de meeste grote bedrijven - en zelfs kleinere - het niet kunnen bijhouden. Ze kunnen gewoon niet snel genoeg bewegen.

En nu komen we het vakgebied van veranderingsmanagement in.

Veranderingsmanagement bestaat al tientallen jaren, met zijn oorsprong in de jaren '60 - toen de wereld in een slakkengangetje bewoog in vergelijking tot vandaag de dag. Het probleem is dat de meeste veranderingsmodellen gebaseerd zijn op het denken van vroeger, op hulpmiddelen en op technieken die al verouderd zijn.

Geen wonder dat 70% van alle veranderingsinspanningen mislukt. Verandering moet gebeuren in dagen en weken, niet in maanden en jaren.

Vijf Fatale Fouten uit het Verandermanagementvakgebied

Hier zijn vijf onderliggende aannames op het gebied van verandermanagement die volgens mij de oorzaak zijn van het falen van de meeste veranderingsprogramma's:

1. Verandering is een lineair proces

De meeste kaders voor verandermanagement gaan ervan uit dat het veranderingsproces lineair is. Modellen die gebruik maken van "adoptiekrommen" of "7 stappen" veronachtzamen doorgaans de mogelijkheden om doelen en strategieën te herzien op basis van het leerproces dat plaatsvindt bij de implementatie van de verandering zelf. Om snel te kunnen bewegen moeten er feedbackloops worden gemaakt, zodat je je zo nodig kunt aanpassen op basis van wat je ziet en ervaart - niet door een stapsgewijze aanpak met weinig flexibiliteit te volgen. Net als bij het Design Thinking-proces kan het nuttig zijn om terug te gaan naar een vorige stap en deze over te doen op basis van wat er is geleerd.

2. Veranderprogramma's hebben duidelijke eindstaten

De meeste traditionele verandermanagementprogramma's richten zich op het beoordelen van de huidige toestand, het definiëren van een gewenste eindtoestand, en vervolgens het overbruggen van de hiaten tussen de twee door middel van een gap-analyse. Veel veranderingsmodellen definiëren ook "van-tot" strategieën - de organisatie moet van de huidige toestand naar een voor-gedefinieerde toekomstige toestand gaan. Hoe je het ook noemt, de ideale toekomst wordt gedefinieerd aan het begin van het veranderingsproces en alles wat vanaf dat moment wordt gedaan, wordt thuis gedaan. Maar wat als de dingen in de tussentijd veranderen? De wereld verandert met een kilometer per minuut als gevolg van technologische verschuivingen, veranderende behoeften van klanten en concurrenten die uit het niets ontstaan. Veranderingsprocessen die zich myopisch richten op een voor-gedefinieerde toekomst dreigen die toekomst al te verstoren voordat deze aankomt.

3. Verandering komt van de top

Er is een paradox als het gaat om verandering. Leiderschap is noodzakelijk, maar het is niet voldoende. Het is niet genoeg voor leiders om een beeld te schetsen van "brandende platforms" of grote visies op de toekomst. Werknemers nemen net zo goed signalen aan van collega's als van leiders. Traditionele veranderings-managementstrategieën richten zich op het vinden van sponsors aan de top en het creëren van waterval communicatieplannen. In de wereld van vandaag komt verandering net zo goed van onderaf als van bovenaf.

4. Verandering is een initiatief

De meeste corporate change managementinitiatieven zijn gewoon dat: projecten die een vooraf bepaalde periode duren. Maar het feit van verandering is dat er nooit een einde komt aan verandering. Dat is de realiteit van het leven, en het

bedrijfsleven vormt daarop geen uitzondering. Wanneer verandering wordt benaderd als een project, programma of initiatief, ondermijnt dit het idee dat de organisatie zich voortdurend moet aanpassen en moet reageren op haar dynamische externe omgeving. Zeker, er kunnen specifieke technologieprojecten worden geïmplementeerd of opleidingsprogramma's worden uitgevoerd. Organisaties die van het ene initiatief naar het andere springen, lopen het risico het vermogen te verliezen om een cultuur van continu leren en verandering te creëren.

5. Verandering is een Interne Push versus een Externe Pull

De meeste change management professionals zeggen dat "verandering begint aan de top." Dat is het probleem. Verandering moet beginnen bij de klant. Veel veranderingsprogramma's missen een directe kijk op de problemen, behoeften, pijnpunten en uitdagingen van de klant. Zonder een verankering in de uiteindelijke waarde van de verandering voor degenen die worden bediend (en de rekeningen betalen), riskeren veranderingsprogramma's verandering te worden omwille van de verandering. Wanneer mensen een duidelijk gevoel hebben waarom de verandering plaatsvindt - vanuit het perspectief van de klant - neemt de weerstand af en neemt de motivatie toe om de verandering te versnellen. Zowat elke industrie heeft vandaag de dag te maken met een niveau van onvoorspelbaarheid dat in het verleden ongezien is gebleven.

Hier zijn vier regels voor veranderingsrevoluties in de huidige ontwrichtende omgeving:

Verander niet. Leid innovatie -

Pas de principes van innovatie toe op het veranderingsproces. Inzicht krijgen in interne of externe "klant"-behoeften en -problemen. Ideeën testen. Iterate.

Proliferatie van Veranderingsinitiatieven is een slecht idee. Streef Strategische Doelen na -

Verzamel mensen rond zinvolle zakelijke doelen die een strategisch verschil maken. Project en initiatieven in te kaderen als ondersteuning van de bedrijfsstrategie, niet zelf te veranderen.

Begin niet alleen aan de Top. Ga aan de onderkant en de zijkanten aan de slag -

Betrek mensen bij het bepalen van wat er moet veranderen en waarom in de eerste plaats. Bevorderen van grassroots innovatie. Een dwarsdoorsnede van de organisatie betrekken bij het bepleiten van zinvolle verandering vanaf het begin.

Verander niet alleen maar. Creëer een Agile Organisatie -

Versterken van het belang van continu leren en aanpassen door middel van communicatie en het vertellen van verhalen. Veranderingen in de organisatie aanbrengen, maar de vaardigheden van mensen voor verandering zelf opbouwen als onderdeel van het proces door hen in staat te stellen problemen van klanten op te lossen (interne of externe klanten), pilots uit te voeren, te experimenteren en te innoveren.

Het concept van "het managen van verandering" is snel een oxymoron aan het worden. Het innoveren van de toekomst van verandermanagement betekent het omarmen van innovatie als een natuurlijk onderdeel van het veranderingsproces.