

---

# White Paper

## Organisatieverandering met een missie



*“Om als organisatie optimale dienstverlening te kunnen blijven leveren of steeds weer met nieuwe producten de klant te verrassen, kan je het je niet permitteren om stil te blijven zitten. Stilstand is immers achteruitgang. Loopt je bedrijf lekker en leun je even achterover? Niet doen, je concurrent zit niet te slapen, ontwikkelt gewoon door en haalt je linksom in. En zoals de Amerikaans-Nederlandse schilder het al formuleerde. Soms moet je veranderen om hetzelfde te blijven).”*



*Om als organisatie optimale dienstverlening te kunnen blijven leveren of steeds weer met nieuwe producten de klant te verrassen, kan je het je niet permitteren om stil te blijven zitten. Stilstand is immers achteruitgang. Loopt je bedrijf lekker en leun je even achterover? Niet doen, je concurrent zit niet te slapen, ontwikkelt gewoon door en haalt je linksom in. En zoals de Amerikaans-Nederlandse schilder het al formuleerde. Soms moet je veranderen om hetzelfde te blijven.*

## Stilstaan is geen optie

In organisaties zijn we steeds bezig met veranderen. Waarom kunnen we het niet houden bij het oude en gewoon ons ding blijven doen? Het gaat niet. Niet alleen zijn er continu ontwikkelingen in de buitenwereld die aan ons vragen om zaken te veranderen. En soms zijn we gewoon vastgedraaid en in zelfbedachte systemen die eerder belemmeren dan dat ze ons helpen ons werk zo goed mogelijk te doen.

Als je als organisatie besluit een veranderproces in te zetten, dan gaat het om de volgende vier zaken: Richten, Inrichten, Verrichten en Berichten. Richten vindt plaats op strategisch niveau. Het management geeft aan wat de richting is waarin de organisatie zich moet gaan ontwikkelen (het wat). Daarna volgt de inrichting (de organisatiestructuur) op tactisch niveau. Daarna het verrichten (hoe voeren we het uit) op operationeel niveau. Dit alles omgeven door het verstrekken van informatie, het berichten over het waarom, de voortgang en de resultaten.

Als je als organisatie besluit een veranderproces in te zetten, dan gaat het om de volgende vier zaken: Richten, Inrichten, Verrichten en Berichten. Richten vindt plaats op strategisch niveau. Het management geeft aan wat de richting is waarin de organisatie zich moet gaan ontwikkelen (het wat). Daarna volgt de inrichting (de organisatiestructuur) op tactisch niveau. Daarna het verrichten (hoe voeren we het uit) op operationeel niveau. Dit alles omgeven door het verstrekken van informatie, het berichten over het waarom, de voortgang en de resultaten.

---

# Negen stappen naar succesvolle verandering

## **STAP 1** Wat is de bedoeling?

Waar zijn we van. Wat is ons DNA, onze passie, de kern. Denk aan de Golden Circle van Sinek en begin bij het Waarom. Als je weet waar je van bent, weet je ook waarin je je onderscheidt van andere organisaties. Proef het verschil: Wij maken patiënten beter of Wij hanteren geen wachtlijst voor onze patiënten. Beide uitspraken kunnen dienen als motto voor een zorgorganisatie, maar de uitwerking zal anders zijn. Als je weet wat de bedoeling van je organisatie is kan je de uitspraak die daarbij hoort gebruiken als richtingwijzer voor je medewerkers. In verandermanagement noemen we dat het richten van de organisatie.

## **STAP 2** Schets waar je met zijn allen naar toe wilt: de stip op de horizon

Probeer zo veel mogelijk te visualiseren. Voordat je helder hebt wat het probleem is en welke stappen je moet zetten om het op te lossen, is het van belang dat je voor ogen hebt waar je naartoe wilt. Toen ik werd ingehuurd om een grote organisatie die vastgedraaid was in zelfbedachte structuren weer op de orde te krijgen, besloot ik om in een plaatje kort en bondig weer te geven wat het eindresultaat moest zijn en welke stappen we in mijn ogen moesten nemen om dat te bereiken. Het bleek heel effectief. Niet alleen tijdens een eerste personeelsbijeenkomst, maar ook later. Het plaatje hing in de personeelskamer en bij elke volgende bijeenkomst startte ik met het plaatje om te laten zien welke stappen we al hadden gezet en wat we nog moesten doen in de komende tijd.

## **STAP 3** Wat zijn onze kernwaarden?

Dit gaat om de positionering van je organisatie. Laten we nog even terug gaan naar het voorbeeld uit punt 1 de zorginstelling. Stel dat onze bedoeling is dat we mensen beter willen maken. Dan kunnen onze kernwaarden die daarbij horen zijn: Aandacht en Zorgzaam. In alles wat we doen binnen de organisatie toetsen we steeds of we met onze activiteiten voldoen aan de waarden Aandacht en Zorgzaam. Met elkaar zullen we binnen de instelling bewust stilstaan bij ons handelen. Wat betekent Aandacht en Zorgzaam voor de uitvoering van ons werk. Wat doen we dan wel en vooral wat doen we niet (meer).



### **STAP 3** Wat zijn onze kernwaarden? (vervolg)

Daarover het gesprek aangaan maakt iedereen bewust van wat we doen en waarom we het doen. Vergelijk het met waarden als Efficiënt en Snel. Je voelt wel aan dat deze waarden een andere uitwerking hebben op de zorg die je levert. Beiden zijn goed maar er is een verschil in focus en dus ook in de manier waarop je de zorg aanbiedt en hoe het ervaren zal worden door de klant. Het levert twee verschillende typen organisaties op en zal ook andere medewerkers aantrekken om vorm te geven aan de cultuur binnen het bedrijf die uiting geeft aan de gekozen kernwaarden.

### **STAP 4** Bedenk een motto dat de lading van het veranderproces dekt

Een korte zin die goed blijft hangen bij je medewerkers. *Primax, van goed naar excellent.* Voor deze organisatie is het duidelijk dat goed niet goed genoeg is. Deze organisatie wil zich onderscheiden door excellent te presteren. Gedefinieerd zal moeten worden wat goed is en wat er voor nodig is om excellent te worden. Hier is een duidelijke rol weggelegd voor het management. Die geeft de richting aan waarin zij denken dat de organisatie zich moet ontwikkelen. De medewerkers zijn aan zet om samen te bedenken hoe ze mee kunnen helpen om te zorgen dat het motto werkelijkheid wordt.

## Stap 5: Wat binnen niet werkt, wordt buiten gemerkt.

Als je intern het veranderproces goed aanpakt zal het buiten zijn vruchten afwerpen. Dit betekent dat je een *traject* uitzet waarin de medewerkers stap voor stap naar de stip op de horizon worden meegenomen. Je ziet dat het verandertraject om continue wisselwerking met het personeel vraagt. Het kan niet zo zijn dat het een eenzijdig ingezet traject is door het management. Door het personeel er ook zo veel mogelijk bij te betrekken, wordt het ook van ons allemaal waardoor er draagvlak komt. Draagvlak alleen is echter niet voldoende. Als het helemaal goed gaat, raken medewerkers ook enthousiast en geïnspireerd doordat ze zelf inbreng in het traject kunnen hebben.

## Stap 6: Voer regelmatig gesprekken.

Voer regelmatig gesprekken met de medewerkers over de stappen die gezet zijn en vraag welke bijdrage zij eraan leveren en wat ze nodig hebben om mee te kunnen. Blijkt dat ze niet mee willen of kunnen, dan is het aan jou om daar actie op te nemen. Dat vraagt lef en steun. Als leidinggevende moet je sterk in je schoenen staan als je een verandertraject inzet. Je moet er zelf wel in blijven geloven, ook als het tegenzit. Dat betekent niet dat je stug door moet gaan op de ingeslagen weg. Wel dat je regelmatig polst of je nog de goede dingen doet op weg naar het doel. Het kan best zo zijn dat de nieuwe of vernieuwde organisatie zoals jij die voor ogen hebt, vraagt om een andere mentaliteit van je medewerkers of andere vaardigheden. In dat geval kan je kijken of een professionaliseringstraject je medewerkers kan helpen om binnen de nieuwe organisatie effectief te zijn. Het kan ook tot gevolg hebben dat je van sommige medewerkers afscheid zal moeten nemen omdat zij niet in de nieuwe context (willen) passen.

## Stap 7: Vier successen.

Maak medewerkers deelgenoot van de vooruitgang die jullie samen boeken en markeer de mijlpalen. Een verandertraject is zeker niet gemakkelijk. Een bekende uitspraak is: Veranderen is ver en voor anderen. Voor de meeste mensen is het gewoon heel erg lastig om te veranderen, om afscheid te nemen van oude gewoonten en rituelen. Tijdens een verandertraject gaat ook niet altijd alles meteen helemaal goed en dat leidt tot gemopper en ontevredenheid. Het is verleidelijk om mee te gaan in de negatieve spiraal die er makkelijk kan ontstaan. Daarom is het belangrijk om successen te vieren, om te benadrukken wat wel goed gaat en welke vooruitgang al wel is geboekt. Probeer als leidinggevende in ieder geval altijd vastberadenheid en positiviteit uit te stralen. Want als jij er niet in gelooft, wie dan wel?

---

## Stap 8: Houd vast aan de uitgezette koers.

Veranderingen zijn niet heel snel zichtbaar en houd rekening met weerstand. Ik zeg het nog maar een keer. Een verandertraject is vooral ook een kwestie van de lange adem en veel doorzettingsvermogen. Het is veel makkelijker om door te modderen op de oude manier en iedereen te vriend te houden dan een verandertraject in te zetten dat soms drie stappen vooruit en twee stappen achteruit betekent. Maar als je vasthoudt aan de ingezette koers zul je zien dat je steeds meer mensen mee krijgt omdat je zo volhardend bent en gelooft dat dit de juiste weg is.

## Stap 9: Verlies gevoel voor humor niet uit het oog.

Tot slot: Er moet op zijn tijd ook gelachen worden. Dat houdt de motivatie van het personeel erin en voor jezelf blijft het ook een stuk leuker. Succes met uw veranderproces!

## Meer informatie over organisatieverandering

Wil je meer lezen over veranderen van organisaties, dan is dit wellicht interessant voor je: *Verdraaide organisaties van Wouter Hart*. Wil je met je organisatie een veranderproces inzetten maar weet je niet precies waar te beginnen? Dan zouden de (incompany) trainingen van Utrecht Business School hier goed bij kunnen helpen. Alle negen bovenstaande stappen worden doorgaans doorlopen in de verandertrainingen zodat er aan het einde van de opleiding een concrete aanzet voor een plan van aanpak ligt. Meer informatie hierover vind je op <http://www.ubsbusiness.nl/contact/incompany/>.

## Auteur: Annemien van der Veen

Annemien van der Veen is een doorgewinterde leidinggevende die in verschillende organisaties veranderingstrajecten heeft doorgevoerd. Momenteel werkt ze als consultant, coach en interim-manager bij Orientive en als docent veranderekunde bij Utrecht Business School

---

## Over Utrecht Business School

- Hoogwaardige kennis en inzichten
- Unieke combinatie wetenschap en praktijk
- Behalen van 'persoonlijk doel' staat centraal
- Beste prijs-kwaliteitverhouding
- Financieel aantrekkelijk voor werkgever en werknemer



## Nadere informatie over (incompany) opleidingen

Meer informatie vind u via onze website <http://www.ubsbusiness.nl/contact/incompany>.

## Contactinformatie

Utrecht Business School

T: 030 - 2270497

W: [www.ubsbusiness.nl](http://www.ubsbusiness.nl)

E: [info@ubsbusiness.nl](mailto:info@ubsbusiness.nl)

## UBS op social media



**Utrecht Business School**

[www.ubsbusiness.nl](http://www.ubsbusiness.nl)

---