

# ***Verandermanagement & Leadership***

***Gratis Cursus***

***Utrecht Business School***



***Thuisstudie / Zelfstudie***

***Kerndocent: Marijn Mulders***

**Tijdens deze cursus doet u enerzijds nieuwe kennis en inzichten op over verandermanagement en leert u anderzijds meer over change leadership en het aanpakken van veranderprocessen. Na afloop van de cursus bent u in staat om succesvol met verandermanagement aan de slag te gaan.**

## Afbakening

Veranderen betekent aanpassing van gedrag van mensen. Het is daarom een van de lastigste uit te voeren activiteiten. En met de grootste eenvoud wordt het verandertraject over de gehele organisatie uitgesmeerd. Goed afstemmen tot welke delen van de organisatie de verandering betrekking heeft helpt om het doorvoeren van de verandering succesvol te laten zijn. Voor de afbakening zijn drie onderwerpen van belang:

1. Waar speelt dit?

Welke organisatie onderdelen in afdelingen of processen speelt deze verandering? Welke mensen krijgen dan te maken met deze verandering? Maar ook heel belangrijk. In welke organisatieonderdelen speelt dit niet!

2. Wat moet er veranderen?

Bij de afbakening hoort ook de vraag wat er moet veranderen. Het is een groot verschil of je moet veranderen van productgericht naar klantgericht of dat er een kleine aanpassing is aan een softwaresysteem. Hoe deze vraag geformuleerd wordt of het nu positief of negatief is maakt niet uit, het belangrijkste van de formulering is dat deze concreet en duidelijk genoeg is. De beschrijving van wat er moet veranderen kan op drie manieren:

- a. Door een probleemdefinitie
- b. Door een doel
- c. Door een vraag

3. Wie gaan dit voor elkaar brengen?

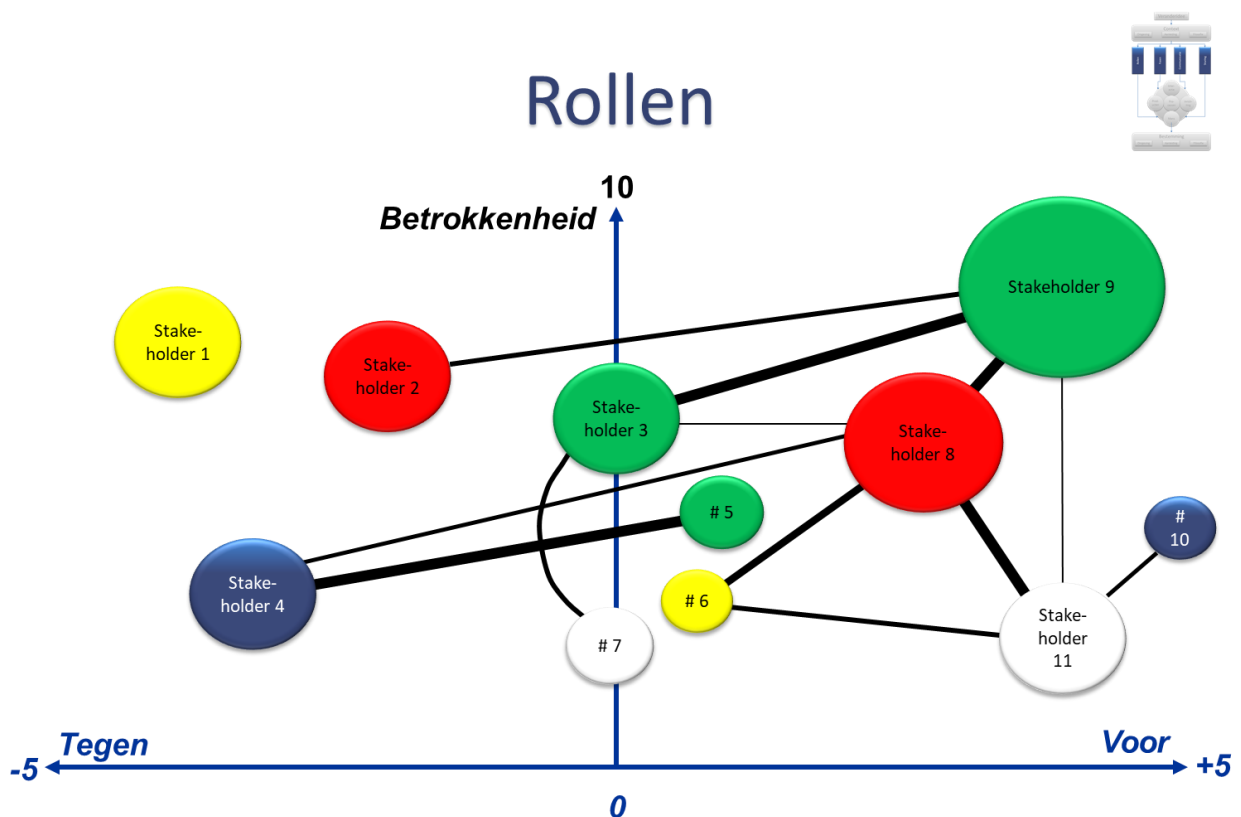
Bij veranderen spelen cijfers een grote rol, maar net zo belangrijk zijn de personen die hierbij betrokken zijn. Welke medewerkers van welke afdelingen ondergaan de verandering, hebben op een of andere manier invloed op deze verandering en wie zijn eindverantwoordelijk voor de resultaten.

*Opdracht: Omschrijf in ongeveer 10 regels wat de achtergrond is waartegen de verandering zich afspeelt en wat er toe geleid heeft dat deze verandering nu actueel is. Neem de drie vragen die bij de afbakening genoemd zijn mee op in je antwoord.*

## Diagnose

Veranderen heeft te maken met het aanpassen van gedrag van medewerkers. Iedereen heeft een eigen beeld en visie op de verandering en zal op basis daarvan zich opstellen. Een belangrijk onderdeel bij de verandering is te weten hoe medewerkers en management zich opstellen ten opzichte van de verandering die doorgevoerd moet gaan worden. Mensen kunnen voor of tegen een verandering zijn afhankelijk hoe men tegen het te veranderen gedrag aankijkt. Daarnaast kunnen mensen meer of minder betrokken zijn of zelfs niet geïnteresseerd. Met al deze invalshoeken krijgt de verandermanager te maken. Het inzichtelijk krijgen van deze houdingen en gedragingen van betrokken medewerkers en managers geeft dan veel inzicht in het op de juiste manier betrokken krijgen van iedereen.

*Opdracht: Maak een stakeholdersanalyse van de mensen met daarin opgenomen: zijn mensen voor of tegen, hoe betrokken zijn de mensen, welke invloed heeft iedere deelnemer, welke onderlinge relaties bestaan er en hoe sterk is deze relatie. De grootte van de bol geeft de invloed aan en de dikte van de lijn de sterkte van de relatie aan.*



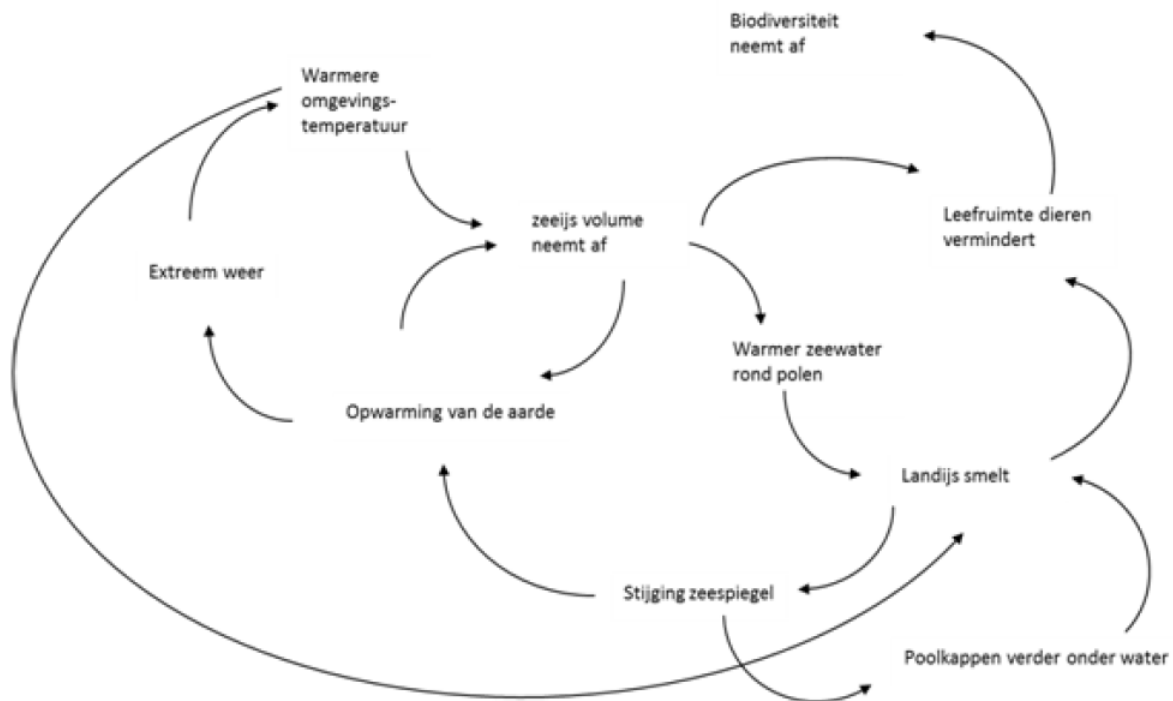
### **Kern van het vraagstuk**

Tijdens de diagnose zijn er veel gegevens verzameld. Deze gegevens bevatten veel tegenstrijdigheden en diversiteiten. Zonder verder onderzoek van deze gegevens is het niet verstandig direct het interventieplan in te gaan en vervolgens vast te lopen in verkeerde interpretaties. Vanuit de hoeveelheid informatie moet dus eerst het belangrijkste stuk informatie gehaald worden waar het uiteindelijk om draait, wat is het probleem achter het probleem of de vraag achter de vraag. Met andere woorden waar draait het allemaal om?

*Opdracht: Analyseer en interpreteer de gegevens die verzameld zijn in de vorige stap en zet deze in een causaal diagram zoals het voorbeeld hieronder van de opwarming van de aarde.*

Een causaal diagram maken kan met de volgende stappen:

1. Schrijf, op bijvoorbeeld post-its) voor je zelf oorzaak en gevolg op van het gekozen onderwerp van de verandering.
2. Plak de post-its op een groot vel papier en maak verbindingspijlen tussen de onderwerpen op de past-its.
3. Geef aan of iets een positieve (met een +) of dat iets een negatief (met een -) effect heeft op het gerelateerde onderwerp.
4. Kies vervolgens uit het causaal diagram de hoofdoorzaak.



*Complexe, circulaire weergave van het gevolg van de opwarming van de aarde*

## Veranderstrategie

Sommige veranderingen zijn beperkt en andere veranderingen hebben grote impact. Wanneer ‘meer van hetzelfde niet werkt’ moet er een andersoortige verandering plaatsvinden. Er zijn drie manieren om te veranderen ofwel drie ordes van veranderingen.

1. Eerste orde van veranderen  
Perfectioneren van wat er al is op basis van regels en procedures en er wordt niet al te veel afgevraagd wat de heersende wijsheid is.
2. Tweede orde van veranderen  
Wanneer doorborden op de eerste orde verandering alleen maar leidt tot meer onduidelijkheid en verwarring komt de tweede orde van verandering in beeld. Het exploreren wat mogelijk is, onbekende terreinen verkennen en nieuwe inzichten opdoen.
3. Derde orde van verandering  
Deze orde van verandering gaat over het leren leren. Voordat de druk van buiten komt organiseert men zelf de eigen vernieuwing.

*Opdracht: Ga na wat er veranderd moet worden in de organisatie en bepaal welke orde van verandering nodig is. Onderbouw je antwoord.*

## Weerstand

Bij veranderen gaan de meeste mensen reageren. Het is mooi wanneer mensen achter de verandering staan en er positief op reageren. Sommigen hebben een afwachtende houding en kijken eerst de kat uit de boom om te kijken welke kant het op gaat en wat de verandering voor hen in zal houden. Helaas zijn er ook mensen die in de weerstand schieten en niet meebewegen met de verandering. Er zijn verschillende oorzaken waarom mensen in de weerstand schieten. Voor de verschillende oorzaken staan in onderstaande tabel de oplossing om mensen uit die weerstand te halen en richting veranderen te bewegen.

- |                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| 1. Onzekerheid                  | → | Informeren   |
| 2. Alternatieve voorstellen     | → | Grootste Critici krijgen verantwoordelijkheid                |
| 3. Slechte ervaringen           | → | Inventariseren en productief maken                           |
| 4. Belangen                     | → | Veiligheid   |
| 5. Persoonlijke schade          | → | Bescherming  |
| 6. Onbegrip met pieken en dalen | → | Proces goed doorlopen  |
| 7. Andere zienswijze            | → | Veranderaar verandert zelf of gedeelde opvattingen nastreven |

*Eindopdracht: Bepaal voor de mensen uit de stakeholdersanalyse die tegen de verandering zijn wat de oorzaak is van deze weerstand. Beschrijf vervolgens wat de remedie is om die personen uit de weerstand te halen en ze te helpen met de verandering.*

***Indien u uw antwoorden wilt laten nakijken door de kerndocent (Marijn Mulders), dan kan dit. In dat geval verzoeken we u contact op te nemen met UBS / Utrecht Business School via telefoonnummer: 030-2270497 of via email: [contact@ubsbusiness.nl](mailto:contact@ubsbusiness.nl). Veel succes en we vernemen graag weer van u.***