

Waarom programma's die tot verandering moeten leiden meestal falen

28 november 2014, 01:00

Pascal Pollet

Twee experts ter zake geloven dat continue verbetering behoefte heeft aan de creatie van veranderingsplatformen, eerder dan aan veranderingsprogramma's die van bovenaf uitgedacht en geïmplementeerd worden.

Uit onderzoek blijkt al langer dat heel wat initiatieven om verandering in een bedrijf teweeg te brengen mislukken. Met verandering op zich is nochtans niets mis, ook niet met de verschillende bouwstenen ervan. Volgens Management Innovation eXchange founders Gary Hamel and Michele Zanini ligt de oorzaak dat het merendeel van de initiatieven die moeten leiden tot verandering faalt in de visie over wie verantwoordelijk is voor het lanceren van verandering en hoe de verandering geïmplementeerd wordt.

Oude structuren versus verandering

De realiteit is dat organisaties van vandaag nooit ontworpen waren om proactief en diepgaand te veranderen; ze stoelen op discipline en efficiëntie, opgelegd door de hiërarchie en routinering. Het resultaat is dat er een mismatch is tussen de snelheid van verandering in de externe omgeving en de grootst mogelijke snelheid van verandering in de meeste organisaties. Als het anders was, zouden er niet zo veel spelers spartelen om klaar te zijn voor de toekomst.

In heel wat ondernemingen wordt verandering aanzien als een episodische onderbreking van de status quo, geïnitieerd en begeleid van bovenaf. Strategische veranderingen beginnen daar en elk programma voor verandering moet goedgekeurd, in scenario gezet en gestuurd worden voor de lancering.

In plaats van 'transformationele' veranderingen, die laattijdig, krampachtig en onzeker van uitkomst zijn en heel typerend na een regimeverandering beginnen, is er nood aan een real-time benadering, zodat de opdracht van de leidinggevende niet het ontwerpen van een veranderingsprogramma is, maar het bouwen van een veranderingsplatform dat iedereen toelaat veranderingen te starten, medestanders te rekruteren, oplossingen voor te stellen en experimenten te lanceren.

De problematiek van veranderingsmanagement

Drie in elkaar verweven veronderstellingen beperken de efficiëntie van het traditionele veranderingsmodel:

Verandering begint van bovenaf

Deze mindset impliceert dat de directie het alleenrecht heeft op het initiëren van diepgaande veranderingen en dat zij het beste geplaatst is om te oordelen wanneer dit nodig is. In realiteit is dit zelden het geval, omdat problemen niet altijd doorheen het lagere management tot de top doordringen en pas wanneer een probleem groot en onvermijdelijk geworden is en het bedrijf in het defensief gedrongen wordt, krijgt het de aandacht van de CEO. Daarom zijn de meeste veranderingsprogramma's eigenlijk inhaalmanoeuvres. Bovendien is een risicoafkerige directie zelden geneigd een veranderingsprogramma over de volledige onderneming heen te lanceren wanneer dit de veilige grenzen van best practice overschrijdt.

Verandering wordt aan de man gebracht

Wanneer verandering wordt opgelegd van bovenaf, met vooraf vastgelegde doelen en middelen, wordt deze zelden geaccepteerd. Klassieke veranderingsprogramma's slagen er niet in de willekeurige creativiteit en energie van het personeel te benutten en lokken vaak cynisme en weerstand uit. Wat men wil bereiken, is aanvaarding, maar dit is het resultaat van betrokkenheid, niet van een gladde verpakking en dito communicatie. Om aanvaard te worden moet een poging tot verandering gemeenschappelijk onderbouwd zijn in een proces dat iedereen het recht geeft prioriteiten te stellen, barrières te benoemen en opties te genereren. In tegenstelling tot wat vaak beweerd wordt, zijn mensen niet tegen verandering, ze zijn tegen 'koninklijke dictaten'.

Verandering wordt geconstrueerd

De term 'change management' impliceert dat diepgaande verandering kan gemanaged worden, zoals een grootschalig bouwproject of een IT-onderhoudsbeurt. Maar als verandering echt transformerend is, kan het niet vooraf bepaald zijn. Een goed voorbeeld is het sociale web, dat door niemand is uitgevonden, maar vorm kreeg, omdat het internet een krachtig platform is om verbindingen te maken en duizenden ondernemers de vrijheid hadden er nieuwe businessmodellen voor te ontwikkelen. Wanneer veranderingsprogramma's constructies zijn, wordt de ruimte voor oplossingen beperkt door de verbeelding van de top. Een veranderingsplatform daarentegen, geeft iedereen het recht strategische alternatieven voor te stellen. Het voordeel hiervan is dat opties divers, radicaal en genuanceerd zijn.

Het veranderingsmodel heruitgedacht

Er bestaan heel wat casestudies van spontane veranderingen die van onderaan gestuurd zijn en van product- en businessinnovatie als resultaat van frontline-activisten. Weinig van deze inspanningen monden echter uit in systematische verandering over een hele organisatie. Intern activisme en kleine winsten laten zich niet makkelijk opschalen. Noch spreken ze de basismanagementsystemen, -processen of culturele normen aan, die dicteren hoe alles moet lopen in grote organisaties.

De uitdaging is het aanpakken van diepgaande verandering voor moeilijke systematische problemen op een manier die de valkuilen van traditionele veranderingsprogramma's vermijdt. Of: hoe creëer je platformen voor continue conversaties over het hele bedrijf, die zwakke signalen kunnen versterken en het complexe probleem oplossen, dat nodig is om de belangrijkste uitdagingen aan management aan te gaan, te ondersteunen?

Drie verschuivingen zijn hiervoor nodig:

'Van bovenaf' wordt 'van de activist uit'

Transformationele verandering start traditioneel van bovenaf, omdat bedrijven het niet mogelijk maken om elders te starten. Om een diepgaande verandering proactief en doortastend te maken, moet de verantwoordelijkheid om verandering te initiëren opgenomen worden door de organisatie.

Van 'aan de man brengen' naar 'uitnodigen'

Verandering via transformatie kan geen stand houden zonder een gemeend engagement van zij die er het meest te maken mee zullen krijgen. Dit engagement wordt het beste bereikt door de 'hoe' van het veranderingsprogramma uit te geven aan iedereen binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de benadering van het Amerikaanse NuVasive, een snelgroeier in medische behoeftigheden, om zijn toeleveringsketen te reorganiseren. In plaats van een taskforce van senior leidinggevendenden te organiseren, nodigde de CEO het volledige bedrijf uit het afhandelingsproces van bestellingen te 'hacken'. Medewerkers van over de organisatie, ondersteund door een klein coördinerend team en vrijwillige coaches, droegen gretig bij tot een proces dat resulteerde in een gemeenschappelijke kijk op het probleem (vanaf de frontlinie), een aantal gedeelde ambities voor een performantie van wereldklasse en een portfolio van nieuwe initiatieven om dit alles te bereiken.

Van 'onder begeleiding' naar 'organisch'

Er is nood aan experimenteren met nieuwe werkingsmodellen, businessmodellen en managementmodellen. Dit betekent minder nadruk op het bouwen van een slagkrachtig projectmanagement office en meer op het bouwen van zelforganiserende communities die nieuwe initiatieven identificeren, ermee experimenteren en ze eventueel opschalen. Zo genereren en implementeren bij Cemex, specialist in cement en bouwmaterialen, zelf-gedefinieerde communities duizenden veranderingsinitiatieven per jaar. De les die we hieruit kunnen trekken is dat verandering van nature uit voorkomt wanneer individuen een platform hebben dat hen toelaat gedeelde interesses te identificeren en over oplossingen te brainstormen.

Veranderingsplatformen maken gebruik van sociale technologieën die samenwerken op grote schaal makkelijk en effectief maken. Ze verschillen kwalitatief van de vandaag gangbare ideeënwiki's en sociale netwerken. Het verschil zit niet in specifieke kenmerken, maar eerder in de aanmoediging die individuen krijgen om het platform te gebruiken voor de aansturing van diepgaande veranderingen.

Specifiek effectieve veranderingsplatformen...

...moedigen individuen aan om aanzienlijke organisatorische uitdagingen aan te pakken: deze worden typisch aanzien als vallen ze buiten de loonschaal of de invloedssfeer van een personeelslid

...behandelen een discussie van kernproblemen eerlijk en rechtuit en ontwikkelen in het procedé hiervan een gedeelde kijk op de meest netelige barrières.

...lokken tientallen, zo niet honderden potentiële oplossingen uit, eerder dan dat er gestreefd moet worden naar voorbarig samenkomen rond één enkele benadering. Het doel is eerst te divergeren, dan te convergeren.

...focussen op het genereren van een portfolio van experimenten die plaatselijk kunnen worden afgeleid, om bij te dragen tot het bewijzen of weerleggen van de componenten van een meer algemene oplossing, in tegenstelling tot het ontwikkelen van één enkel groots ontwerp.

...moedigen individuen aan persoonlijke verantwoordelijkheid op te nemen voor het initiëren van de verandering die ze wensen en geven hen de nodige middelen en tools om hun gedachten en verbeelding aan te sporen.

Het begeleiden van een sociaal geconstrueerd veranderingsproces verloopt niet snel of makkelijk, maar het is mogelijk en effectief. De grootste obstakels om robuuste veranderingsplatforms te creëren zijn niet technisch. De uitdaging ligt in het verschuiven van de rol van de directie als belangrijkste veranderingsbron naar belangrijkste enabler van verandering. Dit betekent dat de leiding zijn aandacht moet wijden aan de creatie van een omgeving waarin diepgaande, proactieve verandering op elke plaats en op ieder ogenblik kan voorkomen, en de volledige organisatie inspireren zich te buigen over de meest dringende problemen.

Bron

- <http://www.mckinsey.com>

Dit artikel kadert in het AO project 'Snelheid als competitief wapen' en kwam tot stand met steun van Agentschap Ondernemen en Nieuw Industrieel Beleid.

Auteurs



Pascal Pollet