



Bart van den Belt

VitaValley



Succesvol Veranderen

Vitavalley – 6 februari 2020

Verandering is niet zo ingewikkeld...



Bart **van den Belt**

R + I + A = Verandering

(waarom) Mislukt 70% van de verandertrajecten?

Studie  Sioo

Tabel 2: Onderverdeling van de projecten die hun doel hebben behaald (totaal 51%)

Percentage projecten	Doel behaald	Binnen budget	Op tijd
20%	Ja	Ja	Ja
13%	Ja	Nee	Ja
		Ja	Nee
		Nee	Nee

Conclusie 1:

49% van de trajecten faalt om doelen te behalen.

Conclusie 2:

Slechts 20% behaalt de doelen op tijd en binnen het budget.

Tabel 5: De mate waarin verschillende typen verandering de beoogde doelen behalen¹²

Type verandering	(Geheel) oneens	Niet eens/niet oneens	(Geheel) eens
Cultuurverandering	33%	33%	33%
Procesverbetering/Lean	24%	29%	47%
Invoering nieuwe organisatiestructuur	44%	6%	50%
Invoering nieuwe strategie	13%	13%	75%
Krimp van de organisatie	23%	38%	38%
Opzetten nieuwe activiteit	12%	-	88%
Samenwerking met andere organisatie	33%	17%	50%
Fusie/overname	66%	17%	17%
Invoeren nieuw IT-systeem	67%	-	33%

7 Veelgemaakte fouten bij verandertrajecten

welke herken je uit je praktijk?



Valkuil 1

Het 'waarom' is niet duidelijk genoeg.

“Wat is de lange termijn visie van de organisatie en hoe is deze verandering relevant daarvoor?”



Bart van den Belt

Valkuil 2

Het 'waarom nu' is niet duidelijk genoeg.

*“Waarom moet dit juist nu?
Waarom is dit relevant voor mij?”*



Bart van den Belt

Valkuil 3

Ontwikkelpad niet helder hebben
of niet helder overdragen.

*“Wie gaat wat, wanneer doen?
En wat betekent dit voor mij?”*



Bart van den Belt

Valkuil 4

Te veel focus op competenties,
te weinig aandacht voor team cultuur
en persoonlijke overtuigingen.

“Wat waren onze kernwaarden ook alweer?”



Bart van den Belt

Valkuil 5

Medewerkers worden te weinig
betrokken bij het proces.

*“Ze hebben weer wat verzonnen.
Bukken, het waait vanzelf weer over.”*



Valkuil 6

De verandering benaderen als een *tijdelijk project* in plaats van een *continu proces*.

“Wanneer is het project afgerond? Hebben we dan weer rust?”



Valkuil 7

Geen duidelijk nieuw primair proces definiëren én vastleggen.

*“Wanneer doe we het goed in deze nieuwe realiteit?
Waar mogen we fouten in maken?”*



Je rol als verandermanager



Bart **van den Belt**

STELLING 1

“Een goede projectmanager
is een goede verandermanager”



Bart **van den Belt**

STELLING 2

“Als je de verandering wil sturen moet je vooral de emotie sturen.”



Bart **van den Belt**

STELLING 3

”De organisatiestructuur is voor effectieve verandering belangrijker dan de organisatiecultuur.”



Top 3 kritische factoren voor succesvol verandermanagement

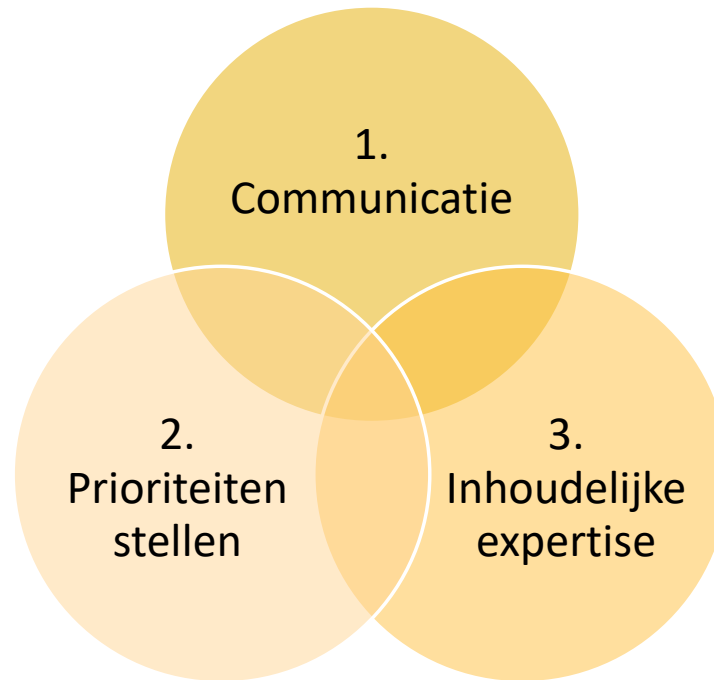
1. Vanaf dag 1 plannen voor lange-termijn, duurzame verandering
2. Heldere, organisatie brede eigenaarschap en commitment op alle niveaus binnen de organisatie
3. Heldere afspraken en verantwoordelijkheid voor specifieke acties tijdens de implementatie van de verandering

Bron: McKinsey Global Survey on digital transformations 2014 - 2017



Bart van den Belt

Top 3 kritische competenties voor succesvolle verandermanagers

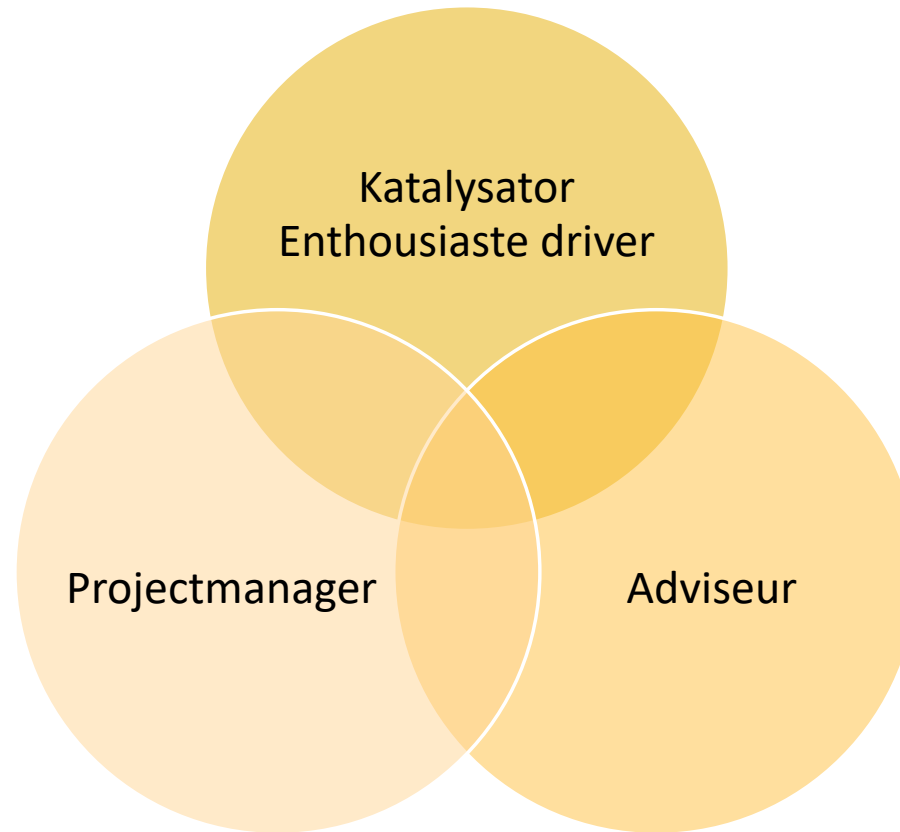


Bron: McKinsey Global Survey on digital transformations 2014



Bart van den Belt

Je rol als verandermanager:



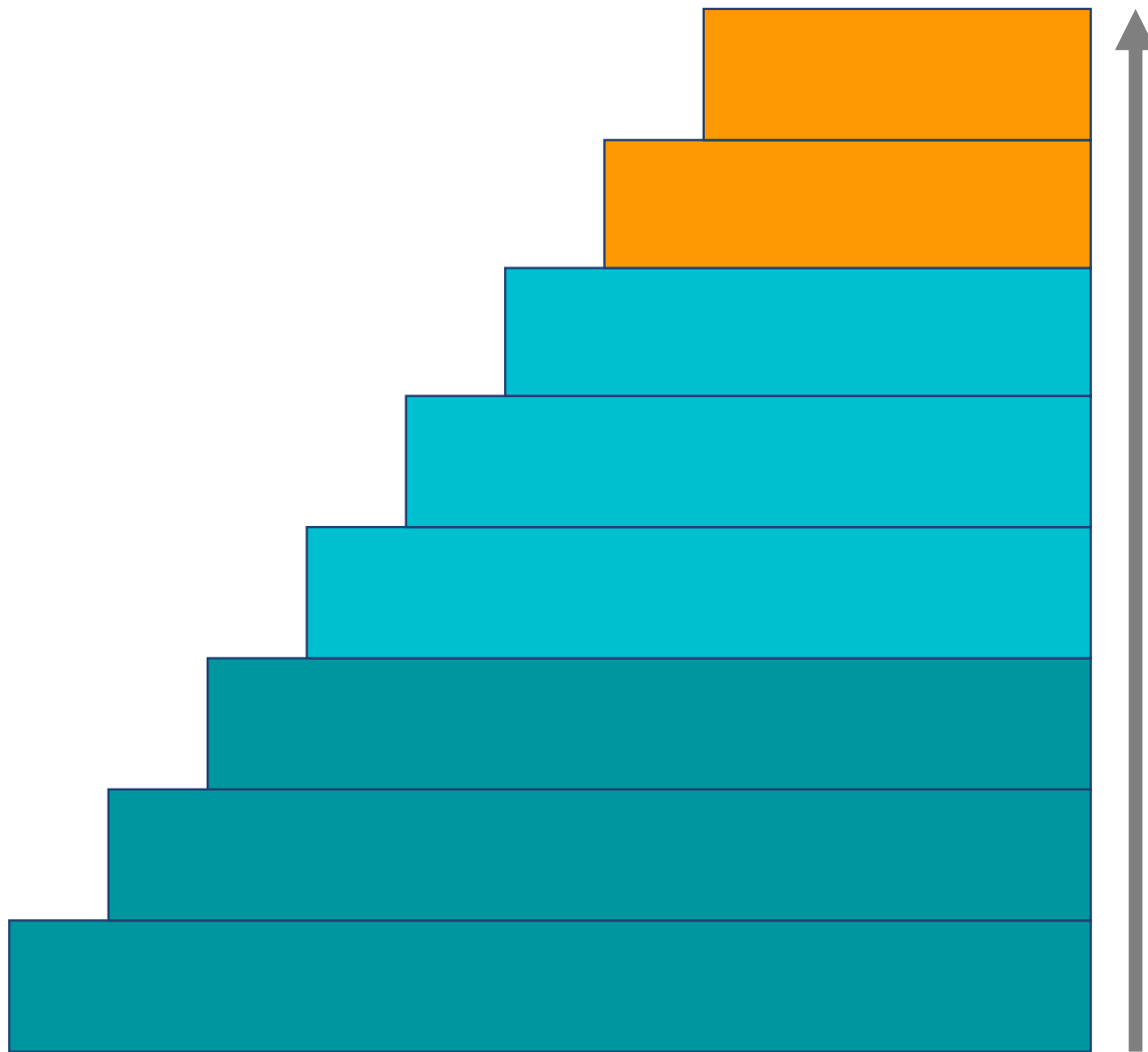


8 Fases voor succesvolle verandering

Prof. John P. Kotter



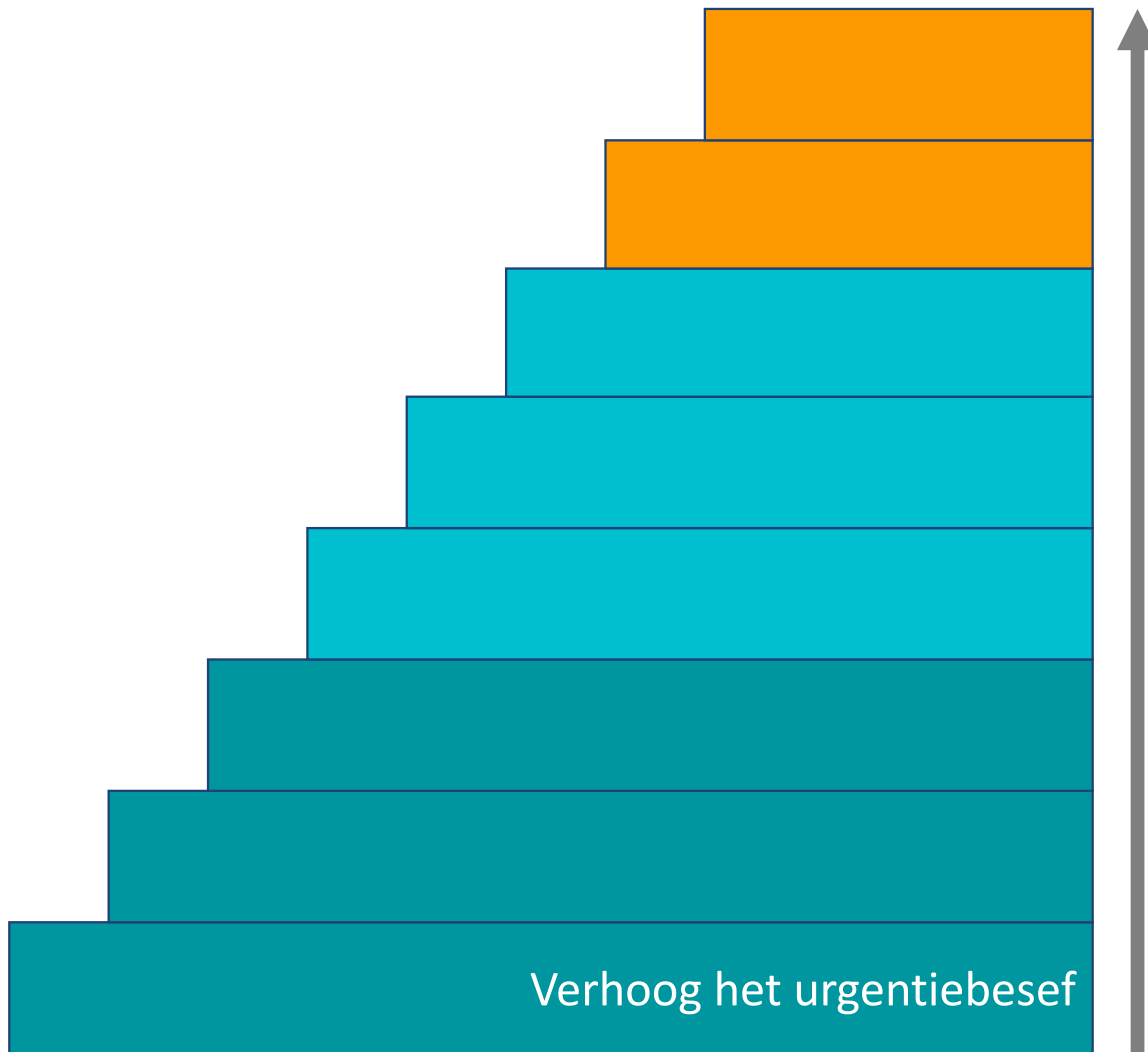
Bart van den Belt



Implementeren en ondersteunen

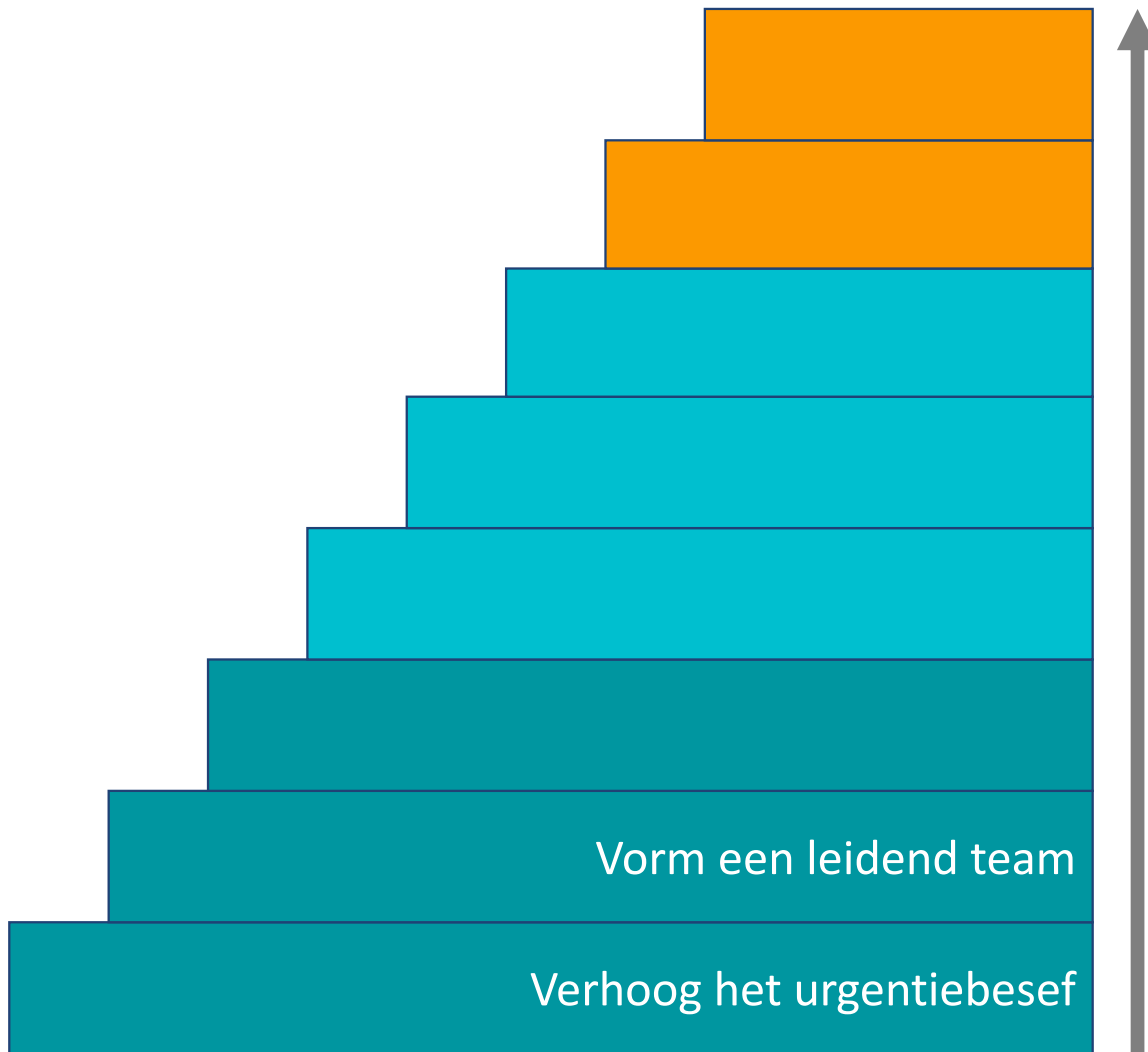
Betrek mensen en breng de organisatie op gang

Creëer een klimaat van succes



Gebruik emotie als driver voor verandering.

Stimuleer hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme. Visualiseer en vertel verhalen.



Eerst wie, dan wat.

Ondersteun leiders met een groep enthousiaste medewerkers uit de volledige breedte van de organisatie. Kotter noemt dit de 'leidende coalitie'.



Welke verandering is nodig en waarom wil de buitenwereld dat van ons?

- Maak duidelijk waarom verandering nodig is
- Ontwikkel en analyseer de verandervisie
- Verduidelijk de rol van het team bij het ontwikkelen en verduidelijken van de visie.
- Plan het veranderproces



**Zorg dat mensen weten
waar ze aan toe zijn.**

Creëer veiligheid in de organisatie doordat de leiders zich kwetsbaar opstellen. Managers stellen eerst hun eigen gedrag ter discussie en daarna die van de medewerkers.



Zorg voor commitment aan de top en maak de benodigde middelen beschikbaar.

Verwijder oude beoordelings- en beloningssystemen, belemmerende huisvesting en overdadige faciliteiten voor management.



Creëer korte termijn succeservaringen

Creëer 'quick-wins' en maak korte-termijn successen zichtbaar in de organisatie. Dit zorgt voor voldoening, stimuleert geloof in de nieuwe visie (en snoert kritische mensen de mond)



Dit is een tussenfase

De verandering is nog niet voltooid. Medewerkers werken soms op de oude en soms op de nieuwe manier. Dit zorgt voor onzekerheid. Managers kunnen overmoedig worden en medewerkers raken uitgeput. Blijf actiegericht de verandering doorzetten.



Meten en sturen

Borg de veranderingen in de operationele en managementrapportage systemen. Meet, evalueer en stuur bij waar nodig. Creëer een aanspreekcultuur en blijf elkaar feedback geven op gedrag totdat nieuwe gewoontes zijn gevormd.

Meer inspiratie?

www.bartvandenbelt.nl/leiderschap



Bart van den Belt