

# SUCCEESVOL VERANDEREN

## Hoe ga je van moeten naar willen?

DOOR BART VAN DEN BELT

De hele wereld is aan het veranderen. Overheden veranderen, geldstromen veranderen, organisaties veranderen. En dus moeten mensen mee veranderen; een organisatie is immers niets meer dan een groep mensen met een structuur eromheen. De uitdaging is alleen: hoe doe je dat? Hoe neem je mensen mee in die verandering? Hoe ga je van moeten naar willen? Het geheim? Niet te ingewikkeld maken! Stap voor stap op weg gaan en niet te ver vooruit kijken. En juist dat is nu net de grootste uitdaging voor directie en management.

Drie touwtjes van ongelijke lengte worden even lang. Ik vraag wie dit een leuke goocheltruc vindt. Meer dan de helft van de mensen steekt z'n hand omhoog. En wie vindt dit vervelend? Weer steekt meer dan de helft van de mensen de hand op. Op de vraag waarom dit zowel leuk als vervelend is komt unaniem hetzelfde antwoord: het is leuk dat er iets gebeurt wat je niet weet en tegelijkertijd is het irritant dat je geen controle hebt over wat er gebeurt. Het is net als veranderen: veranderen kan leuk zijn. Omdat het je de kans geeft om te groeien. En tegelijkertijd is het vervelend, omdat je geen grip hebt op wat er gebeurt. Hoe zorg je als bestuurder of directie ervoor dat je mensen meeneemt met veranderingen binnen je organisatie en ze tegelijkertijd grip geeft op de situatie?

**Succesdriehoek: vier Stappen voor Succesvol veranderen**  
Wanneer je je organisatie op de lange

termijn succesvol wilt veranderen, ga je vier stappen door. Wanneer je deze vier stappen bewust inzet, heeft de hele organisatie grip op de veranderingen. Deze vier stappen zijn terug te vinden in de succesdriehoek.

**Stap 1: Toekomstvisie - lange termijn visie** Iedereen heeft door dat de wereld veranderd is. Vroeger kon men een organisatie ontwikkelen die wel tien of twintig jaar mee kon. Inmiddels verandert de wereld extreem snel. Technologie die gisteren nog effectief was, is dat vandaag niet meer. Beschikbare data en informatie kunnen binnen een uur compleet achterhaald zijn. De wereld van tien jaar geleden was compleet anders dan de wereld van nu. En dat brengt onzekerheid met zich mee. Want wie garandeert mij als medewerker dat mijn baan over een jaar nog bestaat? Laat staan dat ik dezelfde dingen doe? Wie geeft mij de zekerheid van continuïteit in mijn baan en daarmee in mijn levensonderhoud?

Om deze onzekerheid (voor zover dat kan) zoveel mogelijk weg te nemen is het nu, meer dan ooit, noodzakelijk dat een lange termijn toekomstvisie voor een bedrijf duidelijk wordt gecommuniceerd naar de medewerkers. Leaders die duidelijk weten waar ze naar toe gaan zorgen voor mensen die ze op die weg willen volgen. Hoe duidelijker de toekomstvisie is, hoe makkelijker het wordt om begrip te hebben voor de keuzes die worden gemaakt.

### Stap 2: Bewust worden - korte termijn doelen

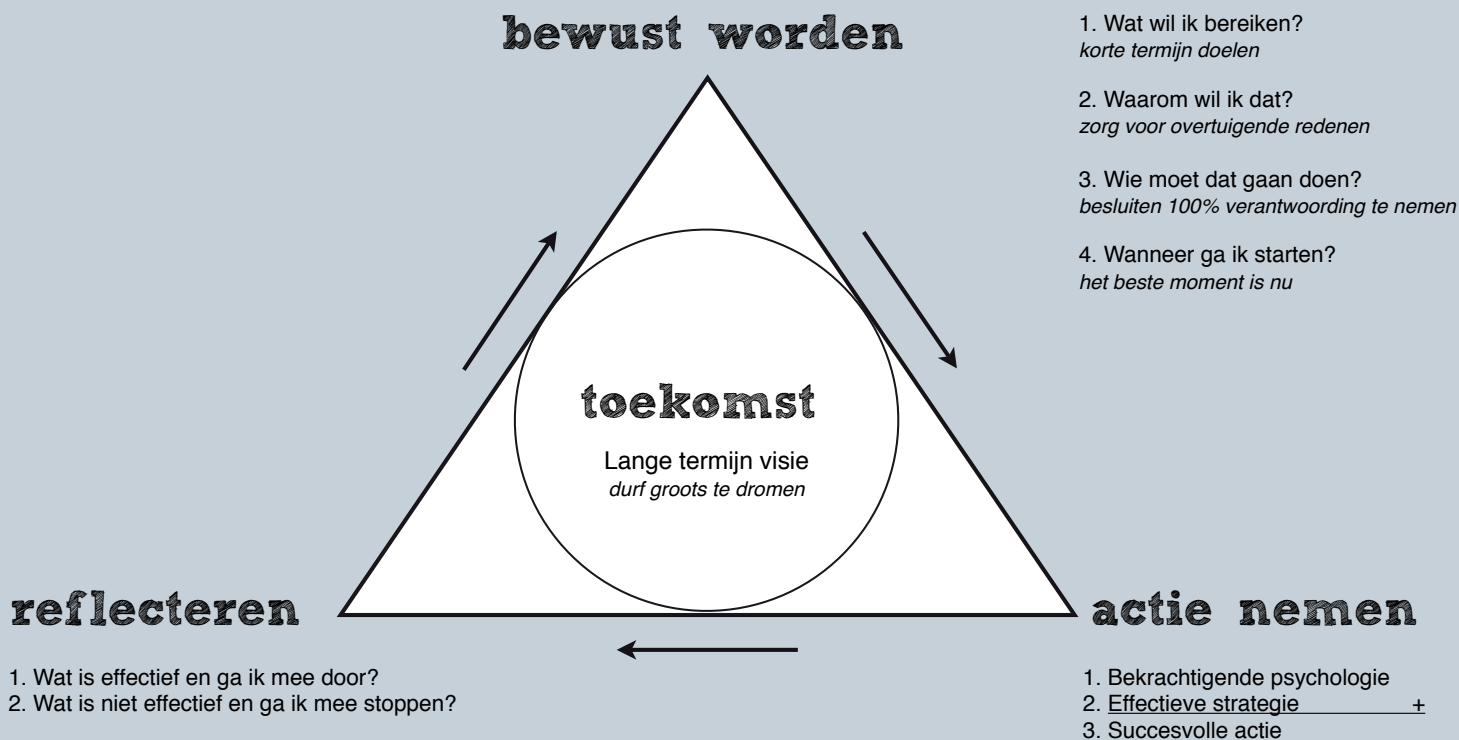
Veel bestuurders blijven vervolgens te lang hangen in de toekomstvisie en dat is niet handig. Prima om te weten waar we naartoe gaan, maar daar heb ik als medewerker nu verder niets aan. Ik wil namelijk graag weten wat dat voor mij persoonlijk betekent. En dus zul je als bestuurder de toekomstvisie moeten loslaten. De toekomst is namelijk geen doel op zich, maar een automatisch gevolg van dag voor dag aan de slag. Daarom is het belangrijk om die lange termijn toekomstvisie in je dagelijks doen en laten los te laten en maand voor maand aan de slag te gaan met de toekomstvisie ergens achterin het hoofd.

### Wat willen we?

Je weet wat de lange termijn toekomstvisie is en hebt dit inmiddels gecommuniceerd. Maar wat wil je op korte termijn bereiken? Deel de langetermijnvisie op in concrete korte termijn plannen en communiceer/delegeer deze plannen. De lengte van deze plannen kunnen variëren van een week tot maximaal een jaar.

### Waarom is dat voor de medewerkers belangrijk?

Dit is de belangrijkste vraag die moet worden beantwoord. Alleen als het voor de medewerkers duidelijk is waarom deze plannen worden uitgevoerd, en waarom het voor hen belangrijk is om hieraan deel



te nemen, komen ze in actie. Met ideeën als "het zijn werknemers en dus moeten ze doen wat ik zeg" kom je niet meer weg. Uiteraard denk jij zelf niet zo, maar er zijn andere bestuurders die wel zo denken. Hiërarchie is oud denken. Betrokkenheid en samen creëren is waar het nu om gaat. Relatie is het nieuwe denken.

*Wie moet het gaan doen?*

Wanneer de korte termijn projecten duidelijk zijn, is het noodzakelijk om een duidelijke taakverdeling te hebben. Wie gaat wat doen binnen dit project en wanneer moet wat zijn afgerond? Medewerkers kunnen hierdoor worden afgerekend op afgesproken verantwoordelijkheden in plaats van gewerkte uren.

*Wanneer zijn we succesvol?*

Wanneer zijn jullie met elkaar geslaagd in het realiseren van de korte termijn projecten/doelen? Dat is goed om te weten, want dan kun je je successen vieren. Het vieren van successen is meer dan ooit nodig. Zodra je met elkaar het gevoel hebt dat je vooruit komt, ontstaat er een gevoel van verbinding en nieuwe energie om het volgende project op te pakken.

**Stap 3: Actie nemen - directe actie**

Korte termijn doelen/projecten zijn een

gevolg van dagelijkse actie. Effectieve dagelijkse actie zou je kunnen samenvatten als het hebben van een effectieve strategie + een ondersteunende psychologie. Als bestuurder ben je wellicht niet direct verantwoordelijk voor de effectiviteit van de dagelijkse uitvoering; je kunt dit echter wel ondersteunen door het beschikbaar stellen van middelen om de medewerkers te motiveren. Trainingen, teambuildingsdagen en incentives zijn bewezen effectief om mensen gemotiveerd te houden en een prachtig middel om mensen te belonen voor het behalen van resultaat. Is dat nodig? Ja, dat is nodig.

**Stap 4: Reflecteren**

Reflectie is noodzakelijk om effectief te zijn én te blijven. Bespreek met je teamleden welke momenten zij met elkaar gaan reflecteren om ervoor te zorgen dat ze op het juiste pad blijven om de veranderingen succesvol door te voeren. Beantwoord tijdens het reflecteren de volgende drie vragen:

- Waarmee gaan we stoppen?
- Waarmee gaan we door?
- Waarmee gaan we starten?

**Denk eraan: Succesvol veranderen is een resultaat, geen doel op zich.**

**Doen:**

- Duidelijkheid scheppen over de lange termijn visie.
- Verandering opdelen in hapklare brokken: kader scheppen.
- Mensen meenemen waarom de verandering voor hen belangrijk is. ●



**Bart van den Belt is ervaringsdeskundige en expert in succesvol veranderen van gedrag en cultuur. Hij helpt mensen en organisaties om lessen te leren uit het verleden, een visie te vormen voor de toekomst en het beste te halen uit vandaag. Het komende jaar komt zijn eerste boek uit over bovenstaand model voor succesvol veranderen. Bart gebruikt tijdens zijn presentaties en trainingen een mix van persoonlijke verhalen, humor en interactie om ervoor te zorgen dat de inhoud concreet is én blijft hangen.**

Email: [info@bartvandenbelt.nl](mailto:info@bartvandenbelt.nl), website: [www.bartvandenbelt.nl](http://www.bartvandenbelt.nl).