

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Organisatie-adviesbureau introduceert uniek meet-instrument bij veranderingstrajecten.

Organisatie-veranderingen zeer succesvol dankzij CBAM-audit

Hoe is het succes van een organisatieverandering te vergroten? Toenemende concurrentie, nieuwe technologieën, politieke besluiten, nieuwe wetgeving, fusies, enz. dwingen menig organisatie in beweging te blijven en zich snel aan te passen aan de omgeving om een zo goed mogelijk resultaat te blijven behalen. Veranderen wordt een onderdeel van de bedrijfscultuur. Het management wil wel, maar het personeel?

Opgelegde verandering legt een zware druk op mensen. Hun wereld verandert en daardoor doet het een groot beroep op hun wil tot inzet.

Belangrijke vragen worden:

- 'Wat wordt mijn werk na de verandering?'
- 'Hoe zeker ben ik nog van mijn baan?'
- 'Wat gebeurt er met mij wanneer men de organisatie gaat veranderen?'
- 'Wat verwacht men van mij?'
- 'Heb ik invloed op de verandering?'

Veelal zijn veranderingen een voedingsbodem voor weerstanden wanneer er niet effectief is gecommuniceerd over de organisatieverandering. Effectief communiceren over veranderingsplannen kan ervoor zorgdragen dat het personeel betrokken en gemotiveerd blijft.

De relatie tussen betrokkenheid en de mate van verandering

Zoals aangegeven ondervinden directies bij het doorvoeren van veranderingen over het algemeen veel weerstand bij het personeel. Men communiceert intensief met de medewerkers over de verandering en toch is er sprake van weerstand want de gewenste betrokkenheid, oftewel het commitment, blijft achterwege. Er is blijkbaar geen goede match tussen wat men van de medewerkers wil en de middelen die men daartoe gebruikt. De reeds ingezette 'veranderingscommunicatie' moet worden bijgesteld om de betrokkenheid bij de verandering te vergroten.

Er is een sterke relatie tussen betrokkenheid van de medewerkers en de mate van verandering. Is deze betrokkenheid namelijk laag, dan is de mate van verandering eveneens laag.

Een organisatie zal zich een beeld moeten kunnen vormen van de mate van bewustwording van medewerkers ten aanzien van voorgestelde innovaties. Tevens zal men zicht moeten hebben op persoonlijke betrokkenheid en ingeschatte persoonlijke consequenties van de innovatie per medewerker en de door hen ingeschatte vaardigheden, nieuwe verwachtingsaspecten en organisatorische veran-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

deringen die men verwacht. De persoonlijke behoeften van betrokkenen moeten bij innovaties zeer serieus genomen worden.

Lage veranderingsbereidheid vindt men bij medewerkers met:

- een laag invoelingsvermogen
- een lage motivatiegraad
- een negatief zelfbeeld
- en bij onvoldoende, niet of niet op de juiste wijze geïnformeerd zijn.

De motieven om weerstand te ontwikkelen zijn:

- angst (*'Kan ik wel mee in de verandering?'*),
- schuld (*'Ik kan het tegenover anderen niet maken mee te gaan in de verandering'*),
- bedreiging (*'Als de verandering doorgaat, zal mijn positie verzwakt worden'*),
- twijfel (*'Welke risico's zitten vast aan de verandering?'*).

Weerstand wegnemen is slaagkans vergroten

Indien organisaties in staat zijn taxaties te maken van weerstanden bij hun medewerkers tijdens veranderingen, kan men de mate van succes op verandering inschatten. Wanneer medewerkers veel weerstanden hebben bij verandering, is hun betrokkenheid en inzet om mee te werken aan een succesvolle verandering meestal gering. Het is voor organisaties van belang te weten waarom sommige medewerkers weerstanden hebben én in welke mate weerstanden door onjuiste informatie, gebrek aan informatie of door irrationele gedachten of gevoelens worden veroorzaakt.

Middels een weerstands-audit, waarbij gebruik wordt gemaakt van de **CBAM-vragenlijst en CBAM-diepte-interviews** op basis van Fullers Concerns-Based Adoption Model, kunnen per medewerker of per afdeling weerstandsprofielen worden weergegeven. Op basis van deze profielen weet het management bij waar er weerstanden tegen een organisatieverandering bestaan en welke factoren daar ten grondslag liggen.

Alvorens het theoretisch concept te schetsen, geven we een voorbeeld:

De praktijk

Een ziekenhuis signaleert tijdens een voorgestelde reorganisatie via samenvoeging van enkele afdelingen een toename in het ziekteverzuim van medewerkers en moeizaam verlopende overlegsituaties. Er heerst een sfeer van wantrouwen ten opzichte van het hoger management en de flexibiliteit van medewerkers bij dienstroosterwijzigingen is sinds het gelanceerde reorganisatievoorstel sterk gereduceerd.

De planning voor de reorganisatiestappen is door het managementteam van het ziekenhuis gemaakt. Het strategisch beleid moet vertaald worden in uitvoerend beleid dat op afdelingsniveau moet gaan plaatsvinden. Tijdens een overleg van het hoger management besluit men een plenaire informatiebijeenkomst te organiseren voor het voltallige personeel van de betreffende afdelingen.

De discussie tijdens dit managementoverleg gaat over de vraag op welke wijze men de medewerkers zal gaan informeren en wat de inhoud van deze informatie moet zijn. Men inventariseert op basis van

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ervaringen en observaties op de afdelingen de gedragingen in positieve en negatieve zin van de betrokken medewerkers.

Globaal wordt vastgesteld dat veel medewerkers vermoedelijk opzien tegen de reorganisatie die een samenbundeling van afdelingen met zich meebrengt. De interpretaties van het managementteam zijn weliswaar gebaseerd op observaties en wat gesprekken, maar zijn deels ook speculatief.

De CBAM-audit: het achterliggend concept

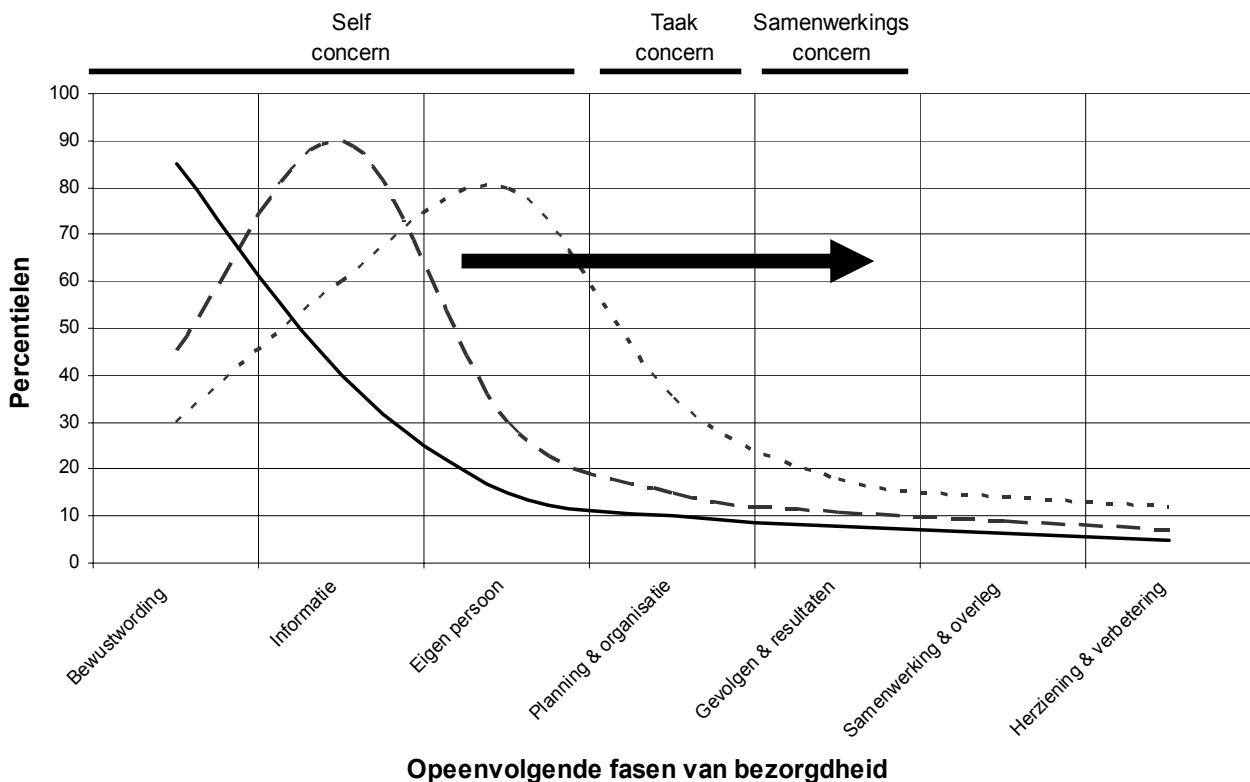
Omdat deze analyse zo fundamenteel verschilt van andere (statistische) analysemethodes, is het voor een goede beeldvorming van belang het onderliggende theoretisch concept te doorgronden.

De **CBAM-audit** is gebaseerd op het theoretisch model van Fuller. Deze managementauteur toonde aan dat bij elke organisatieverandering zeven fasen te onderscheiden zijn. Elke fase geeft een belangrijk aspect aan binnen de doorlooptijd van de organisatieverandering.

Kijkt u eens naar de volgende grafiek. Hier ziet u het verloop van de eerste twee van de zeven fasen bij een ideaal-typische meetscore van een medewerker.

Concerns - Based Adoption Model
(Theoretical-concept: Fuller)

— fase 1
- - - fase 2
- - - - fase 3



SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Een hoge percentielscore houdt in dat een medewerker op die fase een hoge **concern** heeft (vrij vertaald: veel zorgen of bekommernissen).

De eerste fase, **bewustwording**, zegt iets over de mate waarin een medewerker zich bewust is van de verandering. Bij de start van een organisatieverandering zal men op dit bewustwordingsaspect een hoge percentielscore behalen (een hoge 'concern' hebben). Uw medewerkers zitten met veel vragen, verwachtingen, zorgen, enz. Naarmate de organisatieverandering in de tijd vordert, zal de percentielscore op dit bewustwordingsaspect afnemen (lage 'concern').

Immers, men krijgt binnen uw organisatie van verschillende niveaus informatie over de organisatieverandering. Bij het afnemen van het eerste fase-aspect (**bewustwording**) ziet u in de grafiek dat het tweede fase-aspect (**nood aan informatie**) oploopt. Dit golf-proces, waarbij een nieuwe fase 'opkomt' (een 'concern' wordt) en de voorafgaande fase wegzakt (afname van de 'concern'), is kenmerkend voor het fasemodel van Fuller.

Een fase moet door de medewerker a.h.w. doorleefd zijn om met succes naar de volgende fase te gaan. Daarbij blijkt uit studies de volgorde waarin men de fasen doorloopt vast te liggen.

Dit gefaseerde, tijdsgerelateerde karakter maakt de **CBAM-audit** zo bijzonder. Op ieder meetmoment binnen organisatieverandering, geeft zij een volledig beeld van de mate waarin uw medewerker de fasen al dan niet goed heeft afgesloten c.q. doorlopen.

De kernvragen bij gesignaleerde weerstand bij medewerkers tegen de vernieuwing behoren te zijn:

- Wat zijn exact de weerstanden van de medewerkers?
- Hoe reageren individuele medewerkers of afdelingen bij veranderingen?
- Hoe zijn deze weerstanden te reduceren?
- Is het tempo van onze organisatieverandering wel goed gekozen?
- Wat en hoe moet er gecommuniceerd worden bij veranderingen?
- Welke interventies moeten worden ingezet?

Om deze kernvragen te beantwoorden, kan uw organisatie een gericht en vooral snelwerkend onderzoek laten verrichten onder de medewerkers van de betreffende afdelingen. De weerstands-audit of **CBAM-audit** op basis van Fullers **Concerns-Based Adoption Model** is hiervoor een geëigend en beproefd analyse-instrument. Op een 4-puntsschaal gekoppeld aan 59 uitspraken geven medewerkers hun visie weer met betrekking tot de voorgestelde innovatie.

De 59 uitspraken over de betreffende innovatie zijn in de volgende categorieën onder te brengen:

1. Bewustwording (Awareness concerns)
2. Informatie (Information concerns)
3. Persoonsgebonden (Personal concerns)
4. Planning en organisatie (Self-Management concerns)
5. Effect op het resultaat (Consequence concerns)
6. Samenwerking (Collaboration concerns)
7. Herziening (Refocusing concerns)

Deze categorieën geven de mate van betrokkenheid aan die medewerkers hebben tijdens het innovatieproces en ze verlopen in de tijd fasegewijs.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

De voordelen van deze methode

Gedurende het gehele innovatieproces weet men uit de resultaten van de **CBAM-audit** wat de inhoud moet zijn waarover men moet communiceren om weerstanden zo gering mogelijk te houden. Natuurlijk zullen er, ondanks zeer gerichte informatie tijdens het veranderingsproces, medewerkers zijn die toch onvoldoende meewerken om de verandering succesvol te laten verlopen.

In dit geval kunnen deze medewerkers (individueel of groepsgewijs) ondersteuning krijgen van pragmatisch ingestelde managers of eventuele gedragswetenschappers die hardnekkige irrationele opvattingen over de vernieuwing sterk kunnen reduceren. Deze zogenaamde rationeel-emotioneel gedragsaanpak (REBT) werkt hierbij zeer succesvol. In een later stadium kan door het verrichten van een nieuwe meting het resultaat van alle interventies worden bepaald. Deze registratie vormt de basis voor het eventueel bijsturen van het veranderingsproces daar waar dat dan nog nodig mocht zijn.

Fuller heeft met het **Concerns-Based Adoption Model** onderstaande *'best practices in change projects'* wetenschappelijk aangetoond:

1. **Change is a process, not an event.**
2. **Change entails multidimensional personal growth.**
3. **An organisation does not change until the individuals within it change.**
4. **Change is a highly personal experience.**
5. **Change facilitation must suit individual needs.**
6. **Change is best understood in operational terms (who, what, when, why, how...).**
7. **Appropriate interventions reduce the challenges of change. Interventions are actions (planned) and events (unplanned) that are key to the success of the change process.**
8. **Leadership is essential to long-term change success.**
9. **The context of the organisation influences the process of change.**

Organisaties kunnen gericht oorzaken voor sterk vertraagde of deels mislukte veranderingsprocessen inschatten wanneer wordt gewerkt met de **CBAM-audit**. De uitkomsten van dit soort onderzoek vormen in toenemende mate de basis voor veranderingsstrategieën die het (hogere) management ontwikkelt. De **CBAM-audit** wordt uitgevoerd door gedragsdeskundigen en op basis van de uitkomsten overleggen deze deskundigen met het management over de inhoud en de wijze waarop met de medewerkers gecommuniceerd moet worden.

Ervaringen met de CBAM-audit

Syntex & Endeavour nv/sa heeft de afgelopen jaren, zowel in profit organisaties als in non-profit organisaties veel ervaring opgedaan en successen geboekt met het verrichten van weerstands-audits. De door ons gebruikte CBAM-audit vormt hierbij veelal het uitgangspunt.