



Verandering een continue proces?

Uw bedrijf heeft een nieuw software pakket aangeschaft. De leverancier heeft de software netjes geïnstalleerd en de medewerkers hebben een cursus gekregen. En toch blijven uw medewerkers hun 'lijstjes' in Excel maken. Uw medewerkers mopperen over het vele extra werk. En de nieuwe software, die kost alleen maar extra geld. De beloofde kostenbesparingen blijven uit. U piekert zich suf. "Zijn we nu wat vergeten?", is wat u 's-nachts bezig houdt. Helaas, als u denkt met enkel een software pakketje een verandering te kunnen doorvoeren, dan bent u naïef.

"Veranderingen doorvoeren is een continue proces, gericht op continue verbetering. Als je dit niet tussen de oren krijgt van het zittende management, dan kun je (en moet je) op voorhand concluderen dat het project het moeilijker krijgt dan nodig is." (1) De verhalen over mislukte projecten zijn legio en meestal blijkt niet de software het grootste probleem, maar de organisatie, zoals te weinig tijdsbesteding van de eigen mensen, onvoldoende commitment van het management, te complex, te veel ineens etcetera. Om daadwerkelijk de verandering te borgen is het daarom van groot belang deze te verankeren. Verankeren bestaat uit het fysiek inpassen (in de vingers krijgen), mentaal (tussen de oren) en emotioneel (in het hart). Veel van de activiteiten die onder verankeren vallen, zijn niet direct zichtbaar. Verankeren is vooral iets als smeerolie of lijm: het zorgt voor samenhang en maakt dat de verandering gaat werken. Grofweg kan gezegd worden dat verankeren de herinrichting van de organisatie betreft, waarbij 1) taken bevoegdheden en functies, 2) procedures en richtlijnen 3) procesverandering in ieder geval anders worden. Een uitstekende voorbereiding en een projectmatige aanpak zullen de uitvoering van een dergelijk traject in grote mate gunstig beïnvloeden, maar dit is nog maar het begin. Omdat al deze elementen normaal gesproken een verantwoordelijkheid zijn van de lijnorganisatie, is het van belang het inrichten van deze elementen in samenwerking met de lijnorganisatie uit te voeren. Om dit projectmatig te doen, kunnen interne medewerkers betrokken worden in het project. De normale werkzaamheden van deze medewerkers worden door tijdelijke krachten uitgevoerd, waardoor de vaste medewerkers ruimte krijgen te participeren in het inrichten van de veranderingen. De overdracht van de projectresultaten aan de lijnorganisatie kan hierdoor reeds tijdens het project beginnen. Omdat de interne medewerkers in deze fase nog hele korte lijnen hebben met de projectorganisatie, kunnen zaken, die toch niet blijken te werken heel snel opgelost worden. Ook kun je op deze wijze bij incidenten de nieuwe procedures testen met het projectteam aan de zijlijn om te checken en eventueel te corrigeren. Om uiteindelijk echt te gaan werken!

Zie Implementeren in de praktijk Pater e.a.

Geplaatst door Simone Halkes
Directeur VeDc community bv