



## **Vijf redenen om niet te veranderen**

'Gedragswerk' wil de regionale samenwerking verbeteren in de aanpak van leerlingen met gedragsproblemen. Dit op een zodanige wijze dat een concrete en krachtige impuls wordt gegeven aan de omvang en kwaliteit van de regionale samenwerking en aan de handelingsbekwaamheid van de betrokken regionale actoren. Met als gewenst resultaat een vermindering van het aantal leerlingen dat niet het passende onderwijs krijgt waarop zij recht hebben. Veel van de veranderingen die hiervoor gewenst zijn, spelen zich af in en om regionale organisaties.

Kotter, een deskundige op het terrein van 'verandering', komt op basis van zijn ervaringen en die van vele van zijn collega's tot de conclusie dat er vijf valkuilen zijn die succesvolle verandering van organisaties in de weg staan. Vaak spelen de volgende factoren een rol:

1. Niemand neemt zichtbaar en blijvend het voortouw.
2. Een gemeenschappelijke visie ontbreekt.
3. Een zelfgenoegzame cultuur bevordert stilstand.
4. Hindernissen worden niet aangepakt.
5. De vruchten worden pas over jaren geplukt.

Hoe hiermee om te gaan?

### *Wie trekt de kar?*

Natuurlijk trekt het management de kar. Door het veranderproces aan te sturen en telkens weer op een zichtbare wijze aandacht te geven. En door keer op keer de noodzaak van de veranderingen te onderstrepen. Door het initiatief te nemen in gedragsveranderingen geven managers, tot slot, het goede voorbeeld.

Daarnaast bewijst een veranderteam goede diensten. Zeker wanneer dit team bestaat uit managers, medewerkers die over de noodzakelijke vakkennis en werkervaring beschikken en mensen met een goede reputatie binnen de organisatie (opinieleiders). Een team met deze samenstelling kan niet alleen intelligente beslissingen nemen, maar wordt ook serieus genomen. Dit team:

- Kweekt vertrouwen door heel veel gesprekken te voeren en door zorgvuldig geplande activiteiten;
- Ontwikkelt een gezamenlijk doel dat het hoofd aanspreekt en het hart raakt;
- Geeft het goede voorbeeld.

### *Ontwikkel een visie*

Concretiseer het gewenste toekomstbeeld en leg uit waarom het de moeite waard is om dit na te streven. Beschrijf ook de weg die moet leiden naar de gewenste situatie. En zorg er dan voor dat iedereen in de organisatie dit weet en begrijpt. Dit betekent óók, weten wat de eigen bijdrage is aan dit proces.

Vaak wordt de noodzaak van de nieuwe aanpak toegelicht met voor veel medewerkers nieuwe en "onwennige" redenen zoals het veiligstellen van inkomsten, de opkomst van concurrenten, of de intrede van commerciële doelstellingen. Dit soort argumenten maakt niet altijd indruk. Besteed daarom ook aandacht aan de positieve gevolgen van de ingezette



koers voor leerlingen met gedragsproblemen, voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs, of de nieuwe kansen voor het nastreven van de eigen missie van de organisatie.

#### *Maak de urgentie duidelijk*

Veel non profit organisaties hebben van oudsher een financieel vangnet door gegarandeerde financiering. Of werden al vaker geconfronteerd met grootscheepse en zwaar aangezette koerswijzigingen die, achteraf bekeken, telkens weer mee bleken te vallen. Waarom zou het deze keer anders zijn? Zo ontstaat een vrij gelaten en afwachtende houding die gemakkelijk kan omslaan in zelfgenoegzaamheid. Wie doet ons wat? Alleen een sterk gevoel van urgentie brengt een organisatie in beweging. Ontwikkel dit door bijvoorbeeld:

- Meer informatie te verstrekken die zwakke punten in vergelijking tot andere aanbieders of concrete bedreigingen, laat zien.
- Er op toe te zien dat mensen regelmatig praten met ontevreden patiënten, cliënten, klanten, of financiers.
- De problemen van de organisatie vaker eerlijk te bespreken in de huisorganen en in toespraken van het management.
- Mensen te overspoelen met informatie over toekomstige kansen en het huidige onvermogen van de organisatie om deze kansen nu al te benutten.
- Duidelijke voorbeelden van overdaad te verwijderen.

#### *Ruim obstakels op*

Ruim de belangrijkste obstakels voor verandering uit de weg. Let vooral op 5 soorten belemmeringen:

1. Formele structuren werken belemmerend. Zoals in het geval dat een accountmanager pas 'ja' mag zeggen tegen een opdracht van een klant nadat hiervoor toestemming is verleend door de interne programmacommissie.
2. Bazen ontmoedigen acties die de visie ondersteunen. Denk aan managers die openlijk hun twijfel uiten over de ingezette koers.
3. Bazen geven tegenstrijdige signalen. Zoals wanneer in functioneringsgesprekken niet wordt gesproken over nieuwe competenties zoals klantgericht- of ondernemend gedrag, terwijl deze in het werkoverleg juist centraal staan.
4. Gebrek aan de benodigde vaardigheden werkt ondermijnend. De opdracht om fondsen te werven of nieuwe klanten te winnen wordt verstrekt zonder training of coaching van medewerkers die nog niet over de benodigde competenties beschikken.
5. Personeels- en informatiesystemen maken handelen moeilijk. Zoals in de situatie dat creatiemanagement wordt ingevoerd maar niemand weet wie met wie contact heeft, omdat deze informatie niet centraal beschikbaar is.

#### *Zorg voor korte termijn successen*

Om motivatie en betrokkenheid levend te houden zijn op korte termijn successen nodig die kunnen worden gevierd! Een goed korte termijn succes is voor iedereen zichtbaar en toont dat het ingezette traject z'n vruchten afwerpt.