

# 6 tips om van verandering wél een succes te maken

Zeventig procent van alle strategische veranderingen in organisaties mislukt. Volgens Geert Vercaeren, auteur van het boek *Humanizing Strategy* is de reden daarvoor al decennia dezelfde: te weinig aandacht voor de mensen.

---

5 oktober 2022

Directies hebben nog al eens de neiging om strategische oefeningen als een abstracte denkoefening te zien. ‘Ze zijn vijf, zes maanden bezig om een nieuwe visie, missie of strategie te formuleren en ze hebben het al zo vaak doorgesproken dat het voor hen een evidentie geworden is’, aldus Vercaeren. ‘In hun hoofd is het af. Ze zijn klaar voor de volgende uitdaging, terwijl het echte werk eigenlijk dan pas echt begint.’

## 1. Focus op urgentie en motivatie

Er kunnen tal van redenen zijn waarom de implementatie van een strategische oefening stukt. ‘Gemiddeld hebben ze een faalpercentage van 70 procent en het is al decennia dezelfde reden die terugkomt: te weinig aandacht voor mensen.’

‘Ik zie dat de strategie meestal heel goed gedefinieerd is en toch loopt het fout bij de implementatie ervan’, zegt hij. ‘Die laat te wensen over omdat de buy-in van de betrokken medewerkers ontbreekt: ze zien de urgentie niet, ze vragen zich af waarom verandering nodig is en waarom het nu nodig is, het verhaal dat je als leider brengt is niet duidelijk...’

‘Het is goed dat het hogere management met de lange en middellange termijn bezig is, maar ze mogen niet vergeten dat ze iemand moeten afvaardigen om de verandering te leiden, iemand die mensen er warm voor maakt, die voor buy-in zorgt.’

‘Met een procesmatige benadering van verandering kom je er niet’

## 2. Focus op mindset en gedrag

‘Als leidinggevende denk je te gemakkelijk onze mensen hebben de skills, dus ze kunnen de verandering doorvoeren. Maar zo werkt dat niet’, gaat hij verder. ‘Met een té procesmatige benadering van verandering

en strategie kom je er niet. De mindset, het juiste gedrag moet er ook zijn. Je moet kijken naar wat er in de mens zit, welke dynamieken er spelen...'

**Natuurlijk** moet je strategische verandering ook structureel verankeren, maar je moet ook naar gedrag en motivatie kijken. Je moet je als leider van verandering afvragen hoe je de menselijke component kan inzetten om een positief verhaal te vertellen over drive en dynamiek.

**Vercaeren** ziet dat er in de praktijk te vlug naar oplossingen wordt gegrepen, terwijl de kern van het probleem vaak nog niet helder is. Die snelle oplossing zijn vaak technisch en niet fundamenteel. Een leider stelt vast dat zijn team niet goed functioneert en denkt dat op te lossen met een extra teammeeting. Of hij ziet dat de mensen niet mee zijn in zijn visie en geeft een extra presentatie.

**Problemen worden vooral genegeerd of te snel opgelost**

### **3. Zoek de echte oorzaak van problemen**

'Vooraf *actiegedreven* bedrijven gaat je stimuleren om vlug met een oplossing te komen. Er was een probleem, je nam actie, dus het probleem zal wel opgelost zijn', zegt Vercaeren. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Soms

zien leiders niet wat het probleem is, is er geen tijd om naar de kern van het probleem te zoeken of hebben ze niet de resources of de capaciteit om het probleem ten gronde op te lossen.

'Soms is het ook een politiek spel, wanneer de leider de *hot potatoe* laat passeren, zodat hij er zich niet aan hoeft te verbranden. Het is weg van mijn bord, een ander mag het oplossen', stelt Vercaeren vast.

**Problemen** worden volgens hem vooral genegeerd of te snel opgelost. 'Zelden gaat men op zoek naar de diepere oorzaken van een probleem. Terwijl je door dat niet te doen heel veel geld en tijd verspilt van senior medewerkers die infosessies organiseren, in meetings gaan zitten... om nooit tot een oplossing te komen.'

**Maar** hoe dring je dan door tot de kern van het probleem zonder dat je aan symptoombestrijding doet? 'Keep asking why', zegt Vercaeren. 'Why, why, why? De mensen worden daar op den duur nerveus van, maar je moet dat blijven doen, bij voorkeur in groep.'

### **4. Onderscheid adaptieve van technische uitdagingen**

Het helpt ook als leiders van verandering het verschil kennen tussen adaptieve en technische uitdagingen. Die laatste kan je gemakkelijk identificeren en snel oplossen want je hebt een technische oplossing voor het probleem en er is een persoon die de oplossing kan leveren.

Maar in veel situaties word je met adaptieve uitdagingen geconfronteerd. ‘De oplossing is een evolutief, leerproces, een diepgaande verandering waarbij meerdere stakeholders betrokken zijn en waarvoor je buy-in nodig hebt. Eenmaal mensen dat verschil kennen, gaan ze ook inzien dat hun technische oplossing eigenlijk geen oplossing is voor hun probleem.’

## 5. Investeer in vertrouwen

Om verandering succesvol door te voeren, heb je een performant team nodig, waar de relaties tussen teamleden goed zit en er vertrouwen is. ‘Vertrouwen is fundamenteel om teams goed te laten functioneren’, gaat Vercaeren verder. ‘Ik hoor leiders vaak zeggen dat ze weinig impact hebben op vertrouwen onder teamleden, maar dat klopt niet.’

Vertrouwen is belangrijk maar het wordt nog te vaak gezien als iets wat niets met het werk te maken heeft. Vertrouwen gaat over emoties en emoties horen niet thuis op het werk. Het zou onprofessioneel zijn om ze te uiten. En leidinggevendenden zijn bang dat eenmaal het potje van de emoties geopend wordt er te veel emoties naar boven gaan komen die ze niet kunnen managen.

**‘Je kan als leider nooit te veel investeren in vertrouwen’**

Hoe bouw je dat noodzakelijke vertrouwen dan op? ‘De eerste stap is ervoor te zorgen dat iedereen in de organisatie zich ervan bewust is dat vertrouwen belangrijk is. Maak er een topic van in teammeetings, zorg dat mensen moeite doen om elkaar beter begrijpen, elkaar leren kennen... Mensen connecteren gemakkelijker wanneer ze elkaars context kennen en begrijpen.’

‘Als leider heb je hier een belangrijke rol, door kwetsbaarheid te faciliteren en ook zelf te tonen. Durf je kwetsbaar op te stellen, praat over wat je echt bezighoudt en over je *struggles*. Wanneer iedereen openlijk praat met elkaar, scheidt dat vertrouwen en vermijd je dat er verkeerde assumpties over elkaar gemaakt worden.’

‘Je kan als leider nooit te veel investeren in vertrouwen. Zonder vertrouwen nemen mensen immers geen accountability op. Als je dan ook nog een duidelijk doel en een gemeenschappelijke missie hebt, dan leidt dat automatisch tot een

effectiviteitsverhoging.’

## 6. Wees je bewust van je impact als leider

Vercaeren ervaart dagelijks de impact van een rolmodel in organisaties, niet alleen top-down maar ook onder peers. Wat mensen met impact door expertise, charisma, autoriteit... doen of laten heeft een grote impact op anderen. ‘Veel van die mensen zijn zich daar niet of beperkt van bewust en niet weten waarom ze die impact hebben. Door coaching en introspectie kan je hen daarvan bewust maken.’

Hij geeft het voorbeeld van een leidinggevende die probleem vaststelt in de organisatie. Telkens wanneer dat het geval was, stuurde hij een e-mail naar zes personen waarin hij zei dat er een probleem was en uitlegde waaruit het bestond. ‘Geen van de zes personen wist of ze ownership moesten nemen en wat van hen verwacht werd’, vertelt Vercaeren. ‘Als reactie begonnen ze paraplu’s in de lucht te steken: ‘ja maar het is niet mijn verantwoordelijkheid’. Dat zorgde voor veel spanning en zette mensen tegen elkaar op, terwijl de leidinggevende enkel het probleem wou aankaarten.’ Hij stelde vast dat er iets schortte in de werking van het team, maar was zich niet bewust dat zijn gedrag dergelijke reactie uitlokte.

‘In een breder transformatieverhaal geef ik dan als feedback: dit is wat er gebeurt door wat ik u zie doen. Dat kan het aanknopingspunt zijn om dieper te graven. Het is hoe dan ook belangrijk dat leiders kijken naar hun emotioneel systeem, dat ze hun emoties begrijpen en weten hoe ze die uitdrukken in gedrag. En vooral: dat ze goed weten welke impact hun emoties en gedrag hebben op anderen.

---

Humanizing Strategy. How to master emotions, values and beliefs when you execute plans *van Geert Vercaeren verscheen bij Lannoo Campus. Meer info vind je via <http://humanizingstrategy.com/> (<http://humanizingstrategy.com/>).*