

Succesvol veranderen met de BSC (2)

Als er onvoldoende oog is voor draagvlak, betrokkenheid en veranderingsbereidheid, dan is elke verandering gedoemd te mislukken. In formulevorm: Effectiviteit (E) = Kwaliteit (K) x Acceptatie (A). In dit tweede artikel worden u meetmethoden aangereikt, waarmee u het effect van de verandering zichtbaar kunt maken en de slagingskansen van veranderingen aanzienlijk kunt verbeteren. Het fictieve vervoerbedrijf Transnet fungeert weer als praktijkvoorbeeld.

HARRY HUIZING EN GREGORY MEHCIZ

Resultaat- en procesmaatstaven (zie Tijdschrift Controlling 3, p. 44 e.v.) kunnen in zowel hard controls als soft controls worden uitgedrukt. Hard controls zijn veelal SMART te formuleren, maar voor soft controls is dit lastiger. Hard controls kunnen vaak objectief worden gemeten, maar soft controls zijn soms moeilijk te meten en niet direct kwantificeerbaar, subjectief en meestal georiënteerd op houding, gedrag en mentaliteit. Door het accent louter te leggen op de hard controls, kan een eenzijdig, misleidend beeld ontstaan. Probeer daarom een evenwicht te vinden tussen het gebruik van hard en soft controls. Bij het testen van het nieuwe informatiesysteem binnen vervoerbedrijf Transnet (zie figuur 1) werden zowel de acceptatiegraad van het nieuwe systeem (hard control) als de tevredenheidsscore van de afnemers (soft control) als prestatie-indicator gemeten. De eerste maatstaf zegt iets over de vraag *Komt uit de test wat het systeem moet doen?* Daarmee is nog niet vastgesteld of het verloop van de test ook een voldoende scoort in de beleving van de afnemers. Men kan ontevreden zijn, waardoor de acceptatiegraad lager uitkomt dan men hard uit de test had verwacht. Een ander voorbeeld betrof de loyaliteit, die als een kritische succesfactor was genoemd voor het prestatiegericht gedrag.

Door middel van het meten van het aantal gemaakte afspraken en het percentage gewerkte overuren (hard controls), kan er een vertekenend beeld ontstaan, dat slechts kan worden gecorrigeerd door te observeren (*management by walking around*) en vast te stellen of men zich inderdaad loyaler heeft opgesteld (soft controls).

Er zijn legio methoden om de soft controls meetbaar te maken. Naast simulatiemethoden bestaan er meer gestructureerde testmethoden.

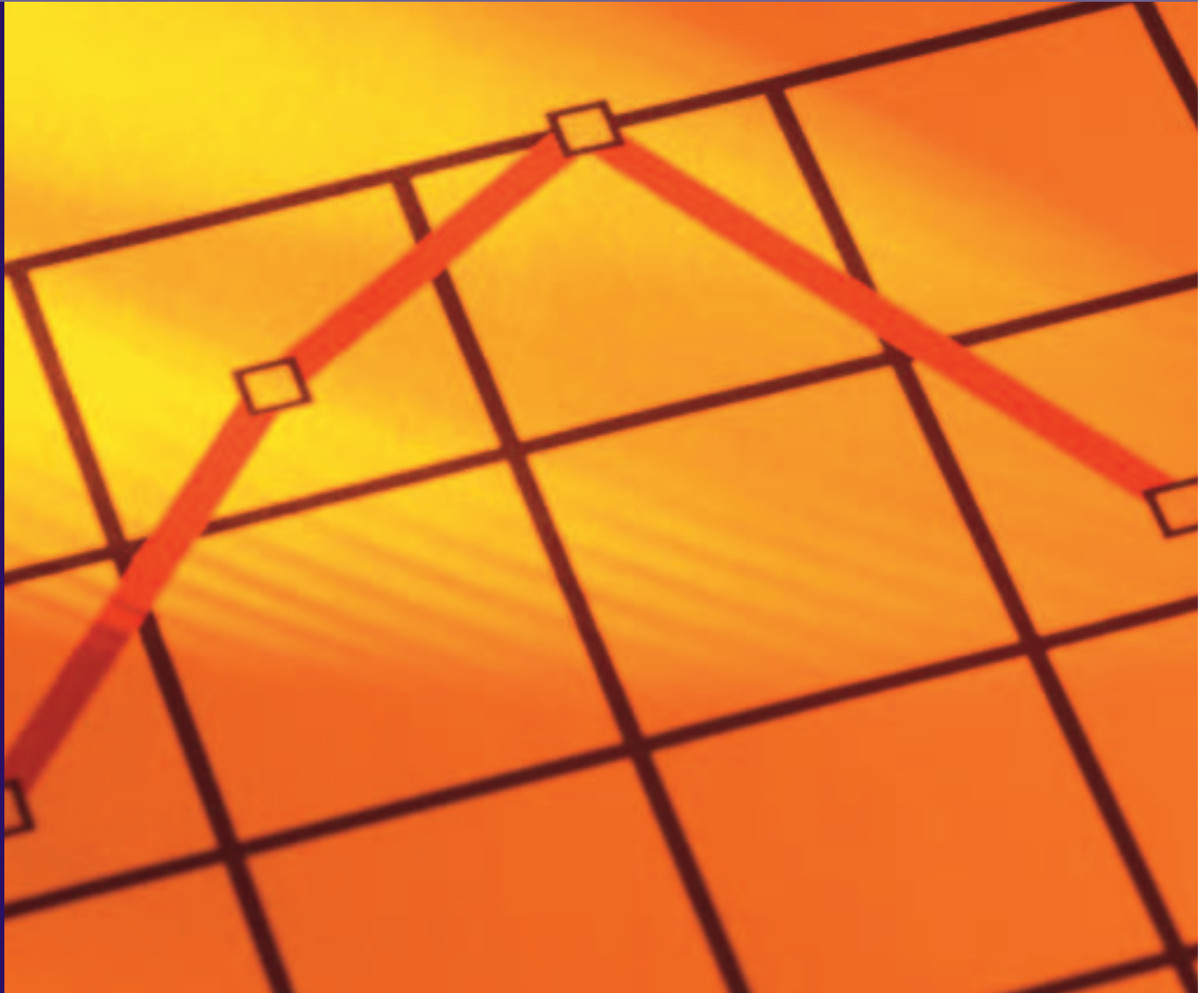
Belangrijk is de meetmethoden met een tussenperiode te herhalen. Dit om te testen of er tijdens het veranderingstraject voortgang is geboekt.

Simulatiemethoden

De belangrijkste simulatiemethoden zijn:

Rollenspel

Het rollenspel wordt veel gebruikt om het gedrag te testen en bewustzijn te creëren. Het is geschikt in situaties, waarin een persoon bewust moet worden gemaakt van nieuw gedrag.



Simulatie on the job

Ook op de werkplek zelf kan worden geoefend met het te leren of geleerde gedrag of vaardigheid. Individu of groepen kunnen worden geobserveerd in een naar werkelijkheid nagebootste omgeving. Hierbij ligt het accent veel meer op het feit of de deelnemer(s) het geleerde ook daadwerkelijk kunnen toepassen. Denk aan piloten in een gesimuleerde cockpit, of aan een training voor het gebruik van een nieuw softwarepakket in een test-omgeving.

Business games

Business games zijn de laatste jaren erg populair. Deelnemers veranderen variabelen in het spel en observeren wat het effect is van die veranderingen. Het spel weerspiegelt niet alleen de 'echte wereld', maar biedt ook mogelijkheden voor interventie tijdens het spel.

Computersimulaties

Computersimulaties kunnen worden toegepast bij vaardigheidstrainingen en cognitieve trainingen. Hierbij worden verschillende situaties en omstandigheden die kunnen optreden,

Helaas wordt vaak pas bij de evaluatie duidelijk of de implementatie van de verandering succesvol is geweest of niet.

getraind door de deelnemers bepaalde keuzes te laten maken tijdens de simulatie.

Processimulatiespel

Dit is een spel, dat zowel de kenniscomponent (weten wat je buurafdeling doet) als de attitude (rekening houden met andere afdelingen) raakt. Er wordt een vereenvoudigd werkproces nagespeeld, waarin verschillende deelnemers een rol vervullen. Op een doordringende manier ondervinden de deelnemers aan den lijve hoe groot de afhankelijkheid tussen afdelingen en functionarissen is en hoezeer het goed op elkaar ingespeeld zijn een soepel procesverloop bevordert.

Assessment center

Deze methode wordt al jarenlang toegepast bij werving en selectie. Hij biedt ook mogelijkheden om de effectiviteit van het geleerde in de praktijk te evalueren, hoewel de methode niet geschikt is voor alle veranderingstrajecten. De deelnemer moet diverse oefeningen maken waaruit blijkt of en in hoeverre hij of

Figuur 1: Prestatie-indicatoren ingedeeld naar doelen en controls

| Verandering | Voorbeeld Transnet | Hard controls | Soft controls |
|-------------|--|---|--|
| Hard | Behalen testfase (processtap) | Acceptatiegraad nieuw informatiesysteem | Tevredenheidsscore afnemers |
| Zacht | Prestatiegericht gedrag (veranderdoel) | Aantal gemaakte afspraken Aantal gewerkte overuren in percentage | Score loyaliteit Management by walking around |

zij beschikt over de gewenste vaardigheden en het gewenste gedrag, meestal dimensies genoemd. Deze dimensies zijn belangrijk om vast te stellen of het geleerde ook op de werkplek wordt toegepast. Een speciaal getrainde groep observeerders, assessors, kent een score toe aan de dimensies bij elke oefening op basis waarvan een totaalscore voor de deelnemer ontstaat. Nadeel is dat de methode nogal arbeidsintensief is.

Probeer evenwicht te vinden tussen hard en soft controls

Bij sommige van deze methoden wordt gebruikgemaakt van observatietechnieken, voornamelijk bestaande uit de checklist, de open observatie en de video. Een checklist wordt gebruikt als de observant precies weet welk gedrag wel of niet geobserveerd moet worden. Bij een open observatie is vooraf het geobserveerde gedrag wel bekend, maar het staat open voor de observant hoe hij/zij achteraf het gedrag reconstrueert gedurende de observatieperiode. Voordeel ten opzichte van de checklist is dat de observant meer bij het spel betrokken is. Een video-opname legt het gedrag in elk detail nauwkeurig vast, maar een nadeel van deze methode kan zijn dat de deelnemers onnodig nerveus of overdreven afwijkend gedrag gaan vertonen, omdat zij worden gefilmd.

Testmethoden

Meer gestructureerde testmethoden zijn:

Vragenlijst:

Bij het opstellen van een vragenlijst kunnen de vragen in verschillende vormen worden gesteld: open vragen, checklist, half open vragen, multiple choice-vragen, vragen met prioriteit (rankings).

Surveys

Deze meetmethode wordt veelal toegepast om het gedrag binnen het veranderingstraject te bepalen gericht op het verbeteren van het werk, de procedures, de organisatie en het team. In een survey zijn de ja/nee antwoorden en gradaties van mees eens/oneens de meest aangewezen vraagstellingen. Bij het vervoerbedrijf Transnet was loyaliteit een belangrijke kritische succesfactor voor het veranderdoel 'prestatiegericht gedrag'. Hiervoor werd een score als prestatie-indicator vastgesteld, die totstandkwam aan de hand van een survey bestaande uit vijf vragen. Deze survey werd zowel tijdens het veranderingsproces

afgenomen om de loyaliteit ten aanzien van de verandering te meten als voor en na het veranderingsproces om te bezien of de loyaliteit ook was verbeterd.

Interviews

Er bestaan twee soorten interviews: gestructureerd en ongestructureerd. Het voordeel van een gestructureerd interview is dat er weinig speelruimte is om af te wijken van de vraag, waardoor meer kans bestaat op het gewenste antwoord. Zeker is ook dat de vragen worden beantwoord. Bij een ongestructureerd interview staan enkele vragen centraal van waaruit wordt doorgevraagd zoals 'Kunt u mij dit meer in detail uitleggen?', of 'Kunt u mij een voorbeeld geven van wat u zei?'

Performance test

Deze test biedt mogelijkheden om de deelnemer op de geleerde kennis en vaardigheden te testen tijdens een veranderingstraject. De test wordt veelal toegepast bij trainingen die gerelateerd zijn aan het werk en waarmee de deelnemer kan laten zien wat hij of zij geleerd heeft. Deze test is belangrijk in situaties, waarbij de testresultaten en het werk nauw met elkaar samenhangen. Zo werd bij het vervoerbedrijf Transnet een sessie georganiseerd, waarbij de deelnemers moesten leren hoe zij op aanvraag van een manager informatie konden leveren. Diverse medewerkers werd gevraagd een rapportage te presenteren, waarbij het nieuwe informatiesysteem werd gebruikt. De presentatie werd door de trainer geobserveerd en van feedback voorzien.

Intranet

Intranet biedt ongekennde mogelijkheden. Niet alleen om op die manier een vragenlijst te laten invullen, maar ook om bijvoorbeeld de stemming van de dag te peilen. Zo werd bij het vervoer-

Survey's voor loyaliteitsscore bij vervoerbedrijf Transnet

Vervoerbedrijf Transnet mikte op een score van 8 voor loyaliteit. Er werd aan de hand van de survey een nulmeting gedaan om vast te stellen hoeveel loyaliteit binnen de organisatie bestond. In de survey werd gekozen voor een gewogen optelsom van een aantal gestelde vragen. In de vraagstelling is gradatie aangebracht, hetgeen iets zei over de mate van loyaliteit (helemaal mee eens = 5 punten, mee eens = 4 punten, et cetera). Deze survey werd ook weer afgenomen, nadat het veranderingsproces was afgerond en zes maanden later. Dit om te bezien of de loyaliteit ook verankerd was in de organisatie (zie figuur 2):

FIGUUR 2: Survey 1:

| | Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal oneens |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ik maak in de week meer uren dan mijn uren volgens het dienstverband | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Als ik werk niet afkrijg, neem ik het mee naar huis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ik help altijd een collega als hij of zij het werk niet op tijd afkrijgt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ik stel mij trouw en eerlijk op naar mijn collega's en de organisatie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ik houd mijn werk en privé strikt gescheiden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Daarnaast werd een survey opgesteld die de loyaliteitsscore tijdens het veranderingsproces zichtbaar moest maken. De vragen hadden dezelfde strekking, maar dan meer toegespitst op de loyale houding ten aanzien van de verandering. De redenering hierachter was als volgt: als tijdens de verandering blijkt dat medewerkers tegenover de verandering een niet-loyale houding aannemen, dan mag men verwachten dat na de verandering de loyaliteit ook geen succesfactor zal zijn om het prestatiegericht gedrag te bevorderen.

Survey 2:

| | Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal oneens |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ik maak meer uren in de week in verband met het project | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Als het nodig is, neem ik werk van het project mee naar huis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ik help altijd een collega als hij of zij door het project het werk niet op tijd afkrijgt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ik stel mij trouw en eerlijk op naar het projectteam en de implementatie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ik ga meestal naar een projectbijeenkomst | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Opvallend was dat de loyaliteit sterk was verbeterd door tijdens de verandering aan de hand van de survey te interveniëren.

bedrijf Transnet dagelijks bij het opstarten van de computer een vraag gesteld over het verloop van het veranderingsproces, waarbij met groen, oranje of rood een stem kon worden uitgebracht.

De grootste fout die meestal wordt gemaakt, is dat pas bij de evaluatie duidelijk wordt of de implementatie van de verandering succesvol is geweest of niet. Maar dan is het te laat om nog te interveniëren. Beter is deze vraag vóór de start van het verandertraject te stellen, waardoor achteraf teleurstellingen worden voorkomen. Voor het vervoerbedrijf Transnet werden zowel voor als tijdens en na het veranderingstraject metingen verricht (zie figuur 3).

Nulmeting

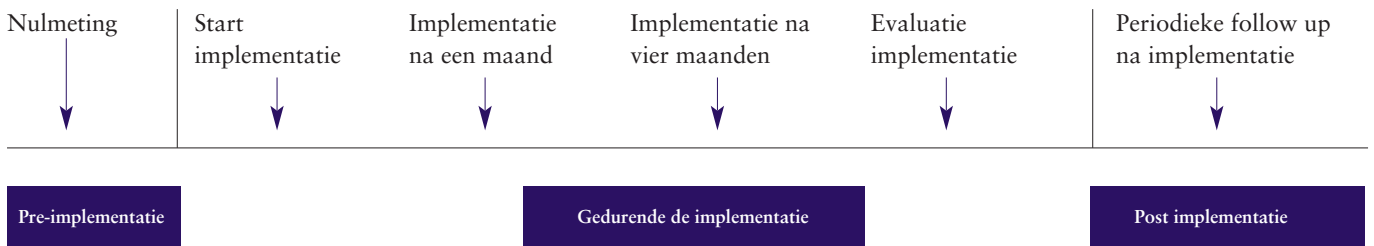
Als de visie is vertaald in prestatie-indicatoren, kan een nulmeting worden uitgevoerd om vast te stellen wat de status is ten

aanzien van de te bereiken veranderdoelen, die in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn uitgedrukt. Hiervoor zijn diverse scans ontwikkeld, zoals de implementatiescan, de fleximeter en de cultuurscan. Vanuit deze nulmeting kan worden bepaald hoe het veranderproces moet worden doorlopen om de gestelde veranderdoelen te realiseren.

Tijdens de verandering

Daarnaast is het belangrijk tijdens de implementatie metingen te verrichten. Dit biedt u als veranderaar mogelijkheden om bij te sturen. Meerdere metingen (bijvoorbeeld drie tot zes maanden) geven input over de voortgang en maken de verbetering zichtbaar en signaleren zaken die een succesvolle implementatie in de weg staan. Tijdens het veranderingstraject is het behalen van een mijlpaal een geschikt moment om de verandering te meten.

Figuur 3: Momenten van meten voor, tijdens en na het veranderingstraject



Na de verandering

Als het projectresultaat is gerealiseerd, is het veranderingstraject nog niet afgerond. Het glas kan nog niet worden geheven. Zonder follow-up wordt namelijk het risico gelopen dat men terugvalt in de oude situatie. Om zeker te zijn van het implementatieresultaat, is het raadzaam na een periode van bijvoorbeeld drie tot zes maanden een follow-up te doen. Daarbij dient ervoor gezorgd te worden dat er een relatie is tussen de metingen voor en tijdens het veranderingstraject en de follow-up-metingen. Op die manier kunnen de meetgegevens worden vergeleken met een eerdere evaluatie om te zien of de geplande verbetering op termijn effect sorteert (zie figuren 2 en 3). Vaak wordt vergeten de verandering op langere termijn te concretiseren, waardoor geen of onvoldoende aandacht wordt besteed aan maatregelen voor verankering en borging na de verandering. Zo werd voorafgaand aan het veranderingstra-

ject bij het vervoerbedrijf Transnet een afspraak gemaakt om de loyaliteit als kritische succesfactor voor het prestatiegericht gedrag als volgt te verankeren:

- aanpassen van het competentieprofielen drie maanden na afronding van de implementatie;
- het op kwartaalbasis houden van functioneringsgesprekken met loyaliteit als gespreksonderwerp om het prestatiegericht gedrag te bespreken;
- het aanpassen van het beloningssysteem (de bonus werd voor het eerst gekoppeld aan de mate van prestatiegericht gedrag). Door dergelijke verankeringsmaatregelen vooraf te overwegen, wordt het risico dat men terugvalt op 'het oude vertrouwde' aanzienlijk gereduceerd. Vage beloftes en onuitgesproken verwachtingen behoren tot het verleden en er bestaat meer duidelijkheid over de uitkomsten van een voorgenomen verandering. Oftewel de verandering wordt 'in control' uitgevoerd. **-C**