

## De veranderingscyclus van mensen

*Verandering is vaak een moeilijk en complex proces. Het ADKAR model maakt verandering begrijpelijk voor iedereen.*

Waarom halen veranderingsmanagement trajecten hun deadlines niet? Waarom kosten sommige veranderingstrajecten twee keer het beoogde budget?

Kortom: waarom worden sommige veranderingen een succes, waar anderen falen?

## 'Mensen moeten veranderen.'

Veranderingsmanagement kan niet gezien worden als een macro functie alleen. Waar veranderingen doorgevoerd moeten worden moeten dingen veranderen, procedures wijzigen en alles in de omgeving daarop worden aangepast. Maar waar het echt om gaat is dat mensen moeten veranderen.

De grote factor in het behalen van succes of falen van change management trajecten ligt op het individuele niveau, naar de verander capaciteiten van de mensen zelf.

### ADKAR: A model for change

Het adkar model heeft vijf elementen die kunnen worden gebruikt als bouwstenen. Alle vijf de elementen moeten aanwezig zijn voordat er gebouwd kan worden aan een verandering.

**Awareness**, of bewustzijn, geeft weer of iemand weet wat er om zich heen gebeurt, wat er om zich heen verandert. Is de persoon geïnformeerd en op de hoogte van wat er van hem wordt verwacht? De persoon begrijpt waarom een verandering nodig is.

**Desire**, het willen, staat voor de wil op mee te werken in een verandering.

**Knowledge**, kennis, staat voor de informatie, training en scholing die nodig is om te weten hoe en wat er anders moet. Wat is er nodig en wat moet ik doen?

**Ability**, het kunnen en in staat zijn, geeft aan of de mensen in staat zijn de veranderingen daadwerkelijk door te voeren. Een persoon is zelf in staat iets uit te voeren (knowledge) maar krijgt ook de ruimte en bevoegdheden binnen de organisatie om zijn nieuwe taken te gaan uitvoeren.

**Reinforcement**, versterken, is het laatste element binnen ADKAR en representeert het 'sustainable' element in



Source: Prosci ADKAR Model

veranderingsmanagement. Op lange termijn moeten processen zo worden ingericht dat de veranderingen blijvend zijn.

De elementen van ADKAR vallen volgens het ADKAR model uiteen in vijf natuurlijke stappen die elkaar opvolgen.

Een stap verder op in de keten kan niet plaatsvinden voor eerdere stappen zijn genomen. Desire kan niet voor awareness plaatsvinden daar je je altijd ergens van bewust moet zijn voor je je daarachter kunt scharen. Knowledge kan niet plaatsvinden voor iemand het wil, daar we pas op zoek gaan naar kennis als we de desire hebben om het te doen. Ability kan niet voor knowledge komen omdat we niets kunnen doen totdat we weten hoe dat gedaan moet worden. Tot slot kan versterking pas plaatsvinden wanneer we herkennen en waarderen wat er gedaan is.

Een verandering heeft de meeste kans van slagen als de stappen één voor één worden doorlopen bij alle betrokkenen in de verandering. Het ADKAR model biedt een goed uitgangspunt voor wat genoemd wordt 'the people side of change', de mensenkant van veranderen.

Het in beeld brengen van de ADKAR model geeft hele concrete handvatten om mensen zo goed mogelijk in hun nieuwe rol te brengen. Begin bij stap 1, het creëren van awareness en ondersteun je personeel tot deze stap goed zit. Neem daarna pas de verdere stappen.

Voorbeeld: Client x zit in een transitietijd waarin alle medewerkers zijn gaan werken met nieuwe computertechniek en documentatie. Na enkele maanden is gebleken dat veel medewerkers nog steeds oude sluipteggetjes gebruiken en niet met de officiële nieuwe documentatie werken. Hoe pakken we dit aan? Door te onderzoeken in welk stadium de medewerkers zitten kunnen de meest effectieve oplossingen worden ingezet.

	Stappen	Maatregelen
A	Bewustzijn	Communicatie
D	Willen veranderen	Sponsoren
K	Kennis	Training
A	In staat zijn	Coaching
R	Versterken	Weerstand Management

### Wat zijn dan deze oplossingen?

Binnen het ADKAR model worden voor elk stadium change management oplossingen aangedragen.

Voor het stimuleren van bewustzijn, de noodzaak om te willen veranderen is het belangrijk dat er intern goed wordt gecommuniceerd. Wanneer medewerkers het idee hebben dat ze goed zijn geïnformeerd, en weten wat het oplevert zullen ze eerder geneigd zijn mee te werken.

Wil creëren voor mensen om te veranderen een belangrijk element in verandering. Daarbij is het beter om wil te creëren in plaats van weerstand te willen managen. Een pro actieve houding voorkomt veel problemen. Creëer positieve energie naar de verandering toe door te sponsoren. Participeer, communiceer en beloon.

Wanneer mensen gewillig zijn om mee te werken aan de verandering is het een vereiste om ze de benodigde kennis te geven om hun nieuwe taken uit te kunnen voeren én in gelegenheid te stellen hun nieuwe taken uit te voeren. Hiervoor wordt training en coaching ingezet. De grootste valkuil ontstaat wanneer managers direct beginnen bij het onderdeel training en het creëren van bewustzijn en wil overslaan. Een ongemotiveerde werknemer zal niet half zoveel leren als iemand die achter de beoogde doelen van de training staat. Tot slot is de laatste stap in de ADKAR cirkel het versterken. Dit kan door middel van vieren van successen, waardering geven en belonen.

Daarnaast moeten feedbacksystemen werkend zijn en mensen verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor hun acties.

### **The people side of change**

ADKAR is een managementmodel dat op eenvoudige en duidelijke wijze weergeeft wat er fout kan gaan, en hoe om te gaan, met verandering van mensen. door middel van vieren van successen, waardering geven en het belonen

Change begint met een idee, dat idee komt tot uitvoer. Maar de uitvoer, moet uiteindelijk door mensen worden gedragen.

Veranderen, is mensenwerk.