

De valkuilen bij het managen van een verandertraject

Iedereen zijn eigen verandering

Ieder persoon in een organisatie maakt in feite zijn eigen verandering mee. De combinatie van al deze individuele veranderingen heet de organisatieverandering.

Logisch dat het doorvoeren van zo'n organisatieverandering moeilijk is en vaak ook lastig voorspelbaar. Ieder individu reageert immers op zijn eigen manier.

Om u als changemanager toch wat houvast te bieden geeft Lynn Coleman in dit artikel een aantal overwegingen mee en waarschuwt voor diverse valkuilen op verandergebied. Wat moet u dus vooral niet doen bij veranderingen, als we deze benaderen vanuit het oogpunt van het individu?

Verandertrajecten zijn vaak complex omdat een manager met veel aspecten rekening moet houden, en dat in een veeleisende situatie met een bepaalde toeloop en een onzekere uitkomst. De toeloop en uitkomst bepalen hoe men tegen het traject aankijkt en de vele aspecten maken het lastig om een traject goed uit te voeren. In complexe situaties is een van de meest voorkomende reacties dat mensen gaan zoeken naar zekerheid. Er zijn genoeg boeken die tips geven die pretenderen zekerheid te bieden door haarfijn te vertellen hoe een verandering moet plaatsvinden. Sommige boeken sturen op een duidelijk doel via een afgebakend traject, andere beginnen lukraak en sturen aan op een 'go with the flow'-benadering (de procesbenadering). Ook is het natuurlijk mogelijk om consultants in te huren die uw organisatie door de verandering begeleiden. Maar let op! Soms huurt men consultants in vanwege de eigen onzekerheid en vanwege de eisen van de situatie en niet

per definitie vanwege de vaardigheden, ervaring en kennis van die consultants. Wees hiervan bewust.

Altijd schade

De organisatie en de situatie zijn in grote mate bepalend voor het aansturen van de verandering. Hoe politieker en complexer ze zijn, hoe groter de behoefte aan een sterk leider. Dat is iemand die relatief ongevoelig

Schade hoort bij een verandering

is voor de menselijke aspecten, of iemand met een onweerstaanbaar charisma, die de touwtjes in handen houdt, alles op zijn kop zet en vaak daarna verdwijnt. De schade is voor latere zorg, maar de verandering is wel doorgevoerd. Als de situatie relatief simpel is en de organisatie veer-

krachtig, kan een ander type leider het traject aansturen. Een mensgerichte manager weet de betrokkenen te motiveren en mee te krijgen door een interactieve benadering. Zo'n benadering vereist betrokkenheid van alle medewerkers om vorm te geven aan de verandering. De schade na het verandertraject is waarschijnlijk minder dan in het eerste geval en de verandering houdbaarder. Alleen heeft u meer geduld en tijd nodig.

Schade hoort bij een verandering, maar de mate ervan wordt sterk bepaald door de manier waarop men het traject aanstuurt. Schade betekent dat mensen minder dan beoogd functioneren. Ze nemen bijvoorbeeld de nieuwe werk- en denkwijze onvoldoende aan of ze gaan achteruit ten opzichte van hun functioneren vóór de verandering. Dat er geen schade zou ontstaan is een illusie omdat er altijd fouten worden gemaakt en omdat er altijd mensen zijn die gaandeweg afhaken en niet meer aanhaken.

Hoe weet u of uw organisatie politiek, complex, simpel of open is? Een simpel antwoord is om een cultuurscan uit te laten voeren door een externe partij. Afhankelijk van uw situatie kunt u dan beslissen welk type heelmeester u nodig heeft.

Conflict als teken

Vaak ziet men een conflict als iets negatiefs en bedreigends, maar het is ook een teken van beweging. Iets komt op gang. Een voorbeeld: u wilt een nieuwe organisatiestructuur opzetten. De helft van de betrokkenen vindt het te langzaam gaan, de andere

helft vindt het niet eens nodig. Wat u doet met deze tegenstrijdige krachten hangt af van de specifieke situatie, maar u moet er in ieder geval serieus rekening mee houden. Eén waarheid bestaat niet, allebei de kampen (en dat wordt het zeker als u niet ingrijpt) hebben gelijk, als u het maar vanuit hun gezichtspunt bekijkt. De kunst is om goed naar de mensen afzonderlijk te luisteren en door te vragen tot dat u weet waar ze mee zitten (dit is meestal iets anders dan waar ze mee komen). Zodra u dit weet ligt er vaak een oplossing voor de hand of tenminste binnen handbereik.

Verandering duurt zolang als het duurt

Sommige deskundigen benadrukken dat een gevoel van noodzaak de motor van een verandering is (Kotter). Anderen menen dat dit onvoldoende is, er moet ook iets 'van binnen' gebeuren (Quinn). In het laatste geval moet een organisatie een besluit tot verandering echt nemen (door Quinn 'Slow Death' of 'Sudden Change' genoemd) en moet het daaruit handelen. Aan de andere kant bestaat er te veel een gevoel van noodzaak, zijn mensen vaak niet in staat om te veranderen, worden ze zenuwachtig en kunnen niet meer (optimaal) functioneren. Dit betekent dat de noodzaak voor een verandering helder moet zijn en de mensen in staat zijn om een verandering echt uit te voeren. Er moet dus wel genoeg druk zijn, maar liefst niet te veel. Dit bepaalt uiteindelijk de snelheid van het veranderingstraject.

Veranderingen niet te voorspellen

Een van de weinige zekerheden in een verandertraject is dat u niet precies kunt voorspellen wat er gaat gebeuren. Verassingen horen erbij. Het enige wat u hieraan kunt doen is weten dat ze eraan komen, niet schrikken, een reactie bedenken en doorgaan. U kunt ook kiezen om uw eigen twijfels en overwegingen te laten merken. In een

interactieve benadering hoort dit er tot op zekere hoogte bij, maar weet van tevoren goed wat u hiermee wilt bereiken. Bij complexe trajecten met een strakke top-down-benadering is het uiten van twijfels zelfs af te raden. Mensen hebben uw kracht nodig, de illusie van zekerheid.

Wat u in ieder geval kunt doen voor uzelf om met verassingen en twijfels om te gaan is om een coach te gebruiken. Deze persoon begeleidt u tij-

Het collectieve geheugen van een organisatie kan erg lang voortbestaan

dens het traject en heeft zelf geen directe rol. Hij ondersteunt u bij het managen van het traject en kan van binnen of buiten de organisatie komen. Hoe kiest u een coach? Door een intake gesprek aan te vragen. Als het klikt, kan deze persoon een goede coach zijn. Vraag door naar de ervaring met veranderingen, ook de persoonlijke. Maak vaste afspraken en zorg voor discretie. Het moet niet zo zijn dat het gebruik van een coach door anderen tegen u gebruikt kan worden.

Mensen zeggen niet altijd wat ze denken

Mensen vervullen verschillende rollen, soms tegelijkertijd, ook op het werk. Zeker in tijden van verandering komen deze rollen sterker tevoorschijn dan anders. Een medewerker die tijdens een gezellige lunch de verandering steunt, hoeft dit dus nog niet te doen tijdens een presentatie aan de groep. De groep (wij-zij) wordt vaak belangrijker dan normaal tijdens een verandertraject, zeker wanneer er sprake is van gedwongen ontslagen. Vanuit die optiek is het mogelijk dat medewerkers begrijpen (ratio)

waarom een verandering nodig is maar toch tegenstrubbelen (gevoel). Het accepteren van het ontslag van anderen is bijvoorbeeld min of meer een teken dat het mogelijk is of zelfs onderbouwd kan zijn om zelf ontslagen te worden. Mensen moeten door deze fase heen. Geef ieder individu dus tijd, ruimte en informatie om zijn eigen verandering aan te gaan. Stel vragen over hoe men met veranderingen omgaat en gebruik deze informatie om de persoon zo goed mogelijk te ondersteunen bij het afscheid nemen van het oude en accepteren van het nieuwe.

Verleden kleurt het heden

Mensen hebben tijd nodig om aan veranderingen te wennen. Ook al zijn sommigen snel gewend aan nieuwe omstandigheden, anderen zijn dat niet en die bepalen de snelheid van een verandering, net als bergbeklimmers niet sneller kunnen klimmen dan de langzaamste van een groep. Dit betekent dat er een maximum aantal veran-

Advertentie

Adv Argeweb
50 x 100 mm

deringen doorgevoerd kan worden in een periode van, zeg, tien jaar. Waarom tien jaar? Omdat het collectieve geheugen van een organisatie vaak langer kan blijven bestaan dan u lief is. Het collectief geheugen zal verschillen per organisatie. Vraag eens om u heen hoe lang medewerkers in uw organisatie werken. Zorg dan dat u zoveel mogelijk weet welke veranderingen hebben plaatsgevonden in die periode. Zonder dit kunt u ook inschatten of een organisatie de verandering aankan, maar pas daarna begrijpt u echt waarom en kunt u het traject aanpassen aan de behoeften van de groep. Misschien kunt u zelfs anticiperen op een aantal reacties.

Uw motieven voor verandering

Hoe kijkt u zelf tegen veranderingen aan? Een aantal voorbeelden:

- Als u een sensatiezoeker bent, dan roept u "Geronimo!" en springt u in het diepe;
- Als u nog niet zoveel organisatorische veranderingen hebt meegemaakt, overziet u waarschijnlijk de gevolgen niet of onderschat u de risico's, dus zegt u: "ach, het zal wel meevallen";
- Als de emoties in een organisatie u niet echt raken, dan begrijpt u dit hele stuk niet, en is uw stelling "verandering moet, niet zeuren, veranderen";
- Als het voor u met name om de harmonie gaat, wilt u de mensen zo min mogelijk tot last zijn;
- Als u veel veranderingen hebt meegemaakt in deze organisatie, kan u het best benauwd krijgen tijdens een verandertraject.

Als u weet hoe u tegen veranderingen aankijkt, weet u wat u nodig heeft om verder te komen. Dit kan zijn door het traject een andere nadruk te geven of om iemand in te zetten of in te huren die complementaire eigenschappen heeft. Een ander belangrijk punt is hoe noodzakelijk de verandering is. Veel managers willen een stempel drukken op de organisatie. Zijn

er met simpele maatregelen grote verbeteringen te bereiken? Is de verandering eigenlijk vooral een manier om promotie of indruk te maken? Verwacht u dat mensen dat niet door hebben? Bezint eer gij begint!

Wie kan welke verandering aan?

Welke mensen kunnen dan wel een verandering aan? Om te beginnen, mensen die relatief ongevoelig zijn voor de emotionele druk van een verandering en ook de mensen die verwachten erop vooruit te gaan. Vaak is er ook een groep die nog niet veranderingsmoe is, doordat ze nog niet zoveel veranderingen heeft meegemaakt of doordat ze sensatiezoekers is en dus behoefte heeft aan voortdurende spannende gebeurtenissen. Maar u heeft ook met mensen te maken die gewoon niet willen of kunnen veranderen. Sommigen kunnen wel worden gemotiveerd, anderen niet. Hoe weet u wat te veel druk is voor uw mensen? Gebruikt u uw eigen normen, een gemiddelde of een ambitieuze wens? En hoe herkent u wanneer mensen niet optimaal functioneren? Hoeveel overspannen mensen is een acceptabel risico tijdens een veranderingstraject? Want daar hebben we het ook over, mensen die door een combinatie van factoren niet in staat zijn om de verandering aan te kunnen.

Een verandering niet aankunnen

Van een aantal mensen zal het duidelijk zijn dat ze niet zonder meer mee kunnen in een verandering. Deze mensen hebben een gedegen en liefst professionele begeleiding nodig. Ook gaandeweg kan het duidelijk worden dat mensen het traject niet aankunnen of willen. Ook hier is het aan te raden om aandacht te besteden aan deze mensen. Niet alleen vanwege de individuele medewerkers maar ook vanwege de uitstraling voor de rest van de organisatie tijdens en na het huidige traject. Want een gezonde organisatie achteraf is toch één van

de doelstellingen van het hele veranderingstraject?

Valkuilen op een rij

Met het oog op het individu zijn er drie grote valkuilen te noemen bij het managen van een verandertraject:

1. onderschatten van de complexiteit van een traject, omdat conflict onvermijdelijk is en het tempo van een verandering mede wordt bepaald door de individuele verandertrajecten en niet alleen door de planning;
2. verwachten dat u alles kunt voorstellen, omdat mensen niet altijd openlijk zeggen wat ze voelen en omdat het verleden kleurt wat er nu gebeurt;
3. negeren van motieven voor de verandering omdat sommigen goed bestand zijn tegen verandering en anderen niet.

Handreikingen om de effectiviteit van het veranderingstraject te verhogen zijn bijvoorbeeld het laten uitvoeren van een cultuurscan vooraf, het inhuren van een coach, het doorvragen bij conflictsituaties, het hanteren van gezonde druk, het gunnen van tijd en ruimte voor de individuele verandering, het navragen over veranderingen in het verleden, het kritisch bekijken van de gekozen maatregelen en desnoods het inhuren van professionele begeleiding van individuele medewerkers. Deze maatregelen en het bewust zijn van de genoemde valkuilen kunnen u ondersteunen bij het managen van uw veranderingstraject, waardoor het hopelijk eerder boeiend dan vermoeiend wordt.

Lynn Coleman

Lynn Coleman is werkzaam bij Ordina.

E-mail: lynn.coleman@ordina.nl