

Veranderen zonder vrees

De externe markt is voortdurend in beweging. Ontwikkelingen in de omgeving hebben direct of indirect invloed op je bedrijf. Als manager krijg je dan ook voortdurend te maken met het managen van veranderingen voor je bedrijf. Over het hoe en waarom van verandermanagement.

De wereld waarin wij leven is continue onderhevig aan veranderingen. Door de huidige snelheid van ideeën, trends en ontwikkelingen in de markt is er voor managers en ondernemers dan ook bijna continue sprake van het inspelen op die veranderingen. Het vergt een voortdurende alertheid en een hoge mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen. De zekerheid van vandaag kan morgen de belemmerende factor zijn. De behoefte aan verandermanagement is momenteel dan ook erg groot.

Veel meer verandermanagement

Robert Quinn, een van de managementgoeroes op het gebied van veranderingsmanagement heeft wel eens gesteld dat als bedrijven niet willen leren of groeien ze gedoemd zijn tot een langzame dood en uiteindelijk zullen uitsterven. Zeker als de concurrent wel inspeelt op ontwikkelingen uit dezelfde omgeving. Deze uitspraak omvat een belangrijke kern over de achtergrond en de essentie van veranderingsmanagement. Niet bezig zijn met verandermanagement kan de continuïteit van de onderneming dus behoorlijk in gedrang brengen. Bijna iedere manager houdt zich tegenwoordig dan ook bewust en gestructureerd bezig met het managen van de vele veranderingen waar hij bij zijn bedrijfsvoering voor komt te staan. Verandermanagement dient in essentie een continue doorlopend proces te zijn. Je bent er als manager of ondernemer nooit, als je denkt dat je er bent, dan komt er wel weer een andere ontwikkeling die vraagt om het aanboren van het lerend vermogen van de manager en/of het team. Kennis en kunde met betrekking tot het brede terrein van verandermanagement zal dan ook voor managers en ondernemers steeds meer een noodzakelijk gegeven worden.

Twee stromingen

Er zijn verschillende visies en stromingen met betrekking tot verandermanagement. De historische essentie van verandermanagement kan het beste worden begrepen vanuit twee verschillende metaforische benaderingen. De metafoer van het kabbelende water stelt dat een bedrijf is, als een schip op zee en naar een bepaalde haven vaart. De kapitein van het schip kent de route en ook de bemanning is enigszins bekend met de vaarwijze. Af en toe steekt er onderweg een storm op en moet de bemanning daarop reageren. De kapitein zal

de juiste aanpassingen (veranderingen) instellen en zal, nadat het schip door de storm is gekomen, in rustig vaarwater terugkeren. Het in gang zetten en invoeren van veranderingen moet dan gezien worden als reactie op wijzigingen in de omgevingsomstandigheden en daardoor verandert de status quo van de bedrijfsvoering.

De metafoer van de stroomversnelling stelt dat een bedrijf beter gezien kan worden als een rubberen beweeglijke boot. De boot moet niet over een kabbelende zee maar over een wilde rivier die uit onafgebroken en tamelijk onvoorspelbare stroomversnellingen, bochten en obstakels bestaat. Daarbij komt dat de bemanning tamelijk geregeld wisselt en niet altijd beschikt over ervaring met betrekking tot deze route. De kapitein heeft wel een route uitgestippeld maar door de grilligheid van de rivier is het niet altijd geheel honderd procent voorspelbaar waar de boot zal aanmeren. Door de grilligheid en onvoorspelbaarheid van de rivier is de kapitein ook steeds meer aangewezen op een goede samenwerking met zijn bemanningsleden. Daarnaast speelt de teamflexibiliteit en de onderlinge communicatie een zeer belangrijke rol.

Stilstand is funest

De metafoer van het kabbelende water werkte tot een aantal jaren geleden nog prima. Als manager stippelde je de bestemming uit, en zorgde je voor de juiste middelen, acties en randvoorwaarden om deze bestemming te halen. De essentie van deze metafoer heeft vooral ook te maken met maatschappelijke ontwikkelingen, de toenemende informatiestromen en snelheid van ontwikkelingen in de wereld. En die wereld lijkt steeds sneller te gaan draaien. Nieuwe trends komen en gaan, klanten worden daardoor steeds veeleisender en de concurrentie neemt alsmaar toe, vooral in kwaliteit en onderscheidingsvermogen. De wereld van morgen is allang niet meer de wereld van vandaag. Een toenemend aantal managers krijgt tegenwoordig dan ook steeds meer te maken met de metafoer van de stroomversnelling.

Dit vergt nogal wat van de manager of ondernemer. Stilstand is funest en dat inzicht levert de nodige vraagstukken en twijfels op. Want hoe zet je een verandering in gang, begeleid je deze doeltreffend en implementeer je deze op een juiste manier? En hoe creëer je draagvlak bij medewerkers voor de beoogde veranderingen?

Vooraf het laatste punt is uiteindelijk zeer essentieel om te kunnen komen tot een goede praktische implementatie van je veranderingsstrategie. Veranderen is mensenwerk en dat wordt helaas in de praktijk nog wel eens vergeten of onderschat. Medewerkers willen onder bepaalde voorwaarden wel veranderen

maar niet het gevoel hebben te worden veranderd! Het kan dus in de praktijk voorkomen dat er weerstand ontstaat. Dat dit voorkomt is trouwens een zeer logisch en menselijk fenomeen. De gemiddelde mens handhaaft nou eenmaal liever de status quo. Dit hangt samen met basiskenmerken van mensen in het algemeen. De mens is van nature nou eenmaal een gewontedier en handelt onbewust het liefst volgens vastliggende bekende gewoontes en opgebouwde voorgeprogrammeerde reacties. Verandermanagement betekent dan dus het veranderen van gewoontes en dat kan bij sommige medewerkers op individueel emotioneel niveau weerstand en twijfels oproepen. De mens heeft een natuurlijke basisbehoefte aan zekerheid en een gevoel van veiligheid. Veranderingen kunnen onzekerheden en twijfels met zich meebrengen en vooral angst creëren voor het onbekende. Medewerkers kunnen hierdoor een negatieve houding ontwikkelen of ze gaan zich disfunctioneel gedragen als ze er praktisch mee te maken krijgen. Als je als manager geen rekening houdt met de weerstanden die kunnen ontstaan en er niet op een juiste manier mee omgaat dan kan dit betekenen dat het beoogde succes uit zal blijven.

Communicatie sleutelwoord

Uit de praktijk van veel bedrijven blijkt dat veel veranderingen mislukken omdat er geen rekening wordt gehouden met bovenstaand beschreven menselijke factoren of omdat ze gewoonweg worden onderschat. Veranderen is meer dan alleen het invoeren van nieuwe systemen, procedures en richtlijnen. Het is de menselijke kant van het verhaal die het soms zo lastig maakt. Daarnaast durft menig manager niet de hand in eigen boezem te steken als de nieuwe aanpak faalt. Medewerkers willen dan niet, houden dan de veranderingen tegen, hebben een lage motivatie of liggen in het ergste geval gewoonweg dwars. De 'vijand van de verandering' ligt dan als het ware buiten jezelf. Het is vooral van belang je te beseffen dat je wel degelijk invloed hierop hebt. Je kunt er als manager voor zorgen dat je weerstanden die kunnen ontstaan voor kunt zijn of kunt verminderen. Sterker nog, als je ze bespreekbaar maakt met medewerkers kunnen ze zelfs in je voordeel werken. Waarom doen managers dat dan niet? Weerstanden hebben te maken met emotie. En emoties is voor veel mensen een erg lastig en moeilijk terrein.

Adequaat verandermanagement vereist vooral open communicatie. Honderden boeken over verandermanagement wijzen er iedere keer weer op en toch blijkt het in de praktijk vaak de belemmerende factor te zijn. Waarmee aangetoond hoe moeilijk effectieve open communicatie eigenlijk is. Een adequate communicatie kan weerstanden die kunnen ontstaan niet vermijden maar wel openheid erover creëren. De weerstand krijgt dan als het ware bestaansrecht en kunnen mogelijke onrust voorkomen. Doe je dit niet dan ontstaat het risico dat

de weerstanden, en dus de daarmee gepaarde gaande emoties, een eigen leven gaan leiden en dat kan leiden tot gekonkel of versplintering in je team. En daar zit je als manager natuurlijk helemaal niet op te wachten.

Uit het Nationaal Onderzoek Verandermanagement 2005 blijkt dat medewerkers het management bij veranderingen vaak als te onduidelijk ervaart over wat er nu precies anders of beter moet en dat creëert nog meer onzekerheid. Medewerkers hebben dan ook vooral behoefte aan duidelijkheid, betrokkenheid, inspraak en willen vooral zien dat de manager zijn visie op een heldere, duidelijke en eenduidige manier overbrengt. Communicatie kan dus een hoop problemen voorkomen. Creëer dus een 'bottum up' beweging en vraag medewerkers naar hun visie, ervaringen en eventuele 'voors en tegens' die ze ervaren. Mogelijke weerstanden die heersen kunnen zo, mits goed aangewend en opgevangen, een functionele bijdrage leveren aan de verandering. Een gezonde en effectieve discussie kan dan leiden tot nog betere ideeën, betere beslissingen en nog betere veranderingen.

Tekst: Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info: www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.