

4. Elementen van een verandermanagement¹

Dhr. Hugo Der Kinderen,

Zelfstandig organisatieadviseur/consultant en lesgever aan de UAMS.

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one that is most adaptable to change." (Charles Darwin)

1 De architectuur van een veranderingsproces

Om veranderingen in organisaties met succes door te voeren moet een soort gefaseerde benadering gevolgd worden. De acties die ondernomen (moeten) worden, dienen in een logische volgorde te worden gezet. Een "gezond" proces zal geen weerstand oproepen en zal de slaagkans van het project aanzienlijk verhogen. We staan daarom eerst even stil bij de kenmerken van een "gezond" veranderingsproces.

Bij het beoordelen van dit proces is het belangrijk goed voor ogen te houden dat het management paradigma van de beoordelaar een grote rol speelt. Naarmate dit paradigma meer aanleunt bij de klassieke hiërarchische benadering, kan de voorgestelde benadering als te omslachtig worden beoordeeld. Naarmate dit paradigma meer kenmerken heeft van de "moderne" benadering, die we gemakshalve even die van de "lerende organisatie" noemen, zal het voorgestelde proces wellicht als zinvol en krachtig worden ervaren. De hier voorgestelde benadering is geïnspireerd op deze van Kotter (zie literatuur), maar aangepast op basis van eigen ervaring.

Stap 1: de vereiste culturele basis scheppen

De nieuwe, veranderde situatie moet aansluiten bij de heersende cultuur. Deze vaststelling wordt ook door Kotter gedaan. Indien de cultuur in een organisatie, afdeling, ploeg... niet tolerant is voor grote openheid (bv. omdat er vooral politieke spelletjes gespeeld worden en er op een schijnbaar beleefde manier vooral om macht wordt gestreden), zal elke werkwijze, systeem of oplossing die een grote openheid en directe communicatie veronderstelt, niet kunnen gedijen. Er zullen afstotingsverschijnselen optreden waardoor de werkwijze, systeem of oplossing zal verdwijnen. Deze fundamentele organisatiewet is naar mijn inzicht de oorzaak van het falen van systemen zoals bv. SAP, een informatieverwerkend systeem dat een ingrijpend effect heeft op de manier waarop informatie wordt geregistreerd, beheerd en gebruikt.

¹ Hoofdstuk uit *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*.

© Cezov-markant vzw & Nito vzw – November 2005 – ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever. De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

Als telewerken als systeem wordt ingevoerd in een organisatie waar een cultuur van “overleven” en lage betrokkenheid heerst, zonder duidelijke communicatie over doelstellingen en met een lage graad van vertrouwen tussen management en medewerkers, dan zullen een te strikte controle of misbruik van de verworven vrijheid, het systeem een stille dood doen sterven. De cultuur in een organisatie is sterk, en haalt het op termijn altijd van de systemen.

Managers die geleerd hebben in formele structuren te denken en die geen gevoel hebben voor de invloed van de cultuur in een organisatie laten het meestal na om de cultuur “in lijn” te brengen. Uiteraard is men zich in een aantal gevallen wel bewust van de noodzaak om de cultuur aan te passen, maar mist men de methodiek of de mogelijkheid om effectief aan cultuurverandering te werken. Verder in dit hoofdstuk gaan we iets dieper in op deze methodiek.

In de praktijk zal de volledige culturele verandering die nodig is, niet vooraf kunnen gerealiseerd worden. Systemen en oplossingen invoeren tegen de cultuur in, is echter een hopeloze zaak. Gedurende het hele proces zal de cultuur een bron van weerstand zijn, waaraan veel energie verloren gaat en waar dikwijls de basis voor het falen te vinden is.

In een eerste fase zal dus voldoende aan cultuurverandering moeten gewerkt worden om de heersende cultuur in lijn te brengen met de gewenste cultuur. De mate van cultuurverandering hiervoor noodzakelijk is moeilijk exact aan te geven; het is een kwestie van aanvoelen of mensen in het algemeen geïnteresseerd zijn om op de voorgestelde manier te werken. Anderzijds moet men een zicht krijgen op de cultuurelementen die de verandering verhinderen.

Stap 2: Een urgentiebesef vestigen

In deze fase wordt ervoor gezorgd dat de betrokken personen zelf beseffen dat er een oplossing nodig is voor een probleem dat ze herkennen. Het heeft geen zin om oplossingen op te dringen aan iemand die het probleem niet ziet. Daarom zullen alle betrokkenen bij de verandering zich minstens even moeten buigen over de vraag: “Wat is ons probleem?” Ze hebben hiervoor informatie nodig maar vooral een duidelijk inzicht in de doelstellingen van de organisatie. In een organisatie waar medewerkers niet betrokken worden bij doelstellingen en plannen, is dit uiteraard moeilijk te realiseren. We merken dat dit in de praktijk één van de redenen is waarom men deze fase overslaat en meteen meedeelt welke oplossingen bedacht werden voor welke problemen. Het is dan vrij voorspelbaar dat in deze situatie een groot deel van de medewerkers het probleem niet ‘koopt’. De indruk wordt immers gewekt dat men een bepaalde werkwijze of systeem wil invoeren en een excuus bedacht heeft om het geheel “erdoor te krijgen”. Zulke werkwijze leidt onvermijdelijk tot wantrouwen en weerstand.

Bij verandering bestaat de wenselijke benadering erin de betrokken personen de tijd en de primaire informatie (bv. resultaten van een klantenonderzoek; statistieken over tijdverlies in de files, enz.) te verschaffen om voor zichzelf, liefst samen, een probleemdefinitie te omschrijven.

Het vermogen tot luisteren en openstaan voor andere visies is in deze fase essentieel. Een arrogante managementstijl verhindert dit en is een voorbeeld van hoe een traditionele managementcultuur een dynamische organisatie hindert. Een managementcultuur waarbij alles onder controle wordt gehouden, is een rem op het verhogen van het urgentiebesef en dus om veranderingen door te voeren in een dynamische stijl.

Tot slot: urgentiebesef kan dikwijls slechts verhoogd of geïnstalleerd worden onder leiding van een nieuwe persoon, die geen verleden te verdedigen heeft. Dit is zeker het geval bij gebrek aan vertrouwen in de leiding.

Stap 3: De leidende coalitie vormen

Een veranderingsproces moet gebeuren onder een zichtbare, toegewijde leiding. Eén of meer personen (afhankelijk van de dimensie van het project) nemen de verantwoordelijkheid voor de organisatie van alle activiteiten die met de verandering te maken hebben. Deze mensen moeten zichtbaar en bereikbaar zijn en bovendien de mogelijkheid hebben om voldoende tijd en energie in het veranderproces te steken. De eerste taak van deze groep is zich bekend te maken en zich aan te sluiten bij de eerste fase: het urgentiegevoel capteren, eventueel herformuleren, bevestigen en als vertrekpunt gebruiken voor hun opdracht. Vervolgens moeten zij het veranderingsproces opzetten en aan alle betrokkenen het verdere verloop communiceren.

De stijl waarin deze mensen werken is van doorslaggevend belang voor de slaagkansen van het project. Cruciale aspecten van deze stijl zijn:

- de mate en kwaliteit van hun communicatie;
- hun bereikbaarheid;
- de mate waarin ze vragen en opmerkingen ernstig nemen;
- het klimaat van openheid waarin gewerkt wordt.

De leden van deze groep moeten over voldoende vertrouwen beschikken en er moet sprake zijn van een minimum aan deskundigheid in hoofde van de betrokken medewerkers.

Stap 4: Het uitwerken van de oplossing

De meest gemaakte fout bij het invoeren van veranderingen in organisaties, is wellicht de oplossing door één of enkele specialisten te laten uitwerken, zonder inspraak en inbreng van de betrokkenen. Deze manier van werken wordt vaak verantwoord vanuit tijdgebrek of hoge techniciteit. Onuitgesproken redenen zijn het gebrek aan vertrouwen in de medewerkers, de overtuiging dat ze onvoldoende deskundig zijn, niet over de juiste motivatie beschikken of gewoon de macht niet uit handen kunnen geven op dergelijk cruciaal moment. (In de traditionele organisatievisie wordt de inhoud van de beleidskeuzen immers door de leiding bepaald).

In deze visie komt de oplossing dus meestal als volgt tot stand:

- deskundigen werken een oplossing uit;

- de oplossing wordt gecommuniceerd naar de doelgroep;
- door discussie probeert men de bezwaren weg te werken.

De praktijk toont aan dat het veel productiever is om de oplossing uit te werken in samenwerking met alle betrokkenen, onder leiding van de leidende coalitie. De moeilijkheid ligt erin een werkwijze te vinden die toelaat om een veelheid van ideeën, visies, opinies, voorstellen, ... te herleiden tot één enkele keuze. Daarvoor kunnen we een beroep doen op de trechtertechniek.

De trechtertechniek:

- de projectleiding nodigt iedere betrokkene uit om zijn/haar voorstellen en/of bedenkingen naar aanleiding van het probleem waarvan de urgentie werd beschreven, uit te werken binnen een bepaald tijdvenster en aan de coalitie over te maken;
- Op basis van deze informatie en op basis van de eigen deskundigheid (strategisch, visie, technisch, organisatorisch, juridisch, enz.) werkt de projectleiding een eerste ontwerp van oplossing uit;
- de ontwerpoplossing wordt aan de volledige doelgroep gepresenteerd. Hierbij wordt een duidelijk en volledig overzicht gegeven van alle verkregen voorstellen en opmerkingen. Er wordt aangegeven welke van de voorstellen en ideeën in het ontwerpvoorstel werden verwerkt, waarom, hoe en waar. De voorstellen die niet in het ontwerp werden opgenomen, worden ook vermeld met hun reden van verwerping. De organisatieleiding heeft hier een unieke kans om de strategische richting, missie en visie van de organisatie nog eens te verduidelijken aan hen die ze nog niet begrepen hebben;
- de opmerkingen, vragen en suggesties die uit deze communicatie voortkomen, worden meegenomen in een tweede ronde, die uitmondt in een herwerkt voorstel;
- het herwerkte voorstel wordt op dezelfde manier gecommuniceerd;
- er wordt een laatste reactietijd ingelast: indien de betrokkenen binnen deze periode geen fundamentele problemen of voorstellen meer melden, wordt het herwerkte voorstel de definitieve oplossing.

Het is de rol van de leidende coalitie om de volgende zaken vast te leggen, zorgvuldig te communiceren en bij te sturen waar nodig blijkt:

- de breedte van de trechter: wie moet erbij betrokken worden;
- het aantal stappen in de trechter: hoeveel tussenvoorstellen worden er gemaakt;
- de manier van communiceren: via welke kanalen worden voorstellen vergaard, ontwerpoplossingen toegelicht, vragen en antwoorden gegeven;
- de totale lengte van de trechter.

Indien deze keuzen met zorg gebeuren, zal het resultaat wellicht een oplossing zijn die:

- inhoudelijk beter is dan het voorstel dat door een specialist alleen wordt uitgewerkt (omdat men gewoon meer kennis, ervaring, ideeën, enz. gebruikt)
- beter gedragen wordt door de betrokkenen, omdat ze deelnamen aan de zoektocht naar de oplossing; ervaren hebben dat met hun eigen benadering werd

rekening gehouden en ze nu beter dan ooit het verband zien tussen probleem, mogelijkheden, beperkingen en de oplossing.

Op deze manier wordt de weerstand opnieuw geminimaliseerd en zelfs het enthousiasme gemaximaliseerd.

Stap 5: Plannen en uitvoeren

Een belangrijke stap naar de oplossing is het uitvoeringsplan. Hierin worden timing, middelen, personen, enz. bepaald die nodig zijn om de oplossing effectief in te voeren. Een dergelijk plan kan door de leidende coalitie worden opgemaakt, maar ook in dit stadium moet de nodige inspraak voorzien worden. Daarom legt de leidende coalitie het plan voor aan de betrokkene(n), vraagt men om bedenkingen en voorstellen, evalueert ze op een doorzichtige manier en neemt men op wat relevant is.

Aansluitend worden de plannen uitgevoerd: dit is de operationele fase.

Stap 6: Korte termijn successen genereren en evalueren

In elk veranderingsproces is het belangrijk dat er voor alle betrokkenen voldoende snel positieve resultaten zichtbaar worden. Voor de opdrachtgevers, het hogere management, moet er voldoende snel beweging komen en vooruitgang zichtbaar zijn. Zij willen gemaakte keuzen bevestigd zien en het gevoel hebben dat de dingen vooruit gaan. De betrokken medewerkers willen ook bevestiging, althans zij die erin geloofden en verwachtingen hebben over de resultaten. Vroege resultaten kunnen een soort "schouderklopje" voor de voorlopers en de actieve "trekkers" van het project betekenen. Bovendien zouden de "late believers" op deze manier kunnen overtuigd worden om er alsnog in te geloven en het project te steunen.

Voor elk van deze groepen is er een soort "aandachtsperiode", een periode waarbinnen de resultaten moeten zichtbaar worden omdat de aandacht erop gefixeerd is. Blijven de resultaten uit, dan verslapt de aandacht en dalen de verwachtingen. Na verloop van tijd ziet men in het uitblijven van resultaten een bewijs dat het een foute keuze was om het project te starten. Bovendien zal het zeer moeilijk worden om iemand nog te doen geloven in het project. De mening is gevormd en ze is negatief.

In de planningsfase moet met andere woorden nadruk gelegd worden op die elementen die snel resultaten moeten geven, wat gevolgen kan hebben voor hun prioriteit in het plan.

Evalueren is zeer belangrijk. Dit moet een formeel gebeuren zijn waarin de betrokken medewerkers de hoofdrol spelen. Het traditionele evalueren is steeds hiërarchisch: iemand beoordeelt wat iemand anders bereikt heeft. In een moderne organisatie is evaluatie in de eerste plaats zelfevaluatie. Diegene die iets probeert, moet de eerste zijn om de resultaten ervan te evalueren. Dit is essentieel om de motivatie op peil te houden en de betrokkenheid te garanderen.

Stap 7: Consolideren, doorgaan en permanent evalueren

Het consolideren van resultaten houdt in dat men voldoende aandacht blijft houden voor het project om te voorkomen dat de nieuwe oplossing verwatert en dat medewerkers terug in het oude spoor geraken. Aandacht geven betekent formeel bevragen, communiceren en bevestigen van doelstellingen en resultaten, maar vooral voldoende openheid hanteren in al deze communicatie.

Permanent evalueren houdt in dat men deze formele evaluatiemomenten vrij lang moet volhouden. We gaan uit van het principe dat datgene wat aandacht krijgt, leeft, en datgene wat geen aandacht krijgt, verdwijnt. Dit blijkt één van de universele wetten van het leven te zijn.

Door permanent te evalueren blijft de aandacht van de betrokkenen bij het voortdurend meten en verbeteren. We creëren m.a.w. een klimaat van dynamiek, van een lerende organisatie. Deze benadering garandeert dat bij een volgende verandering, op hetzelfde of op een ander vlak, veranderingen vlotter geaccepteerd worden dan in een traditionele statische omgeving.

Conclusies:

- In de praktijk wordt te veel eenzijdige aandacht gegeven aan de inhoud van de verandering, en te weinig aan het proces. Succesvol veranderen, houdt in dat men met zorg het proces kiest, organiseert en opvolgt.
- In het opzetten van een proces moet duidelijk zijn wie ervoor verantwoordelijk is. Bijsturingen moeten mogelijk zijn aangezien de verantwoordelijken aanspreekbaar zijn en niet het recht hebben zich achter hun positie te verschuilen om fouten te verbergen.
- Hoewel het een omslachtige werkwijze kan lijken, is het wellicht niet alleen de effectiefste manier (het gewenste resultaat halen), maar ook de meest efficiënte (die het minste energie, tijd, middelen vraagt in verhouding tot het gewenste resultaat). Wie tegen dit logisch proces indruist, en “binnendoor probeert te rijden”, roept weerstand op die veel meer energie kost om op te ruimen dan men bespaard heeft door op een ‘juiste’ manier te werk te gaan.

2 De persoonlijke stijl van veranderen

Mensen hebben verschillende persoonlijkheden. Belangrijk in het persoonlijk-gedragspatroon is de manier waarop we met veranderingen omgaan en de manier waarop we uiteindelijk beslissen om op een bepaald verandervoorstel in te gaan. Dit noemen we de persoonlijke stijl van veranderen.

We onderscheiden vier persoonlijke veranderstijlen:

De riskeerder

Wanneer u weinig moeite hebt om nieuwe situaties te accepteren en snel beslist over het aangaan van veranderingen, bent u een riskeerder. U bent geestelijk en/of lichamelijk een riskeerder. U bent de leider die heeft leren leiding geven door te leiden, de persoon die veranderingen leert door het te doen. Het gemak waarmee u risico neemt, stelt u in staat grote sprongen voorwaarts te doen als er omvangrijke veranderingen nodig zijn. U bent over het algemeen extravert, ingesteld op visuele prikkels en actie, en u hebt geen geduld voor het verzamelen van details. Uw energie en intuïtie zullen u vaak helpen veranderingen makkelijk aan te kunnen; maar als u een fout maakt, kan het een grote stommitieit zijn. In uitgesproken gevallen bent u wel eens een “flapuit” en beslist u vrij impulsief. Het concept is voor u belangrijk. Is het een goed idee? Ziet het er goed uit? Voelt het goed aan? Dan vliegt u erin!

De relateerder

Als u lijkt op een opinieonderzoeker, bent u een relateerder. Aangezien u goede relaties met mensen hebt, zult u wanneer u met verandering wordt geconfronteerd de mening van anderen onderzoeken in plaats van feiten te verzamelen en u op details te richten. U past uw eigen houdingen aan als reactie op die van anderen. Door uw gevoeligheid voor mensen, kan u anderen bijzonder succesvol beïnvloeden bij het tot stand brengen van verandering. U raadpleegt deskundigen, vrienden, familie en de man in de straat. Deze benadering werkt goed als u daarmee tijdig stopt en de vereiste verandering ook werkelijk tot stand brengt. Het overmatig onderzoeken van opinies kan u in verwarring brengen en ontmoedigen; wanneer u te veel tegenstrijdige meningen verneemt, kan de taak ze te ontwarren u overdonderen. Kortom, sociale steun is belangrijk voor u en bepaalt uw houding sterk. Samen door de moeilijkheden gaan is voor u belangrijk, en u wil zich van de steun van collega's verzekeren. Anderzijds vindt u het belangrijk om die steun ook zelf te geven. Eensgezindheid is primordiaal.

De heroriënteerder

Een rationele doelgerichtheid duidt er op dat u een heroriënteerder bent. Hoewel u diep verankerde houdingen tegenover verandering koestert, herziet u van tijd tot tijd uw manier om dingen te doen, meestal als reactie op een probleem. Wanneer u bij verandering bent betrokken, bent u praktisch en richt u zich op het bereiken van tastbare voordelen. Zelfs als u wordt gestoord of een aangename afleiding krijgt aangeboden, kunt u zich snel opnieuw op uw taak richten. Uw intense concentratie maakt u uiterst effectief bij het gedaan krijgen van dingen, en zelfs onder druk blijft u onwankelbaar. Maar soms ziet u belangrijke details of omstandigheden over het hoofd. U kan zich gedragen als een loodgieter die zo op het installeren van nieuwe leidingen is gericht dat hij daarbij niet opmerkt dat de boiler overdruk aan het opbouwen is. Op het moment dat hij de laatste hand legt aan de prachtige, door een binnenhuisarchitect ontworpen keuken, ontploft de boiler, en bezoedelt de maagdelijk witte inrichting met roestwater.

De redeneerder

De analytische onderzoeker die veranderingen bedachtzaam benadert, is een redeneerder. Als u een redeneerder bent, baseert u uw houdingen en reacties op ervaringen uit het verleden en op informatie die u zorgvuldig uitzoekt. Alvorens u aan een verandering begint, stopt u een heleboel energie in dit onderzoek. U gaat daarbij na welke verwickelingen de verandering precies meebrengt. U bent in het bijzonder bedreven in een verandering die organisatie vereist. Wanneer u een verhuizing naar de andere kant van het land zou plannen, zou u inventarislijsten en organogrammen voor elke fase hebben. Terwijl anderen dergelijke verandering saai vinden, bloeit u erbij op. Uw neiging overmatig te zijn, kan een misstap zijn, wanneer u diegenen met wie u samenwerkt irriteert, of als u zich zo verliest in het verzamelen van gegevens dat u nooit tot handelen overgaat.

Deze vier individuele veranderstijlen kunnen onderscheiden en herkennen toont zijn nut op twee belangrijke vlakken: dat van inzicht, begrip en geduld enerzijds en dat van de communicatie anderzijds. Door het herkennen van deze stijlen kunnen mensen die veranderingen organiseren inderdaad beter inschatten wat het gedrag van een bepaald persoon betekent. Op die manier kunnen ze meer begrip opbrengen voor de specifieke wijze waarop iemand probeert een verandering in te schatten en te verwerken. Sommige mensen hebben immers meer tijd nodig dan anderen en het zal gemakkelijker zijn om dat geduld op te brengen als men beseft wat er zich afspeelt.

Kijken we echter even naar de communicatie van veranderingen. Stel dat we midden in de communicatie zitten over de doelstellingen, inhoud, mogelijkheden en beperkingen van een noodzakelijke verandering. We zoeken samen naar oplossingen en vraag en antwoord gaan over en weer. Als manager bent u geneigd om mensen te overtuigen met argumenten die in de lijn liggen van de argumenten die u zelf ook overtuigen of overtuigd hebben. Anders gesteld: uw persoonlijke stijl van veranderen zal bepalen op welke manier u informatie en argumenten doorspeelt aan medewerkers.

Als u zelf een riskeerderstijl hebt, zal u wellicht veel praten over doelstellingen en interessante concepten, gevoelsmatige argumenten gebruiken en proberen mensen intuïtief te laten aanvoelen hoe interessant, noodzakelijk... de voorgestelde verandering is. Als uw toehoorder een redeneerderstijl heeft, zal hij met deze argumenten niet veel nuttigs kunnen doen voor zijn eigen veranderproces. Hij zoekt logische argumenten, details, zekerheden en concrete invulling. Het resultaat is een behoorlijke verstoring in de communicatie. Uw toehoorder zal niet overtuigd worden door uw argumenten en uw voorstel als "onaf" en vaag beoordelen, in elk geval onvoldoende uitgewerkt om te starten. Op deze manier kan elk van de vier stijlen stoten op een andere stijl, met communicatiestoornissen tot gevolg. Op het eerste gezicht lijkt dat op weerstand, maar als men verder kijkt, begrijpt men dat er iets aan kan gedaan worden.

Een eerste stap bestaat erin de eigen stijl van veranderen te kennen. Vervolgens de hulp in te roepen van collega's die een complementaire stijl hebben in de voorbereiding van de communicatie en bij de communicatie zelf. Ga er van uit dat in de doelgroep van uw communicatie de vier stijlen steeds vertegenwoordigd zijn en dat u dus ook de vier soorten argumenten zal moeten verstrekken. In functie van de eigen voorkeur lijkt teamwerk dan ook steeds de betere aanpak.

3 Invloed van de bestaande organisatiecultuur

De cultuur van een organisatie of afdeling uit zich in het gemiddeld gedrag van de leden van die groep of van het soort gedrag dat geaccepteerd wordt. Deze cultuur bepaalt de sfeer maar is ook bepalend voor de graad van risico die mensen bereid zijn om te nemen, de intensiteit van betrokkenheid bij de organisatiedoelstellingen, de graad van vertrouwen in de leiding, de behoudsgezindheid of dynamiek, enz.

Drie belangrijke vragen stellen zich op het kruispunt van cultuur en verandering:

3.1 Is de bestaande cultuur open of remmend ten aanzien van verandering?

Organisaties worden vernieuwd en groeien door nieuwe systemen en werkwijzen in te voeren, structuren aan te passen en strategieën te ontwikkelen. Veranderingen doorvoeren is de motor van de vooruitgang. Maar elke verandering heeft plaats in een bepaald klimaat, in een bestaande cultuur. Deze cultuur kan stimulerend zijn voor verandering of hij kan deze juist tegenwerken. Zelfs wanneer veranderingen worden aangepakt volgens de eerder beschreven natuurlijke processen, zelfs wanneer wordt rekening gehouden met de individuele veranderstijlen van mensen, zelfs dan kan veranderen een moeilijke operatie zijn. De cultuur kan een uitgesproken statische of behoudsgezinde omgeving creëren die het moeilijk maakt om veranderingen door te voeren.

Hier zijn enkele voorbeelden van cultuurelementen in de organisatie die veranderingen tegenwerken:

- wantrouwen ten aanzien van het management
Bij een gebrek aan vertrouwen in het management ontstaat bij verandering vooral onzekerheid en risico in de perceptie van medewerkers. Men vermoedt dat de toekomst er nadeliger zal uitzien dan het heden en daar wil men uiteraard niet heen. Oorzaken van dit wantrouwen zijn divers: slechte ervaringen uit het verleden; geen openheid over doelstellingen; slechte communicatie; manipulatieve stijl van leidinggevenden; verborgen agenda's; een sterke hiërarchie die vooral gehoorzaamheid vraagt en niet werkt aan betrokkenheid. Men dient zich te realiseren dat dit wantrouwen zowel kan bestaan ten aanzien van het volledige management, als ten aanzien van individuele managers. Algemeen wantrouwen wordt bv. veroorzaakt voor een arrogante managementstijl. Arrogantie beperkt de openheid, vooral in het definiëren van problemen en het inzien van de eigen tekortkomingen. De eerste fase van een gezond veranderingsproces, het creëren van een gevoel van urgentie, wordt hierdoor sterk bemoeilijkt. Het gevolg is dat veranderingen bijna steeds plaatsvinden zonder dit urgentiegevoel en dus gepercipieerd worden als oplossingen waarvoor het probleem onbekend is. Dit zal aanleiding geven tot weerstand.

- scheiding tussen “denkers” en “doeners”
Dit principe van traditioneel managementdenken kan een bijzonder sterke invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Als beslissingen steeds hoog in de organisatie worden genomen, of door gespecialiseerde departementen, studiediensten, enz., maar nooit binnen operationele eenheden en met weinig inspraak, dan hebben medewerkers niet het gevoel dat ze enige impact hebben op de gang van zaken. Het logische gevolg is dat men mentaal meer afstand zal nemen en deze veranderingen niet zal zien als een weg vooruit, maar eerder als een bijkomende verstoring in het streven naar overleven.

– management exclusief op cijfers

Als het management zich overdreven eenzijdig richt op cijfers om beslissingen te nemen en sociale, culturele en relationele factoren relatief sterk onderwaardeert, mag men verwachten dat in een dergelijk “koud” bedrijfsklimaat bij de medewerkers veel “buikgevoel” ontstaat dat tegen de managementbeslissingen ingaat. Deze verwachting mag men eveneens hebben bij bedrijven die niet voldoende toekomstgericht denken of weinig rekening houden met de complexe dynamiek van interne relaties of klantenrelaties.

3.2 Wat beschouwt de bestaande cultuur als een acceptabele manier om een verandering aan te pakken?

Over het deelnemen aan veranderingen bestaan in elke organisatie verwachtingen. Men heeft een beeld over hoe dat eigenlijk zou moeten verlopen, vooral wat betreft de graad van inspraak en de manier waarop deze wordt georganiseerd. Deze verwachtingen zijn een deel van de cultuur en het gevolg van de vele factoren die een organisatiecultuur bepalen.

Het veranderproces dat bij het begin van dit hoofdstuk beschreven werd, geeft in alle omstandigheden betere resultaten dan het simpelweg meedelen van beslissingen, omdat het meer beantwoordt aan de natuurlijke wetten die maken dat mensen in hun opdracht geïnteresseerd zijn of niet. Het is een soort ideale aanpak, die ons als doel zou moeten vooropstaan in onze managementstijl. Laten we dat “punt 10” noemen op de kwaliteitsschaal van stijl van verandermanagement. Het toepassen van deze benadering in de praktijk kan in een bepaalde cultuur best overdreven lijken, omdat men bv. “slechts” een benadering op niveau 7 verwacht, bepaald door de bestaande organisatiecultuur. In dat geval zullen mensen wat onwennig staan tegenover de voorgestelde werkwijze, maar de ervaring leert dat ze er vlug aan wennen. Als het gebrek aan vertrouwen in het management vrij groot is, kan het natuurlijk enige tijd duren voor men deze aanpak vertrouwt. Hoe dan ook, eventueel na een aanpassingsperiode, zal een aanpak met een “hogere score” op onze kwaliteitsladder een beter resultaat geven dan een aanpak met een “lagere score”, hoewel medewerkers uit hoofde van de bestaande cultuur aanvankelijk niet expliciet vragende partij zijn voor een aanpak met een “hogere score”.

Past men echter een stijl van verandermanagement toe die ligt onder het cultureel bepaald verwachtingspatroon, bv. op niveau 5, dan zal weerstand het gevolg zijn. Men vindt de aanpak niet ernstig, en dat wordt op zich een reden om tegen de verandering te zijn.

3.3 Hoe kunnen we de soms noodzakelijke veranderingen in cultuur initiëren?

Het is dus belangrijk om vooraf voldoende aan de cultuurverandering te werken om bepaalde veranderingen te kunnen doorvoeren. Hoe kan dit worden aangepakt?

In de eerste plaats is het belangrijk om de rol van principes in het menselijk collectief gedrag te zien. Mensen passen principes toe als een soort norm om hun handelwijze te toetsen. Het principe “wie eerst komt, eerst maalt” wordt dagelijks toegepast op plaatsen waar

mensen hun beurt afwachten. Iedereen die dat principe aanvaardt en dus toepast, gedraagt zich volgens hetzelfde gedragspatroon. Dat creëert niet alleen een praktische oplossing voor een sociaal probleem, het creëert ook sociale vrede en verbondenheid. Als we in een wachtrij observeren dat sommige mensen datzelfde principe niet volgen, ontstaat alertheid, onvrede en eventueel agressie over dit gebrek aan eensgezinde spelregels. Mensen hebben spelregels nodig om hun sociaal verkeer ordelijk en productief te regelen.

Het geheel van spelregels of principes dat in een groep “de facto” wordt gerespecteerd of getolereerd, is in feite de cultuur. Als we dus vaststellen dat de cultuur op een bepaald moment niet volstaat om een bepaald systeem of een bepaalde werkwijze in te voeren, dan moeten we de principes invoeren die de gewenste sociale gedragspatronen voortbrengen.

Het proces om dit te doen is in wezen vrij eenvoudig, maar kan erg confronterend zijn. Het komt erop aan om expliciet te maken in de groep welk(e) principe(s) vandaag gevolgd wordt(worden) en samen vast te stellen dat dit problemen veroorzaakt. Het ongenoegen over de problemen zou moeten volstaan om de leden van de groep te motiveren om te zoeken naar het ‘goede’ principe. Een duidelijke formulering wordt gevolgd door een expliciete afspraak om dit principe voortaan toe te passen.

Belangrijke randvoorwaarden van dit mechanisme zijn:

- dat iedereen in de groep deel uitmaakt van dit proces en dat de afspraken gelden voor iedereen (inclusief de leiding!);
- dat principes niet opgelegd worden, maar afgesproken;
- dat iedereen die bij de afspraak betrokken is, ook actief deel wordt van de opvolging en bijsturing;
- dat men een manier vindt om te evalueren en bij te sturen.

4 Weerstand begrijpen en opvangen

Weerstanden tegen verandering kennen algemeen gezien drie oorzaken:

1. de context van de verandering:
 - ervaringen uit het verleden;
 - het proces dat de verandering introduceert;
 - drempels in de organisatie.
2. een verschil van mening betreffende de inhoud van de verandering:
 - door een gebrek aan informatie;
 - door onduidelijke doelstellingen;
 - door fundamenteel verschil in overtuigingen.
3. een onvermogen om met veranderingen om te gaan, ongeacht welke veranderingen dit zijn:
 - een persoonlijkheid die gericht is op zekerheid, orde en stabiliteit;
 - een probleem met maturiteit.

We noemen ze respectievelijk “*context*”, “*inhoudelijke*” en “*emotionele*” weerstand.

De “*context*” weerstand kan preventief verlaagd worden door bepaalde ingrepen in de organisatie: organisatieontwikkeling. Een cultuur scheppen van hoge betrokkenheid, doelgerichtheid, verantwoordelijkheidszin, dynamiek, enz.. is niet eenvoudig, maar maakt een fundamenteel verschil in het omgaan met verandering. Een statische organisatie komt voort uit een klassieke managementstijl, waar alles draait rond beheersing, optimalisatie, gehoorzaamheid en verdeling van denken en doen over verschillende mensen. Verder moet vermeden worden dat slechte veranderprocessen in onduidelijkheid aflopen; formele lessen dienen getrokken en gecommuniceerd te worden zodat er geen wilde verhalen ontstaan. Het proces organiseren zoals beschreven bij het begin van dit hoofdstuk, is gewoon noodzakelijk om contextweerstand te voorkomen.

Curatief ligt de zaak wat moeilijker. Als de oorzaak van weerstand ligt in negatieve ervaringen uit het verleden, is het aangewezen zo expliciet mogelijk de leerervaring uit dit verleden te gebruiken als input voor de nieuwe methode. Ontken de fouten uit het verleden niet. Grijp terug naar evaluaties en toon aan dat het dit keer wel slaagkansen heeft, omdat u leert uit de fouten van het verleden. Maak met andere woorden het leerproces duidelijk.

Als er fouten gemaakt werden in het proces: stoppen, toegeven en herbeginnen. Het heeft geen zin dat de locomotief alleen aankomt; de hele trein moet ter bestemming komen, en dus moet het tempo van vooruitgang en verandering aangepast worden aan de snelheid die in de organisatie kan ontwikkeld worden.

Indien de organisatie door haar verouderde stijl te statisch is, is zeer fundamenteel werk in organisatieontwikkeling aangewezen. Dit valt echter buiten het bestek van deze bijdrage.

De “*inhoudelijke*” weerstand kan voorkomen worden door beleidsmatig voldoende tijd en energie te steken in de communicatie en dialoog rond doelstellingen, problemen, bedreigingen, plannen.

Dit soort weerstand is relatief gemakkelijk te “vatten” en om te buigen naar een positievere attitude. Voorwaarde is dat de betrokkenen bereid zijn ernstig zelfonderzoek te doen om vast te stellen in welke mate er geen sprake is van emotionele weerstand. Bovendien moet de betrokkene de situatie willen veranderen en het inhoudelijk conflict willen oplossen. Zoals verder zal blijken uit de korte samenvatting van maturiteitsontwikkeling, veronderstelt dit op zich een behoorlijke maturiteit. Kortom: een open en eerlijke dialoog is de weg vooruit. Concreet betekent dit dat de ontbrekende informatie of afstemming over doelstellingen met een inhaalbeweging moet gebeuren. Herstellen wat fout liep, met uitgebreide toelichting en eventuele excuses om dan verder te kunnen gaan.

“*Emotionele*” weerstand is moeilijk preventief aan te pakken. Enkel het selecteren van medewerkers met een hoge graad van maturiteit kan baat brengen. Samen met zijn maturiteit ontwikkelt een mens flexibiliteit en vaardigheden om veranderingen in zijn leven constructief tegemoet te treden. Een gebrekkige maturiteitsontwikkeling resulteert in structurele zwakten in het omgaan met dynamiek en verandering. Onderzoek, onder meer van J. Wonder en P. Donovan, heeft aangetoond dat de oorzaken van deze zwakten te

vinden zijn in de psychologische ontwikkeling van de persoon op relatief jonge leeftijd. Te veel of te weinig aandacht, overbescherming, te vroege zelfstandigheid, niet verwerkte trauma's...en andere gelijkaardige ervaringen blijken een stevige stempel te drukken op de genoemde vaardigheden: vertrouwen, zelfbewustzijn, activiteit en methode.

Flexibiliteit en veranderingsgezindheid hebben te maken met persoonlijkheidsontwikkeling of maturiteit. Deze ontwikkeling kan gezien worden als een spiraalbeweging rond de volgende elementen.

- 1: zelfkennis
- 2: zelfvertrouwen
- 3: zelfrelativering
- 4: openheid
- 5: acceptatie
- 6: zelfinspiratie

Naarmate een persoon zich volgens deze stappen ontwikkelt, wordt telkens ook het vermogen vergroot om op de voorgaande vlakken tot meer inzicht en ontwikkeling te komen.

Een andere benadering is deze van S. Covey, die de menselijke ontwikkeling ziet verlopen over drie grote stadia (afhankelijkheid, onafhankelijkheid, wederzijdse afhankelijkheid). Voor de beide overgangen naar een hoger stadium, zijn drie fundamentele vaardigheden nodig die de persoon dient te ontwikkelen. Voor het duurzaam behoud is een zevende vaardigheid nodig: "de zaag scherp houden"; blijven werken aan introspectie en aan een gezonde relatie met jezelf en het leven.

5 Basisprincipes van succesvol veranderen

INHOUD / CONTEXT

1. positioneer de verandering in een strategisch kader; zorg voor inhoudelijke consistentie
2. kijk naar het evenwicht binnen de organisatie en zorg vooral voor een cultuur die de verandering ondersteunt
3. inhoudelijke weerstand ontstaat door:
 - tegenstrijdige boodschappen;
 - gebrek aan informatie;
 - onduidelijke doelstellingen;
 - verschillen in overtuigingen.
4. geen symptoombestrijding: pak de kern van de zaak aan

PROCES

1. zorg dat mensen inzicht hebben in strategie en bredere doelstellingen: perspectief geven
2. kweek eerst een urgentiegevoel bij de betrokkenen, vanuit inzicht in strategie en resultaten

3. gebruik een trechtertechniek om de inbreng van betrokkenen te kanaliseren naar een voorstel en een beslissing
4. de eindverantwoordelijkheid voor verandering niet aan een “specialist” delegeren
5. procesverantwoordelijkheid geven aan een geloofwaardig team
6. de geschikte cultuur is een voorafgaande voorwaarde
7. maak er een leerproces van
8. zorg planmatig voor concrete resultaten binnen de “momentum periode”
9. als het proces fout loopt: stop het proces, stap eruit, maak het bespreekbaar
10. indien procesweerstand belangrijk wordt: herbegint

MENSELIJKE RELATIE

1. probeer “denken” en “doen” in hetzelfde hoofd te krijgen; mensen inschakelen en niet de oplossing laten uitwerken door specialisten en daarna invoeren
2. beschouw mensen als volwaardig en behandel ze met respect (informatie geven, vragen stellen, opmerkingen ernstig nemen, tijd nemen om uit te leggen, herbeginnen als het te snel gaat)
3. rekening houden met individuele veranderingsstijlen bij de communicatie: teamwerk
4. anticipeer weerstanden: wie zal het waarschijnlijk waar moeilijk mee hebben? Waarom?
5. gebruik coachend leiderschap om met *negatie* om te gaan:
 - het belang van de verandering onvoldoende inschatten;
 - de eigen rol in het proces niet willen zien.
6. gebruik principes om de verandering te argumenteren
7. aan cultuur werken = principes afspreken en zorgen dat ze gerespecteerd worden
8. hou rekening met de maturiteit van mensen
9. bij weerstand: tracht eerst te begrijpen, alvorens u wil begrepen worden