

CHANGE
CHANGE

BLIJF MENSEN NIET STEEDS OP SLEEPTOUW NEMEN



Rudy Vellema
Directeur-eigenaar
Nextpage
r.vellema@nextpage.nl

Een klant wilde de afdeling digitaliseren waar exportdocumenten, douanepapieren en vrachtbrieven werden aangemaakt. De medewerkers werden er bij betrokken. Ze kregen de vraag voorgelegd wat er moest gebeuren om hun afdeling papierloos te maken. Een goed uitgangspunt, want veel managers zijn geneigd zelf oplossingen te bedenken en die van bovenaf in te voeren. Dat zorgt altijd voor weerstand en een grotere kans op verkeerde oplossingen. Toch kwam er geen enkele reactie van de vijf medewerkers op de afdeling. Iedereen bleef doen wat hij deed. Er kwamen geen initiatieven of ideeën. Het afdelingshoofd vroeg zich af hoe dit kwam.

Om vernieuwing in je bedrijf op gang te brengen, is het een goed idee om medewerkers te betrekken bij de aanleiding voor de vernieuwing, het doel en de oplossing. Maar er komt meer bij kijken. Immers: wat een aanleiding voor het bedrijf is om te veranderen, kan voor de medewerker wel reden zijn om juist niet te veranderen. Zo was het ook in dit geval. Het bedrijf wilde hoge kosten en een ouderwets imago wegpoetsen door te digitaliseren. De medewerkers zagen het automatisch genereren van transportdocumenten echter als het onvermijdelijke einde van hun baan. De werkgever had hen wel een baangarantie gegeven - ze konden naar de marketingafdeling doorstromen -, maar dat werd als bedreigend ervaren. Ze waren bang dat die functie onvoldoende paste bij hun competenties, en daarin hadden ze waarschijnlijk gelijk. Een vaak gehoorde managementoplossing is om medewerkers te laten ervaren 'what's in it for me?' Dat klopt als het gaat om hen in beweging te krijgen. Maar hier gaat het niet om het aanzetten tot change, maar het overwinnen van de weerstand tegen change. Mensen houden verandering tegen, omdat er niets voor hen te halen valt. Ze zijn bang dat ze er slechter van worden en denken niet: 'what's in it for me?', maar 'what will happen to me?'

Belangrijk bij het wegnemen van weerstand is om je te focussen op de oorzaak van de weerstand. Daarbij helpt het zeker om die weerstand serieus te nemen. Medewerkers die zich onvoldoende gehoord voelen, geven een schreeuw om aandacht en dat neemt vaak alleen maar toe. Begrip blijven tonen, schiet echter ook weinig op. Duidelijkheid en confrontatie werken vaak veel beter. Geef iedereen de mogelijkheid om mee te denken en mee te komen, maar besteed niet te veel aandacht aan diegene die niet mee willen. In succesvolle organisaties werken mensen die in staat zijn om het management op sleeptouw te nemen en niet andersom.

Zo werd bij onze klant na een gesprek met de medewerkers de baangarantie aangepast naar een functie op de afdeling administratie, die beter bij hen paste. Verder kregen ze te horen dat ze zelf binnen drie maanden konden komen met een uitgewerkt plan om de afdeling volledig papierloos te krijgen, waarbij de factor arbeid na 1,5 jaar met 75 procent verminderd moest zijn. Ze werden daarbij geholpen door een projectmanager. Mocht het team hier niet zelf mee aan de gang gaan, dan zou het management een externe partij inschakelen om het plan vorm te geven. De baangarantie verviel dan. Met andere woorden, ze zouden hun baan juist verliezen door niet te veranderen. Soms is het beter om een heel serieuze en concrete ongerustheid te creëren, meer dan misschien nodig is. Het was voor de afdeling wel even schrikken, maar vervolgens gingen ze wel hard en succesvol aan de slag.

