

Organisaties veranderen doe je niet alleen

U bent ondernemer, groot, klein, net begonnen of zeer ervaren, het maakt niet uit. U weet het al lang: uw leidinggevenden, verkopers, productie- en andere medewerkers de schuld geven van slechte resultaten werkt niet. HET WERKT NIET! En u weet ook dat u vooral uzelf recht in de ogen moet kijken voor het beantwoorden van die ene vraag: gaat het wel goed met mijn organisatie?

De wereld verandert, uw organisatie ook. Gaat het wel goed met uw organisatie? Het is een groot misverstand dat u alleen een organisatieverandering zou moeten inzetten als het flink tegenzit. Dan bent u feitelijk al te laat. In goede tijden kunt u al maatregelen treffen om voortdurend en adequaat in te spelen op onverwachte veranderingen binnen en buiten uw organisatie. Maar goed, dat overkomt u niet, u bent op tijd. Bovendien bent u eerlijk tegenover uzelf en is het duidelijk: het is tijd om de bakens te verzetten.

Veranderen begint bij jezelf?

U bent zojuist naar een training geweest en hebt geleerd dat veranderen bij uzelf begint. Dus meteen maar het goede voorbeeld geven en vol energie en toewijding aan de slag. Vele weken later presenteert u uw ultieme reorganisatieplan, inclusief nieuwe missie, visie, product-marktcombinaties, targets, organisatiestructuur, procesbeschrijvingen en nieuwe functieprofielen. U verwacht applaus en tromgeroffel van uw medewerkers. Maar helaas, niets van dat alles. Zij kijken u met grote koeienogen aan: 'Hebben we wat gemist?'

Organisaties veranderen doe je niet alleen!

In de vaart der volkeren heeft u wat gemist. Uw belangrijkste 'asset', uw medewerkers, bent u vergeten, heeft u over het hoofd gezien. Jarenlange ervaring, kennis en kunde terzijde geschoven. Wat denkt u dat dat doet met het gevoel van vertrouwen, bestaansrecht en werkplezier van uw medewerkers?

U weet het al lang: uw leidinggevenden, verkopers, productie- en andere medewerkers links laten liggen bij een organisatieverandering werkt

niet. HET WERKT NIET! En toch, ondanks al uw goede bedoelingen, overkomt het u ook.

Weerstand bij veranderen is normaal

Een belangrijke factor voor een geslaagde organisatieverandering is een gemeenschappelijk gedeeld urgentiebesef, 'sense of urgency', voor de noodzaak van die verandering. Hoe groter de groep die dit urgentiebesef deelt, hoe beter het voor de organisatie en uw medewerkers is. Met de juiste mensen, die vertrouwen hebben in elkaar, kan dan een gezamenlijk doel worden benoemd en gerealiseerd. Alle medewerkers zult u overigens niet direct mee krijgen bij een organisatieverandering.

Veranderen roept namelijk bij veel medewerkers weerstand op. Dat mag echter geen reden zijn om uw medewerkers hierbij niet te betrekken, met de zekerheid dat de verandering dan in ieder geval zal mislukken. Deze weerstand is heel normaal. Het is zinvol om te weten dat angst en onbekendheid veelal ten grondslag liggen aan weerstand. Door deze te herkennen en te erkennen, door angsten weg te nemen en bekend te maken waarom een verandering noodzakelijk is, kan weerstand worden omgezet in 'meestand' en zullen tegenstanders voorstanders worden om het gezamenlijke doel te willen realiseren. Zelfs als dat betekent dat er banen opgeofferd dienen te worden. Dat mensen niet zouden willen veranderen is dus bij deze een fabel. De historie leert dat de mens overleefde door na te denken en in te spelen op veranderingen. Het kan toch niet zo zijn dat de evolutie van de mensheid in uw organisatie stopt! Mensen in uw organisatie willen ook veranderen, als ze maar weten waarom (het urgentiebesef), waarvoor (het doel), hoe (de visie) en wat dat oplevert (het resultaat). Organiseerverandering is dan geen doel op zich meer, maar slechts een middel om het resultaat te bereiken.

Wat medewerkers van u verwachten

Wat is uw rol als directeur/manager in een veranderproces? Er wordt veel van u verwacht, de ogen van uw medewerkers zijn op u gericht. Wat u in ieder geval niet moet vergeten is om duidelijk en helder te communiceren over de verandervisie en over het te realiseren doel, dat er een noodzakelijk belang is om te veranderen en dat u elkaar nodig heeft om samen te werken aan het resultaat. U zult de juiste mensen binnen en/of buiten uw bedrijf moeten benaderen om een voortrekkersrol te willen spelen in het veranderproces. Dat zullen bijvoorbeeld naast leidinggevenden ook sleutelfunctionarissen, cultuurdragers of externe belanghebbenden kunnen zijn. Deskundigheid, geloofwaardigheid, vertrouwen en een combinatie van leiderschap en managementvaardigheden zijn onontbeerlijk. Door een externe deskundige in te huren kunt u gebruik maken van diens praktijkervaringen en voorkomt u dat u in bekende valkuilen stapt. Het is en blijft uw verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor een succesvol veranderproces waarin draagvlak bij uw medewerkers is gecreëerd. Dan zult u constateren: HET WERKT WEL!

Drs. A.W.H. Geven,
Geven Management Consultancy BV
te Gorssel

Vragen naar aanleiding van dit artikel kunt u e-mailen naar info@gevenmc.nl.