

Op een lijn tijdens verandering in vijf stappen

Reorganisaties, HNW, nieuwe werkmethoden zoals Lean vragen een hoop gepraat, om uiteindelijk de nieuwe manier van werken helder en eigen te maken. Directie en leidinggevendenden denken veel te doen aan overleg en afstemming, terwijl medewerkers het anders ervaren en zich nauwelijks betrokken voelen. Waar wringt de schoen? Is het gemakzucht of gebrek aan verantwoordelijkheid bij het management? Of stellen medewerkers zich op als de opa's van de muppetshow: niets is goed en altijd commentaar. Het antwoord is te vinden in een andere kijk op verandertaal tijdens verandering.

De realiteit is dat er veel mis gaat in het gepraat. Een te hoge verwachting van het verandervaardigheden van het management en een te mechanistische kijk op communicatie zijn hier naar mijn idee de oorzaak van. Informatie is te algemeen en te laat, managers verzaken bewust of onbewust in hun rol om medewerkers te informeren of ze dempen vragen en onzekerheden van medewerkers. De uitzonderingen natuurlijk daargelaten!

Dan kun je deze situatie krijgen:

Directie denkt 10 maanden na over de nieuwe koers.

Ze nemen 10 weken om het op papier te zetten.

In 10 werkdagen overtuigen ze hun staf.

In 10 uur wordt het aan het personeel verteld.

Die hebben 10 minuten om het te begrijpen.

En 10 seconden om erop te reageren.

Elke ingrijpende verandering vraagt om een aanpassingsperiode, een transitie periode, die langer duurt dan 10 werkdagen of 10 weken. Deze periode omvat het proces van loslaten, niet-weten, creatie en vervolgens nieuw begin. Met name in fase tijdens verandering (de neutrale zone - William Bridges) ontstaat een hoop onzekerheid en 'ja maar'. Om deze fase te overbruggen is echt contact en dialoog nodig. Met verandertaal tijdens verandering.

Om aanpassingsproces te versoepelen, medewerkers en managers op een lijn te brengen, is een andere kijk op communicatie en het gebruik van verandertaal tijdens verandering nodig. In lijn met organisatiedynamica (Thijs Homan, 2005) is afstemming nodig om verschillende wereldbeelden en werkelijkheden te overbruggen. Ieder mens kijkt anders en denkt anders over de verandering.

Dit is concreet te vertalen door tijdens het veranderingsproces mensen op gezette tijden bijeen te brengen. Ik zal je aangeven hoe je dat het beste kunt doen:

Stap 1: Plan maandelijks korte sessies. Deze hoeven niet veel tijd te kosten. Bijvoorbeeld een lunchsessie van 30-40 minuten is een ideaal moment om het te hebben over de verandering.

Stap 2: Bereid een openingstekst voor met verandertaal. Leidinggevendenden starten met verandertaal zoals "wij plannen deze lunchsessie om ons te helpen te begrijpen wat er bij jullie omgaat. Hoe denken jullie over de verandering?". In plaats van zenden van informatie en eigen overtuigingen, vragen zij naar zorgen en beslommeringen van de medewerkers.

Stap 3. Noteer alle vragen en ideeën op een flip. Mochten er heel veel zijn, vraag dan naar de top 3. En ga vervolgens op een ander moment ze vertalen naar daadwerkelijke acties.

Stap 4. Koppel (de resultaten) van de acties binnen 4 weken terug via werkoverleg (of bij aanvang van nieuwe dienst) waarbij benadrukt wordt in verandertaal 'dit zijn de acties na aanleiding van op jullie vragen en zorgen'. Zorg voor een duidelijk overzicht van acties die wel en niet worden aangepakt en publiceer deze op de borden.

Stap 5. Vraag in de volgende (lunch) sessie naar de bevindingen van de teruggekoppelde acties. Zo toets je wat de effecten zijn en complimenteer je de deelnemers van de sessie voor het verzamelen van alle zorgen en vragen.

Deze aanpak biedt de mogelijkheid om de oude aannames te vervangen door nieuwe. Zo ontdekt het managementteam wat medewerkers bedoelen met 'zekerheden verliezen' en welke zorg er achter de vragen schuilt. Van de andere kant begrijpen medewerkers wat het management bedoelt met 'kansen grijpen en initiatief nemen'. Kortom: verandertaal tijdens verandering verduidelijkt betekenissen.

Voorwaarde is dat dergelijke sessies zorgvuldig georganiseerd en gepland worden, uitnodigende werkvormen kennen en een gegarandeerde terugkoppeling hebben. Haalbaar? Het proberen te volgen van de stappen en het gebruik van verandertaal tijdens verandering is in elk geval kansrijker dan het uitsluitend rondsturen van informatie in de hoop dat iedereen dan geïnformeerd is en 'mee' gaat.

Datum: 25-10-2012

Auteur: Eveline Jansen

Bron: evelutie.nl