

De klant zit in het bedrijf

Zou het kunnen dat momenteel meer managers omwille van communicatiefouten de laan worden uitgestuurd dan omwille van beslissingsfouten? Terwijl managers steeds beter gewapend lijken in het nemen van juiste beslissingen krijgen zij ze steeds minder goed aan hun personeel verkocht. Want hoe sterk de analyse en oplossingen ook mogen zijn, als het volledige bedrijf ze niet volgt en accepteert, blijft elk noodzakelijk veranderingsproces in de startblokken zitten. En dat bekoopt uiteindelijk elke manager. Of hoe succesvol change management het vel van de manager kan redden.

Geen bedrijf of organisatie die niet vroeg of laat door een ingrijpend veranderingsproces moet. Bedrijven herstructureren, maar vergeten daarbij te vaak hun belangrijkste doelgroep: hun eigen medewerkers. Omdat de natuurlijke focus van elk management extern is, met name gericht op de markt waar zich de bedreigingen en uitdagingen situeren, ontsnapt de interne dimensie vaak aan hun aandacht en expertise. En daar is het dat de meeste veranderingsprocessen stokken: niet omdat de analyse en de oplossingen van het management niet juist zijn, maar omdat het eigen personeel niet gelooft dat ze juist zijn of - zoals verderop zal blijken - legitiem zijn. En zo wordt een context gerealiseerd waarbij de eigen medewerkers, die de verandering moeten uitvoeren, de voorgestelde plannen gaan contesteren.

Klant bij veranderingsproces

Bij succesvol change management wordt het externe klant-denken ook binnen de eigen organisatie toegepast: de medewerkers zijn klant bij het veranderingsproces. Hoe win je ze voor een herstructurering van hun afdeling, een nieuwe werkmethode of zelfs voor een graduele maar begeleide afvloeiing? Dan blijkt al snel dat door de gekende patronen van syndicale en patronale tweedeling een complexer veld zichtbaar wordt, waarbij vooral de heterogeniteit in profiel en verwachtingen van het personeel opvallen. Net zoals 'de' klant niet bestaat, bestaat ook 'het' personeel niet. Het personeel is geen homogeen blok en dient bij change management dus ook op een gediversifieerde manier te worden benaderd.

Legitimiteit als leidraad

Bij succesvol change management is de legitimiteit van het voorgestelde veranderingsproces cruciaal. Wordt de voorgestelde verandering door alle betrokken actoren als legitiem gepercipieerd, dan kan de implementatie ervan terugvallen op een sterk intern draagvlak. Bij de constructie van legitimiteit spelen vier concepten een cruciale rol: externalisering van de oorzaak, transparantie in communicatie, participatie in de beslissing en stabiliteit tijdens het proces.

De oorzaak van een herstructurering ligt zelden binnen het bedrijf, maar situeert zich bijna altijd extern: een algemene crisis in de sector, nieuwe marktendensen, noem maar op. Toch wil dat niet zeggen dat het personeel in even veel gevallen de oorzaak ook effectief externaliseert. De mate dat het personeel het schrappen van de nachtploeg lieert aan een algemene malaise in de sector of aan een weinig vooruitziend en inefficiënt

management wordt grotendeels bepaald door perceptie en het is verbazend hoeveel managementteams er door manke communicatie in slagen een in se externe oorzaak te internaliseren en zo opeens zelf het probleem te worden.

Superbonus

Dit is belangrijk want door de oorzaak te externaliseren, ze buiten het bedrijf en buiten de natuurlijk reikwijdte van het management te situeren, accentueert het de natuurlijke rol van het management in het afstemmen van interne structuren op externe prikkels. Externalisering van de oorzaak versterkt de legitimiteit van het management en verleent zo ook een verhoogde legitimiteit aan het door hen voorgestelde veranderingsproces. Veranderingen worden immers meestal gecontesteerd op basis van een gebrek aan legitimiteit van de initiator van de veranderingen. Het topkader dat zich in een crisisjaar nog rijkelijk belooft met superbussen – om maar één gekend voorbeeld te geven – ondergraaft elke legitimiteit voor hun pijnlijke maar noodzakelijke herstructureringen van de onderneming. Open en transparante communicatie is hierbij een belangrijke tool.

Transparantie

Medewerkers zullen veel minder de legitimiteit van het proces en het management in vraag stellen als op een open en transparante manier informatie doorstroomt. Want transparantie biedt zichtbaarheid en dus ook controleerbaarheid van alle parameters, waardoor de perceptie van objectiviteit en rationaliteit van het voorgestelde plan stijgt. Vaak immers ontstaat interne contestatie voor een herstructurering, omdat een gebrek aan coherente informatiedoorstroming negatieve percepties stimuleert over de inhoud van de herstructurering. Die negatieve connotaties zijn uiteindelijk nog maar moeilijk recht te zetten.

Aansluitend bij de noodzaak van transparantie is de participatie van medewerkers in veranderingsprocessen belangrijk. Veranderingen die unilateraal top-down worden doorgevoerd, isoleren de beslissing bij het management en creëren afstand tussen de beslisser en zij die de beslissing ondergaan. Dit ondergraaft bij het personeel op een dramatische wijze de legitimiteit van het veranderingsproces. Juist door in het veranderingsproces specifieke participatietrajecten te creëren op de diverse personeelsniveaus wordt de beslissing en eigenlijk ook de beslisser verdeeld over de volledige organisatiestructuur. Dit zorgt dat het interne draagvlak voor het veranderingsproces in belangrijke mate wordt verruimd : de verandering wordt een gedeelde verandering.

Onzekerheid

Personeel reageert steeds met onzekerheid op elk veranderingsproces : het creëert instabiliteit. Te snel wordt door het management ervan uitgegaan dat het volledige bedrijf achter de verandering staat – omdat de finaliteit objectief juist, adequaat en legitiem is - en ziet ze niet de instabiliteit die het veranderingsproces an sich genereert voor het personeel dat deze moet ondergaan. Want dat is de fout die vaak gemaakt wordt. Het zijn niet de veranderingen die onzekerheid brengen, maar wel het proces voorafgaand aan de verandering.

Gefaseerd veranderingsproces

Hierdoor ontstaan de klassieke fouten. Men rekt het aanlooptraject om de verandering uitvoerig te argumenteren, ervan uitgaand dat de angst en twijfel zich situeert rond de inhoud van de verandering terwijl door die foutieve analyse het proces wordt verlengd en er zo juist effectieve onzekerheid ontstaat. Kortere processen werken beter, en nog veel efficiënter zijn gefaseerde processen waarbij de finale verandering wordt versneden in kleinere veranderingsstappen. Hierdoor kan voor elke veranderingsstap een veel concreter, dichter in de tijd en dus zekerder beeld worden gecreëerd, en cumuleren de zekerheden door het partieel en gradueel realiseren van de verandering. Een bedrijf dat binnen 9 maanden een volledige herstructurering van zijn productieafdeling voorziet, doet er beter aan dit traject op te delen in 3 cumulatieve veranderingsprocessen van telkens 3 maanden, waarbij de verandering telkens minder ingrijpend is, sneller realiseerbaar is en bovendien telkens conditionerend en accepterend werkt voor de volgende stap.

Niet te optimistisch

Bij elk veranderingsproces ligt de nadruk op wat er verandert, terwijl zekerheden op de eerste plaats worden gecreëerd door wat stabiel blijft. Benadruk van bij de start van het veranderingsproces wat onveranderd blijft en creëer zo stabiliteit en acceptatie voor de echte wijzigingen. Bovendien verlopen veel veranderingsprocessen met te optimistische previsions en projecties van de voorgestelde herstructurering, juist gevoed door de managementanalyse dat de veranderingsangst bij hun personeel draait om de inhoud van de verandering. Terwijl dus het proces - de beweging van het zekere naar het toekomstige - de bron van onzekerheid is. Te positieve verhalen zijn vaak premature verhalen, die tijdens het proces niet volledig kunnen worden gerealiseerd en enkel onzekerheden over de bestemming stimuleren.

Draagvlak bouwen

Het is duidelijk dat succesvol change management een permanent zoeken is naar legitimiteit voor het veranderingsproces bij de diverse functiesegmenten binnen de organisatie. Hierbij spelen externalisering van de oorzaak, transparantie in communicatie, participatie in de beslissing en stabiliteit tijdens het proces een cruciale rol. Door een samenspel van die factoren kan een management draagvlak opbouwen binnen de organisatie om ook moeilijke herstructureringen door te kunnen voeren.