



GOEDE PRAKTIJKEN IN DE GRAFIMEDIA 6:

VERANDER- MANAGEMENT VOOR MANAGERS

Uitgave van:
Werkgroep Arbeid en Gezondheid Grafimedia (WAGG)

INLEIDING

Er wordt wel eens gezegd: Verandering is de enige constante factor". Verandering is in ieder geval een cruciaal onderdeel in het managen van organisaties. Organiseren en managen is altijd ook "veranderen". Steeds meer organisaties streven naar continue verbetering en daarmee continue verandering.

Verandermanagement is het voortdurend organiseren van verandering binnen een organisatie. De focus ligt vaak op de "harde" kant van organisaties, zoals strategie, structuur en systemen. Denk aan IT-verbeteringen en het vervangen van machines. De werknemers moeten zich vervolgens aanpassen aan die verandering.

Het gedrag van mensen en de interactie tussen (groepen) mensen bepalen in grote mate het succes van een verandering. Juist jij en de werknemers die je aanstuurt verdienen dus veel aandacht in een veranderproces. Hierdoor moet verandermanagement worden beschouwd als een integraal proces, waarin tegelijk aandacht nodig is voor de technologie, de organisatie én de mens.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----------|
| INLEIDING | 2 |
| 1. HET VERANDERPROCES | 4 |
| 1.1 Managen van mensen in veranderprocessen | 4 |
| 2. ACCEPTATIESTRATEGIE, EEN KLEIN STUKJE THEORIE | 5 |
| 3. GOEDE PRAKTIJKEN IN VERANDERMANGEMENT | 6 |
| MEER INFORMATIE | 8 |

1. HET VERANDERPROCES

Het veranderproces bestaat volgens Deming uit een grondige analyse waarbij de organisatie en werkprocessen opnieuw worden ontworpen. Dan volgt implementatie van het nieuwe ontwerp. Na een evaluatie wordt er dan bijgestuurd om continue verbetering te kunnen realiseren. Om dit te visualiseren, is de kwaliteitscirkel van Deming ontwikkeld (Plan-Do-Check-Act), die hieronder is weergegeven.



1.1 MANAGEN VAN MENSEN IN VERANDERINGSPROCESSEN

Succesvol managen van veranderingsprocessen vergt focus op de mens, technologie en organisatie. Nu wordt er ook vaak beweert dat mensen een natuurlijke weerstand tegen veranderen hebben. Mensen willen echter best veranderen, ze willen alleen niet graag veranderd worden! Het is hierdoor cruciaal om mensen te betrekken in het veranderingsproces in plaats van deze veranderingen op te leggen. Het is je doel als manager om soepel, zonder weerstand, een verandering door te kunnen

voeren. Het is dus van belang om de acceptatie van je werknemers te vergroten en dat is geen makkelijke opgave! Iedereen is anders en de één zal een verandering sneller omarmen dan een ander. Het is van belang dat managers zich hiervan bewust zijn.

Arbeidsomstandigheden als veranderproces

Je bedrijf gezond en veilig maken is vaak een uitdaging. Met technische maatregelen kom je een heel eind. Maar daarmee ben je er nog niet. Vaak moeten de werknemers ook hun werkgedrag aanpassen om gezonder en veiliger te werken. Denk daarbij aan het veilig instellen van een machine of het consequent dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen. Simpelweg een ARBO RI&E uitvoeren en denken dat je er daarmee bent, is een illusie. Aandacht, voorlichting geven, opleiding en toezicht houden op medewerkers is wellicht nog veel belangrijker. Want, vaste werkpatronen bijsturen is en blijft lastig.

Ons advies: ga na het uitvoeren van de ARBO RI&E en het opstellen van je Plan van Aanpak, aan de slag met het doorspreken van de resultaten met de medewerkers. Laat hen begrijpen/inzien dat het uitvoeren en bijhouden van de RI&E in hun belang is. Zonder deze actie zal de verandering niet of maar deels lukken.

2. ACCEPTATIESTRATEGIE, EEN KLEIN STUKJE THEORIE

Een acceptatiestrategie is een gerichte en doordachte combinatie van activiteiten en communicatie met focus op de mens binnen de organisatie. Dit doen we vaak onbewust en daarom niet doordacht. Daarbij wordt vaak dezelfde strategie toegepast in verschillende veranderprocessen. Wanneer iemand het bijvoorbeeld niet met ons eens is, hebben we de neiging om argumenten te bedenken om zo de anderen te overtuigen van ons eigen gelijk. Overtuigen is een strategie die prima kan werken. Er zijn echter meer mogelijkheden en alternatieven. Het maken en uitvoeren van een combinatie van de onderstaande strategieën kan je helpen om je mensen mee te krijgen in een veranderingsproces.

1 Informeren

Informeren en kennis vergroten door bijvoorbeeld het bijpraten van betrokken medewerkers over de verandering, en dan met name over het 'wat' en het 'waarom'. Zo wordt ervoor gezorgd dat medewerkers begrijpen waarom wordt gekozen voor de verandering.

2 Participeren

De manager vraagt om een inhoudelijke inbreng. Zo wordt ervoor gezorgd dat de betrokkenen zich serieus genomen voelen. Ieder mens beschikt over andere zienswijzen, referentiekaders, kennis en vaardigheden die het veranderproces kunnen ondersteunen. Geef hen hierin ook zelfstandigheid. Maak dus ruimte in je eigen plannen voor hun inbreng. Dit geeft hen een gevoel van autonomie en het gevoel

van gezien te worden, waardering en begrip te krijgen.

3 Helpen en ondersteunen

De manager neemt de betrokkenen tijdelijk taken uit handen en regelt dingen voor ze. Een voorbeeld is de inkoop en het administreren van de grond- en hulpstoffen, zodat de betrokkenen meer tijd voor het veranderproces hebben.

4 Onderhouden en overeenstemming

Het zoeken naar overeenstemming en het bespreken van aanvaardbare compromissen. Om tot een compromis te komen, wordt een middenweg gezocht waar alle partijen tevreden mee zijn. Vaak leveren alle partijen iets in om tot een gemeenschappelijke oplossing te komen. Belangen van alle betrokkenen worden in kaart gebracht, de voor- en nadelen worden tegen elkaar afgewogen waarna er een compromis wordt bereikt.

5 Overtuigen

Overtuigen vindt plaats als een iemand bewust communicatie inzet om de houding van een ontvanger te veranderen. De voordelen van de verandering worden beargumenteerd. Als gevolg van de argumentatie zouden medewerkers overstag moeten gaan.

6 Afdwingen

Bij afdwingen wordt gebruik gemaakt van macht en dwang. Hiërarchische verhoudingen spelen een belangrijke rol omtrent de mogelijkheid om deze

acceptatiestrategie in te zetten. Eventueel worden ook sancties in het vooruitzicht gesteld en toegepast.



3. GOEDE PRAKTIJKEN IN VERANDERMAGEMENT

Op basis van ervaringen van een aantal voorlopers in de branche, hebben we een samenstelling kunnen maken van slimme veranderstrategieën. Hieronder volgt een opsomming.

1 Zorg voor een positieve houding van de veranderaar(s)

De houding van degene(n) die het veranderproces in gang zet, heeft invloed op de manier waarop de medewerkers in de toekomst omgaan met de verandering. Weerstand is vanzelfsprekend een negatieve emotie die je als veranderaar niet wil versterken. Voorkom dus dat je focust op de problemen binnen het bedrijf. Lig de focus op oplossingen en het zien van kansen, dan wordt de verandering eerder beschouwd als iets positiefs.

2 Informeren

Na een goede voorbereiding, moet het plan gedeeld worden met de medewerkers. Neem de tijd om informatie te delen over het plan en organiseer hiervoor bijvoorbeeld een kick-off. Geef de kick-off een pakkende naam om volume aan de opening van het veranderproces te geven. Een idee is om de kick off samen voor te bereiden met de sleutelfiguren binnen het bedrijf. Houd daarbij de volgende spelregels in gedachten:

- Presenteer feiten en geen meningen.
- Informeer alle medewerkers over het idee dat zal gaan leiden tot een veranderproces, ongeacht

of zij direct of indirect te maken krijgen met de verandering. Zorg ervoor dat er feiten worden gepresenteerd.

- Informeer de betrokken medewerkers vervolgens individueel of groepsgewijs. Neem de tijd voor de gesprekken. Wees je bewust van de verschillen in niveaus, functies en rollen van de betrokkenen. Pas de communicatievorm hierop aan.
- Let erop dat tijdens het communiceren met medewerkers, de informatieve vorm niet omslaat naar een overtuigingsstrategie. In overtuigen zit de boodschap “jij moet doen wat ik zeg ...”, terwijl je juist wilt voorkomen dat medewerkers het gevoel krijgen dat hen iets wordt opgelegd.
- De beleving van de medewerkers is essentieel. Wees jehier bewust van en communiceer de boodschap zeer duidelijk vanuit hun oogpunt: ‘We doen het voor jullie gezondheid en veiligheid’, of ‘Samen werken we aan een gezondere en veiligere werkomgeving’. Tegen dergelijke stellingen kan niemand zijn! Als medewerkers hetzelfde doel hebben, motiveert dat om vooruit te gaan.

3 Participeren

- De mensen op de werkvloer zullen met name diegenen zijn die de verandering tot een succes moeten maken, daardoor is het belangrijk om:
 - Het kennisniveau met betrekking tot de toekomstige verandering te peilen.
 - Technische kennis en praktijkervaring van hen te vergaren en in te zetten.

- Laat medewerkers hun ideeën opperen, neem deze serieus in overweging en koppel deze (te allen tijde) terug. Vaak willen medewerkers iets betekenen voor het bedrijf, ertoe doen. Zorg dus dat op ideeën met waardering en begrip wordt gereageerd.
- Het is voor medewerkers belangrijk om hen zelfstandigheid te geven om ermee aan de slag te gaan. Zo groeit het wederzijdse vertrouwen, dit geeft een gevoel van zekerheid waardoor zij ook niet bang zijn om hun schouders eronder te zetten en eerlijk hun mening te geven.

4 Helpen en ondersteunen

Draagkracht is essentieel en dit kost tijd. Houd hier rekening mee, zodat je niet het gevoel krijgt dat je het veranderingsproces vanuit kostenoverwegingen moet versnellen door een verkeerde inschatting van de tijd en geld. Je wilt de medewerkers niet opjagen, omdat dit direct effect heeft op hun inzet. Medewerkers hebben een bepaalde tijd nodig om te wennen aan aanpassingen, na een tijdje worden de aanpassingen een vanzelfsprekendheid, de nieuwe status quo. Dit geeft medewerkers weer een gevoel van zekerheid. Neem daarom de volgende spelregels mee in je hulp- en ondersteuningsstrategie:

- Wees goed voorbereid voordat de verandering in de praktijk wordt gebracht. Op deze manier voorkom je dat werknemers veel last ervaren tijdens de verandering in werkmethodes en dergelijke.
- Het is een manier van denken en van doen. Het is belangrijk dat medewerkers het doel snappen en de weg ernaartoe heel duidelijk wordt toegelicht is. Ondersteun hen hierin en herhaal de boodschap periodiek.

- Maak deelplannen, zorg ervoor dat het veranderproces in verschillende fases wordt opgedeeld met haalbare doelen, zodat in het proces successen worden geboekt.
- Werk nauw samen met de leveranciers en zorg dat zij met de mensen op werkvloer in gesprek gaan.
- Bekijk het vanuit het oogpunt van de mensen op de werkvloer. Zij willen op een zo goed mogelijke manier hun product produceren (ja, zo beleven de meeste werknemers dit). Zij moeten dus ook de middelen krijgen om het te doen. Ondersteun hen hierin. Zo ervaren zij dat ze serieus genomen worden en een belangrijke rol hebben binnen het veranderproces.

5 Onderhandelen en overeenstemming

- Ook al heb je voor jezelf een duidelijk doel gesteld en de weg ernaartoe uitgestippeld, geef aan dat er altijd ruimte en flexibiliteit is in het doen van aanpassingen tijdens de implementatie.
- Zorg voor ‘pauzemomenten’ tijdens het veranderproces. Maak pas op de plaats en bespreek hoe het veranderingsproces verloopt. Ga gezamenlijk na waar er bijgestuurd moet worden en bespreek de acties die hiervoor genomen moeten worden.

6 Overtuigen

- Zet deze strategie pas in tijdens de invoering van de verandering.
- Na invoering van de verandering kan het zijn dat een aantal medewerkers nog niet geheel overtuigd. Er volgt namelijk na een veranderingsproces altijd een periode van gewinning. Geef dit de tijd en blijf zeer betrokken op de werkvloer. In die periode is het namelijk mogelijk dat

medewerkers terugvallen in hun ‘oude gedrag’. Dit moet te allen tijde worden voorkomen. Overtuigen in de vorm van ‘hart onder de riem steken’ is in deze periode heel belangrijk. Indien hier onvoldoende aandacht aan wordt besteedt, verslapt de aandacht voor het proces en zal dit het bereiken van de doelen tegenwerken.

7 Afdwingen

- Stel een duidelijk doel en maak duidelijk dat hier niet van wordt afgeweken.
- Kies in eerste instantie niet voor deze strategie, omdat deze het veranderproces negatief kan beïnvloeden.
- Deze strategie kan succesvol worden ingezet na de invoering van de verandering, om ervoor te zorgen dat verandering niet teniet wordt gedaan en continue verbetering als doel wordt nagestreefd.

Tot slot: een goed veranderingsproces leidt tot continue verbetering van je organisatie.

Een succesvolle verandering zorgt voor motivatie en andere zienswijzen. Hierdoor is het ene veranderproces een opening naar andere veranderprocessen. Daarbij hebben medewerkers een goede ervaring met veranderen, waardoor zij steeds minder weestand zullen bieden tegen toekomstige verandering. Misschien dat zij zelfs een positieve houding ten opzichte van verandering gaan ontwikkelen, doordat ze veranderingen als een uitdaging gaan zien. Het eerste veranderproces is dus de start naar het streven naar continue verbetering. Alles komt weer terug bij kwaliteit. Het maakt het bedrijf sterker en flexibeler en het geeft kansen om verder te gaan.

MEER INFORMATIE

Voor meer informatie verwijzen we naar het ARBO-platform van de sociale partners:

Arbografimedia

info@arbografimedia.nl

arbografimedia.nl

020 543 56 65

Werknemers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:

FNV

fnv.nl

088 368 03 68

CNV Vakmensen

cnv.nl

030 751 10 01

De Unie

unie.nl

0345 851 951

Werkgevers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:

KVGO

info@kvgo.nl

kvgo.nl

020 543 56 78

Bij de samenstelling van brochure goede praktijken: Verandermanagement voor managers is de grootste zorgvuldigheid in acht genomen. De samenstellers kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die voortvloeit uit het gebruik van deze informatie.

©2021 Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB) en Dienstencentrum B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd of worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, in enige vorm of op enige wijze, zonder schriftelijke toestemming van de makers en eigenaars .



Auteur en ontwikkeling Dienstencentrum
Uitgiftemaand: november 2021, versie 01

Vormgeving concept: Studio Ontpopt
Redactie: Dienstencentrum

Deze goede praktijken is een gezamenlijke uitgave van de paritaire Werkgroep Arbeid & Gezondheid Grafimedia (WAGG), een initiatief van de sociale partners in de grafimedia- en communicatiebranche.

De uitgave is tot stand gekomen dankzij de financiële ondersteuning van de Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB), in het kader van de ontwikkeling van het Arbobeleid 'Gezond Ondernemen in de Grafimedia.