

VERANDEREN? MIJN MANAGER DOET MAAR!



Door Niels Venniker en Anneke van der Kuip

OVER VERANDERMANAGEMENT IS AL VEEL GESCHREVEN. WAAROM DAN TOCH IN DIT NUMMER VAN CCM EEN ARTIKEL OVER DIT ONDERWERP? OMDAT WIJ VAN MENING ZIJN DAT ER VAAK TE WEINIG AANDACHT WORDT BESTEED AAN HET CREËREN VAN DRAAGVLAK EN MOTIVATIE ONDER MEDEWERKERS VOOR DE BEOOGDE VERANDERING. AANDACHT DIE BROODNODIG IS OM DE VERANDERINGEN SUCCESVOL TOT STAND TE BRENGEN EN BLIJVEND TE BORGEN IN DE ORGANISATIE.

Als ervaringsdeskundigen in het begeleiden van verandertrajecten in contactcenters hebben wij gemerkt dat iedereen zegt te weten dat draagvlak belangrijk is. In de praktijk blijkt het echter toch vaak een ondergeschoven kindje te zijn. Draagvlak creëren kost tijd en het levert pas op lange termijn zichtbare resultaten op. Ontbreken van draagvlak daarentegen leidt ertoe dat men nog heel lang bezig is met nawerk, herstel en het wegnemen van oud zeer.

Wij hebben niet de pretentie een pasklare verandermanagementstrategie te presenteren. Daarvoor verwijzen we graag naar de veelheid aan boeken en artikelen die hierover zijn geschreven. Wel bieden we een aantal praktische handreikingen voor het creëren van draagvlak en het actief meekrijgen van de medewerkers in een verandertraject. Deze handreikingen zijn afkomstig uit eigen ervaring, leermomenten en successen.

TWEE LEIDERSCHAPSTIJLEN

In dit artikel beschrijven we aan de hand van twee leiderschapstijlen de problemen waar je als leidinggevende mee geconfronteerd kunt worden bij de aansturing van verandertrajecten in contactcenters. Problemen die ontstaan als je bepaalde valkuilen niet weet te vermijden en, bewust of onbewust, onvoldoende tijd en aandacht besteedt aan het creëren van draagvlak en motivatie. De twee gekozen leiderschapstijlen zijn uitersten: De *Meewerkend Voorman*, vaak een pas beginnende teamleider of manager, en de *Instructeur*, vaak voorkomend onder callcenter managers die op te grote afstand van hun afdeling zijn komen te staan.

De Meewerkend Voorman

De *Meewerkend Voorman* is een hulpvaardige, enthousiaste leidinggevende met een groot commitment. Hij is oplossingsgericht, reageert vaak snel en flexibel en zet voortvarend de schouders onder verandertrajecten. In deze kwaliteiten kan de *Meewerkend Voorman* doorschieten, waardoor hij ongeduldig en kortzichtig wordt. In verandertrajecten doet hij de dingen liever snel zelf dan dat hij leert te vertrouwen op de gestage ontwikkeling van zijn team. Hij schiet zijn medewerkers, gevraagd en ongevraagd, veelvuldig te hulp. Omdat hij zelf nog middenin het werk staat weet hij het team er continu op attent te maken waar het niet goed gaat en hoe ze het beter moeten doen. De angst korte termijnresultaten niet te behalen maakt hem onachtzaam waar het gaat om het belang van lange termijnstrategieën.

De medewerkers worden voor hun gevoel door de *Meewerkend Voorman* voortdurend gecorrigeerd. Bij hen ontstaat de indruk alles fout te doen en dus niet goed genoeg te zijn. Dit kan leiden tot een sfeer van angst waarin het team niets nieuws durft te doen zonder eerst goedkeuring aan hun leidinggevende te vragen. In het ergste geval onttrekken medewerkers zich helemaal aan het verandertraject en ontstaat er mentaal verzuim en/of fysiek verzuim. Gevolg: een overwerkte leidinggevende, afgehaakte teamleden en een stagnerend verandertraject.

De Instructeur

De *Instructeur* gaat graag top down te werk. Hij is een leidingge-

vende met visie. De *Instructeur* is zakelijk, efficiënt en doortastend. Vanuit zijn helicopterview stuurt hij op hoofdlijnen meerdere processen tegelijk aan. De uitvoering delegeert hij, waarbij hij graag ziet dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen. In de doorgeschoten vorm besteedt de *Instructeur* te veel tijd aan het presenteren en uitleggen van het einddoel en de specifieke verwachtingen die hij heeft. Hij beperkt zich tot instrueren en vergeet te overleggen, te betrekken en te faciliteren. Weliswaar vertelt hij regelmatig welke resultaten nog niet zijn gehaald en wat er nog schort aan het werk, maar hij bemoeit zich verder niet met de manier waarop de resultaten precies bereikt moeten worden. Door zijn overmatige aandacht voor het einddoel besteedt hij te weinig aandacht aan het proces er naartoe en het signaleren en tackelen van belemmeringen die dit proces bedreigen of verstoren.

Medewerkers of teamleiders die de *Instructeur* als leidinggevende hebben voelen zich vaak aan hun lot overgelaten en weten niet precies wat ze nu moeten doen en hoe. Er ontstaat machteloosheid en weerstand. Sommige medewerkers volharden in de oude manier van werken die ze kennen. Andere medewerkers interpreteren, ieder voor zich, de woorden van hun leidinggevende en proberen hier naar te handelen. Bij gebrek aan duidelijkheid ontstaat er geregeld een 'geruchten-circuit' waarmee mensen proberen de lacune in de informatie op te vangen. Het team vormt geen geheel en het commitment daalt met de dag. De resultaten vallen tegen en de ontevredenheid neemt vaak toe.

WAAR GAAT HET FOUT?

Beide leidinggevendenden hebben vele kwaliteiten in huis; waarom gaat het dan toch fout? Beiden houden zich onvoldoende bezig met de belevingswereld van hun team. Is er wel draagvlak voor de veranderingen? Willen de medewerkers van de *Meewerkend Voorman* wel dat alle problemen voor ze opgelost worden? En vinden ze het wel prettig dat hun leidinggevende overal bovenop zit? Is het resultaat dat de *Instructeur* wenst ook het resultaat dat het team zelf wenst? En is het team wel in staat zelf naar dit resultaat toe te werken? Welke negatieve mentaliteit creëren de leidinggevendenden door zich overal mee te bemoeien of juist koel op afstand te dirigeren? Kortom, beide typen leidinggevendenden handelen vanuit hun eigen belevingswereld, niet naar die van hun teamleden.

INZICHT IS DE SLEUTEL TOT VERBETERING

Allereerst is er inlevingsvermogen in de belevingswereld van de medewerkers nodig. Pas als je als leidinggevende weet en begrijpt wat er leeft kun je hierop inspelen en draagvlak creëren. Om voldoende inzicht te verkrijgen in de belevingswereld van mensen is het belangrijk niet alleen te kijken naar hun zichtbare kant, maar vooral ook naar hun verscholen kant. We leggen dit uit aan de hand van het IJsbergmodel (zie figuur 1).

Het IJsbergmodel

Net als een ijsberg heeft elk mens een zichtbare en een onzichtbare kant. En net als bij een ijsberg speelt het onzichtbare deel relatief een veel grotere rol in het geheel dan het zichtbare deel.

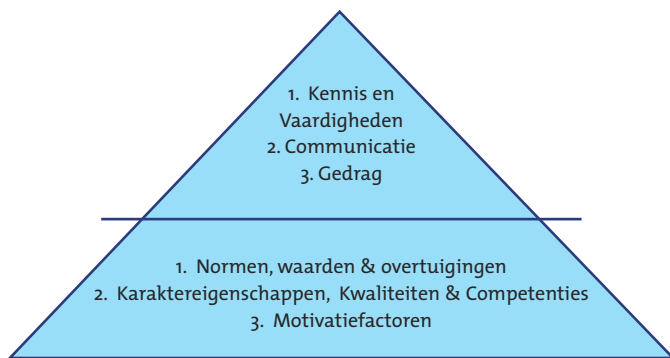
Duidelijk zichtbaar zijn:

- Kennis en vaardigheden (bijv.: waar is iemand voor opgeleid)
- Communicatie (op welke wijze communiceert iemand verbaal en nonverbaal)
- Gedragingen

Onzichtbaarder en daardoor lastiger te achterhalen zijn:

- Normen, waarden en overtuigingen (bestaande uit duizenden – vaak onbewuste – conclusies die ieder mens in het leven trekt n.a.v. goede of slechte ervaringen)
- Karaktereigenschappen en kwaliteiten
- Competenties (wat zijn iemands zwaktes en talenten)
- Motivatiefactoren (waar worden mensen ‘warm’ van)

Het onzichtbare niveau beïnvloedt zeer sterk en continu het zichtbare niveau. Problemen op het niveau van kennis, vaardigheden, gedrag en communicatie kunnen daarom vaak sneller en adequater opgelost worden door ook te bekijken wat er een niveau dieper speelt op het gebied van persoonlijkheid, motivatie en overtuigingen.



Figuur 1

DE IJSBERG IN DE PRAKTIJK

Voor elk aspect van zowel de zichtbare als de onzichtbare kant van medewerkers geven we inzicht in wat er fout kan gaan, gevolgd door tips hoe het beter kan. Daarbij halen we enkele voorbeelden uit de praktijk aan ter illustratie.

De top van de ijsberg (zichtbaar draagvlak)

1. Kennis en vaardigheden:

De medewerkers onder de *Instructeur* weten precies wat het gewenste resultaat is. Toch doen ze maar wat, want ze hebben nog niet, of nauwelijks, de kennis en vaardigheden in huis om het resultaat te behalen, of durven nog niet op hun kennis te vertrouwen.

Bij de *Meewerkend Voorman* durven de medewerkers eventuele kennis en vaardigheden niet te etaleren omdat de leidinggevende hen toch de hele tijd corrigeert en blijkbaar liever alles zelf doet en beter weet.

Tips:

Het is belangrijk dat je als leidinggevende de medewerkers faciliteert hun werk (beter) te kunnen doen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een verkooptraining als je wilt dat er meer via cross

selling verkocht gaat worden. Investeer tijd en geld in training en coaching.

Geef de medewerkers ook de ruimte (en de tijd) om te leren van hun eigen fouten, om te leren van en aan elkaar. Plan eens in de zoveel tijd een intervisiebijeenkomst waar medewerkers ervaringen kunnen uitwisselen en kunnen leren van elkaars best practices. Bouw controlemomenten in, bijvoorbeeld een test, zodat inzichtelijk wordt of het individuele kennisniveau voldoende is.

2. Communicatie:

Doordat de leidinggevenden hun werkelijkheid niet toetsen maar er direct naar handelen, vergeten ze vaak te communiceren met de medewerkers. De medewerkers begrijpen niet wat de manager precies wil: “Waar gaat dit over?, Waarom moet dit?, Waar gaat dit naartoe?” Blijven deze vragen onbeantwoord dan ontstaat een gevoel van machteloosheid, onverschilligheid of zelfs boosheid. De medewerker stopt met communiceren richting de leidinggevende. In het meest extreme geval communiceren de leidinggevende en de medewerkers alleen nog wanneer de manager niet tevreden is en de medewerker in de verdediging wordt gedwongen.

Tips:

Elke verandering begint met communicatie. Leg uit waarom er veranderd moet worden, welk tijdspad je in gedachten hebt en welk resultaat je wilt behalen. Geef ook aan wat in deze veranderingen van de medewerkers wordt verwacht. Nodig de medewerkers ook uit te reageren, stel open vragen en luister goed naar mogelijke weerstand. Vaak kan een deel van de weerstand weggenomen worden zonder al te grote gevolgen. Laat de medewerkers merken dat zij invloed hebben en dat jij hun input belangrijk vindt. Positief taalgebruik kan ook helpen: “we gaan ons ontwikkelen” klinkt heel anders dan “we moeten veranderen”. Kijk wel uit dat je het niet mooier maakt dan het is; veranderen doet ook pijn en dat mag je niet ontkennen.

3. Gedrag:

Gedrag en vaardigheden liggen dicht bij elkaar. Waar vaardigheden gaan over het kunnen, heeft gedrag alles te maken met het doen. Wat doet een medewerker en wat doet hij niet. Van essentieel belang is dat een medewerker weet wat van hem verwacht wordt. Weet hij dat niet, dan kun je ook niet verwachten dat hij werkt op de manier die je als leidinggevende graag voor je ziet. Onzekerheid over het verwachte gedrag kan leiden tot onjuist gedrag of het zich onttrekken aan het proces. Dit laatste leidt dan weer tot mentaal verzuim en/of ziekteverzuim.

Tips:

Gewenst gedrag moet je eerst zelf uitstralen. Wil je meer inlevingsvermogen richting de klant, dan zul je als leidinggevende meer inlevingsvermogen richting de medewerker moeten laten zien. Zie je ongepast of onjuist gedrag, spreek iemand daar dan op aan en vraag zonnodig waarom hij dit gedrag vertoont. Geef een medewerker aan dat hij best een hogere productiviteit kan halen maar dat hij zich niet gewaardeerd voelt, pas je gedrag dan aan en complimenteer hem bijvoorbeeld wat vaker bij een gewenst resultaat.

Onder de waterspiegel (verborgen draagvlak)

1. Normen, waarden en overtuigingen:

Elk mens heeft normen, waarden en overtuigingen. Een verandering kan leiden tot 'schending' hiervan. Zo'n schending zie je niet. Wat je wel ziet is onwil of onbegrip. De enige manier om achter een schending te komen is door ernaar te vragen. Waarom wil je niet? Wat is voor jou het nadeel van deze verandering? Wat denk je te verliezen als we deze verandering doorzetten?

Een voorbeeld: voor een medewerker is de waarde 'val nooit mensen lastig' heel belangrijk. Hij koppelt daaraan de overtuiging dat je in je contact met mensen beter kunt afwachten dan zelf initiatief te nemen. Outbound bellen is voor deze medewerker lastig: daarmee valt hij zijn eigen waarde af. Pas als je erachter bent welke belemmerende overtuiging de verandering in de weg staat kun je ermee aan de slag.

Tips:

Daag de overtuigingen van de medewerker uit. Zijn ze werkelijk waar? Zijn er andere conclusies mogelijk? Of in dit voorbeeld: klopt het dat je mensen nooit mag lastig vallen? Als niemand elkaar ooit mag lastig vallen, zou de wereld daar dan beter van worden? Zijn er misschien ook momenten dat het juist goed is om mensen lastig te vallen? Misschien kun je samen tot de conclusie komen dat outbound bellen ook een gunst kan zijn, een 'VIP-treatment' of proactieve serviceverlening.

2. Karaktereigenschappen, kwaliteiten, competenties:

Het grootste kapitaal van je team bestaat uit de medewerkers. Ieder teamlid draagt een schat aan positieve karaktereigenschappen, kwaliteiten en competenties bij aan het team. Als je deze eigenschappen, kwaliteiten en competenties goed weet in te zetten bij een verandering, haal je het beste in de medewerkers naar boven en krijgen zij bovendien het idee dat zij goed tot hun recht komen.

Tips:

Iemand die goed is met cijfertjes kan een waardevolle bijdrage leveren bij het opzetten van een nieuwe rapportagestructuur. En die pietlut op spelling en grammatica heeft waardevolle kennis als de e-mailsjablonen aan revisie toe zijn en herschreven dienen te worden. Vergeet vooral niet de medewerkers met de grootste weerstand: als je bij hen de juiste kwaliteiten aanspreekt en hier goed gebruik van weet te maken kunnen juist zij zomaar je grootste voorvechters worden. Wees ook niet bang voor detailgerichtheid of een kritische houding van medewerkers, deze kwaliteiten kunnen je helpen fouten te voorkomen die jij niet aan zag komen en zijn dus zeer waardevol.

3. Motivatiefactoren:

Waar lopen je medewerkers voor warm? Wanneer komen ze uit zichzelf enthousiast in actie? De ene persoon zoekt zekerheid, veiligheid of controle. Anderen vinden plezier, erbij horen en sociale erkenning belangrijk. Weer anderen lopen pas warm als ze zich kunnen ontwikkelen, profileren of duidelijke stappen kunnen maken in hun carrière. Als je weet wat iemand drijft kun je hier als leidinggevende op inspelen. Op welke manier kun je als leidinggevende bijdragen aan de motivatiefactoren van je medewerkers tijdens veranderingen?

Tips:

Zorg ervoor dat je zoveel mogelijk tegemoet komt aan de motivatiefactoren van je teamleden. Met enige creativiteit zijn de mogelijkheden hiertoe vaak goed te vinden. Mensen die bijvoorbeeld heimelijk erkenning willen of nodig hebben empower je door ze ambassadeur te maken van een ontwikkeltraject. Personen die zekerheid wensen kun je in de groep zetten die mede bepaalt hoe het verandertraject vormgegeven kan worden op de vloer. Degenen die zich graag opgenomen willen voelen in de groep kun je attent maken op het positieve groepsgevoel dat ontstaat als de verandering is gelukt. Of je laat ze bedenken op welke manier het succes straks gevierd gaat worden. Kortom: legio mogelijkheden.

BLIJVENDE WEERSTAND... WAT NU?

Veranderen doet soms gewoon pijn en vergt discipline. Niet iedereen kan de kracht of wil opbrengen om te veranderen. Zelfs als je als leidinggevende alles hebt gedaan om een positieve invloed uit te oefenen en de onzichtbare oorzaken van de weerstand weg te nemen. Zowel de medewerkers, de afdeling als het management zijn er bij gebaat dat iedereen de verandering accepteert. Onttrekt één persoon zich aan de verandering dan kijken collega's dit makkelijk af: "ik kan blijkbaar weer terug naar hoe ik het was gewend".

Lukt het niet iemand te motiveren voor de verandering dan zul je deze medewerker er van moeten doordringen dat de verandering hoe dan ook doorgaat, en dat je verwacht dat hij er in meegaat. Wees consequent in het doorvoeren van de veranderingen. Sta liever geen uitzonderingsposities toe. Dit geeft scheve ogen op de afdeling en komt de sfeer onder de collega's en de acceptatie van de verandering niet ten goede. Als iemand echt niet mee kan of wil, wees dan niet bang om afscheid van elkaar te nemen, op de lange termijn is dat uiteindelijk voor alle partijen de beste oplossing.

TOT SLOT

Het veranderen van de manier waarop je verandertrajecten begeleidt is óók een verandertraject... en kan een flinke uitdaging betekenen. Ga eens bij jezelf te rade: welke belemmeringen op welk niveau ervaar je bij jezelf? En welke tips kun je daarbij gebruiken? Als het nodig is schroom dan niet bij je eigen leidinggevende ondersteuning te vragen, net zoals jouw medewerkers dat hopelijk bij jou doen. **CCM**

Niels Venniker is consultant bij BRW Groep - Niels.venniker@brw.nl

Anneke van der Kuip is freelance coach en consultant - anneke@greenhat.nl