



Gemotiveerde verandering

Het kantoor is constant onderhevig aan verandering: het werk verandert, de mensen veranderen, de manier waarop we werken verandert. Op zich een goede zaak, maar die veranderingen kunnen er wel voor zorgen dat de bedrijfsprocessen onnodig vertraging oplopen, of zelfs helemaal stil komen liggen. Daarom moet elke verandering doordacht en gestuurd worden. Maar wat nogal eens wordt vergeten, is het verwerven van de betrokkenheid van de personen die direct met die verandering te maken hebben.

Als er eenmaal besloten is tot het opnieuw inrichten van de kantooromgeving, heeft dat gevolgen voor de gehele organisatie. Want een échte verandering heeft zijn weerslag op - en vereist betrokkenheid van - alle gebieden: financiering, huur, ontwerp en bouw of verbouwing. Wat echter te vaak vergeten wordt, is de impact die elke verandering heeft op de medewerkers. Een van bovenaf opgelegde verandering is daarom vaak gedoemd te mislukken.

Trends

Een besluit tot verandering in de werkomgeving kan worden ingegeven door diverse zaken. Denk aan fusie/overname, herstructurering van het medewerkersbestand (mooie naam voor inkrimping), aanpassing aan sociaal-maatschappelijke trends (Het Nieuwe Werken), nieuw- of verbouw, nieuwe directie, enzovoort. In alle gevallen leidt een besluit tot verandering tot een herinrichting van de werkplekken. Nog veel te vaak wordt echter 'vergeten' om de

gebruikers van die werkplekken bij de veranderingen te betrekken, wat logischerwijze leidt tot een gebrek aan betrokkenheid van die werknemers bij de nieuwe werkwijze. En zo kan een schitterend ontwerp een negatieve impact hebben op de moraal van de werknemers, en dus van de bedrijfscultuur en de productiviteit. Zeker voor de gemiddelde Nederlander geldt: alles wat mij van bovenaf wordt opgelegd zonder mijn mening te vragen, heeft per definitie niet mijn steun.

Ontwerp vanuit de mensen

In het ideale geval wordt binnen een organisatie een team samengesteld dat de veranderingen moet sturen en begeleiden. Dat is het minste wat moet plaatsvinden wil er enige betrokkenheid ontstaan bij de medewerkers. Dit projectteam is een dwarsdoorsnede van de gebruikers, en heeft zeer intensief contact met de interieurarchitect. (We gaan er overigens maar even van uit, voor het gemak, dat de verandering alleen betrekking heeft op de inrichting, niet op het gebouw – dit zou dit artikel drie keer zo lang maken.) Want je kunt niet van een interieurontwerper verwachten dat die een werkomgeving creëert die zowel aan de individuele behoeftes van de medewerkers voldoet als aan de strategische doelen van de organisatie, als het ontwerp niet tot stand komt door betrokkenheid van alle partijen en de plannen niet vanaf het eerste moment worden gecommuniceerd.

Efficiënt proces

Een slecht georganiseerde verandering kan leiden tot onnodige kosten, de bedrijfsprocessen ernstig verstoren en weerstand oproepen bij de gebruikers als ze geconfronteerd worden met totaal andere werkomgevingen waarbij de ontwerpers duidelijk geen rekening hebben gehouden met hun wensen – als die al genoteerd zijn. En als die afkeer van de nieuwe werkomgeving er eenmaal is, dan is die vrijwel onmogelijk om te draaien tot acceptatie. Een degelijk veranderingsproject zal van tevoren de mogelijke obstakels identificeren, een communicatieplan opstellen dat de stadia van de veranderingen opsomt, suggesties bieden voor de medewerkers hoe ze om kunnen gaan met de diverse stadia, en wat hun rol daarbij zou kunnen zijn. Met name dat laatste is belangrijk, want dit impliceert niet alleen dat de medewerkers betrokken worden bij het proces, maar geeft hen ook een bepaalde verantwoordelijkheid bij de gang van zaken: samen kunnen we het tot een succes maken.

Dat is MIJN werkplek!

Een goed ontworpen werkomgeving kan bij de gebruikers een gevoel van trots oproepen, en daarmee ook een positieve invloed

hebben op de sfeer en bedrijfscultuur. Overigens is de ontwerper, als hij zijn vak verstaat, bij zijn plannen al uitgegaan van de heersende bedrijfscultuur. Hij kan daar een vervolg op gegeven hebben (erop verder gebouwd) of die cultuur juist hebben willen veranderen omdat dit nodig was, om wat voor reden dan ook. Dat heeft natuurlijk ook te maken met de opdracht die hij krijgt. Die positieve invloed op de cultuur kan worden versterkt als de gebruikers betrokken zijn bij en een mate van eigenaarschap hebben over hun nieuwe werkomgeving en bedrijfsprocessen. Van de andere kant kan die cultuur danig verziekt worden als de mensen zich niet meer thuis voelen op hun werkplek, vanwege het ontwerp waar ze niet bij betrokken zijn, en/of de veranderde bedrijfsprocessen. Dan geldt: niet elke verandering is een verbetering. In een dergelijke situatie kan de sfeer in een negatieve spiraal geraken en gaat de productiviteit naar een minimum.

Snel en soepel

Een effectief programma dat ‘doordrenkt’ is met betrokkenheid zal intensief gebruik maken van meerdere middelen van communicatie om de gebruikers bekend te maken met in eerste instantie de aankondiging, en vervolgens elke nieuwe fase van de veranderingen. Bij die middelen kun je denken aan een soort krantje, bulletin of memo, maar ook aan een e-mail met daarin een link naar een eigen website waarop bijvoorbeeld ook een weergave van het nieuwe ontwerp kan worden geplaatst. Belangrijk is dat de medewerkers niet alleen weten wat er volgende week gaat gebeuren, maar ook wat het uiteindelijke doel is waar naar wordt gestreefd: hoe het er uiteindelijk uit gaat zien. En natuurlijk: hoe hun directe werkplek er uit komt te zien. Als die interactie er is, kan ook makkelijker worden ingespeeld op ingrijpende zaken zoals een verbouwing of (tijdelijke) verhuizing. Het doel is duidelijk, de rol van de medewerkers is duidelijk, kortom: het veranderingsproces verloopt soepel want iedereen is erbij betrokken. En het proces kan dus snel verlopen, want iedereen geeft zijn medewerking: men weet immers waar het naartoe gaat en dat die verandering leidt tot een betere omgeving,

dus een betere sfeer, dus een hogere productiviteit. Zo maak je van medewerkers stakeholders.

Communicatie, communicatie

De tools die een organisatie kan toepassen bij het bieden van communicatie naar de betrokkenen zijn legio (zie ook hierboven). Het is uiteraard afhankelijk van de aard en omvang van de organisatie welke het meest effectief zijn. Natuurlijk is ook de impact van de verandering van belang: niet elke verandering hoeft uitgebreid te worden besproken en gecommuniceerd. Maar om de samenhang (het wij-gevoel) van gehele organisatie te bevorderen, is het nuttig om ook veranderingen te communiceren naar alle afdelingen, dus niet alleen naar die afdeling waar de verandering feitelijk plaatsvindt. Van de andere kant: als die veranderingen uiteindelijk door de gehele organisatie worden doorgevoerd, is het raadzaam om alle afdelingen op de hoogte te houden van het verloop van de veranderingsprocessen bij de afdeling waar die al aan de gang zijn.

Richtlijnen

We geven enkele richtlijnen voor een effectieve communicatie:

- Communiceer de strategische doelen

Alle medewerkers dienen zicht te hebben op het ‘grotere plaatje’ van de reden voor de verandering. Waarom wordt van hen gevraagd, dagen, weken of zelfs maanden te moeten kampen met allerlei toestanden en onrust? En waarom zouden ze zich moeten neerleggen bij een andere werkomgeving of zelfs een andere manier van werken? Wat zijn de belangrijkste strategische doelen van de verandering, wat wil men bereiken? Zelfs als de beslissing tot verandering, verhuizing of herinrichting alleen op directieniveau is genomen zonder de (direct) betrokkenen daarbij te kennen, moeten zij wel weten wat de consequenties zijn van die veranderingen en waarom die beslissing is genomen.

- Stel duidelijke parameters

Betrokkenheid is niet altijd vragen wat de medewerkers wensen en te proberen die



wensen te vervullen. Normaliter zijn er enkele kwesties (budget, locatie) die eerst op een management-niveau moeten worden geregeld, omdat deze bepaald worden door strategische factoren. Een goed veranderingsprogramma dat de betrokkenheid van de medewerkers kan borgen, dient te zijn beperkt tot de zaken die de medewerkers direct raken. De parameters van die specifieke veranderingen moeten duidelijk worden gesteld en gecommuniceerd naar de betrokkenen.

- Maak de rol van het management helder

Behalve dat naar de behoeftes van de medewerkers moet worden gekeken, bevat een veranderingsprogramma ook de behoeftes van de werkomgevingen van de organisaties - en die worden bepaald door de directie en de managers. Deze twee factoren kunnen met elkaar in conflict komen. Zo kan een hecht team wensen dat het apart gezet wordt in een voor hen gereserveerde afdeling, terwijl een manager cross-team samenwerking van groter belang acht voor het totaal van bedrijfsprocessen. Het besluit welke optie de hoogste prioriteit kan worden toegekend is een interne aangelegenheid, maar de rol van het proces van het kweken van betrokkenheid is het aangeven van de mogelijke verschillen in opvattingen - en het verklaren van de motivatie daar achter.

- Nodig een breed publiek uit voor deelname

In het ideale geval (van de medewerkers uit bekeken) wordt het gehele personeels-

bestand gevraagd om suggesties te doen voor (het realiseren van) de veranderingen. In de praktijk is dit natuurlijk onbegonnen werk: zoveel mensen, zoveel zinnen. Maar alle medewerkers moeten wel de gelegenheid hebben, inspraak te leveren. Dat kan met inzet van afgevaardigden, projectgroepen en dergelijke praktisch worden geregeld.

- Stel prioriteiten

Een slecht gestructureerd (zie hierboven) betrokkenheidsprogramma leidt alleen maar tot een eindeloze lijst van voorkeuren, wensen en eisen. Behalve dat dit dus onwerkbaar is, kan het plan (als dat ooit geformuleerd wordt) ook onmogelijk gerealiseerd worden. Daarom moeten er prioriteiten worden gesteld, dat kan bijvoorbeeld door het formuleren van een raamwerk waarbinnen een bepaalde mate van speelruimte is.

- Beperk de informatie

Dat klinkt tegenstrijdig met al wat hierboven is geroepen, maar de gemiddelde medewerker wordt elke dag overspoeld met informatie van allerlei aard. Wil je als projectleider de medewerkers betrokken houden, dan moet je een middenweg zien te vinden tussen het volledig op de hoogte houden van de medewerkers alle dingetjes, en het afvinken van een voortgangslijstje. Het concept dat uitgaat van een informatievoorziening op 'need to know' basis is zo gek nog niet.

- Wijs op de resultaten van de betrokkenheid

De medewerkers kunnen sceptisch zijn over de mate waarin zij betrokken worden bij de besluitvorming en invulling van de veranderingen. Als een ontwerp eenmaal is goedgekeurd, moet de invloed die dit ontwerp heeft op de directe werkomgeving van de medewerkers aan die medewerkers worden gecommuniceerd. Wil je echt 'klantvriendelijk' zijn, dan geef je in die communicatie ook aan welke suggesties (wensen, eisen) niet worden opgevolgd en waarom niet.

Implementatie

Een gedegen veranderingsprogramma is instrumenteel bij het realiseren van een strategische verandering van de werkomgeving. Het resultaat is een kosten-efficiënte, functionele en aantrekkelijke werkomgeving die de aspiraties van de organisatie op het gebied van branding en bedrijfscultuur ondersteunt en bevordert. Speciaal samengestelde teams kunnen zorgen voor een goede voorbereiding door middel van workshops, interviews en andere tools.

Het is echter ook nuttig om achteraf, na implementatie, ook workshops en interviews te houden als een soort after-sales actie. Daarmee wordt de betrokkenheid van de werknemers nog eens extra onderstreept. ■