

MEDEWERKERS BEGELEIDEN BIJ VERANDERINGEN

► Periodes van verandering zijn vaak moeilijk voor veel mensen: ze worden geconfronteerd met nieuwe situaties, die de wereld op hun kop zetten en hen vaak verplichten om risico's te nemen. Ieder veranderingsproject boezemt uw medewerkers dan ook angst in en het is belangrijk dat u hen daarbij kunt begeleiden. Daarvoor moet u rekening houden met hun gevoelens: sommigen zullen heftig reageren, anderen dan weer lijken terneergeslagen of onverschillig ... Elk van deze reacties komt eigenlijk overeen met de verschillende fases die uw medewerkers zullen doormaken. Leer ze herkennen, zodat u uw communicatie er beter op kunt afstemmen.



① Bepaal de verschillende fases die uw medewerkers doormaken.

Vier grote fases om met een verandering om te gaan

Bij belangrijke veranderingen evolueert het moreel van uw medewerkers volgens een curve: aanvankelijk maken ze een bruuske val: ze gaan door een diep dal en ze zijn helemaal leeg; maar daarna gaan ze weer stilletjes de goede richting uit, tot ze er weer bovenop zijn, en zich zelfs uitstekend voelen – zodra de verandering is doorgevoerd. In deze evolutie moet u dus vier grote fases onthouden.

Eerste fase: shock

Dat is het moment waarop uw medewerkers het nieuws over de verandering vernemen. Eerst weigeren ze het te begrijpen, ze ontkennen dat de verandering nodig is.

Tweede fase: twijfel

Uw medewerkers twijfelen aan de verandering zelf of aan hun capaciteiten om ermee om te gaan. Vaak verloopt twijfel via weerstand tegen de verandering: passieve weerstand, door niets te doen, of actieve weerstand, door sabotage.

Daarna maakt deze energieverpilling plaats voor ontreddering: uw medewerkers voelen zich niet opgewassen tegen de nieuwe situatie.

Derde fase: herstel

Uw medewerkers beginnen zich langzaam aan te passen, ze berusten in het onvermijdelijke van de verandering en aanvaarden ze. Ze beginnen er stilaan het nut van in te zien, of dat nu collectief is (bijvoorbeeld: zo kan het bedrijf overleven) of persoonlijk (professionele kansen...).

Vierde fase: betrokkenheid ten opzichte van de verandering

Uw medewerkers integreren de verandering in hun leven en kunnen zich dan ook overeenkomstig gedragen. Hun moreel zit weer goed en ze kunnen op een constructieve manier voluit voor de verandering gaan.



② Stem uw communicatie af op iedere fase.

Tijdens de shockfase: licht in en luister.

Licht uw medewerkers in.

- Leg de verandering duidelijk uit en vertel erbij waarom ze nodig is en eventueel hoe dringend ze is.
- Blijf bij de feiten en geef iedereen dezelfde informatie, zodat u geruchten vermijdt.
- Maak duidelijk waarover kan onderhandeld worden en waarover niet en vermeld ook wat ongewijzigd blijft.

Luister naar uw medewerkers.

- Laat ze hun gevoelens uiten. Natuurlijk zijn uw medewerkers verbaasd of zelfs ondersteboven als de verandering zo ingrijpend is. Houd rekening met hoe gechoqueerd ze zijn; ze zullen tijd nodig hebben om

het nieuws te verteren.

- Vel geen oordeel over hun reacties en sta open voor hun gevoelens door ze te herformuleren. Moedig uw medewerkers aan om over hun gevoelens te praten ('Ik begrijp je ongerustheid' ...), zo begrijpt u iedereen beter en kunt u hen achteraf beter begeleiden.
- Achterhaal welke personen de meeste problemen met de verandering hebben en wie u dus nauwgezet moet begeleiden.

Vermijd twee gevaren.

- De verandering bagatelliseren.
- Het paradijs beloven.

Tijdens de twijfelfase: geef leiding.

Meld vorderingen en volgende stappen.

U moet de richting van de verandering aangeven om uw medewerkers te motiveren, zodat ze zin krijgen om eraan mee te werken. Bewijs dat de verandering ook echt aan de gang is.

Stimuleer de communicatie tussen uw medewerkers en zorg dat ze niet geïsoleerd raken.

Blijf naar uw medewerkers luisteren, zowel in persoonlijke gesprekken als in groepsverband. Laat ze zich niet wentelen in gelatenheid; dit leidt tot een depressie: 'Er is toch niets meer aan te doen, alles is verloren...'

Stuur uw medewerkers zachtjes in de richting van verandering.

- Stuur hen in hun activiteiten.
- Beloon gedrag dat de verandering ten goede komt.

Vermijd drie gevaren.

- Dwingen tot aanpassing.
- Akkoord gaan met passiviteit.
- Energie en aandacht van uw medewerkers verspreiden over andere, niet-noodzakelijke projecten.

Tijdens de herstelfase: geef steun.

Wijs op de zin van de verandering.

Benadruk de bedoeling van de verandering om uw medewerkers op de juiste weg te zetten.

Geef iedereen tussentijdse doelstellingen.

Maak uw medewerkers betrokken partij van de verandering die hen te wachten staat.

Benadruk de voordelen van de nieuwe situatie.

Aanvaard fouten.

De verandering leidt tot een nieuwe situatie, dus het is erg waarschijnlijk dat er fouten opduiken. Ga echter uw medewerkers niet berispen en laat ze niet te lang stilstaan bij hun vergissing. Zie er een kans in om bij te leren. Steunen betekent in de eerste plaats 'niet ontmoedigen'.

Vermijd twee gevaren.

- Berispen. Het belangrijkste in deze fase is dat u uw medewerkers niet ontmoedigt. U moet hen steunen en hun vertrouwen in zichzelf, in het project en in de toekomst doen toenemen.
- Straffen.

Tijdens de fase van betrokkenheid: toon dankbaarheid en waardering.

Toon uw waardering voor inspanningen en resultaten.

Zo versterkt u de nieuwe houding en verankert u de verandering.

Maak een formele balans op van de verandering om ieders vorderingen vast te leggen.

Bepaal de volgende maatregelen.

Laat vooral het succes van de verandering niet onopgemerkt voorbijgaan.

Waardering is een uitstekende manier om uw medewerkers te motiveren. Toon het hele project lang, en niet enkel in de opstartfase, dat u altijd bereikbaar bent voor uw medewerkers en dat u oog hebt voor de geleverde inspanningen en geboekte resultaten.

