



## Draagvlak essentieel

© 2010, Guiver Freeman Ltd

In de afgelopen twintig jaar heb ik heel wat verandertrajecten begeleid – soms vanaf het begin, soms werd ik erbij gehaald als er in de organisatie al diverse pogingen gedaan waren om de gewenste verandering door te voeren. Het zal duidelijk zijn: in de laatste gevallen duurden de trajecten een stuk langer! Dat had alles te maken met de betrokkenheid van de medewerkers in de organisatie. Die was er in die gevallen gewoon niet. In deze organisaties nam het management beslissingen en werden de medewerkers geacht de beslissingen uit te voeren zonder dat er enige aandacht werd gegeven aan de achtergronden of de mogelijke gevolgen van die beslissingen voor de werknemers.

### Waarom

Dat is toch al lang niet meer van deze tijd?! Zeg nou zelf: hoe vaak voert u een opdracht uit zonder te weten waarom, om maar niet te spreken over erachter staan? En vergelijk het eens met kinderen op school – kunnen we tegenwoordig nog verwachten dat leerlingen zonder meer doen wat de leraar zegt, zonder enige uitleg of achtergrond? Dat willen we toch niet eens? We willen juist dat kinderen leren nadenken!

Kinderen leren veel sneller en beter rekenen als ze weten waarom het handig is om die sommetjes te kunnen maken – en dat principe geldt ook voor volwassenen. Het is dus in het voordeel van de organisatie als alle medewerkers echt hun hersens gebruiken bij wat ze doen. En het is aan het management om dat de medewerkers mogelijk te maken – te faciliteren.

### Faciliterende managementstijl

In mijn ervaring is het succes van verandertrajecten in organisaties grotendeels afhankelijk van de stijl van leidinggeven die in die ondernemingen wordt gehanteerd. En de meest succesvolle managementstijl is een faciliterende.

Natuurlijk wil ik hiermee niet zeggen dat veranderingen alleen maar lukken als de medewerkers bij het minste en geringste bijeengeroepen worden om over alles en nog wat hun zegje te doen. Zeker niet!

Maar het is goed te weten dat het doorvoeren van veranderingen een stuk gemakkelijker gaat als de medewerkers erachter staan – zich eraan ‘committeren’. Degene die vindt dat er verandering nodig is, meestal de manager of de ondernemer, moet dus draagvlak zien te krijgen voor zijn mening.

En draagvlak bereik je door mensen te betrekken bij de menings- en de besluitvorming, door hen de mogelijkheid te bieden mee te denken en hun inbreng te geven. Dát wordt bedoeld met een faciliterende managementstijl.

### Betrekken en toch beheersen

Hoe kan de manager de werknemers betrekken bij het proces terwijl hij toch de touwtjes in handen houdt?

*Door alle medewerkers, van hoog tot laag, regelmatig en structureel te vragen naar hun inzichten en voorstellen over hoe de bedrijfsvoering zou kunnen worden verbeterd.* In deze zin zitten een paar belangrijke aspecten:

## Alle medewerkers, van hoog tot laag

Maak dus niet de fout die in veel organisaties wordt gemaakt, waar de lagergeschoolden of de mensen in uitvoerende functies nooit worden meegeteld, omdat zij ‘toch niet zoveel inbreng hebben als de hogergeschoolden of de leidinggevenden’. Ik zou ze de kost niet willen geven, al die uitvoerenden die feilloos doorzien waar enorme besparingen zouden kunnen worden doorgevoerd op of rond hun werk!

## Regelmatig en structureel

Dat wil zeggen zeker eens per maand als het gaat om een team of een afdeling – bijvoorbeeld door er een vast agendapunt van te maken voor het werkoverleg. En drie of vier keer per jaar, in een of meer bijeenkomsten per keer waarvoor alle medewerkers van de onderneming zijn uitgenodigd. En uiteraard in elk overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

## Vragen naar inzichten en voorstellen

Vragen is hier het belangrijkste woord. Wacht niet af of de medewerkers uit zichzelf komen met opmerkingen, maar vraag werkelijk om inbreng. Als je er niet om vraagt, komt er waarschijnlijk heel lang niets, tot er een brij aan klachten over u uitstroomt. En zodra er sprake is van *klachten*, is er ook sprake van een negatieve sfeer – die u nu juist wilt voorkomen. In zo’n negatieve sfeer komt nog wel eens een andere fout voor, namelijk het bestraffen van de boodschapper. We kennen allemaal wel slecht afgelopen voorbeelden van ‘klokkenluiders’. En ja, degene die een fout of een verkeerde procesgang meldt, heeft er inderdaad vaak zelf rechtstreeks of zijdelings aan meegewerkt. Maar het getuigt van verantwoordelijkheidsgevoel en vooral van moed als hij de zaak aankaart. Dat moet worden beloond!

## Over hoe de bedrijfsvoering zou kunnen worden verbeterd

Onder ‘bedrijfsvoering’ verstaan we alle mogelijke processen binnen de organisatie, en in dit stukje ligt de nadruk op ‘verbetering’. De manager doet er goed aan een sfeer te scheppen waarin werkelijk toekomstgericht wordt gewerkt. Maak duidelijk dat fouten erbij horen en dat het ieders verantwoordelijkheid is om elkaar, het management en uiteindelijk de organisatie te helpen om fouten te verbeteren en te voorkomen. Dat dát de manier is om er allemaal beter van te worden. Natuurlijk begint de inbreng vaak met ideeën over hoe iets niet moet, maar door de nadruk te leggen op het feit dat u de zaken vooral (nog) beter wilt maken, houdt u een productieve sfeer in stand. Vraag de medewerkers dus vooral ook mee aan te geven hoe het anders/beter kan.

## Serius nemen

Als dergelijke gesprekken in de organisatie nog niet vaak gehouden zijn, moet de manager er voor zorgen dat de mensen zich zodanig op hun gemak voelen dat zij inderdaad met ideeën en voorstellen komen. Dat lukt alleen maar als men ziet dat de inbreng serieus wordt genomen. Serius nemen wil niet zeggen dat ieder idee maar meteen wordt overgenomen! Het betekent dat een idee wordt opgepakt en nader onderzocht, hoe vreemd het op het eerste gezicht ook lijkt. Het is daarom van belang dat de manager altijd positief reageert op een melding, een idee of een voorstel, de desbetreffende medewerker ten overstaan van alle collega’s bedankt en mogelijk zelfs beloont voor zijn inbreng – ook als u het idee uiteindelijk toch niet uitvoert.

## Bouwen aan draagvlak

Op deze manier kunt u ook uw eigen veranderideeën al vanaf een pril stadium voorleggen aan de medewerkers en hen erover laten meedenken. Wie weet met welke fantastische bijdragen ze nog komen! Het simpele feit dat u er met hen over spreekt geeft hen de kans aan het idee te wennen en erop te leren vertrouwen dat uw plannen niet zo eng zijn als ze wellicht op het eerste gezicht lijken.

Zo bouwt u aan draagvlak. Bovendien merkt u in de bijeenkomsten welke medewerkers echt enthousiast zijn over de plannen – vooral die mensen zou u kunnen inschakelen bij de uitvoering! U maakt de medewerkers mede-verantwoordelijk voor wat er gebeurt in het bedrijf en daarmee voor de resultaten. Uit allerlei onderzoeken is gebleken dat mensen die zich verantwoordelijk voelen voor het bedrijf, meer tevreden zijn, minder verzuimen en harder werken.