

1. Omschrijving 'Goede Praktijk' en toepassingsgebied

Een goede praktijk (Best Practice) is een techniek, werkmethode of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere techniek, methode etc. De gedachte is dat met de juiste werkmethode een project uitgevoerd kan worden met minder problemen, minder onvoorziene complicaties en betere eindresultaten. Het is dus voor organisaties belangrijk de "best practices" binnen de branche te kennen en de eigen manier van werken hiermee te kunnen vergelijken. Goede Praktijken kunnen gebruikt worden als uitgangspunt bij het uitbannen van gevaarlijke stoffen. Bij de uitvoering van hetzelfde proces en/of activiteit kan de Goede Praktijk gebruikt worden waarbij niet dezelfde fouten worden gemaakt, er maatregelen genomen worden om bekende problemen te elimineren en het uiteindelijke eindresultaat te verbeteren. De goede praktijk van de ene organisatie is niet noodzakelijk de goede praktijk voor een andere organisatie. Een goed begrip van de bedrijfseigen situatie, de randvoorwaarden en de kritieke succesfactoren is essentieel.

In deze uitwerking van goede praktijken rondom de het thema 'veranderingsmanagement' nemen wij u mee in de kennis en ervaringen van de ambassadeurs die in de branche een veranderproces hebben doorlopen, specifiek op het gebied van werken met gevaarlijke stoffen.

Verandermanagement

'Verandering is de enige constante' en is dus een cruciaal onderdeel in het managen van organisaties. Organiseren en managen is altijd ook veranderen. Steeds meer organisaties streven naar continue verbetering, lees continue verandering.

Verandermanagement is het voortdurend sturen en beheersen van verandering binnen een organisatie. De focus ligt vaak op de 'tastbare' (procedurele) kant van organisaties, zoals strategie, structuur en systemen. Denk aan IT-verbeteringen en het vervangen van machines. De 'ontastbare', (proces) kant, uw werknemers en uzelf, moeten zich zogezegd aanpassen aan de verandering. De verandering aan de 'tastbare' kant heeft vaak als gevolg dat degene die ermee gaan werken anders moeten handelen. Het gedrag van mensen en de interactie tussen (groepen) mensen bepalen in grote mate het succes van een verandering. Juist u en uw mensen verdienen dus veel meer aandacht in een veranderproces. Hierdoor moet verandermanagement worden beschouwd als een integraalproces waarin tegelijk aandacht nodig is voor de technologie, organisatie én de mens. Mens en cultuur zijn essentiële factoren.

Veranderproces

Het veranderproces bestaat uit een grondige analyse waarbij de organisatie en werkprocessen opnieuw wordt 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 hieronder weergegeven.



2. Managen van mensen in veranderingsprocessen

Succesvol managen van veranderingsprocessen vergt focus op de mens, technologie en organisatie. Van de drie focuspunten is de mens bij uitstek het minst 'maakbaar', de mens is hooguit enigszins beïnvloedbaar. Het is hierdoor cruciaal om mensen te betrekken in het veranderingsproces in plaats van deze op te leggen. In feite is uw doel om soepel, zonder weerstand, een verandering door te voeren. Het is dus van belang om de **acceptatie** van uw werknemers te vergroten en dat is geen makkelijke opgave! De mens is van nature een gewoontedier, dat streeft naar structuur en status quo. Dit betekent echter niet dat het doorvoeren van een verandering gedoemd is om te mislukken. Het is louter een menselijke eigenschap om aan het oude vertrouwde en bekende te willen vasthouden. Iedereen is anders en de één zal een verandering sneller omarmen dan een ander. Het is van belang dat u zich hiervan bewust bent.

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 werkt als iedereen hetzelfde wil. In het dagelijkse werk komt dat helaas weinig voor, laat staan in een proces van verandering! Overtuigen alleen zal dus niet voldoende zijn voor het creëren van draagvlak (ervoor zorgen dat een groep mensen hetzelfde ondersteunt of nastreeft). Het maken en uitvoeren van een combinatie van de onderstaande strategieën kan u helpen om uw mensen mee te krijgen in de verandering.

1. Informeren

Informeren en kennis vergroten is 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 ze niet vast kunnen houden aan de status quo.

2. Participeren

De veranderaar 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. Dit geeft hen een gevoel van autonomie, een basisbehoefte van mensen. Daarnaast is het belangrijk om een gevoel van verbinding te creëren. Het gevoel van gezien te worden, waardering en begrip te krijgen, is eveneens een basisbehoefte van mensen. Speel hier dus op in.

3. Helpen en ondersteunen

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

4. Onderhandelen en overeenstemming

Het zoeken naar – en 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 verandermanagement

Ieder bedrijf is anders en ieder mens is anders. De goede praktijk van de ene organisatie is niet noodzakelijk even succesvol voor een andere organisatie. Een goed begrip van de bedrijfseigen situatie, de randvoorwaarden en de kritieke succesfactoren is essentieel.

De ambassadeurs hebben een aantal ervaringen met elkaar gemeen ongeacht het doel van de verandering en het daadwerkelijk behaalde resultaat. De ambassadeurs hebben de in de theorie beschreven acceptatie strategieën ingezet. Ze hebben dit heel bewust, maar soms ook onbewust gedaan. Hieronder staat per acceptatiestrategie beschreven wat de ambassadeurs in de praktijk hebben gedaan om ervoor te zorgen dat in hun bedrijf het werken met gevaarlijke stoffen als veranderingsproces succesvol is ingevoerd.

1. Informeren

- 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 apart of in logische groepen. Neem de tijd voor de gesprekken. Deze medewerkers moeten daadwerkelijk hun gedrag veranderen.
- Wees bewust van de verschillen in intelligentieniveaus, functies en rollen van uw mensen in het veranderproces. Pas uw communicatie hierop aan.
- Let erop dat u tijdens uw communicatie voor het veranderproces in gang wordt gezet niet overstapt op de overtuigingsstrategie. In overtuigen zit de boodschap "jij moet doen wat ik zeg ...", terwijl u te allen tijde wilt voorkomen dat uw medewerkers het gevoel krijgen dat hen iets wordt opgelegd.
- De beleving van de medewerkers is essentieel. Wees hier bewust van en communiceer de boodschap zeer duidelijk vanuit hen oogpunt. 'We doen het voor de veiligheid en gezondheid van de mensen'. 'Samen gaan we op zoek naar een gezonder en beter gezondheidsklimaat op werk'. Daar kan toch niemand op tegen zijn! Als medewerkers hetzelfde doel hebben, motiveert dat om vooruit te gaan.

2. Participeren

- Juist uw mensen op de werkvloer zullen de verandering tot een succes moeten maken, daardoor is het belangrijk om:
 - o Het kennisniveau met betrekking tot de toekomstige verandering te peilen.
 - o Technische – en praktijkkennis van hen te vergaren en in te zetten.
- Laat medewerkers hun ideeën opperen, neem deze serieus in overweging en koppel deze ten alle tijd terug. Uw medewerkers willen allemaal iets betekenen voor uw bedrijf, ertoe doen. Zorg ervoor dat uw medewerkers waardering en begrip ontvangen.
- 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.

3. Helpen en ondersteunen

- 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 werkmethode 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. 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 (ja, zo voelt het voor uw medewerkers) produceren. 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.

4. *Onderhandelen en overeenstemming*

- Ook al heeft u een duidelijk doel gesteld en de weg ernaartoe uitgestippeld, geef aan dat er wel ruimte en flexibiliteit is in het doen van aanpassingen tijdens de invoering. Dit wordt trial – and – error genoemd.
- Zorg voor ‘pauzemomenten’ tijdens het veranderproces. Maak pas op de plaats en bespreek hoe het proces gaat. Ga gezamenlijk na waar er bijgestuurd moet worden en bespreek te acties die hiervoor genomen moeten worden.

5. *Overtuigen*

- Zet deze strategie pas in tijdens de invoering van de verandering.
- Na invoering van de verandering kan het zijn dat de medewerkers nog niet geheel overtuigd zijn, er volgt namelijk een periode van gewenning. Geef dit de tijd en blijf zeer betrokken op de werkvloer. In die periode is het namelijk mogelijk dat medewerkers op de werkvloer 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. Als u hier niet gefocust op blijft, verslapt de aandacht voor het proces en zal dit het bereiken van de doelen tegenwerken.

6. *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 wel succesvol worden ingezet na invoering van de verandering, om ervoor te zorgen dat verandering niet teniet wordt gedaan en continue verbetering als doel wordt nagestreefd.

Ervaringen en aanbevelingen uit de praktijk

Zorg voor een positieve houding van de veranderaar(s)

De focus van degene(n) die het veranderproces in gang zet, heeft invloed op de manier waarop de medewerkers omgaan met de verandering. Zoals de ervaring leert en het een menselijke eigenschap is, hebben mensen een natuurlijke weerstand tegen verandering. Weerstand is vanzelfsprekend een negatieve emotie die je als veranderaar niet wil versterken. Communiceert u over de problemen in het bedrijf waardoor verandering noodzakelijk is of communiceert u over de kansen die u ziet en geeft u aan daarom een verandering in gang te zetten? Legt u de focus op de problemen die er spelen binnen het bedrijf dan zal dit een negatieve weerslag hebben op de werknemers en dus de

negatieve houding ten opzichte van de verandering versterken. Licht de focus op oplossingen en het zien van kansen, dan wordt de verandering eerder beschouwd als iets positiefs.

Organiseer een kick-off

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 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 ambassadeurs binnen het bedrijf.

Gun het proces en de mensen de tijd die ervoor nodig is

Draagkracht is essentieel en dit kost tijd. Tijd kost geld. Houd hier rekening mee zodat u niet het gevoel krijgt dat u het proces moet versnellen door een verkeerde inschatting van de tijd en geld. U wilt uw medewerkers niet opjagen, dit heeft direct effect 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.

Zie het veranderproces als een opening naar continue verbetering

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 verandering, en misschien zelfs een positieve houding ontwikkelen ten opzichte van verandering. 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.

Blijf uzelf continu afvragen; zijn wij nu goed bezig of kan het beter?