

Case – van weerstand naar veranderbereidheid

Natuurlijk brengt een verandering onder managers ook onzekerheid met zich mee. Past de verandering wel bij mijn stijl van leidinggeven. Wat als de resultaten op mijn afdeling achter blijven ten opzichte van andere afdelingen? Kan ik mij wel vinden in de nieuwe richting van de organisatie? Het gevolg is dat weerstand onder managers er ook is en er te gemakkelijk van uitgegaan wordt dat zij automatisch meegaan in het uitvoeren van de beoogde verandering.

Nu ben ik van mening dat managers getekend hebben voor het uitvoeren van de lijnen die door de top van de organisatie worden uitgezet. Mede omdat managers deel uit maken van de hiërarchie, eerder betrokken worden in beeldvorming en besluitvorming, en weten hoe belangrijk het is als een organisatie werkt aan de missie, visie en strategie. Gerrit Zalm zei ooit eens dat binnen ABN Amro een manager zelf bepaalt of hij/zij mee doet aan het Lean programma. Als een manager besloot om niet mee te doen met het Lean programma dan zou dat alleen maar buiten ABN Amro kunnen gebeuren.

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in een Lean programma en om daar een actieve en waardevolle positie te kunnen innemen moeten ook zij begeleid worden. Bij voorkeur zou moeten gelden dat ze verleid moeten worden om mee te doen in plaats van dat het hogere management hen onder druk zet mee te doen.

In een groot Lean programma was een sessie georganiseerd ten behoeve van verdere concretisering van de missie en visie. Alle deelnemers waren vooraf benaderd met uitleg over de sessie om zeker te weten dat iedereen ruimte zou maken in de agenda en met een positieve houding aanwezig zou zijn. De sessie liep anders dan gepland...

Achteraf bleek dat meerdere deelnemers minder goede ervaringen hadden met eerdere verbeterprogramma's en met de ingevlogen experts van het hoofdkantoor die wel even kwamen vertellen hoe het moest. Op basis daarvan hebben we de deelnemers opnieuw benaderd om op een andere manier het doel te behalen. Door in meerdere korte gesprekken contact te maken, en door de deelnemers te laten zien wat voor resultaten we wilden behalen hebben we hen opnieuw bij het verbeterprogramma kunnen betrekken. Weliswaar via een andere werkwijze, maar daarmee eerder dan verwacht konden we daaropvolgend direct met één van de deelnemers aan de slag in zijn afdeling. Dat uiteindelijk één van de meest uitgesproken tegenstanders van het verbeterprogramma met een stapje terug te doen een van de grootste voorstanders is geworden, had niemand vooraf bedacht.