

FAILURE
is
SUCCESS

if we learn
from it.

Malcolm Forbes



Verandermanagement (deel 1 van 7)

Hoe bestendigen wij veranderingsinitiatieven in de organisatie?

In het artikel "Leidinggeven in een nieuwe tijd en een mogelijke oplossing" zijn 2 randvoorwaarden genoemd.

A) een participerend management en

B) een betrokken workforce

We zullen de komende 7 artikelen hier dieper op ingaan.

Een onderzoek van McKinsey in 2008 onder 3200 CEO's wereldwijd bevestigde datgene dat Kotter in 1996 al verkondigde in het boek "Leading Change" namelijk: slechts 30 % van de veranderingsprocessen is succesvol.

Zou een artikel van Emily Lawson en Colin Price (McKinsey) genaamd "the psychology of change management" uit 2003 hier een antwoord opgeven?

Ze kwamen tot de conclusie dat de criteria voor een succesvolle verandering gebaseerd waren op 4 fundamentele voorwaarden waaraan het management moet voldoen om gedrag van medewerkers te veranderen:

- 1) Het management moet met een overtuigend verhaal komen dat medewerkers aanspreekt;
- 2) Het management heeft een voorbeeldfunctie. Medewerkers moeten zien dat het management zelf het nieuwe gewenste gedrag etaleert;
- 3) Er moeten versterkende mechanismen geïmplementeerd worden. Software systemen, structuren, processen en prestatieprikkels moeten de beoogde nieuwe opstelling ondersteunen. Kortom investeren, "put your money where your mouth is";
- 4) Capaciteitenontwikkeling. Er moet geïnvesteerd worden in intensieve opleidingsprogramma's voor alle medewerkers om nieuwe competenties en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om de verandering succesvol te bestendigen.

De ervaring uit de praktijk is dat het hier vaak aan schort.

Ad. 1 Organisational Behaviour Management geeft 3 valkuilen aan waardoor het management niet de gewenste gedragsverandering bij het personeel realiseert. Namelijk valkuil 1 is dat bij veranderingsprocessen op antecedenten wordt gestuurd in plaats van op consequenties voor de individu. Met het antecedenten worden de randvoorwaarden cq. lees organisatie doelstellingen bedoeld (continuïteit, omzetgroei, kostenverlaging, rendementsverbetering, klanttevredenheidsverbetering, rendementsverbetering etc.). Maar wordt het werkplezier van de medewerker verbeterd ?

Ad 2. Het management vindt vaak dat zij al het gewenste gedrag vertonen om de verandering te bestendigen.

Ad 3 en Ad 4. Er wordt vaak op korte termijn resultaat gestuurd onder druk van aandeelhouders en de marktontwikkeling. Het gevolg is dat het ene veranderingsproces nog niet beëindigd is of het andere mogelijk conflicterende veranderingsproces wordt alweer uitgerold.

Is het dan vreemd dat medewerkers door de bomen het bos niet meer zien en dat een aantal een houding aannemen van "laissez faire". Niet goed te praten, wel begrijpelijk.

In het onderzoek van Reset Management (2012) "The Humanizing Turn" wordt de volgende vraag behandeld.

"Hoe verbind je de werelden van de rationele bedrijfsvoering met die van de sociale-interactieve samenwerking" om uiteindelijk te komen tot bestendige veranderingsprocessen gebaseerd op rationele doelstellingen (omzetgroei, marktaandeel, bedrijfsresultaat, kostenbeheersing) waarbij aan het werkplezier, de behoeften en wensen van de werknemers tegemoet gekomen wordt.

De volgende delen gaan dieper in op 12 inzichten waardoor de invoering van de 4 fundamentele voorwaarden voor succesvolle veranderingen door menselijke factoren belemmerd worden en wat je eraan kan doen.