



#### Verandermanagement (deel 5 van 7)

Voortbordurend op deel 1 met de 4 fundamentele voorwaarden om het gedrag van medewerkers te veranderen.

Ad 2) voorbeeldfunctie. Inzicht 4 = zelfoverschatting (top)management.

(Top)managers denken vaak dat zij de gewenste verandering al belichamen.

Met alle respect maar ik ben tot de overtuiging gekomen dat er 4 soorten leidinggevendenden zijn.

- 1) Omhoog gevallen managers. Degene die op de tent passen. Willen mogelijk best wel veranderen maar weten niet wat, hoe en wanneer? Het moet hen verteld worden;
- 2) Inside focussed managers. Deze groep leidt vaak aan zelfgenoegzaamheid. Willen wel veranderen als het hen uitkomt. Zijn meer bezig met hun carrière, positie dan met het collectieve belang voor de organisatie;
- 3) Outside focussed managers. Deze groep is zich ervan bewust dat ze zich primair bezig moeten houden met het collectieve belang. Coachen van medewerkers. Zijn gefocust op verbeteringen in de meest ruime zin van het woord (personeel, proces, product, dienstverlening, samenwerking, organisatie);
- 4) Leiders. Deze groep heeft een droom. Een visie en dragen dit uit. Koersvast bij incidentele tegenvallers. Zijn zich er van bewust dat ze slechts een radertje zijn in het grote geheel. Hebben geen zelfoverschatting wel een innerlijke overtuiging en gedrevenheid.

Uit ervaring zou het mij niet verbazen als de percentages respectievelijk ongeveer 45 %, 45 %, 8 % en 2 % zouden bedragen. Ik hoor graag de mening van anderen op dit punt.

Laten we eerlijk zijn. Niets is ons vreemd.

Het is een bekend verschijnsel in de psychologie dat "self serving bias" wordt genoemd. Het feit wil dat mensen consequent denken dat zij beter zijn dan zij in werkelijkheid zijn. Iedereen is toch klantvriendelijk? Ik behoor niet tot de groep die moet veranderen!!

Belemmert het ontbreken van het voorbeeldgedrag bij het topmanagement een succesvol veranderingsproces?

## NEEN

Cees Min benoemt dit bij misverstand 2: "het is een wijdverbreid misverstand dat het management een verandering moet doorleven en er volledig achter moet staan voordat die kan worden doorvertaald naar de werkvloer".

Ik gebruik graag de analogie met een leger. De kracht van het leger wordt naar mijn mening niet door de generaals/officieren bepaald maar door de sergeanten, de direkt leidinggevendenden van de soldaten. Zij motiveren en stuwden de militairen tot grote hoogte.

In de organisatie gaat het dus wel om het voorbeeldfunctie gedrag van de afdelingshoofden. Zij die dagelijks medewerkers aansturen.

Wat moet het Top management dan wel doen?

Kotter geeft het antwoord in wat hij de fase "engaging and enabling the whole organization" noemt.

Stap 4: "communication for buy-in", stap 5: "empower action" en stap 6: "create short term wins".

Het komt er op neer om in stap 4 het hart en geest van het middenkader en haar medewerkers te bereiken door tactieken te gebruiken die op het hart mikken en gelijktijdig erin slagen om de urgentie te verhogen:

- Deel zorgvuldig gecreëerde menselijke ervaringen. Maak het verhaal persoonlijk. Verschaf de medewerkers belangrijke gegevens;
- Relevante (rationele) constatering werken effectief op al onze zintuigen. Niet alleen vertellen, maar ook laten zien, medewerkers het zelf laten ondervinden door bijv. de klant te laten spelen of de collega te laten zijn dus zelf te laten voelen.

Schreef DE DIJK niet het nummer "ga in mijn schoenen staan"?

- Deel observaties die medewerkers het gevoel geven dat ze deze keer op het goede spoor zitten ondanks voorgaande mislukkingen. Straal koersvastheid uit bij incidentele tegenvallers. Geef het vertrouwen dat we op de goede weg zijn.
- Observaties leiden tot zichtbaarheid van de gap. De kloof benoemen, terugkoppeling en bespreken roept op tot vastberadenheid in combinatie met het vorige punt. Denk aan de lean management termen: "de gemba en gembutsu".

Go See, Ask Why, Show Respect.

Dit betekent dat in mijn ogen slechts 10 % van het management (outside focussed managers en leiders) geschikt is voor deze rol.

Ad 2) voorbeeldfunctie. Inzicht 5 = beïnvloeders zijn geen haarlemmerolie.

In de six sigma procesverbeteringsmethodiek wordt in de Define fase veel aandacht besteed aan de stakeholdersanalyse (medestanders, tegenstanders, beïnvloeders). Dit is belangrijk voor de fase 4 van change bij Kotter. Om een buy-in te realiseren.

Uit de praktijk blijkt dat de rol van beïnvloeders minder doorslaggevend is om uiteindelijk succesvolle veranderingen door te voeren.

Zoals al eerder aangegeven. Mensen veranderen niet omdat anderen dat willen.

Één kanttekening wil ik hier wel bij plaatsen. Als bepaalde personen een dominante positie innemen in de informele organisatie (de onderstroom) waarbij zij een cultuurdrager zijn en de set van gedragsregels mede bepalen, dan zijn het wel beïnvloeders.

In dit laatste geval is het wel verstandig deze personen te identificeren en te mobiliseren.

Het gaat dus niet om de kennis of beslissingsbevoegdheid die ze hebben maar om hun gedrag.

Conclusie: welk gedrag moet (top)management laten zien:

- Emotionele betrokkenheid van medewerkers cultiveren, stimuleren, ondersteunen en zo het enthousiasme mobiliseren die de verandering ondersteunt.
  - De taal van het volk spreken;
  - Elke gelegenheid aangrijpen om de boodschap mondeling en visueel over te brengen;
  - Zelf het goede voorbeeld geven in open communicatie, informatie verstrekking.
  - Go See, Ask Why , Show Respect. Naar de werkvloer (gemba) gaan en tussen de medewerkers gaan zitten. Zelf de dagelijkse praktijk waarnemen (gembutsu).