



Verandermanagement (deel 3 van 7)

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

Ad 1) een overtuigend verhaal. Inzicht 2 = betrek medewerkers.

Wie kent niet de slogan:

“tell me and I will forget, show me and I will remember, involve me and I will understand”.

De tijd en energie die management stopt in top down communicatie (workshops, websites, formele voorlichtingsbijeenkomsten) kan beter worden gestoken in luisteren naar de medewerkers, hun reacties en niet in vertellen.

De aard van de mens is dat als we zelf kunnen kiezen we ons 5 maal sterker betrokken voelen bij het beoogde resultaat dan dat het ons opgelegd wordt.

$E = K \times A$

Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie. Streef in eerste instantie niet naar het perfecte resultaat, maar naar het maakbare/haalbare resultaat en bouw hier vandaan verder naar een optimum.

Het probleem is dat rationeel denkende managers het tijdsverspilling vinden om anderen voor zichzelf te laten ontdekken wat hij of zij allang weet. Maar ik breng in herinnering het uitgangspunt in lean management vanuit het Toyota Productie Systeem.

“Go slow to go fast”. Neem in het begin de tijd om inzicht, begrip en betrokkenheid te verwerven om daarna veel sneller de verandering te kunnen doorvoeren. Uiteindelijk ontstaat veel minder stagnatie met het realiseren van het beoogde doel.

Cees Min noemt bij misverstand 3 “om verandering te realiseren moet je de houding en attitude van mensen veranderen” dat het bij medewerkers niet gaat om het luisteren, geïnformeerd te worden maar om gehoord te worden.

Management goeroe Caluwe noemde als één van de belangrijkste valkuilen bij managers dat ze zich teveel laten leiden door hun eigen voorkeuren hoe je een verandering het beste kunt bewerkstelligen.

Cees Min appelleert verder aan misverstand 2: “de leiding moet achter de verandering staan”. Hij breekt een lans om zelf het initiatief te nemen. Quote: wat niet helpt is blijven zeuren dat de directie

onvoldoende actie onderneemt en vooral bezig is met politieke spelletjes en het veiligstellen van haar eigen belangen. Wat wel helpt is zelf aan de slag te gaan. Doen wat mogelijk is. Unquote. Dit is stap 5 “empower action” van change bij Kotter.

Het effect is het zogenaamde vliegwiel (stap 6 “create short term wins” van change bij Kotter). Door met medewerkers aan de slag te gaan en te laten zien dat de directie gelijk had met het initiëren van de verandering.

Tot slot Caluwe: “mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dit willen. Mensen veranderen vooral omdat ze dit zelf (al dan niet graag) willen”.

Quote Herman Wijffels : “Het is de organisatie van de 21^{ste} eeuw die voorspelbaarheid en standaardisatie verbindt met creativiteit en gebruik weet te maken van de ongelooflijke kracht van haar mensen”

Quote Covey : “Een empowered organisation is het samenwerkingsverband waarin individuen de kennis, vaardigheden, wil en kans hebben om persoonlijk te slagen op zodanige wijze dat dit leidt tot collectief succes van de organisatie”

The Humanizing Turn spreekt van twee werelden (de blauwe wereld en de oranje wereld), die gecombineerd moeten worden. De management uitdaging in de 21^{ste} eeuw.

<Quote> De blauwe wereld is de wereld van de ratio en het idee van de maakbare wereld waarin de perfectionering van de productiviteit, voorspelbaarheid en beheersing van bedrijfsrisico's centraal staat. Door professionalisering van het managementvak en door te leren van de ervaringen in landen als Japan, zijn we supergoed geworden in het stroomlijnen van processen en verbetertrajecten, waarin Just in Time, PDCA cycli, Kaizen en Lean (six sigma) een centrale rol spelen. Het is de wereld van leverbetrouwbaarheid op basis van standaarden, procedures en protocollen. <Unquote>

Het gaat hierbij om : Critical Success Factors, Control en Command.

<Quote>De oranje wereld is de wereld van het sociale veld, van het ongrijpbare, het onzekere, het gevoel en loslaten. In deze wereld is het belangrijk het onbekende te durven betreden, oude ingesleten gewoontes af te leren en overtuigingen bij te stellen. In deze wereld moet je ervan bewustzijn dat je als leidinggevende weinig invloed hebt op ontwikkelingen en deze moet faciliteren. Het is hierbij de taak van de leidinggevende de zelfstandigheid van medewerkers te versterken en hun probleemoplossend vermogen te vergroten. Het is ook de wereld van de social media met haar virtuele netwerken waarin het verbinden en delen centraal staat. Het gaat om persoonlijke groei, leren, nieuwe dingen ontdekken, maar ook om samen te werken en samen te groeien. <Unquote>

Het gaat hierbij om : Commitment, Connection en Collaboration.