



### Verandermanagement (deel 6 van 7)

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

Ad 3) versterkende mechanismen. Inzicht 6 = geld.

Geld is de duurste manier om medewerkers te motiveren.

Bedrijven die beloningen van personeel proberen te koppelen aan doelstellingen van veranderprogramma's ondervinden dat dit zelden tot extra motivatie leidt.

Er zijn twee redenen aan te geven waarom dit niet werkt.

Praktisch is het zeer moeilijk om in de bestaande beloningssystematiek objectieve aanvullende meetbare prestatie indicatoren op te nemen die direct gerelateerd kunnen worden aan de output van het veranderingsproces die al niet op één of andere manier in een bestaande parameter verwerkt zijn.

Psychologisch speelt mee dat geld een kort effect stimulator is. Mensen raken eraan gewoon.

Uit onderzoek blijkt dat de tevredenheid van de mens gelijk is aan waarneming/perceptie minus verwachting. Dus onverwachte beloning helpt wel.

Hier spelen Kets de Vries en Kotter op in.

Omdat participatie en betrokkenheid van medewerkers de sleutel tot succes zijn, stelt Kets de Vries voor om de participatie te belonen met incentives. De beloning moet naar mensen gaan die zich buiten hun normale functie inspannen voor de verandering en de mensen die andere benodigde vaardigheden aanleren om de verandering door te voeren. Zij fungeren als rolmodel voor anderen.

Kotter spreekt in stap 6: "generating short term wins" over erken, waardeur en beloon medewerkers die betrokken waren bij het succes.

Ad 3) Versterkende mechanismen. inzicht 7 = focus

Omdat kleine succesjes een sneeuwbal effect kunnen hebben is het verstandig van het management om een omvangrijk programma op te splitsen in te behappen stukken (Kets de Vries).

Cees Min spreekt hier over bij misverstand 5 en basisprincipe 3 in het boek “veranderen met gezond verstand”.

Misverstand 5: je moet prioriteiten stellen. Organisaties en medewerkers nemen geen genoegen met halve maatregelen. We moeten voldoen aan volume groei/hogere klanttevredenheid, lagere voortbrengingskosten/minder medewerkers en draagvlak. Het gaat dus niet om of-of maar om en-en. De beperking ligt dus niet in het aantal doelen maar in de keuze van het toepassingsgebied. Het advies is om je te beperken tot een deel van de organisatie.

Hiermee wordt door Cees Min een brug geslagen naar basisprincipe 3: “werk snel en oplossingsgericht”. Steek niet teveel tijd in analyses hoe het gekomen is maar richt je op de gewenste situatie en benoem acties om daar zo snel mogelijk te komen. Succes levert immers succesgedrag op. (copy cap). Op een bepaald moment overschrijd je een kritische massa en is het veranderingsproces onomkeerbaar.

Bij Kotter is dit stap 6: “generating short term wins”.

Ad 3) Versterkende mechanismen. Inzicht 8 = succes vieren

Hier kunnen we kort over zijn. Vier de successen. Er gaat een voorbeeldfunctie vanuit.

Organisational Behaviour Management geeft 3 valkuilen aan waardoor het management niet de gewenste gedragsverandering bij het personeel realiseert. Namelijk naast valkuil 1 (zie 1 van 7), valkuil 2 (sturen op bestraffen van het ongewenste gedrag in plaats van het belonen van het gewenste gedrag). Mocht er toch geïntereerd worden op belonen dat wordt vaak valkuil 3 toegepast. Belonen via incentives (zie inzicht 6) en later in de tijd. Bijvoorbeeld bij een functionerings- of beoordelingsgesprek. Vier de successen door onder andere complimenten on the spot en niet-financiële groepsbeloningen als een (tussentijdse) target gehaald is. Pas een cascade systematiek toe.

Ad 3) versterkende mechanismen. Inzicht 9 = belemmerende systemen, structuren, processen.

Kotter noemt in de fase “implementing and sustaining change” bij stap 7 “don’t let up” om de verworven winsten uit de quick wins te gebruiken om systemen, structuren en beleidsuitgangspunten aan te passen die de nieuwe visie in de weg staan. Tenslotte de verworven winsten uit de verbeterprojecten te gebruiken om het veranderingsprogramma continu nieuw leven in te blazen met nieuwe projecten.

Ad 3) Versterkende mechanismen. Inzicht 10 = normen en waarden.

Als de medewerkers de veranderingen niet fair en redelijk vinden, gaat het mis.

Cees Min noemt dit basisprincipe 2: “stel niet de organisatiedoelen maar de individuele belangen centraal”. De strategie moet zijn om de doelen van de organisatie te realiseren (continuïteit en winstgevendheid) EN de verwachtingen van de klant waar te maken (marktaandeel en klanttevredenheid) EN de belangen van de individuele medewerkers veilig te stellen.

Bij het aanbrengen van veranderingen in structuren, processen, systemen en incentives moeten managers zeer veel aandacht besteden aan de consequenties van de veranderingen in de ogen van de medewerkers. Is het eerlijk en rechtvaardig?

Kets de Vries benoemt in het boek “mentaliteitsverandering in organisaties” 6 redenen waarom medewerkers zich verzetten tegen een verandering.

- Voor veel mensen impliceert verandering het verlies van zekerheid van hun baan. Bang voor het onbekende. Zie deel 2: het effect op de eigen situatie.
- Anderen die verwachten dat ze nieuwe taken moeten leren of harder zullen moeten werken. Bang dat ze de benodigde vaardigheden, kennis en uithoudingsvermogen zullen missen. Zie deel 2: het effect op de eigen situatie en het effect op het teamverband.
- Weer anderen zijn bang dat de goede werkomstandigheden zullen verdwijnen of dat ze hun handelingsvrijheid kwijtraken. Zie deel 2: het effect op het teamverband.
- Sommige werknemers vrezen het mogelijke verlies van status, rechten en privileges. Zie deel 2: het effect op de eigen situatie.
- Andere werknemers interpreteren de verandering als een (ver)oordeel over eerder ondernomen acties. Een aanval op hun vroegere prestaties. Zie deel 2: het effect op de bedrijfsvoering en het effect op de samenleving.
- Verandering bedreigt soms bestaande allianties waardoor belangrijke vriendschappen en contacten verloren gaan. Zie deel 2: het effect op het teamverband, het effect op de samenleving en het effect op de dienstverlening aan klanten.

Managers moeten zich rekenschap geven van deze redenen en hierop inspelen.

Er moet een samenhang gecreëerd worden tussen de blauwe wereld van geïstitutionaliseerde beheersinstrumenten en de oranje wereld met onbekende interacties en behoefte aan individuele aandacht en ruimte. De samenhang wordt gerealiseerd door Compassion. (Com = samen; Passion = een sterk gevoel voor iets hebben). De rol van de leidinggevende is het bieden van toegevoegde waarde aan medewerkers om dit gezamenlijke geloof te realiseren. <Quote The Humanizing Turn>