



### Verandermanagement (deel 7 van 7)

Verwijzend naar deel 1 waarin de 4 fundamentele voorwaarden om het gedrag van medewerkers te veranderen, worden beschreven.

Ad 4) capaciteitenontwikkeling. Inzicht 11 = gewenst gedrag.

Medewerkers zijn wat ze denken en voelen en waar ze in geloven.

Bij de pogingen van managers om via trainingen en coaching de vaardigheden en talenten van hun medewerkers te ontwikkelen die nodig zijn voor de gewenste verandering, worden maar al te vaak de gedachten, gevoelens en overtuigingen veronachtzaamd die de drijvende kracht zijn van het huidige gedrag van de medewerker.

Cees Min noemt dit misverstand 3: "om verandering te realiseren moet je de houding en attitude van mensen veranderen". Hij neemt de stelling in dat er niets mankeert aan de houding of attitude van medewerkers. Quote <je komt geen medewerkers tegen die 's-morgens denken: het kan mij niets schelen of ik er een rommeltje van maak of niet. Of die klanten kunnen mij wat>Unquote.

Het zit in gedrag.

In feite wordt het individuele gedrag in hoge mate bepaald door de omgeving en de rol die men hierin speelt. De omgeving ontwikkelt een krachtenveld dat ervoor zorgt dat je je conformeert, dat je bij deze groep wilt blijven horen.

Denk bijv. aan supportersrellen waar in het dagelijks leven normaal functionerende mensen in meegesleept worden, en hoe vaak hoor je niet als nieuwkomer de uitspraak: "zo doen we dat niet bij ons".

Het is dus onjuist om te veronderstellen dat attitude verandering leidt tot gedragsverandering dus als medewerkers eenmaal tot geloof komen de gedragsverandering vanzelf volgt.

De oplossing zit in het wegnemen van de beperkende omgevingsfactoren (de informele organisatie regels). Medewerkers zelf het inzicht laten verwerven dat zij deze regels zelf in standhouden en dus ook zelf weer kunnen veranderen. De impuls<sup>®</sup> methodiek van Cees Min gaat hier juist op in.

Kets de Vries stipt dit aspect aan in zijn boek “mentaliteitsverandering in organisaties” als hij het heeft over de effectieve leiders. Quote <Leiders moeten het belang erkennen van visie, empowerment en betrokkenheid bij medewerkers. >Unquote. Hij gaat er volgens mij dus ook van uit dat deze attitude en houding er al moet zijn. Verder in het boek heeft hij het immers over Quote <Zij moeten constructieve dialogen bevorderen en medewerkers stimuleren om “van replek te dienen”. >Unquote. Kortom hier appelleert hij aan een ander gedrag.

Tot slot. Het is veel effectiever om in opleidingsprogramma’s te focussen op persoonlijkheidstypen, beeldvorming omtrent eigen persoon, innerlijke motivatie en eigen gedrag in het licht van de gewenste verandering en de zelfbeschikking/empowerment te bevorderen.

Ad 4) capaciteitenontwikkeling. Inzicht 12 = goede voornemens zijn niet genoeg.

Ik breng in herinnering (zie eerder gepubliceerd deel 4 van 7) de uitspraak van Kets de Vries: “de openlijke verklaring”. Of te wel “put your money where your mouth is”.

Bij veel opleidingsprogramma’s zijn nog wel de interactieve simulaties en rollenspellen geïncorporeerd in het lesprogramma onder het motto “mensen leren beter door te doen dan door te luisteren” en krijgen de deelnemers opdrachten mee om het geleerde in de praktijk te brengen echter:

Er zijn meestal geen formele maatregelen door de organisatie genomen voor de cursist om het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk te kunnen toepassen. Het probleem is niet dat de medewerkers niet willen maar dat er door de hectiek van de dagelijkse werkzaamheden geen tijd en energie meer is om iets extra’s te doen of de werkzaamheden op een andere manier uit te voeren. Denk hierbij aan de fundamentele voorwaarde 3: “versterkende mechanismen” inzicht 9: “belemmerende processen, structuren, systemen”.

De randvoorwaarden zijn niet aangepast.

De conclusie is dat de tijd en het geld dat in trainingsprogramma’s wordt gestopt, niet optimaal uitgenut wordt. In lean termen: WASTE.

Samenvattend : de rode draad in het verhaal is dat de geïnstitutionaliseerde beleidsinstrumenten en verbetermethodieken (lean en six sigma) gecombineerd moeten worden met sociale instrumenten gebaseerd op behaviour management (obm) waarbij de leidinggevende een cruciale rol vervuld als facilitator. Een tip : de meest inspirerende en dienende leidinggevendenden beginnen niet met het formuleren van doelstellingen, missies en visies van de organisatie, maar met het vertellen over hun persoonlijke geloof. Waarom ze iedere ochtend weer naar hun werk gaan en waarom zij de medewerkers nodig hebben. Graag verwijs ik in dit verband naar de term IKIGAI. t

Tot slot enkele belangrijke door mij gebruikte bronnen.

- |               |                                  |                          |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|
| - John Kotter | - Leading change                 | - ISBN 978-08-758-4747-4 |
| - Cees Min    | - Veranderen met gezond verstand | - ISBN 978-90-470-0346-5 |

- Cees Min - The Humanizing Turn
- Kets de Vries - Mentaliteitsverandering in organisaties (1997) - ISBN 90-5261-252-8