



Verandermanagement (deel 2 van 7)

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

Ad 1) een overtuigend verhaal. Inzicht 1 = appelleren aan de drijfveren van medewerkers.

Uit een onderzoek van o.a. Danah Zohar-sociale wetenschappen onder managers en medewerkers naar wat hen drijft om te komen werken blijkt dat er 5 beweegredenen aangegeven worden.

- Het effect dat de organisatie op de samenleving heeft (denk aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, implementatie van groene IT, subsidiëring van goede doelen, CO2 reductie).

Het juist niet voldoen aan deze maatschappelijke maatstaven geeft een negatief imago in de pers en in social media en kost dus uiteindelijk klanten en medewerkers. Je ziet ook dat onder druk van de samenleving organisaties terugkomen op genomen besluiten. Denk recentelijk aan verstrekte bonussen aan topbestuurders.

- Het effect van de portfolio dienstverlening op de klanten. De organisatie etaleert een uitstekende dienstverlening.

Als jouw bedrijf negatief in het nieuws is, wil een aantal medewerkers het liefst verjaardagsfeestjes en buurtbijeenkomsten vermijden om niet geconfronteerd te hoeven worden met negatieve klantreacties.

- Het effect van de bedrijfsvoering op de onderneming. Solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit. Groeiend marktaandeel. Kortom de winstgevendheid van de organisatie en daarmee garantie van continuïteit en dus werkgelegenheid.

Wie wil niet in een winnend team spelen?

Bedenk wel dat de meeste bedrijven gemiddeld 25 jaar bestaan en daarna opgaan in een ander bedrijf of afgeslankt, gesplitst worden of ophouden te bestaan.

- Het effect van het teamverband. Managers en medewerkers worden gedreven door sociale aspecten. De werksfeer, de werkomgeving en werken met collega's.

Hoe vaak hoor je niet dat collega's moeilijk kunnen aarden als ze met pensioen gaan of plotseling ontslagen worden.

Uit een onderzoek dat ik verricht heb in 2011 in het kader van de introductie van het nieuwe werken kwam naar voren dat 30 % van de respondenten (1300 reacties) niet meer dan 1.5 tot 2 dagen thuis wilde werken vanwege het ontbreken van het sociale contact.

- Het effect op de eigen situatie. De positie, status van de baan binnen de organisatie. Het vaste salaris. De reistijd. De emolumenten (o.a. auto van de zaak, bonussen)

Uiteindelijk draait het enerzijds om geld. Hoeveel blijft erover en kunnen we daar in de privé sfeer leuke dingen mee doen (vakanties, nieuw huis).

Anderzijds zie je bij de jongste generaties een genuanceerder beeld om een evenwichtiger balans te vinden tussen werktijd en privé tijd. Dit heeft voor een deel "het Nieuwe Werken" gestimuleerd afgezien van financiële drijfveren van de organisatie.

Verder proberen een aantal bedrijven niet voor niets de e-mail terreur na een normale werkdag terug te dringen ingegeven door een dreigende toename van burn-out verschijnselen onder met name jongere medewerkers.

Het punt is nu dat uit de onderzoeken blijkt dat deze 5 drijfveren gelijkelijk verdeeld zijn (20 %). Dat wil dus zeggen dat een veranderingsprogramma aan alle 5 aspecten zal moeten appelleren anders neem je als management bewust de keuze om x maal 20 % van de medewerkers niet te bereiken.

Management goeroe Cees Min noemde dit basisprincipe 2: "je moet de belangen van medewerkers veilig stellen". Verder had hij het in het boek "veranderen met gezond verstand" over misverstand 1 "de organisatie is maakbaar" : bij managers die denken dat de organisatie maakbaar is waarbij uitgegaan wordt van het adagium "wat gisteren goed werkte, werkt ook vandaag"

Je gaat namelijk voorbij aan het feit dat medewerkers in de loop van de tijd andere accenten kunnen aanbrengen in de 5 beweegredenen. Het effect op de samenleving (beweegreden 1) is, lijkt ik bijvoorbeeld groeiende de laatste tijd, naast een evenwichtiger balans voor de medewerkers vinden tussen werktijd en privé tijd.

De samenleving verandert en bedrijven zullen mee moeten veranderen met maatschappelijke ontwikkelingen. Er is een steeds grotere antipathie met betrekking tot bonussen die in geen relatie staan tot de geleverde prestatie en dan ook nog in samenhang met het ontbreken van enig normbesef en zelfregulering in relatie tot de geleverde klant dienstverlening (B2B en B2C). Het bankwezen, de accountantsbureaus zijn hier goede voorbeelden van. In lean termen betekent dit dat het zicht op de klantwaarde volledig uit beeld is geraakt.

De premieverhoging door zorgverzekeraars in relatie tot de inperking van vrije keuze van behandelingsplek voor de consument, bij een achterblijvende klantbeleving/ dienstverlening door ziekenhuizen gaat wringen. In dit veld wordt onvoldoende geanticipeerd op de maatschappelijke ontwikkeling van consumentisme. De consument wordt mondiger en inhoudelijk bekwaamer ondersteund door sociale media en internet (vergelijkingssites, vakinhoudelijke medische artikelen). Neem in gedachten de jaarlijkse overzichten in de kranten met betrekking tot de prestaties van ziekenhuizen.

Dit wordt nog een keer versterkt door het gegeven dat de zorgspecialist steeds efficiënter moet gaan werken, minder tijd heeft voor de patiënt en zijn/haar werkplezier aan het verminderen is, naast het feit dat de aanwas van nieuw personeel stukt.

Een ander aspect dat Cees Min noemt in het eerder genoemde boek is:

“mensen zijn geneigd rationeel te beslissen en vervolgens emotioneel te handelen” dus als je als management geen aandacht hebt voor de drijfveren/motieven van medewerkers bind je de kat op het spek met als gevolg dat de ingezette verandering niet succesvol zal worden geïmplementeerd.

Tenslotte nog even het volgende naar aanleiding van het door Cees Min benoemde misverstand 1 van een maakbare organisatie. Wat het veranderingsproces ook parten speelt is de zelfgenoegzaamheid (Kotter) bij succesvolle managers. Hoe meer succes in het verleden des te groter de kans op mislukking in de toekomst.

Zelfgenoegzaamheid is te herkennen: mensen zijn tevreden met de status quo. Houden vast aan het verleden als norm. De uitdagingen zijn er voor andere afdelingen. Volgens Cees Min is 90-95 % van de organisatie gefocust op de handhaving van de status quo en het uitvoeren van het dagelijks werk.

Waarom is dit een grote bedreiging ?

Quote “the humanizing turn” :

De nieuwe tijd heeft een aantal onomkeerbare bewegingen in gang gezet.

1. Organisaties die meer fluïde en ongrijpbaar worden. (starre regels en protocollen volstaan niet meer om dynamisch in te kunnen spelen op marktontwikkelingen ingegeven door de informatie revolutie en bijbehorende globalisering).

2. De verandering van attitude van medewerkers tegenover loyaliteit en autoriteit. (Hoewel de betrokkenheid tot de organisatie minder wordt, neemt die tot het werk waar de relatie inspanning-toegevoegde waarde en betrokkenheid tot het eindproduct groot is juist toe.) Nieuwe generaties staan open voor nieuwe uitdagingen en het opdoen van kennis. Zij verwachten maximale transparantie van de organisatie. De manager zal steeds meer een overtuigende visie moeten neerzetten en actief bezig moeten zijn met netwerken (intern en extern).

3. Gezag en autoriteit als vanzelfsprekendheid staan ter discussie. (Integriteit en dienstbaarheid worden steeds belangrijker als managementuitdaging. Minder sturen op resultaat en meer op proces).

4. Toenemend belang van kennismanagement. (De grote mate van loyaliteit tot het werk, de toegevoegde waarde en minder tot de organisatie maakt er meer aandacht nodig is voor vakinhoud en het ontwikkelen van vakmanschap). Vertrouwen op adequaat inschattings- en handelingsvermogen op basis van vakmanschap in plaats van toezien op het strikt volgen van procedures en protocollen. Waarbij verantwoording afleggen niet gebaseerd is op afvinken van acties maar op kunnen verklaren door het gebruik van gezond verstand.