



Verandermanagement (deel 4 van 7)

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

Ad 1) een overtuigend verhaal. Inzicht 3 = een realistisch en evenwichtig verhaal met hoop op de toekomst.

Om medewerkers energie te geven moet het verhaal zowel plussen als minnen hebben.

Management goeroe Kets de Vries beschreef in het boek "mentaliteitsverandering in organisaties" een 3 tal vereisten voor persoonlijke verandering en daarmee ook voor organisatie verandering.

- Kristallisatie van ontevredenheid. Onderzoeken naar persoonlijke verandering concluderen dat een sterke mate van stress een belangrijke stimulans is om tot gedragsverandering te komen.

Managers/medewerkers moeten gaan inzien dat elke nieuwe verstoring deel uitmaakt van een algemeen patroon van ontevredenheid. Dat wil volgens mij zeggen dat management, voordat ze een veranderingsproces in gang willen zetten, eerst open en eerlijk op frequente wijze hun medewerkers moeten informeren over de (financiële) situatie van het bedrijf. Wat volgens hen de oorzaak is. In six sigma termen: wat zijn de vital views? Met medewerkers in discussie gaan en naar dagelijkse praktijkvoorbeelden vragen die appelleren aan één van deze dominante invloed factoren. Luisteren. Medewerkers zelf daarmee het algemene patroon laten herkennen.

Kortom: er moet een min in het verhaal zitten.

- De focus gebeurtenis. De bekende "druppel die de emmer doet overlopen".

De latente ontevredenheid is zodanig gegroeid dat de medewerkers bereid zijn, na een zogenaamd duwtje in de rug, om de verandering in te zetten.

Het komt er dus op neer dat inzicht gecreëerd wordt dat vasthouden aan het verleden geen optie is en niet het gewenste succes zal brengen.

- De openlijke verklaring.

Dit is de commitment. Een openlijke verklaring. Anderen laten weten welke (gedrags)veranderingen je gaat doorvoeren. Het geeft aan dat de traditionele verdedigingsmechanismen (ontkenning en projectie “het is de schuld van de omgeving”) uitgeschakeld worden. Tegelijkertijd ontstaat hierdoor een psychologisch drukmiddel: de verandering doorzetten (wat het ook is) of gezichtsverlies leiden.

Kotter noemt deze fase: “creating a climate for change” stap 1 te weten: “establishing a sense of urgency” [kristallisatie van ontevredenheid en focusgebeurtenis] en een deel van stap 2: “creating the guiding coalition” [de openlijke verklaring].

Kotter benoemt bij stap 1 een drietal aspecten.

- 1) Alles begint met urgentie. Als het gevoel van urgentie niet groot genoeg is en de zelfgenoegzaamheid (zie deel 2) niet klein genoeg is, wordt het moeilijk om een succesvolle transformatie door te voeren. Eigenlijk komt het volgens mij erop neer dat de medewerkers heel snel de ballon doorprikken. Het verhaal is niet overtuigend genoeg;
- 2) Succes uit het verleden leidt gemakkelijk tot zelfgenoegzaamheid;
- 3) Valse of misplaatste urgentie komt voort uit zorg, boosheid, frustratie. Niet door vastberadenheid om te willen winnen. Je ziet dan vaak een tendens om op korte termijn resultaat te willen boeken (brandjes blussen). Het leidt tot activiteit in de organisatie maar niet tot productiviteit/efficiency verbetering.

Kortom: echte urgentie wordt gedreven door winnen, niet door angst om te verliezen.

Kotter benoemt daarna in deze fase stap 3 “developing a change vision”. Hiermee sla ik een brug naar Kets de Vries.

In het eerder genoemde boek beschrijft Kets de Vries wat de leider moet doen.

1. De leider heeft tot taak de uitdagingen, waarvoor de organisatie staat, te identificeren. De oorzaken van de ontevredenheid en malaise aan te geven en duidelijk de negatieve gevolgen van niets doen te schetsen (de min in het verhaal)
2. In het voorstel tot verandering moeten leiders de cultuurrichtlijnen verwerken waaraan medewerkers gewend zijn. Dit is waar Cees Min naar refereert in zijn methodiek IMPULS[®]. Te weten: het gedrag van mensen wordt sterk beïnvloed door informele regels vanuit de omgeving (de cultuur van de organisatie). Dus om het gedrag van medewerkers te veranderen moeten we de set van informele regels ter discussie stellen. Laten we eerlijk zijn: wij hebben deze regels zelf indertijd bepaald dus we kunnen ze ook weer aanpassen.
3. Leiders moeten zorgen dat managers/medewerkers trots mogen zijn op de geschiedenis van de organisatie., maar moeten er ook op wijzen dat die trots op tradities de organisatie kan vastpinnen op het verleden (de plus en min in het verhaal).
4. Ze moeten duidelijk maken wat de consequenties zijn. Hoe zal de werkgelegenheid, hoe zullen de carrières eruit zien als er niets gedaan wordt aan de bedreiging. Daarnaast moeten de leiders vermelden welke kansen ontstaan als er wél iets gedaan wordt.

Hier komt de plus in het verhaal.

De hoop op een betere toekomst. Maakbaar, haalbaar en realistisch.

De white paper “The Humanizing Turn” spreekt verder over een noodzakelijke ontwikkeling bij de manager tot facilitator. Het is zijn/haar taak richting te geven aan de veelheid van virtuele samenwerkingsverbanden die zich steeds vaker buiten het directe waarnemingsveld afspelen (collobaration). Denk ook aan het groeiend aantal consortia die in co-creatie producten en diensten leveren. Bijv. Publieke-Private Samenwerkingsverbanden (connection). Deze ontwikkelingen in het sociale veld vragen om commitment en loyaliteit van de medewerker.