



WAARDE WERKTN

White paper

Veranderen voor medewerkers

Inhoud

Veranderen voor medewerkers	3
Huidige ontwikkelingen.....	3
Hoe nu verder medewerker en manager?	5
Faalfactoren.....	6
Weerstand is normaal	7
Tot slot.....	7

© WaardeWerkt 2021 – WP v3.3



WaardeWerkt

www.waardewerkt.com

info@waardewerkt.com



Veranderen voor medewerkers

Veranderprocessen worden meestal beschreven vanuit en voor het management. Ook medewerkers zijn gebaat inzicht te hebben in het verandergebied binnen organisaties.

Deze paper gaat over het te laten ontwikkelen van medeverantwoordelijkheid van medewerkers voor de ingezette veranderingen binnen hun organisatie.

Huidige ontwikkelingen

Als zeven belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen manifesteren zich:

1. Individualisering
2. Informalisering
3. Informatisering
4. Internationalisering
5. Intensivering
6. Politiek & Economisch en
7. Technologisch



1. Individualisering

Een belangrijk aspect van de individualisering is het willen aanvaarden van verantwoordelijkheid voor het eigen leven en het eigen levenslot. Mensen willen serieus genomen worden, betrokken zijn en de mogelijkheid krijgen om ergens hun mening te kunnen geven. Als mogelijke gevaren van de individualisering worden eenzaamheid en onverschilligheid genoemd, evenals gebrek aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en solidariteit.

Het begrip individualisering is inmiddels zo ingeburgerd dat we het als een feit ervaren. Zijn we wel zo geïndividualiseerd als we denken? We hebben weliswaar meer keuzen tot onze beschikking, maar we onderscheiden ons beslist niet meer dan voorheen. Het zou de invloed van de media zijn dat we denken dat we geïndividualiseerd zijn.

2. Informalisering

Komt van het woord informeel en betekent "niet bindend".

Mensen binden zich al minder door middel van lidmaatschap, vereniging of instituut. Op basis van persoonlijke kenmerken, belangstelling en betrokkenheid loggen zij in en communiceren zij met anderen.

Bij informalisering kan een verschuiving gesignaleerd worden van stabiele structuren naar flexibele netwerken. Naast kennis zijn ervaringen een belangrijk onderdeel binnen het werk.

3. Informatisering (ICT)

De snelle toegang tot informatie heeft consequenties voor de rol van het leren en voor de maatschappelijke waarde van kennis. We leven in een kennismaatschappij waarbij de rol van informatie essentieel is. Niet alleen het gebruik van de informatie is daarbij een belangrijke vaardigheid, maar ook en



vooral het snel toegang weten te verkrijgen tot de meest relevante informatie. Tevens heeft informatisering grote invloed op innovaties en de bovengenoemde punten. Neem het thuis werken als voorbeeld.

4. Internationalisering

Het samenwerken over de landsgrenzen heen. Internationaal gerichte bedrijven over de hele wereld kunnen veel meer samenwerken en gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Dit kan weer veranderingen teweeg brengen op gebied van cultuur, media, gezondheidszorg, onderwijs, etc.

5. Intensivering

Hierbij wordt verstaan het intenser beleven van veel aspecten van het moderne leven zoals werk, relaties, het eigen leven en het eigen lichaam, vrije tijd en sport.

Wanneer we als consument producten kopen, gaat het niet alleen om het product zelf maar ook om de ontspanning, het gemak en de beleving die we hierbij ervaren.



6. Politiek & Economisch

We zien sinds 2008 de krachtige invloeden van de economische veranderingen en hoe de politiek jaarlijks andere richtingen volgt om de economie weer goed aan het draaien te krijgen. Dit heeft zijn weerslag op de bedrijfsvoering. Denk hierbij aan de verschuiving van vaste medewerkers naar de inzet van ZZP'ers en hoe de belastingdienst dit volgt en op de situatie moet inspelen.

7. Technologisch

We zien dat de levenscycli van apparaten veranderen t.g.v. nieuwe goedkopere en snellere technologie. Als voorbeeld de gloeilamp, spaarlamp en nu de ledlamp. Dit beïnvloedt ook sterk de vraag naar bepaalde systemen of oplossingen. Ook de interactie met de klant verandert hierdoor weer.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de medewerker en zijn manager. Hoe kijkt het individu naar zijn omgeving?

- Wat neemt hij waar?
- Wordt hij verrast door de nieuwe dingen?
- Vervalt hij in een routinematige waarneming waardoor de nieuwe ontwikkelingen niet worden waargenomen?



Hoe nu verder medewerker en manager?

Meer dan voorheen zullen medewerkers en managers moeten leren te veranderen en leren te leren. Ze zullen goed inzicht moeten hebben in hun eigen competenties om zeker te zijn dat uit de vele keuzemogelijkheden de juiste wordt gekozen. Weten wat je niet weet kan daarbij gezien worden als een belangrijke competentie.

Daarbij mag je ondersteuning verwachten van je eigen organisatie, maar elk individu heeft ook zelf de verantwoordelijkheid na te denken over zijn eigen mogelijkheden.

Er zijn vier gebieden te onderscheiden waarop leren te veranderen en leren te leren van toepassing zijn.

1. Omgaan met onzekerheid en toenemende druk

De ontwikkelingen in de externe omgeving zijn grillig en niet voorspelbaar. Medewerkers en managers doen er goed aan de ontwikkelingen in de externe omgeving zelf bij te houden en de vraag te beantwoorden: "Wat betekent dit voor mij en mijn organisatie? Daarmee stel je je minder afhankelijk op en creëer je meer rust in jezelf. Managers kunnen werken met scenario's. Omgaan met onzekerheid en toenemende druk is de verantwoordelijkheid van zowel de manager als van de medewerker. Opkomen voor eigen belangen en die goed kunnen verwoorden zonder dat er een conflict ontstaat, lijkt een belangrijke verandercompetentie.

2. Omgaan met diversiteit

Als de individualiseringstrend iets duidelijk maakt is het wel dat mensen niet allemaal in één hokje passen. Te vaak en te snel vindt het consensus denken plaats om maar een beslissing te kunnen nemen. Belangrijk om je daarvan bewust te zijn.

3. Gerichtheid op anderen

Binnen veel bedrijven blijkt dat iedereen op zijn eigen wijze met kennis bezig is. Er is nauwelijks van kennisdeling sprake. Een schone taak voor managers en HRM hier samenhang in aan te brengen.

4. Balans aanbrengen op polariteiten

Het gaat om het bespreekbaar maken, open staan voor andere zienswijzen. Dat vormt een belangrijk onderdeel van leren te veranderen en leren te leren. Aandacht schenken aan zowel de ratio als de emotie, balans privé en werk, welvaart en welzijn.



Deel II

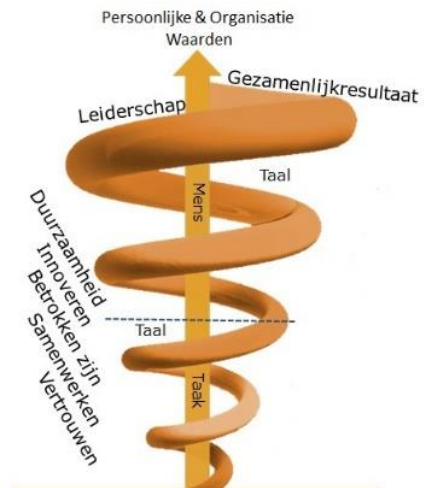
Faalfactoren

We halen 3 faalfactoren aan die een rol spelen bij het mislukken van een verandering. Het gaat om inzicht en herkenning om deze fouten te voorkomen.

- Vastgeroeste denkgewoonten
Opvattingen en waarden van mensen over verschillende aspecten van de organisatie zijn niet van vandaag op morgen tot stand gekomen. Ze zijn ontstaan door een mengeling van ervaringen tijdens de opvoeding, de opleiding, het werk en het privéleven. Wanneer deze opvattingen statisch worden dat er sprake is van eenzijdige invalshoeken of voorkeuren, hebben we het over vastgeroeste denkgewoonten. Ze hebben in sterke mate invloed op opvattingen op gebied van veranderen, van leren, van tijd en meten en beoordelen en bepalen daarmee de cultuur van de organisatie.
- Slechte afstemming op de kenmerken van de huidige organisatie
 - De communicatie en informatie
Medewerkers ervaren de visie/intentie van de organisatie vaak als vaag, en dat het niet duidelijk is op welke wijze dingen aangepakt moeten worden.
 - De externe communicatie
Marketing loopt vaak voorop ten opzichte van de operationele processen. Als gevolg daarvan maken organisaties niet waar wat ze beloven. De afstemming met de eigen organisatie in relatie tot de verandering (kunnen we die aan?), wordt niet of nauwelijks gemaakt. Het gevolg is dat organisaties verder verwijderd raken van hun doel om klantgerichte organisaties te realiseren.
 - Toenemende verzakelijking
Organisaties communiceren steeds meer aan de hand van getallen. Dit leidt er toe dat er weinig tot geen plaats meer is voor aspecten als emotie, waarden, intuïtie en gevoel.
En dat terwijl deze elementen in hoge mate ons gedrag beïnvloeden. Deze toenemende verzakelijking veroorzaakt een versteviging van de bureaucratie door de aanscherping van regelgeving.
 - Communicatie en commitment
Communiceren staat niet gelijk aan commitment creëren. Om dat laatste te bewerkstelligen zal er ook geluisterd moeten worden, tweerichtingsverkeer. De top-down wijze van communiceren is hier de grootste boosdoener. Bij de manager ontbreekt de koppeling tussen de leiderschapstijl en de bedrijfsstrategie. In het ergste geval zijn managers zich dat niet een bewust. Het effect is dat managers gedrag vertonen dat de verandering niet ondersteunt.



- Teveel opereren vanuit de eigen positie
Deze factor wordt beïnvloed door beide voorgaande factoren.
In het persoonlijk contract wat de medewerker heeft met zijn organisatie zijn drie dimensies te onderscheiden;
 - een formele (taakomschrijvingen, doelen en prestatiecriteria)
 - een psychologische (wederzijdse verwachtingen, waarbij vertrouwen en afhankelijkheid begrippen zijn) en
 - een sociale (waarden van de organisatie in relatie tot het gedrag van de manager).
Managers richten zich daarbij vooral op de formele kant, die echter niet toereikend is om bij medewerkers commitment te creëren. Managers lijken zich niet bewust te zijn van het belang van de andere twee dimensies. Medewerkers blijven zodoende met vragen en twijfels zitten die niet worden beantwoord. Het gevolg is dat manager en medewerker elkaar niet begrijpen, en levert verstoringen en conflicten op.



Weerstand is normaal

Het is bekend dat mensen neigen naar routinematige handelingen. Hun waarneming wordt bepaald door hun voorkeuren en veronderstellingen. Wat hen niet past zien ze gewoon ook niet. Daarvan zijn ze zich echter niet bewust. Uiteindelijk zal er een zekere bedrijfsblindheid ontstaan.

Invloed uitoefenen op de waarneming van mensen heeft dus tevens consequenties voor de wijze waarop zij denken.

Een visie verruimt het zicht, geeft richting, biedt perspectief en plaatst de doelen in een logische samenhang. Bij het opstellen van een visie gaat het niet alleen om kennis, maar ook om waarnemen en creativiteit. Een goede basis voor het dragen van de verandering en de weerstand te verminderen

Tot slot

Bij veranderingstrajecten zal een organisatie aandacht moeten schenken aan kunnen en willen. Dit onderscheid illustreert het spanningsveld tussen de werknemers en de organisatie: niet alleen de lusten, maar ook de lasten moeten samen gedragen worden. Bij een uitdagende werkomgeving hoort de verantwoordelijkheid en professionaliteit om die samen met anderen goed in te willen richten.

ValID®

Betrokken medewerkers leveren betere prestaties. Prestaties die van cruciaal belang zijn voor het succes en de vitaliteit van de organisatie. Je kan niet ontwikkelen en innoveren zonder betrokken werknemers. Werknemers moeten



niet alleen het doel van de organisatie begrijpen. Maar ook hoe zij zelf kunnen bijdragen tot dat doel.

Onze aanpak met VALID[®] geeft kennis over de huidige cultuur van je organisatie of afdeling. De uitkomsten van de vragenlijsten leveren een gemeenschappelijke taal en begrippenkader op. We gebruiken deze uitkomsten als een startpunt voor een proces waarin medewerkers meer oog krijgen voor elkaars waarden. En de waarden van de organisatie. We zorgen ervoor dat helder en tastbaar wordt wat medewerkers en de organisatie belangrijk vinden. Vervolgens verbinden we deze aspecten met elkaar.

Van daaruit kun je medewerker betrokkenheid stimuleren en ontwikkelen.

Wil je naar aanleiding van deze 'paper' weten wat ons waardesysteem voor jou of je organisatie kan betekenen, neem dan contact met ons op.

info@waardewerkt.com

Vrij naar: Meegaan of dwarsliggen; Peter de Roode (2006), Peter van Lonkhuyzen, managementteam mrt. 2016, Frederic Laloux - Reinventing Organizations 2014, Marco Nink, Senior Practice Expert bij Gallup.

