

Hoe vergroot ik het urgentiebesef in mijn organisatie?

Bron: op basis van een tekst van Hans Bellaart – Kennisplatform Integratie en Samenleving bij het Verwey-Jonker Instituut

- Vraag je eerst af waarom iemand zou willen veranderen. Als iemand een ander vraagt te veranderen, levert dat vrijwel altijd weerstand op. Daarom is het goed om uit te stralen dat het gaat over een **verbeterproces**.
- Geef aan wat er **precies kan veranderen**.
- Leg uit waarom het nodig is aan de hand van concrete voorbeelden:
 - Bepaalde groepen (klanten) worden niet bereikt.
 - Onvoldoende efficiëntie of effectieve werkwijze.
 - Onvoldoende basiscompetenties bij het personeel.
 - Er is niet alles voorzien om het anderstalige personeel goed te laten functioneren op de werkvloer.
 - Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van het diverse talent op de arbeidsmarkt.
 - Er kan effectiever gebruik gemaakt worden van de diversiteit in de competenties van het personeel.
 - Externe druk, externe eisen (concurrentievoordeel).
 - ...
- Maak duidelijk **wat het oplevert**.
- Let op de manier van communiceren: geen ellenlange PowerPointpresentaties of teksten en mails.
- Laat zien hoe het doel bereikt kan worden.
- Verken de mogelijkheden en probeer de belemmeringen weg te nemen.
- Zoek de drijfveren bij de ander.
- Sluit aan bij de belevingswereld van de ander.
- Enthousiasmeer om daadwerkelijk te beginnen.
- Laat duidelijk de '**winst**' zien in je voorstel.
- Zoek **medestanders**.
- Vergeet de **quick wins** niet.
- Soms kan een training of vorming door een externe het startschot geven en draagvlak creëren.

- Spreek mensen ook aan in hun gevoel.
- Haal de buitenwereld binnen.

Motiveer en engageer het management

Soms wordt snel geconcludeerd dat het management niet mee wil, maar misschien is het voor hen niet duidelijk wat de noodzaak is, of hoe zeer de specifieke factoren de effectiviteit van het werk beïnvloeden. Dit lukt het best met sprekende praktijkvoorbeelden, eventueel verwoord door de betrokkenen zelf.

Mogelijke motieven:

- Ideologische motieven. Bijvoorbeeld; maatschappelijk verantwoord ondernemen, “het is goed voor ons imago”, ...
- Bedrijfseconomische motieven: “effectievere en efficiëntere werkwijzen leveren ons een betere kwaliteit op en een beter bedrijfsresultaat”.
- Juridische motieven: “we moeten verbeteren omdat de overheid of de aandeelhouders het willen”.

Alle drie de invalshoeken zijn legitiem, maar uiteindelijk zal een manager alleen maar een duurzaam verbeterproces in willen gaan als hij of zij intrinsiek gemotiveerd is. Daarbij zijn praktijkvoorbeelden een sterke troef. Het kan ook een idee zijn om de verandering te koppelen aan een andere verandering die wel al ingang heeft gevonden bij het management.

Bereid je gesprek hierover goed voor aan de hand van bovenstaande tips. Probeer de ander niet te overtuigen door een stortvloed aan argumenten, maar luister en stel vragen. Ga in op de reacties. Sluit aan bij de zorgen van de manager en toon betrokkenheid. Wees blij met elke kleine stap vooruit. Als je vermoedt dat de manager inhoudelijk niet mee is met het thema, is het raadzaam om daarmee te beginnen.

Sluit aan bij de persoonlijkheid van de manager. Waar loopt hij of zij voor warm?

Een aantal types:

- **De generalist**

Dit type is van mening dat er geen specifiek beleid nodig is, dat alles moet en kan passen in het algemeen beleid van de organisatie.

Tip: geef informatie rond onderzoek. Roep eventueel de hulp in van een gewaardeerde externe of expert. Vraag om praktijkonderzoek te mogen doen binnen het bedrijf om de actuele situatie en de mening van anderen in te brengen.

Laat zien dat specifiek beleid wel een grote impact kan hebben.

- **De oppervlakkige**

Dit type wil wel maatregelen nemen maar één per één, snel en klaar. Beleid vindt dit type niet nodig.

Tip: ga er gedeeltelijk in mee om tactische redenen. Betrek de manager daarna goed bij de eerste maatregelen zodat je kan laten zien dat deze onvoldoende zijn en dat tijdelijke maatregelen op lange termijn weggegooid geld zijn.

- **De overbezette**

Druk, druk, druk en nog eens druk. Eerst moeten er andere zaken worden aangepakt. Daarna mag je terugkomen.

Tip: toon begrip voor de algemene ontwikkelingen. Bekijk vanuit een onderzoekende en vragende houding wat wél nog kan. Juist tijdens een verbouwing kan je nieuwe zaken inbrengen. Tracht aansluiting te vinden bij de algemene ontwikkelingen en probeer kleine stappen te zetten.

- **De gefrustreerde**

Deze persoon draait al enige tijd mee en heeft al veel mislukkingen meegemaakt; “het heeft allemaal geen zin”, “We zijn daar al zo lang mee bezig”.

Tip: erken dat er al vaak mislukkingen zijn geweest. Luister goed naar het verhaal en tracht samen te leren waar de fouten in het verleden zijn gemaakt. Probeer stap voor stap weer de positieve lijn omhoog te vinden. Benoem het als een inhaalslag, waarbij het algemene beleid gewoon mee moet groeien met de veranderende situatie. Het gaat om kwaliteit en kwaliteitsmanagement.

- **De nationalist**

Dit type houdt zijn eigen normen, waarden en inschatting voor de enige juiste.

Tip: erken het feit dat niet alles perfect loopt. Leg de nadruk op effectieve maatregelen. Tracht door middel van doorvragen te weten te komen tot welke concrete veranderingen deze manager wil komen, hoe zou hij of zij het concreet anders willen zien? Koppel het gesprek los van algemene principes maar zoek concrete oplossingen voor concrete problemen. Verzeil niet in een gesprek over de algemene verantwoordelijkheden van beleid, bedrijf of vage anderen.

Valkuilen

- Het blijft bij een mooie visietekst.
 - Werk actiegericht met concreet geformuleerde doelen.
- Er zijn een aantal mooie, maar geïsoleerde projecten.
 - Blijf dit onder de aandacht brengen van het management. Probeer ze te integreren in een algemeen beleid.
- Toch doorgaan zonder steun of mandaat van het management.
Kom niet klem te zitten tussen het management en de werkvloer!
 - Wil je toch doorgaan, werk dan met kleine acties en quick wins die je onder de aandacht brengt.
- Draagvlak bij het management is onontbeerlijk, maar vergeet ook het middenkader en het uitvoerend personeel niet. Let op voor top/down veranderingen.
 - Zorg dat je al voldoende medestanders hebt voor je naar het management stapt.
 - Werk op niveau van management, klanten én personeel.
- Voor sommige veranderingen heb je een duidelijke visie nodig.
 - Werk binnen de visie/missie van het bedrijf of vraag hiernaar als het ontbreekt.
- Verschil tussen theorie en praktijk.
 - Soms valt het veranderproces dan toch weer stil. Blijf het warm houden. Positieve, herkenbare voorbeelden en concreet (cijfer)materiaal zijn moeilijk te ontkennen dus zeer bruikbaar. Quick wins kunnen ook opnieuw motiveren.
- Zorg voor verankering!