

Managementtraining

Onlangs uitte een directeur zijn twijfels over de managementtraining die ik binnen zijn organisatie gaf. De managers hadden immers gezegd handvatten te willen, en nu stelde ik alleen maar vragen.....

De ervaring leert dat alleen aansturen op een gedragsverandering meestal niet duurzaam is. Men leert zichzelf dan een trucje aan en vervalt korte tijd later weer in het oude gedrag.

Het is veel effectiever om een niveau dieper te gaan. Pas wanneer de normen, waarden en overtuigingen die ten grondslag liggen aan het gedrag veranderd zijn, zal een duurzame gedragsverandering optreden.

Een van de manieren om naar mensen en organisaties te kijken, is de manier waarop u naar een ui kijkt. Een ui is opgebouwd uit verschillende lagen. U ziet alleen de buitenkant, maar kunt hem laag voor laag afpellen om zodoende bij de kern te komen.

Herkenbare organisatielagen zijn:

- De omgeving van de organisatie
- Het gedrag van de organisatie; wat doen de mensen die deel uitmaken van de organisatie?
- Competenties: wat kunnen de machines en mensen binnen de organisatie?
- Waarden en overtuigingen: waar gelooft (het MT van) de organisatie in, aan welke regels wil men zich houden, wat vindt men belangrijk?
- Missie-zingeving: waar doet (het MT van) de organisatie het allemaal voor, wat is de belangrijkste drijfveer?

Interventies om verandering teweeg te brengen, moeten op het juiste niveau ingezet worden. En dat is niet altijd de gedragslaag.

Bij de betreffende managementtraining was een manager aanwezig die stelde dat hij het alleen al van de gedachte dat hij jaargesprekken en sollicitatie gesprekken moest gaan voeren, benaauwd kreeg.

In de diverse opdrachten kwam naar voren dat hij vooral z'n vak erg leuk vond, maar dat hij het moeten managen eigenlijk helemaal niet zag zitten. Waarom hij de stap dan toch gezet had? Omdat de directeur hem gevraagd had....

Gelukkig zet zo'n training mensen vaak wel aan het denken. Meerdere keren zag ik managers enige tijd later het besluit nemen om hun functie als manager neer te leggen om hun oorspronkelijke vak weer uit te gaan oefenen. M.i. het enig juiste besluit wat je in zo'n situatie kunt nemen, zowel voor jezelf, als voor de organisatie en voor je medewerkers!



Betere prestaties

Het Center for Organizational Performance deed onderzoek naar de factoren die verantwoordelijk zijn voor het verschil tussen goede en matig presterende organisaties. Hieronder een samenvatting:

Kwaliteit van het management:

1. Het management is integer en geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie
2. Het management heeft een voorbeeldrol
3. Het management neemt snel besluiten en is gericht op het behalen van resultaten

Verbetering en vernieuwing:

4. De strategie onderscheidt zich duidelijk van andere organisaties
5. Processen worden voortdurend verbeterd, vereenvoudigd en op elkaar afgestemd
6. Producten en diensten worden voortdurend verbeterd
7. Aan zowel managers als medewerkers wordt de financiële en niet-financiële informatie gerapporteerd. Het management gaat in dialoog met de medewerkers.



Lange termijn gerichtheid:

8. De organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties
9. De organisatie onderhoudt lange termijn relaties met leveranciers en klanten

Openheid en actiegerichtheid:

10. De medewerkers besteden tijd aan kennis uitwisseling en leren
11. Het management staat het maken van fouten toe

Kwaliteit van medewerkers:

12. Medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen en goede resultaten behalen
13. Er is een divers en elkaar aanvullend werknemersbestand

Wat levert dit alles op?

- a) Hogere medewerkertevredenheid
- b) Betere kwaliteit
- c) Grotere klanttevredenheid en -loyaliteit
- d) Meer omzet en meer winst

Is dit nieuws? Nee, eigenlijk niet. Maar waarom brengen we deze succesfactoren dan zo weinig in de praktijk? Waarom houdt het management informatie voor zich, waarom worden besluiten uitgesteld, waarom Als u het weet, mag u het zeggen!