



**BEN TIGGELAAR**

## *Dé bottleneck in elk bedrijf*

**M**edewerkers in functiegroep 3 moeten wat betreft de competentie omgevingsbewustzijn op het niveau ‘expert’ zitten.” Als ik zo’n zin lees weet ik het heel zeker: ik wil nooit meer in loondienst.

Elk jaar neem ik tientallen plannen door. Moet voor mijn werk. Strategische plannen, beleidsplannen, management development-plannen. Meestal zitten die plannen ongeveer zo in elkaar: eerst een paar bladzijden ‘kernwaarden’ (BFF Worldwide streeft naar excellentie in alles); vervolgens missie en visie (de wereld verandert en DWBH Universal doet mee); en dan de strategie (NBD International onderscheidt zich in prijs en kwaliteit).

Van het bovenstaande heb je als werkende mens gelukkig weinig last. Maar dan komt het. Dan volgen in veel gevallen de competenties waarover leidinggevenden en medewerkers moeten beschikken. Aanpassingsvermogen, Besluitvaardigheid, Coachend leidinggeven en de rest van het HRM-alfabet.

Die competenties worden per stuk uitgewerkt in allerlei gedragingen. En die kun je je dan op allerlei niveaus eigen maken. Dit alles bij voorkeur weergegeven in een mooie matrix met kleuren.

En vervolgens? Vervolgens gaan we alles gewoon doen. We implementeren ons de wipwap. En precies op 31 december hebben we ons jaarplan persoonlijke competentieontwikkeling gerealiseerd. Echt? Nee, geintje natuurlijk. Dit lukt nergens.

### ***Als ik zo’n zin lees weet ik het heel zeker: ik wil nooit meer in loondienst***

**G**edragsonderzoekers en ervaringsdeskundigen weten dat werkende mensen ongeveer één relevante gedragsverandering tegelijk kunnen realiseren. En dat kost al gauw enkele maanden tot een jaar. Afhankelijk van de persoon, de complexiteit van de verandering en wat er verder allemaal speelt op het werk en in de rest van ons leven.

Eenvoudig voorbeeld: wanneer een leidinggevende wil leren om beter naar anderen te luisteren (interesse tonen, aansluiten bij wat er wordt verteld, samenvatten, doorgronden wat de ander bedoelt), dan duurt het maanden voordat zijn collega’s een verandering opmerken. Als het al lukt.

Iedereen weet dat de stap van voornemen naar gedrag de *bottleneck* is. Altijd. Dat is waar het vastloopt. Het knelpunt in elke vorm van ontwikkeling en groei is onze beperkte capaciteit tot gedragsverandering. En wat betekent dit? Heel simpel: dat je niet méér beleid moet maken dan er door deze flessenhals past. De bottleneck dicteert wat er gebeurt. Of je dat nu leuk vindt of niet.

Begrijp me goed, ik ben vóór leren en ontwikkelen. Maar ik ben tégen onmogelijke plannen die jij verzint en die ik moet uitvoeren.

**I**k heb een voorstel: alles wat managers en stafleden aan gedragsverandering vragen van medewerkers, moeten ze voortaan eerst zelf voordoen. Wil je dat mensen ‘omgevingsbewuster’ worden? Prima. Werk uit welk concreet gedrag daarbij hoort. Maak het je eigen. Laat eerlijk meten of je deze competentie hebt verworven. Pas dan - en alleen dan - vraag je aan je medewerkers om er ook mee aan de slag te gaan. En daarbij krijgen ze dan dezelfde begeleiding die het management heeft gehad en evenveel tijd om het te leren.

Stel, een manager roept dat hij of zij het veel te druk heeft voor zo’n gedragsveranderingstraject? Dan roepen we natuurlijk heel hard terug: wij ook!

En stel nou dat een managementteam het wel aandurft? Dan voorspel ik: meer realisme, minder plannen en - puur eigenbelang - heel veel minder deprimerend leeswerk.