



Verandering

Van woorden naar daden

Observaties

- Wat maakt veranderen zo moeilijk?
- Dé bottleneck in veranderprocessen.
- Gewoonteliefde en verlieshaat.

Essential Questions

- Waarom mislukken zoveel strategie-implementaties?
- Hoe krijg ik mijn collega's mee in verandering?
- Hoe ga je om met weerstand of bewuste tegenwerking?
- Kun je het dagelijkse werk en innovatie tegelijk doen?
- Hoe begin ik met een verandering? En hoe pak ik door?
- Wat zijn bewezen, positieve aanpakken die wél werken?
- Wat moet ik zélf veranderen in mijn aanpak?

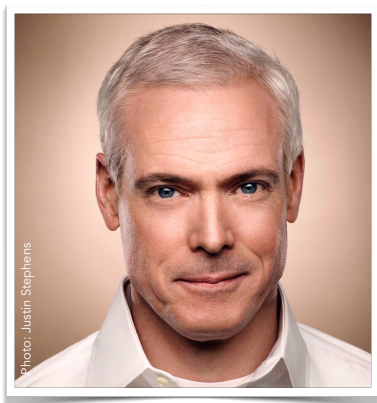
Big Ideas

1. Fundamentals in verandering.
2. Beginnen met veranderen.
3. De vaart erin houden.
4. Weerstand en motivatie bij verandering.
5. Je eigen rol in verandering.

1. Fundamentals in verandering

- Van goed naar geweldig, Collins.
- Acht stappen naar verandering, Kotter.
- De rol van de werkomgeving.
- Veranderen = Leren.

Jim Collins



"Goed is de vijand van geweldig."

Jim Collins

Van goed naar geweldig: drie highlights

- Niveau 5-leiderschap.
- Eerst wie, dan wat.
- De harde feiten onder ogen zien.

John Kotter



"Het echte probleem is nooit strategie, structuur, cultuur of systemen. De kern van de zaak is altijd het veranderen van het gedrag van mensen."

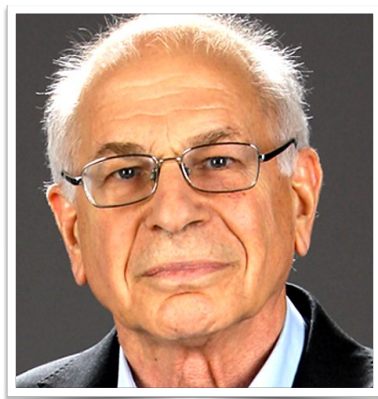
John Kotter

Acht stappen naar verandering

1. Zorg voor een gevoel van urgentie.
2. Formeer een leidende coalitie.
3. Ontwikkel een verandervisie.
4. Communiceer de visie om draagvlak te creëren.
5. Verwijder obstakels, maak actie mogelijk.
6. Zorg voor kortetermijnsuccessen.
7. Zak niet in, maar bouw door.
8. Veranker de verandering in de cultuur.



Daniel Kahneman



"Je moet condities creëren waaronder het gedrag dat wenselijk is, makkelijker en natuurlijker wordt om uit te voeren. Dat is voor mij de sleutel tot gedragsverandering."

Veranderen = leren

- Snelste weg naar betere prestaties: de 'omweg' van het leren.
- Fouten maken hoort erbij. Maar...
 - *Bepaal een No-Fail Zone.*
 - *Organiseer het leren.*
 - *Stimuleer openheid.*

2. Beginnen met verandering

- Het knettergekke voorbeeld van Samsung.
- "See, feel, change", Kotter.



Urgentie bij Samsung...

13

John Kotter

Niet: 'analyze, think, change'. Maar: 'see, feel, change'!

- De buitenwereld naar binnen brengen:
- Voorbeeldgedrag:
- Kansen zien in crises:
- Dwarsliggers aanpakken:

3. De vaart erin houden

- Meten is weten, KPI's, Kaplan & Norton.
- De moderne variant, OKR's.
- Het progressie-principe, Amabile.

Robert Kaplan & David Norton

Meten is weten, balanced scorecard en KPI's

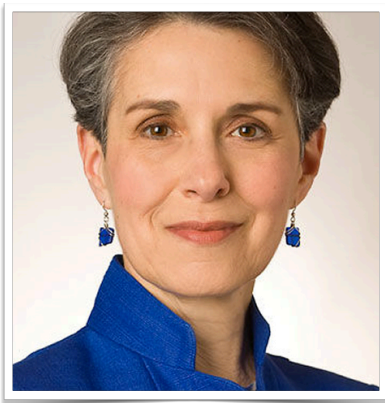


De moderne variant: OKR's

Objectives & Key Results

- Doelen: in enkele woorden.
- Kernresultaten: in enkele regels. Concreet, specifiek, meetbaar.
- Iedereen stelt elk kwartaal OKR's op en beoordeelt zichzelf.

Teresa Amabile



"Een leidinggevende die zijn oprechte waardering uitspreekt, heeft een grote invloed op de motivatie. Maar je kunt pas iemand oprecht prijzen als je weet welke progressie hij heeft geboekt."

Teresa Amabile

Wat motiveert het meest op het werk?

- Onderzoek naar 'inner work life': 26 teams; 238 deelnemers; 12.000+ dagboeknotities.
- Survey onder managers: wat motiveert? Waardering, beloningen, onderlinge steun, progressie, heldere doelen? Antwoord:
- Progressie, 'small wins', grootste impact op motivatie en prestatie.



Teresa Amabile

Stel jezelf aan het eind van elke werkdag deze drie vragen:

- Welke vooruitgang hebben mijn directe medewerkers vandaag geboekt in hun belangrijkste werkzaamheden?
- Als er geen vooruitgang is geboekt, wat waren dan de belangrijkste belemmeringen? Wat stond er in de weg?
- Wat kan ik morgen doen om progressie te bevorderen? Zoals het verwijderen van hindernissen die men ervaart.



4. Weerstand en motivatie bij verandering

- De neurologische basis van weerstand, Rock.
- Echte dwarsliggers?
- Waarderend veranderen, Cooperrider.

David Rock

De neurologische basis van weerstand (S.C.A.R.F.)

- ☐ Status (status).
- ☐ Certainty (zekerheid).
- ☐ Autonomy (autonomie).
- ☐ Relatedness (erbij horen).
- ☐ Fairness (eerlijkheid).

Echte dwarsliggers?

- **Grootste negatieve invloed:** collega's die weigeren zich in te spannen; voortdurend pessimisme, onzekerheid en irritatie ventileren; respectloos omgaan met anderen.
- **Aanpak:** hele duidelijke gedragsafspraken maken (1-op-1), intensief aanmoedigen en bijsturen (meteen, als je gedrag waarneemt).

David Cooperrider



"Elke organisatie heeft iets dat goed werkt, deze kracht kan het startpunt zijn voor positieve verandering."

David Cooperrider

Waarderend veranderen: appreciative inquiry

- Discovery: wat is goed aan de huidige organisatie?
- Dream: stel dat positieve uitzonderingen de regel zijn...
- Design: gezamenlijk ontwerpen van praktische verbeteringen.
- Destiny: uitvoeren en beginnen met de volgende AI-ronde.

5. Je eigen rol in verandering

- Wat moet een 'change master' doen? Kanter.
- Experimenteer met je eigen gedrag, Ibarra.

Rosabeth Moss Kanter



"Halverwege ziet alles eruit als een mislukking. Iedereen is dol op een inspirerend begin of een happy end; maar in het midden moet er hard gewerkt worden."

Rosabeth Moss Kanter

Wat moet een 'change master' doen?

- Collega's overtuigen om medewerkers te helpen.
- Problemen op gebied van samenwerking oplossen.
- Kleine met grote veranderingen verbinden.

Herminia Ibarra



"De paradox van verandering: de enige manier om ons denken te veranderen is door dingen te doen die rechtstreeks tegen onze gewoontegedachten ingaan."

Tentamen in twee minuten

Nog één tip

- **"Sometimes all you need is 20 seconds of insane courage."**