



WHAT'S NEW?

Vijf verrassende lessen voor je volgende verandering

Jaarcongres Verandermanagement - Dr. Ben Tiggelaar - 27 juni 2024

1.

LEREN

ADAM GRANT



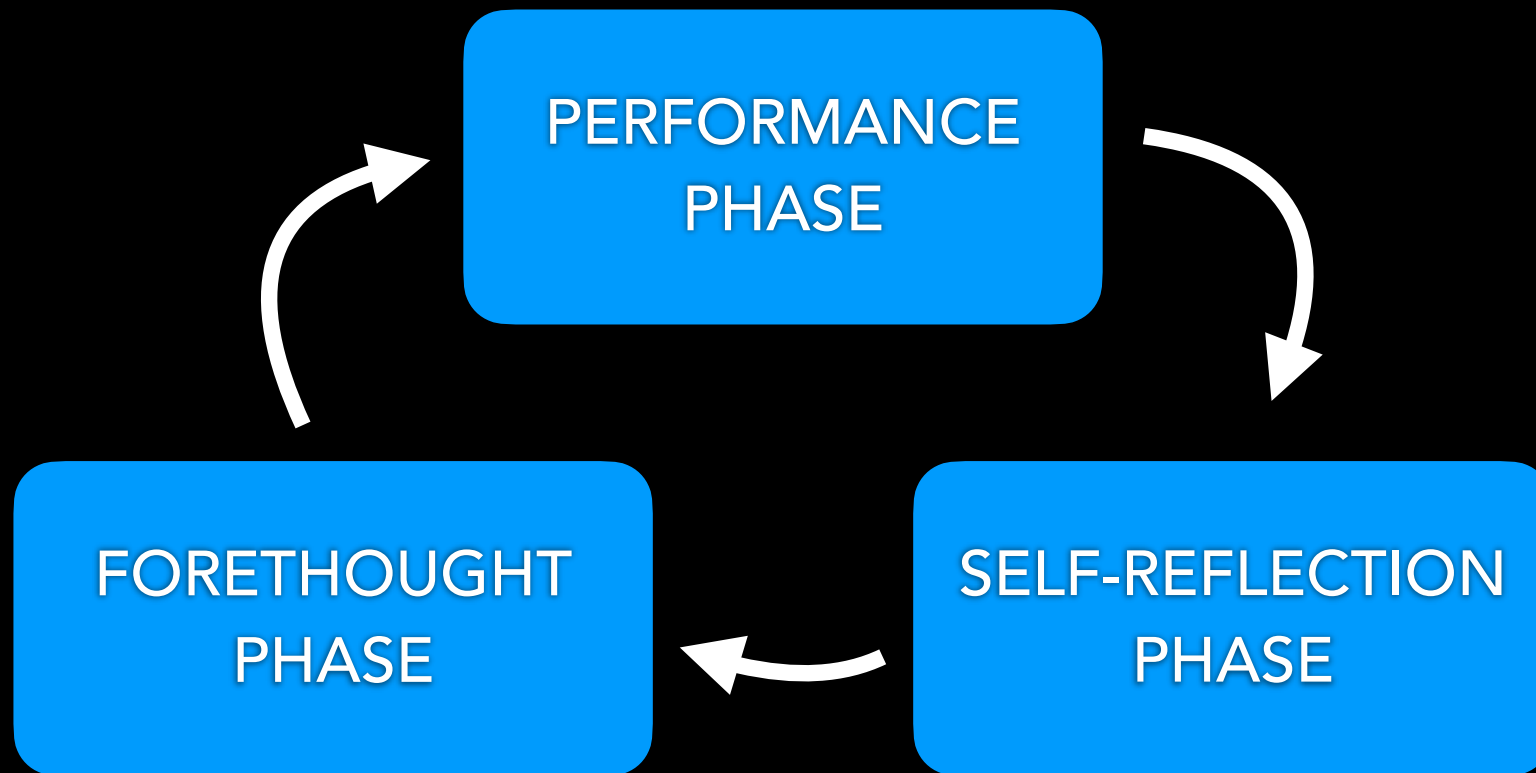
"Karakter wordt vaak verward met persoonlijkheid, maar ze zijn niet hetzelfde. Persoonlijkheid is je predispositie - je basisinstincten in denken, voelen en handelen. Karakter is je vermogen om je waarden voorrang te geven boven je instincten."

BARRY ZIMMERMAN



"Het vermogen om zelfstandig te leren is zorgwekkend afwezig bij veel mensen. Het is essentieel dat we hen leren hoe dit werkt."

SELF-REGULATED LEARNING



2.

SAMEN LEREN

Onderzoek naar cultuur

- Sull e.a. (2020). 689 organisaties: geen aantoonbaar verband tussen organisatiewaarden en dagelijks handelen.
 - Integriteit, samenwerking, klantgerichtheid, respect, innovatie.
 - Uitzondering: waarden vertalen naar concreet gedrag.
-
- Frecè & Harder (2022). Wat meestal ontbreekt: duidelijkheid rond resultaten, tijdplanning en beoogd gedrag.

Werk vanuit dilemma's

- Waarden zijn niet voldoende om de cultuur van een organisatie te beschrijven.
- Identificeer actuele, echte dilemma's binnen de waarden; 'momenten van de waarheid'.
- Maak keuzes en vertaal die naar gedragsrichtlijnen en/of een helder normatief kader.

Normatief kader?

Criteria voor stellen van prioriteiten

Voorbeeld 1

Amazon

Customer Obsession; Ownership; Invent and Simplify; Are Right, A Lot; Learn and Be Curious; Hire and Develop the Best; Insist on the Highest Standards; Think Big; Bias for Action; Frugality; Earn Trust; Dive Deep; Have Backbone (Disagree and Commit); Deliver Results; Strive to be Earth's Best Employer; Success and Scale Bring Broad Responsibility.

Voorbeeld 2

Disney

1. Veiligheid; 2. Hoffelijkheid; 3. Inclusie; 4. Show; 5. Efficiëntie.

Lastig...

Ons werk leent zich hier niet voor

Formuleer een tijdelijk kader: dit kwartaal, deze maand, deze week...

Mijn baas geeft geen duidelijkheid

Formuleer je eigen kader. Geef aan: tot nader order hanteren we deze criteria om prioriteiten te stellen.

3.

IETS NIEUWS LEREN

EVEN IETS PROBEREN

De maanden van het jaar, in de juiste volgorde.

De maanden van het jaar, in een 'andere' juiste volgorde.

april, augustus, december

februari, januari, juli

juni, maart, mei,

november, oktober, september

HOE LANG MOET JE OEFENEN?

Handig
in Excel
18 uur

?

Vloeiend
Spaans
600 uur

.....

DOELORIËNTATIE

Prestatiedoeloriëntatie (PDO)

Gericht op het demonstreren van competenties. Falen en negatieve feedback van anderen worden vermeden. Zeer motiverend, maar minder effectief in nieuwe, uitdagende omstandigheden.

Leerdoeloriëntatie (LDO)

Gericht op het verbeteren van competenties, op 'beter worden'. Het zoeken van feedback is onderdeel van dit proces. Effectiever in nieuwe, uitdagende omstandigheden.

GEMAK VS ONGEMAK

Verklein het ongemak van een verandering waar mogelijk

Woolley & Fishbach (2016): gedrag dat we leuk vinden, houden we veel langer vol dan gedrag dat we belangrijk vinden.

Koester het ongemak dat nog resteert

Woolley & Fishbach (2022): ongemak actief opzoeken en interpreteren als een positief signaal (progressie) leidt tot grotere motivatie bij het leren van iets nieuws en tot betere resultaten.

ESSENTIEEL

Frame verandering als een leerproces:

"Ik realiseer me dat dit een leerproces is."

"Echt leren doet soms een beetje pijn."

"Dit zal met vallen en opstaan gaan."

"We gaan eerst leren en dan presteren."

4.

VERNIEUWEN

SHEENA IYENGAR



"Het is hoog tijd dat we de wetenschap gaan inzetten om te leren hoe je je hersenen kunt gebruiken voor het verzinnen van nieuwe ideeën."

INNOVEREN = PROBLEMEN OPLOSSEN

1. Bepaal het probleem.
2. Deel het op in deelproblemen.
3. Breng de wensen, de succescriteria, in kaart.
4. Zoek binnen en buiten je vakgebied.
5. Maak nieuwe combinaties.
6. De blik van derden.

CHOICE MAP

PROBLEEM

deelproblemen

ideeën:
binnen vakgebied

ideeën:
buiten vakgebied

CHOICE MAP

PROBLEEM

Hoe kunnen we het vervoer van gedoneerde organen verbeteren?

deelproblemen

ideeën:
binnen vakgebied

ideeën:
buiten vakgebied

Hoe houd je organen op
de juiste temperatuur?

Wat doen andere
ziekenhuizen?

Wat doen food-bedrijven
op dit gebied?

Hoe zorg je dat organen
niet beschadigen?

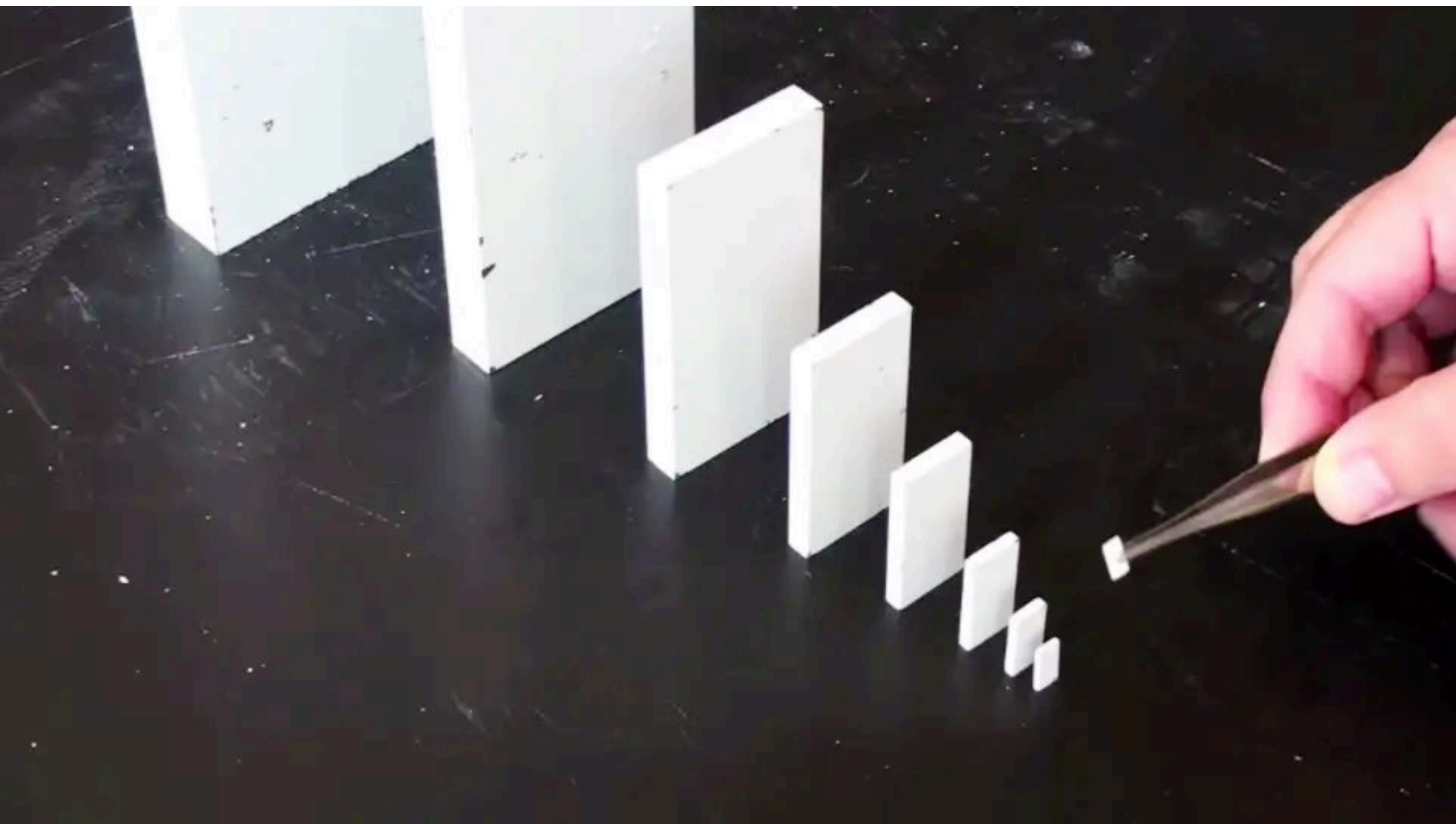
5.

BEGINNEN EN VOLHOUDEN

KLEINE STAPPEN EN MOTIVATIE

Waarom kleine stappen werken

- 1) Motivatie vooraf: 'self-efficacy' bepaalt of we *beginnen*.
- 2) Motivatie onderweg: succeservaring bepaalt of we *doorgaan*.



KLEINE STAPPEN FORMULEREN, HOE?

1) Routines vs éénmalige acties.

- Richt je niet op allerlei voorbereidende acties, maar op een eerste versie van het beoogde nieuwe gedrag.

2) Werken met percentages.

- Hoe ziet een 50%-versie van het nieuwe gedrag eruit? Een 10%-versie? Een 5%-versie?

LEREN OM IETS NIEUWS TE WAARDEREN

- Positieve **ervaringen** opdoen met nieuw gedrag heeft het sterkste effect op onze **motivatie** voor dat gedrag.
- Minder krachtig: anderen positieve ervaringen zien opdoen met het gedrag; informatie over positieve ervaringen verwerken; jezelf positieve ervaringen voorstellen.
- Dus? Experimenten, pilots, tijdelijke maatregelen...



WHAT'S NEW?

Vijf verrassende lessen voor je volgende verandering

Jaarcongres Verandermanagement - Dr. Ben Tiggelaar - 27 juni 2024