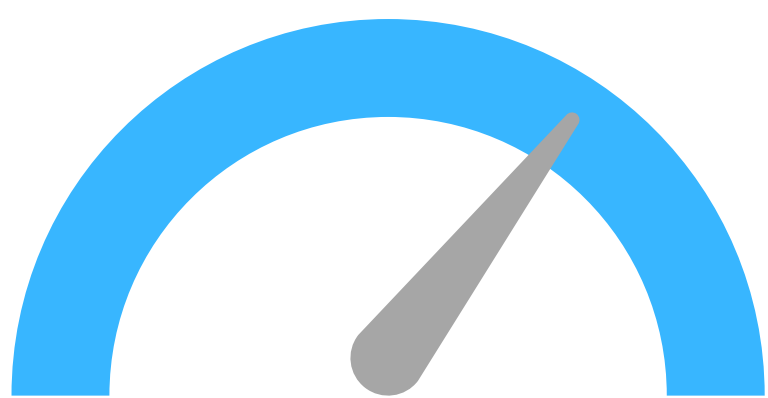


ebook

Verbeter-verantwoordelijken hebben te weinig kennis van Verandermanagement

November 2023



Opgesteld door

Willem Nooij

Versie 1.0



Sleutelwoorden

- Continu Verbeteren
- Verandermanagement

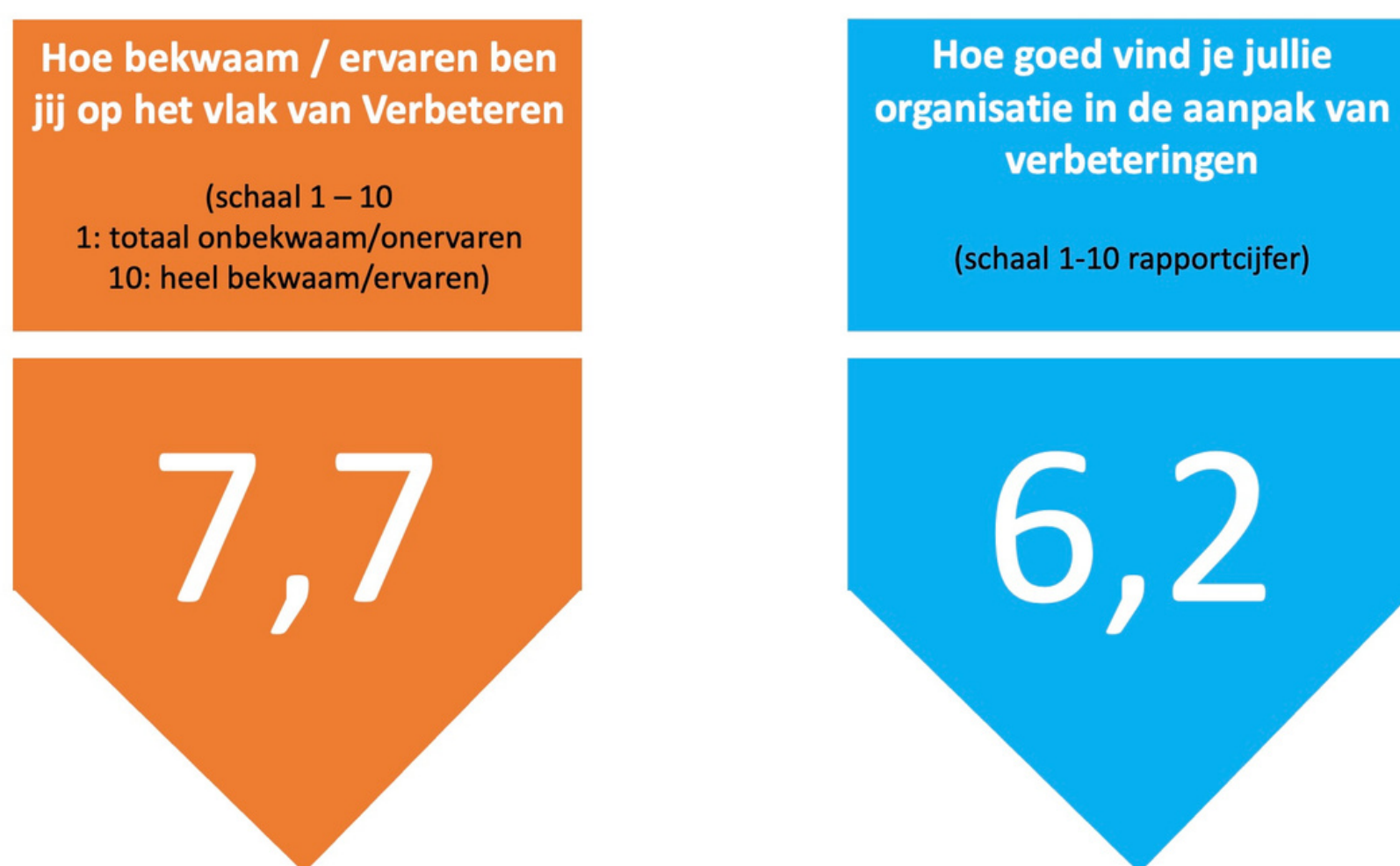
Inleiding

Veranderen zit in onze genen. Sinds de mens zo'n 70.000 jaar geleden Afrika verliet heeft onze soort zich aan de meest uiteenlopende omgevingen aangepast.

Het veranderen binnen organisaties blijkt complex.

De kennis en vaardigheden om veranderingen binnen organisaties door te voeren zijn bij veel managers niet toereikend.

Recent uitgevoerd onderzoek laat zien dat de eigen inschatting (van de individuele invuller) qua bekwaamheid op het vlak van Verbeteren wordt gescoord met een 7,7 terwijl men de organisatie scoort met een 6,2 als het gaat om de aanpak van verbeteringen.



De meest genoemde aspecten door de respondenten in datzelfde onderzoek om de 6,2 te verhogen gaan over:

1. het meekrijgen van medewerkers,
2. het motiveren/stimuleren van mensen om buiten de primaire werkzaamheden bezig te zijn met verbeteren.
3. zorgen dat verbeteren onderdeel wordt van de bedrijfscultuur

Kennis over en aandacht voor het vakgebied Verandermanagement biedt hiervoor de antwoorden.

Verandermanagement is een breed vakgebied. In dit ebook leggen we de nadruk op de individuele belangen van medewerkers. Want aan de organisatie belangen wordt meestal voldoende (of is het teveel?) aandacht besteed.

We gaan in op de volgende onderwerpen:

1. wat is bepalend voor een succesvolle verandering
2. weerstand bij medewerkers
3. de beperkte rol van communicatie
4. de waarde van het WWK-model om passende acties (interventies) te doen
5. snappen wat belangen van medewerkers zijn (MARCS)

1 / 5 Wat is bepalend voor een succesvolle verandering?

Een verandering heeft altijd een reden en aanleiding. En het effect wat verwacht wordt is veelal een verbetering, want anders start je deze verandering niet.

Een verandering betekent 2 dingen: we gaan iets nieuws doen en we gaan iets wat we al deden stoppen.

Hoe komt het dat we al jaren zulke slechte succesratio's zien? 30% slaagt, en dus 70% mislukt.

En waarom leren we zo weinig? Want deze slechte succesratio's zijn over de jaren niet verbeterd.



2 / 5 Is het de weerstand bij medewerkers?

Hoe komt het dat een gunstige business case en een gedegen veranderaanpak van bijvoorbeeld Kotter toch niet voldoende zijn?

Ligt het aan de weerstand van de medewerkers? Ja.

Maar is dat de echte oorzaak? Nee

Het ligt aan de gebrekkige kennis over het gedrag van mensen. Gebrek aan kennis wat mensen motiveert en hoe je ze stimuleert. Kennis hoe je zorgt voor nieuw gedrag en hoe je oud gedrag afleert.

De vijf redenen om niet te veranderen die [hier](#) beschreven worden hebben allemaal diepe evolutionaire wortels. De afweging tussen kansen en risico's speelt daarin een centrale rol.

Snap de persoonlijke belangen om succesvol te verbeteren!

Verbetertrajecten worden nog te veel gebaseerd op de organisatie-belangen en te weinig gebaseerd op de persoonlijke belangen. Wat betekent deze verandering voor Jan? Inderdaad op dat niveau moet de vraag gesteld worden en beantwoord worden. En natuurlijk kan je niet 100% aan elk individueel belang tegemoet komen, maar weten wat die belangen zijn is belangrijk om te bepalen hoe je daar mee omgaat.

Snap dus wat de individuele belangen zijn bij de volgende doelen die vaak gehanteerd worden als het gaat om Verbeteren binnen organisaties:

- 1. verbeteren van de kwaliteit, doorlooptijd of kosten
- 2. niet eenmalig verbeteren maar continu verbeteren (creeren van de verbetercultuur)
- 3. betrokkenheid medewerkers vergroten

3 / 5

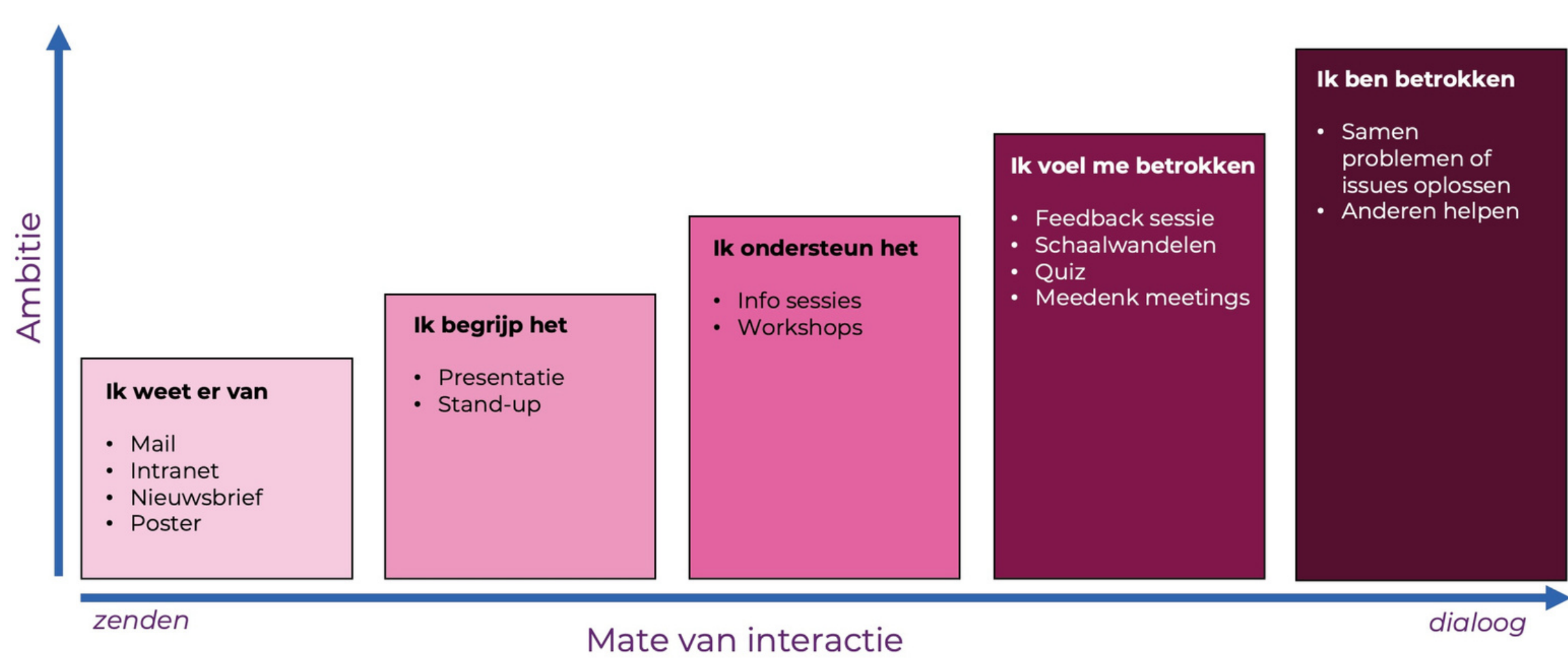
Het eerste redmiddel is Communicatie

Ja maar we hebben toch een zeepkist-sessie gedaan en posters opgehangen....

En iedereen kan met vragen bij de directie terecht (dat doet bijna geen enkele medewerker).....

Communicatie is altijd goed, maar zelden voldoende om weerstand weg te nemen.

De volgende afbeelding laat enkele voorbeelden van communicatie (model van Quirke) zien passend bij de gewenste ambitie.



4 / 5 Het gaat om Weten, Willen en Kunnen

Stel: je weet dat je te zwaar bent. Je wil afvallen en dat kan je ook. Maar doe je het? Er is meer nodig dan weten, willen en kunnen. Maar daar begint het wel. Want als je niet weet dat je te zwaar bent dan doe je zeker niets.

Dus als je start met Continu Verbeteren / Lean dan is inzicht in Weten, Willen en Kunnen (per stakeholder) van groot belang. Want als je weet hoe iedereen 'scoort' op die aspecten dan weet je ook wat je te doen staat.

De volgende afbeelding laat de diverse aspecten zien die bepalend zijn voor Weten, Willen en Kunnen.



Met dit model achterhaal je hoe iemand tegen de verandering aankijkt. Veelal groeperen we dat in stakeholders. Bijvoorbeeld per afdeling maar ook hoe klanten of leveranciers naar de verandering kijken. Je kan dan per stakeholder acties bepalen. Deze acties noemen we interventies.

Interventies die passend en krachtig zijn

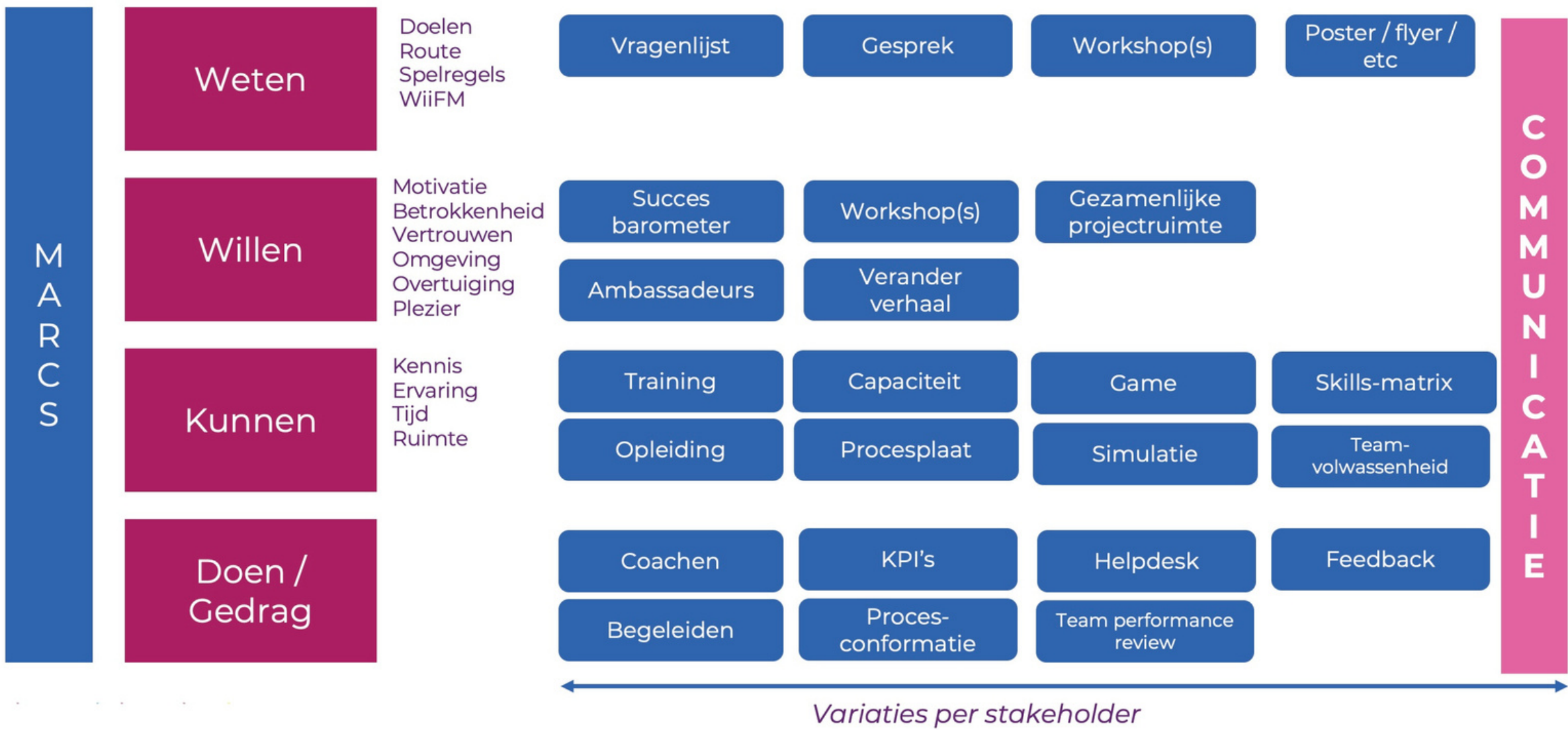
Door het inzicht vanuit de WWK-analyse kan er nu nagedacht worden over passende interventies. Interventies zijn acties om kennis, houding en gedrag te beïnvloeden. Interventies gaan dus verder dan communicatie.



Met de aspecten uit het WWK-model vergroot je de kans dat de medewerker / leidinggevende gaan doen wat verwacht wordt. De eerste stap is meten en vervolgens komt het interveniëren (A). Intervenieren kan ook op Gedrag, bijvoorbeeld heel directief of ondersteunend (B). Belangrijk is ook dat er feedback komt uit de resultaten. Deze feedback beïnvloedt het Gedrag en de aspecten uit het WWK.

De lijst met mogelijke interventies is bijna onuitputtelijk. Iemand promoveren of ontslaan is een interventie. Een feest geven ook. Wil je inspiratie over mogelijke interventies, kijk dan eens [hier](#).

Onderstaande afbeelding geeft je een indruk van een aantal interventies gekoppeld aan het WWK-model.



Wat betekent MARCS?

In voorgaande overzicht staat de afkorting MARCS. Dit zijn de 5 belangen die elke mens heeft en die bepalend zijn voor emotie en gedrag.

De basis voor gedrag ligt in het brein. Gedrag is bedoeld om een doel te bereiken. Een evolutionair bepaald doel. Gedrag is daarom strategisch. Het antwoord op de vraag wat beweegt mensen, begint bij emotie (afkomstig van het Latijnse woord 'movere' wat bewegen betekent).

Emotie maakt duidelijk wat belangrijk voor ons is en zet ons in beweging. Emoties vormen niet alleen ons zichtbare gedrag, maar ook ons denken.

Emotie uit zich op verschillende manieren: lichaamshouding, manier van bewegen, gezichtsuitdrukking en stemgeluid. Emoties vertellen je wat belangrijk is en waar je energie in zou moeten steken. Ratio helpt uit te vinden hoe je dit kunt doen.

Vanuit biologisch oogpunt is de functie van emotie het beschermen of realiseren van (biologische) belangen. Emotie is een mechanisme dat doelgerichtheid in gedrag creëert.

Wat echt belangrijk is voor mensen noemen we 'fundamentele' belangen en die zijn universeel, een voorbeeld hiervan is 'sociale status'. Fundamenteel wil niet zeggen dat iedereen er evenveel waarde aan hecht.

In het boek van Max Wildschut worden vijf fundamentele belangen genoemd. MARCS

1. Meesterschap: het belang ergens goed in te zijn of te worden.
2. Autonomie: het belang om eigen beslissingen te kunnen nemen.
3. Rechtvaardigheid: het belang dat zaken eerlijk en rechtvaardig verlopen.
4. Connectie: het belang om een positieve en betekenisvolle verbinding aan te gaan met andere mensen
5. Status: het belang van de eigen sociale positie en daarmee de sociale invloed te optimaliseren.

Emoties in organisaties kunnen worden begrepen door te snappen hoe de organisatiecontext (bv. de omgeving waarin een medewerker functioneert) de belangen van medewerkers raakt.

Is er hoop?

Jazeker. Neem de tijd om de persoonlijke belangen te achterhalen. Analyseer met het WWK-model en voer passende acties (interventies) uit.

Wellicht stimuleert de wet van Maier je: $E = K * A$. Effectiviteit is het product van Kwaliteit en Acceptatie. Kortom besteed meer tijd aan die Acceptatie.

Schaf het woord 'implementeren' af. Dat betekent namelijk dat je iets bij een ander 'door de strot wil duwen'. Beter is het woord 'adopter', want dan wil iemand iets van jou.

En het meten met het genoemde WWK-model is geen eenmalige aktie. Herhaal het om de 3-6 maanden.

Welke verandermanagement mogelijkheden biedt Coimbee ?

In de basis ondersteunt Coimbee bij het indienen, selecteren en realiseren van verbeteringen. Dit kan via een PC, laptop of mobiel (Android, iOS).

Onderstaand de mogelijkheden van Coimbee op het gebied van Verandermanagement:

1. de functies Like, Follow en Share spelen in op Connectie en Status (MARCS)
2. datzelfde geldt voor de Commentaar functie in Coimbee
3. binnen Coimbee kunnen speciale verbeteringen als Succes betiteld worden en deze Successen zijn voor iedereen zichtbaar
4. elke medewerker kan alle verbeteringen inzien van alle teams, dit bevordert de transparantie en geeft daarmee invulling aan Rechtvaardigheid (MARCS)
5. Coimbee bevat een Persoonlijk Ontwikkel Plan en dat past bij Meesterschap (MARCS)
6. de PDCA checklist plus een helder verbeterproces zorgen er voor dat iedereen beter wordt in verbeteren (passend bij Autonomie en Meesterschap)
7. Eenvoudig vastleggen hoeveel plezier medewerkers hebben (anoniem)
8. De Nieuws functie draagt bij aan een levendige verbeter-community
9. De koppeling van verbeteringen aan de Strategische Initiatieven in Coimbee zorgt voor zingeving (Connectie in MARCS)

Wil je de volgende stap in Verbeteren maken?

Vraag dan [hier](#) een vrijblijvende online demo aan.

Veel succes met verbeteren!

O ja, om je te helpen ga ik je de komende dagen, elke dag een korte mail sturen met aanvullende informatie over Verandermanagement. Met als doel dat je meer met dit vakgebied gaat **doen**.



“Doen is makkelijk, denken is moeilijk, doen in overeenstemming met het gedachte is lastig” (Goethe)

Auteur en achtergrond informatie

Dit ebook is opgesteld door Willem Nooij.

Samen met Ben van Berkel is hij oprichter en eigenaar van www.vavia.nl en www.coimbee.com



Het specialisme van Willem is Verbeteren en Verandermanagement. Met dat specialisme is hij bij vele bedrijven succesvol actief geweest.

Regelmatig verzorgt Willem [webinars](http://www.continu-verbeteren-academy.nl) over Verbeteren en Verandermanagement. Bekijk ook eens het cursus aanbod op www.continu-verbeteren-academy.nl

"Ik schrijf graag over mijn vakgebied om mijn kennis te delen, anderen te inspireren en om feedback te krijgen. Een andere reden om mijn kennis te delen is dat ik graag zou zien dat de kennis en kunde van medewerkers beter benut wordt omdat ik geloof dat dit zorgt voor toename in het plezier in het werk.

Werk is volgens mij een plaats waar talenten worden benut en ontwikkeld, waar leren en presteren samengaan. Waar vanuit passie een zinvolle bijdrage wordt geleverd aan de eigen ambitie en die van de organisatie.

*Ik geloof in **Succesvolle organisaties door Schitterende Mensen.**"*

=====