

# Het kan altijd beter !

- een whitepaper over succesvollere verander-initiatieven -

## We hebben goed nieuws en slecht nieuws...

Of je nu resultaten wilt bereiken als persoon, team of organisatie... Je bent nooit klaar met beter, sneller en sterker te worden. Er kan (en vaak moet het ook) altijd vooruitgang geboekt worden. Organisaties doen dit door het inzetten van verander-initiatieven met uiteindelijk doelen als minder kosten, meer omzet, daling ziekteverzuim of een verbeterde klanttevredenheid.



### Hier komt het slechte nieuws

Uit recent onderzoek van EIU (Economist Intelligence Unit) blijkt dat 44% van de verander-initiatieven mislukt, terwijl er nog meer geld en tijd in is geïnvesteerd vergeleken met voorgaande jaren. Over het algemeen kun je stellen dat men niet erg sterk is in het succesvol maken van deze initiatieven, die keihard nodig zijn. De kans is dus redelijk groot, dat jij nu werkt aan een (strategisch) initiatief voor jouw organisatie, waarvan je niet met 100% zekerheid kunt zeggen dat het een succesvolle implementatie wordt.

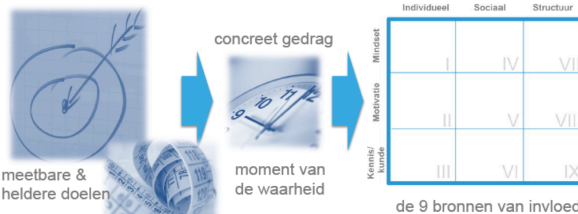
### Maar er is dus ook goed nieuws

Iedereen is gevoelig voor invloed! Invloed zijn die factoren en bronnen, die ervoor zorgen dat mensen doen wat ze doen. In de kern gaat elk verander-initiatief over: mensen iets anders laten doen dan voorheen.

Of het nu het implementeren van een (IT) systeem is, of het pro-actiever naar de markt zijn van jouw organisatie: er zit altijd een sterk component gedrag in. En dat gedrag kun je dus beïnvloeden, omdat iedereen er gevoelig voor is. De vraag is: "Zet je alle invloed in die je tot je beschikking hebt?"

### Invloed en de 9 bronnen

Er zijn in totaal 9 bronnen van invloed waaruit je kunt putten. Deze bronnen zijn in te delen naar enerzijds de assen "individueel", "sociaal" en "structuur" en anderzijds naar de assen "mindset", "motivatie" en "kennis/kunde".



### Het start bij het doel

Begin bij elk initiatief met het scherp stellen van het doel: wanneer is precies wat gerealiseerd. Hoe helderder hoe beter, en zorg er dus voor dat het te meten is. Te vaak maken wij nog mee, dat onze opdrachtgevers denken dat ze het scherp hebben, maar dat het nog veel scherper kan. Dat is de eerste winst!

### Concreet gedrag

Stel, je hebt je doel scherp: heb je dan ook goed uitgeschreven wat je precies verwacht qua gedrag van de mensen die betrokken zijn? Zo is "ik wil dat mijn mensen pro-actiever zijn" te vaag. Wat betekent pro-actief? Hoe laat iemand dat zien? Als jij het al niet kunt benoemen, hoe kun je dan verwachten dat je mensen het zullen doen?

### Moment van de waarheid

Als ik weet welk gedrag van mij verwacht wordt, zijn er de zogeheten momenten van de waarheid. Hier wordt het spannend: laat ik het gewenste gedrag zien of val ik terug in oude gewoontes? Voor jou, als verantwoordelijke van het verander-initiatief, is het cruciaal om te weten wat die momenten van de waarheid zijn. Pas dan kun je op voorhand ervoor zorgen, dat je de maximale invloed in hebt gezet, om op die momenten het gewenste gedrag naar voren te laten komen.

### Voorbeeld

Je wilt binnen je organisatie dat projecten af zijn binnen de gestelde deadlines (doel). Dan zou één van de gewenste gedragingen kunnen zijn: als ik merk dat mijn collega zijn werk niet op tijd oplevert, dan spreek ik hem daar direct en netjes op aan.

# Het kan altijd beter !

- een whitepaper over succesvollere verander-initiatieven -

... invloed maakt het verschil!

Echter, ik weet dat hij al veel te doen heeft en daarbij is hij ook nog erg assertief (soms zelfs verbaal agressief). Dit is zo'n moment van de waarheid! Ga ik hem aanspreken of laat ik het gaan? Kiezen mensen voor dat laatste, dan heeft dat uiteraard gevolgen voor wat de norm wordt en wat meer mensen gaan kopiëren qua gedrag. Je creëert daarmee onbewust een bedrijfscultuur, waarin men liever de vrede bewaart in plaats van voor goede resultaten boeken gaat.

	Individueel	Sociaal	Structuur
Mindset	I	IV	VII
Motivatie	II	V	VIII
Kennis/ kunde	III	VI	IX

## De bronnen

Om de maximale invloed te gebruiken, zou je alle 9 bronnen direct en parallel in moeten zetten. Je kan wel vertrouwen op 2 of 3 bronnen, maar wil je van hopen naar verwachten moet je meer inzetten om succes zeker te stellen.

Aan de hand van het eerder genoemde voorbeeld behandelen we de bronnen.

## Op individueel niveau

Om iemand gedrag te laten vertonen zoals genoemd in het voorbeeld (feedback geven, iemand aanspreken op zijn gedrag en/of resultaten), moet je ervoor zorgen dat iemand het durft (mindset), dat iemand het wilt doen (motivatie) en dat iemand het kan (kennis/kunde). Feedback geven gebeurt pas op individueel niveau als aan die drie voorwaarden is voldaan. Zo zijn er alleen al om de motivatie van mensen intrinsiek te veranderen vijf tactieken. Ook die vijf tactieken moeten parallel worden ingezet.

## We zijn niet alleen!

Nu begint het pas: ook al durf ik, wil ik en kan ik... het is mijn sociale omgeving die sterk bepaald of ik het ook daadwerkelijk ga doen. Groepsdruk is vaak onderzocht en de effecten zijn gigantisch. Heb jij bewust gewerkt in jouw initiatief aan een sociale cohesie waarin het individu wordt gestimuleerd in zijn mindset? Steunt de sociale omgeving in termen van motivatie nieuw gedrag? Voor elke individu zijn er namelijk opinieliders – deze sociale leiders bepalen wat de norm is. Heb jij de opinieliders voor jouw initiatief geïdentificeerd? En welke van de drie tactieken gebruik je voor vergroting van hun draagvlak?

## Onze omgeving

Naast humane factoren zijn er ook structurele factoren die ons gedrag beïnvloeden. Denk aan processen, systemen, fysieke ruimtes, beloningen, diverse informatiestromen en hulpmiddelen. Zijn deze allemaal zo georganiseerd en ingericht om het gewenste gedrag te stimuleren?

## Terug naar het voorbeeld

Als je medewerkers op individueel niveau helpt met de juiste mindset, motivatie en kennis/kunde, is de kans al groter dat je je eindresultaat gaat boeken. Echter, het is de sociale cohesie die nog meer invloed heeft. Gebruik de drie tactieken om opinieliders voor je te laten werken. Als je dan ook nog de structuur zo inzet dat het inwerkt op de mindset, motivatie en kennis/kunde, dan krijg je het gewenste gedrag te zien en daarmee realiseer je jouw doelstellingen.

## Conclusie:

Behoor tot de 56% die succesvol initiatieven implementeert en zet alle 9 bronnen van invloed in om succes zeker te stellen. Zet het doel messcherp neer en benoem het gewenste gedrag. Hiermee ga je van hopen naar verwachten dat het doel wordt gerealiseerd.