

Patrick VERMEREEN

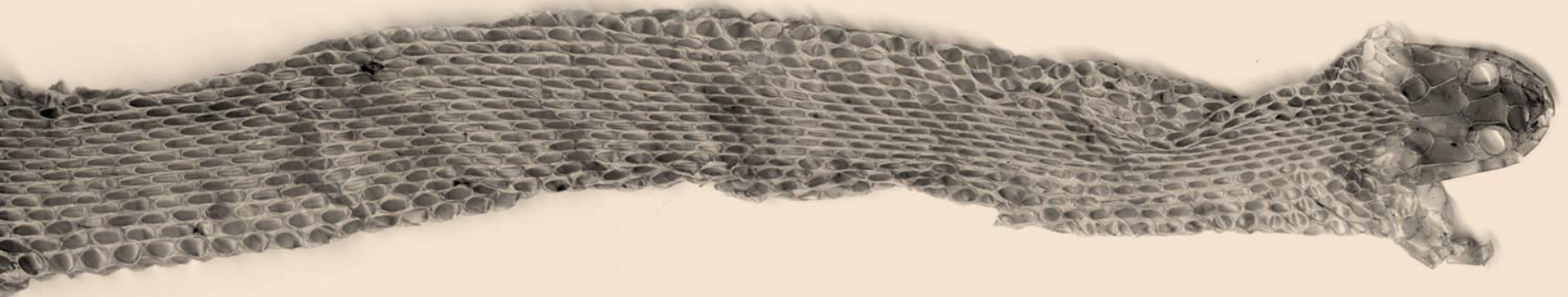
PerCo

5. Realiteit en mythes rond
veranderingstrajecten

5. Réalités et mythes relatifs aux trajets
de changement

Verandering sturen

Patrick Vermeren



Literatuurreview 2014

Wetenschappelijk onderzoek over gedragswijzigingen

- * Gezondheidssector
- * Organisaties en bedrijven

Veel mythes

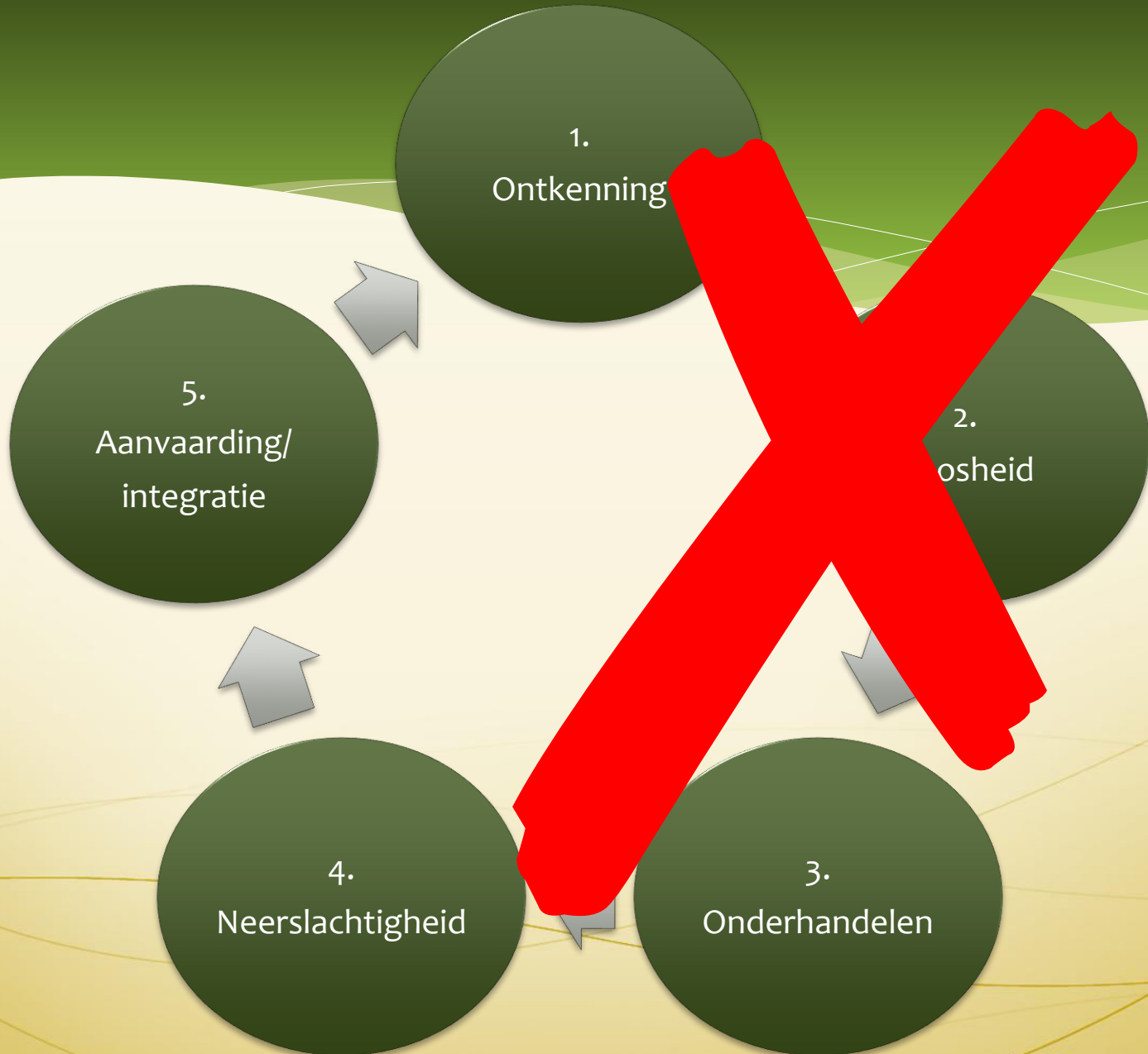
Veel modellen die niet werken

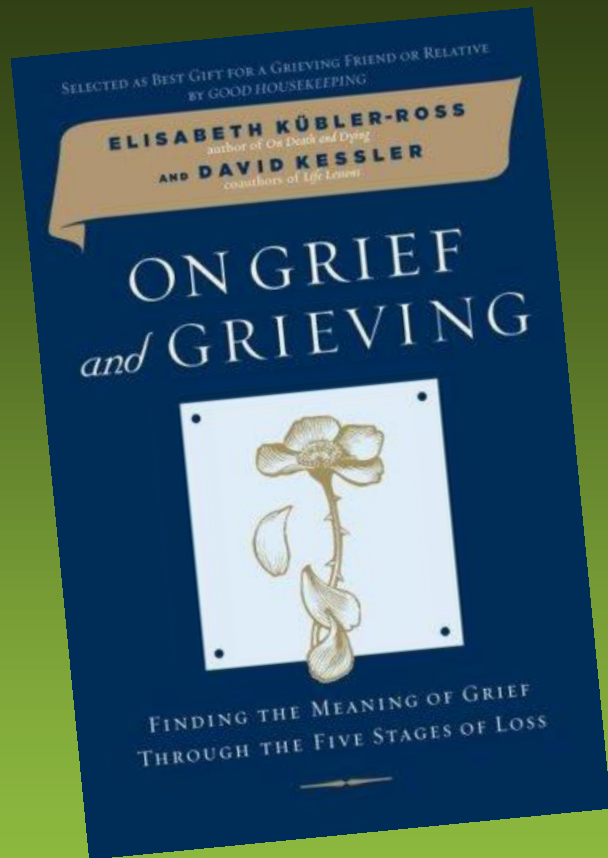
Geen “magic bullet”

Veranderingen succesvol?

1. Na acquisities: winstgevendheid gemiddeld **-25%** gedurende 5 jaar
2. Onderschatting kostprijs: bijvoorbeeld kost en duurtijd software-implementaties gemiddeld **x 2**
3. TQM-programma's: **0%** verbetering kwaliteit
4. **30 – 60%** nieuwe producten niet winstgevend
5. ...

**HARD
FACTS**
DANGEROUS HALF-TRUTHS
& TOTAL NONSENSE
PROFITING FROM
EVIDENCE-BASED
MANAGEMENT
Jeffrey Pfeffer
Robert I. Sutton





Authors' Note

There is no correct way or time to grieve. We wrote this book hoping to familiarize the reader with the aspects of grief and grieving. No book should be used to replace professional help if that is needed. We hope this book will become a beacon by shedding light, hope, and comfort on the most difficult time we will all experience in our lives.

ELISABETH KÜBLER-ROSS
AND DAVID KESSLER
AUGUST 2004

8 mythes

1. Mensen willen niet veranderen
2. Er bestaan goede modellen, zeker dat van Elisabeth Kübler-Ross
3. De meeste veranderingen zijn succesvol
4. Cultuurveranderingen in een bedrijf gaan traag
5. Verandering: je moet gewoon springen
6. Er is een gegarandeerde weg naar succes
7. Niet veranderen is achteruitgaan
8. *Er zijn altijd 7 mythes, 7 manieren om iets te doen...*

Politieke leiders en verandering

Frame – Breaking (unfreezing)

1. Geaccepteerd groepslid worden (inclusietaal)
2. Langzaam ongenoegen ventileren (oude waarden...)
3. Meer en meer uitdagen

Burning platform

Frame - Moving

1. Sterk contesteren van waarden en aanpak
 - * Eventuele oorzaken aanduiden
 - * Promoten van nieuwe waarden en aanpak
2. Een nieuwe identiteit proberen te vormen
3. Taalgebruik:
 - * Toekomst
 - * Verbondenheid, competentie, autonomie (ZDT)

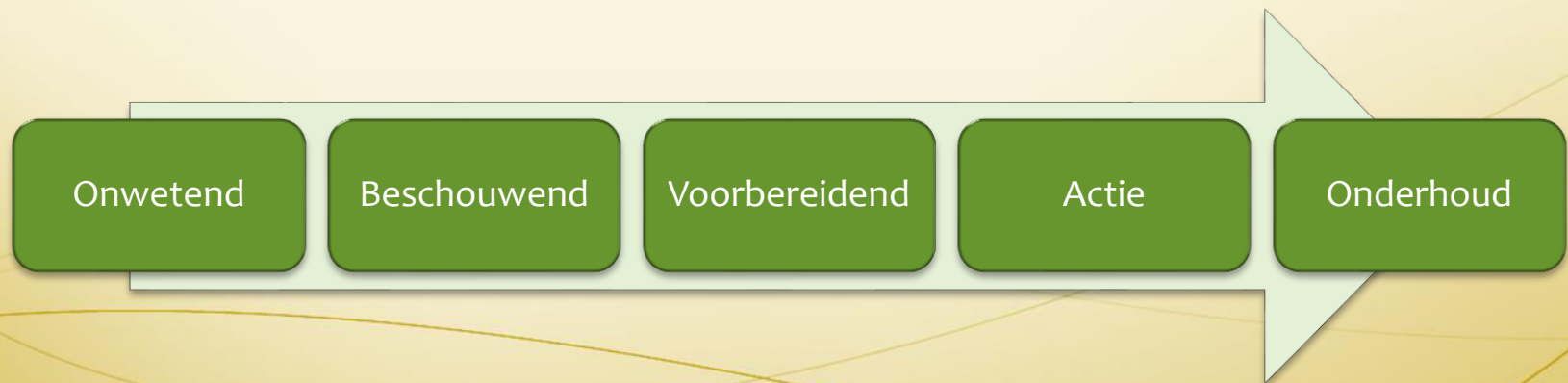
Promised land

Frame – Realigning (refreezing)

1. Leidende coalitie ~ collectieve ambitie
 - * Mensen die men vertrouwt en invloedrijk zijn
 - * Delen waarden en visie
2. Metaforen en beeldrijke taal
3. Altijd maar meer tastbaar en concreet
4. Koesteren en benadrukken nieuwe groepsidentiteit
5. Taalgebruik:
 - * Inclusietaal (wij, ons, samen...)
 - * Nog specifiek over acties en gewenst resultaat
 - * Uitdrukken van fierheid
6. Ook kleine resultaten worden snel gecommuniceerd

TTM of change - Prochaska

- Trans-theoretisch?
 - * Theoretische bevindingen uit meerdere domeinen
 - * Extra = stadia



Conclusie: wat werkt?

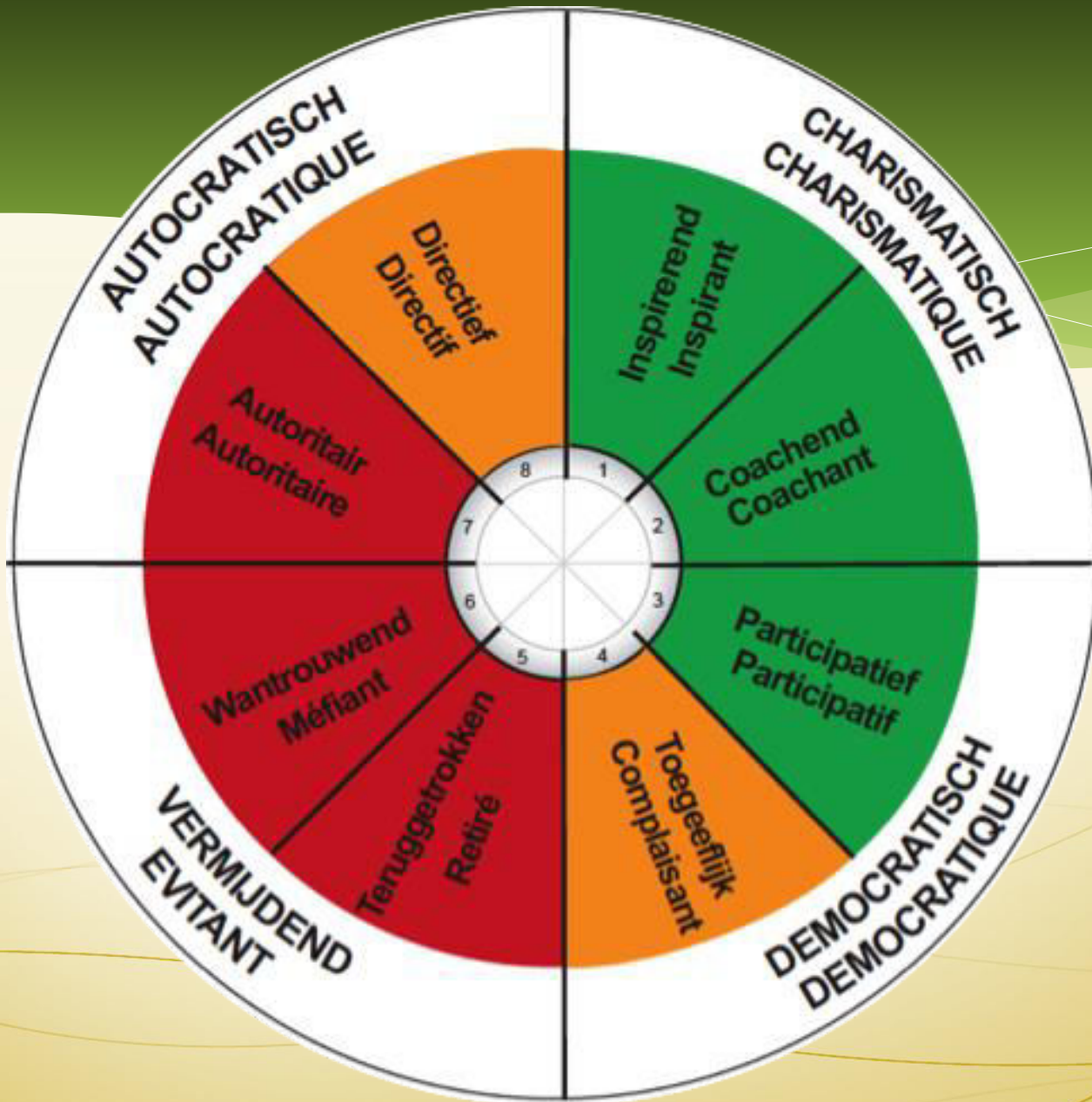
Geen chaos, maar een zorgvuldig gemonitord proces

- * Meet de “stage”-evolutie
- * Volg op!
- * Pas je interventies aan

Een stappenplan

1 - Voorbereiding op topniveau

- Rationale voor verandering? (Kritische (zelf)bevraging)
- Incrementeel en gradueel (voorkeur) >< plots?
- Leidende coalitie samenstellen
- Maak zelf pro en contra op
- Welke overtuigingen moeten zorgen voor
- Ondersteuning van de verandering?
- Onderzoeken van aanpassingen in contextvariabelen
- Eigen leiderschapstijl (aanpassen)?



Een stappenplan

2 - Voorbereiding “uitrol” met focusgroep

- FG bepaalt “gewenst resultaat”
- FG bepaalt “gewenst gedrag”
- FG selecteert de “rationale” voor verandering
- Testen bij een beperkte groep

Een stappenplan

3 - Creëer een opvolgingsinstrument (TTM vragenlijst)

Een stappenplan

4 - Uitrol van de verandering

- Data-analyse (welk stadium)
- Op maat gemaakte interventies:
 - Persuasive communication
 - Communicatiemeetings
 - Self-convincing workshops
- Educatie van medewerkers over verandering en effect op emoties
- Bediscussieer gepercipieerde steun (Ajzen)
- Gebruik slimme incentives (eerst incentive geven die je terug kan kwijtraken)
- Reminders
- Organiseer participatie voor het “hoe” van de verandering (gedrag, **procedures** die wijzigen...)
- Enz.

Een stappenplan

5 - Voorzie 1 op 1 interventies passend bij “stage”

- Kosten/batendiscussies
- Verhoog gevoelens van “behavioural control”
- SPORT (als... dan...) implementatieplannen
- Laat mensen zich publiekelijk engageren
- Een persoonlijk dagboek laten bijhouden

Een stappenplan

**6 - Neem de vragenlijsten opnieuw af (3-6 maanden)
en geef hier feedback over**

Een stappenplan

7 – Stuur je aanpak bij in functie van wat nodig is