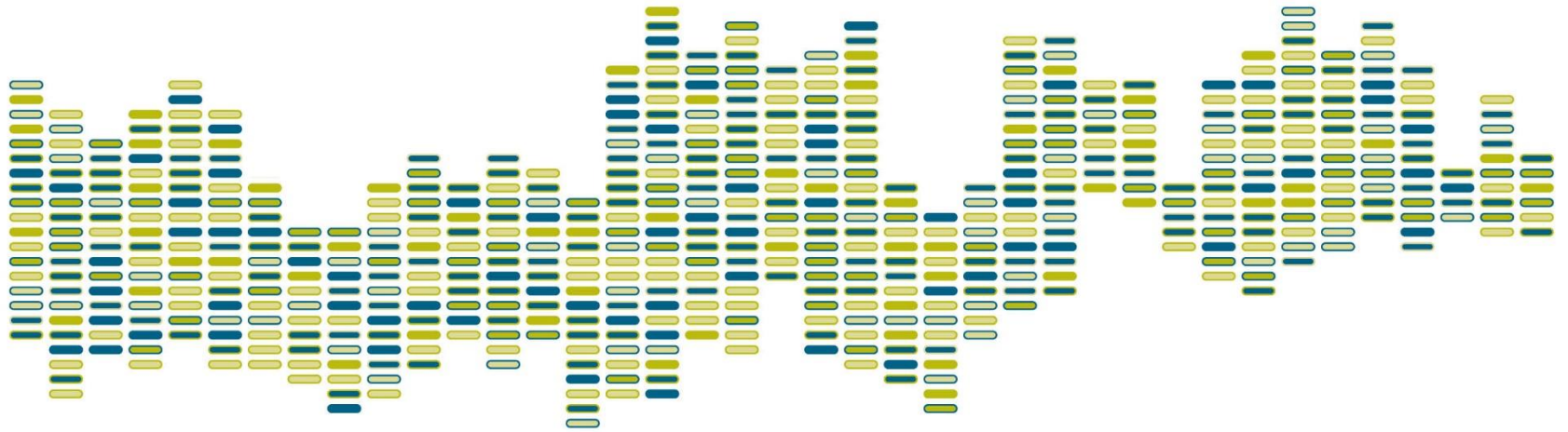


CDO Masterclass

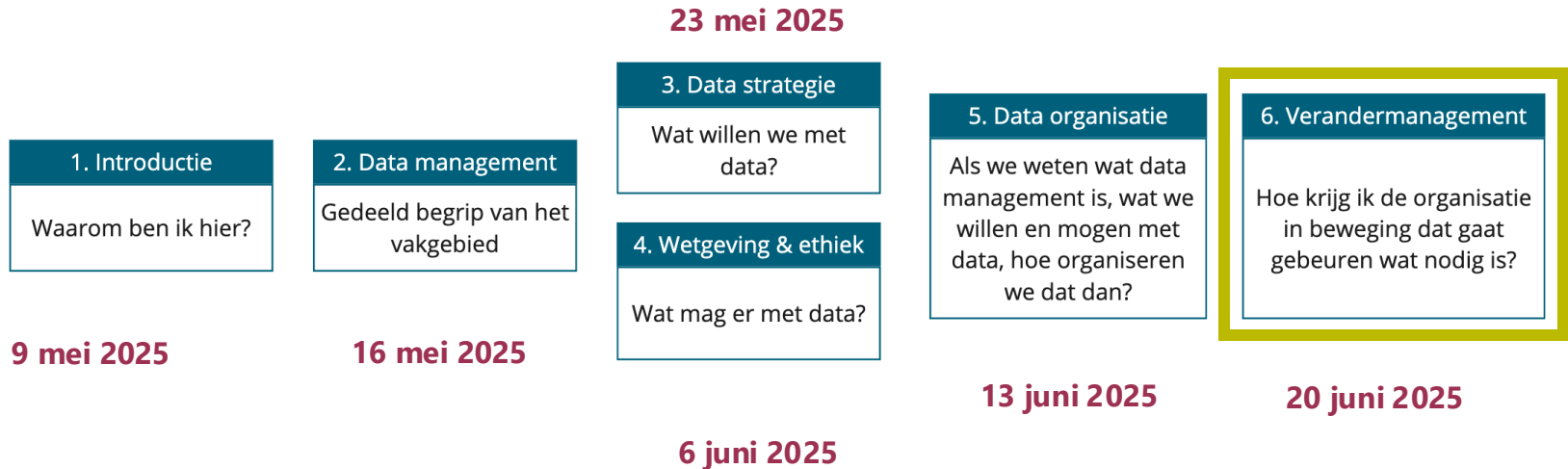
Miriam Gibbs

Module 6 | Verandermanagement | 12-11-2025



Welkom!

Programma



Agenda voor vandaag

Globaal programma

9:00 Wat bedoelen wij met verandermanagement

De bouwstenen van menselijk gedrag - bewuste beïnvloeding en weerstand

Onbewuste beïnvloeding en fysieke omgeving

Sociale omgeving en organisatiecultuur

12:00 Lunch

13:00 De toolbox voor gedragsverandering

Borgen van verandering en volhouden

14:30 Vanessa Visser – Ervaringen van een CDO

16:00 Afronding en Borrel!

Leerdoelen

Na het volgen van deze module

Disclaimer: Na deze training zul je niet mensen naar je hand kunnen zetten of een tool hebben waarmee elke verandering lukt!

1. Denk je bij alle resultaten ook aan de **concrete gedragsdoelen** in je veranderproces.
2. Heb je inzicht in **elementen van menselijk gedrag** en voorbeelden hoe gewenst gedrag te bevorderen.
3. Krijg je inzicht in **oorzaken van weerstand en handvatten** hoe daarmee om te gaan.
4. Ben je je bewust dat **organisatiecultuur** meer is dan de som der delen.
5. Heb je aan de hand van het **Deltiq verandercanvas** een eigen analyse gemaakt van de veranderaspecten en cultuur die een rol speelt in jouw organisatie.

1. Introductie

“Als de wind van verandering waait, bouwen sommige mensen muren en anderen windmolens”

Chinees gezegde

Verandermanagement

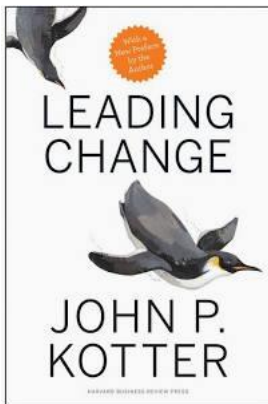
Definitie: *Verandermanagement is...*

een gestructureerde aanpak van plannen, implementeren en begeleiden van veranderingen binnen een organisatie, waarbij medewerkers zo goed mogelijk worden ondersteund en betrokken om de transitie zo soepel mogelijk te laten verlopen.

We gaan het vandaag *heel kort* hebben over de gestructureerde aanpak.

We gaan het *vooral* hebben over het begeleiden van de verandering en hoe je gedrag succesvol kunt beïnvloeden = **gedragsverandering**.

Kotter's 8-Step Change Model



Hoogleraar
veranderkunde,
Harvard, 1995



Implement & Sustain

8. Embed The Change



Engage & Enable
the Organization

7. Build on The Change

6. Create Quick Wins

5. Empower Others

4. Communicate
the Vision

3. Create a Vision

2. Build a Coalition

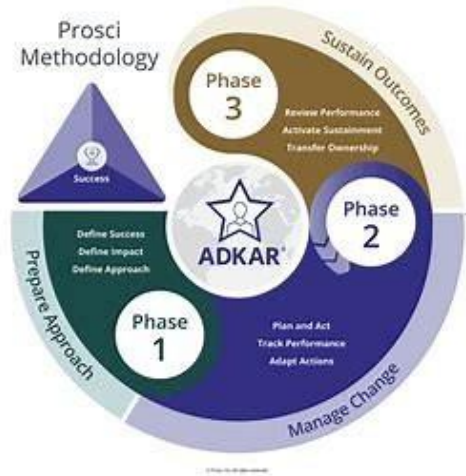
1. Create Urgency



Create Climate
for Change

ADKAR (Prosci)

Strategiekaart



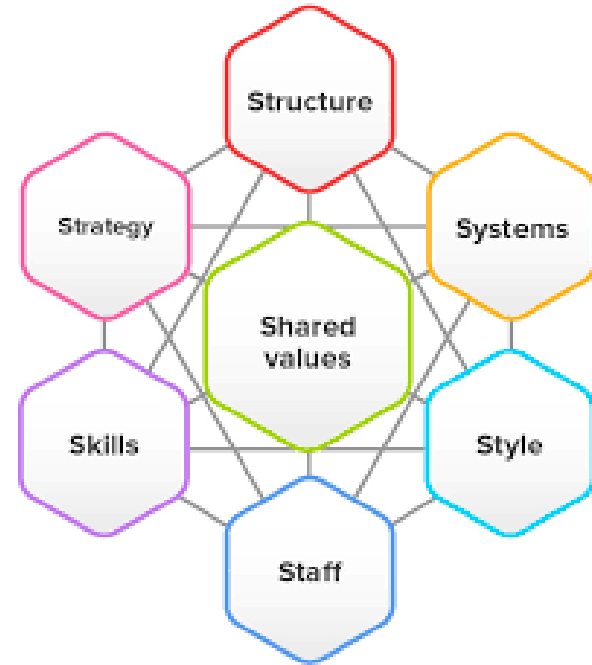
ADKAR CHANGE MODEL



Een veranderprogramma opgedeeld in zeven componenten:

1. Veranderstrategie
2. Structuur van het bedrijf
3. Bedrijfssystemen en -processen
4. Gedeelde bedrijfswaarden en cultuur
5. Stijl of manier van werken
6. Betrokken personeel
7. De vaardigheden van het personeel

McKinsey 7-S Model



Verandering is planning & een kunst

Mensen hebben een blauwdruk

De kunst is verschillen
tussen mensen
te respecteren en
de overeenkomsten
te benadrukken.

OM
DENKEN



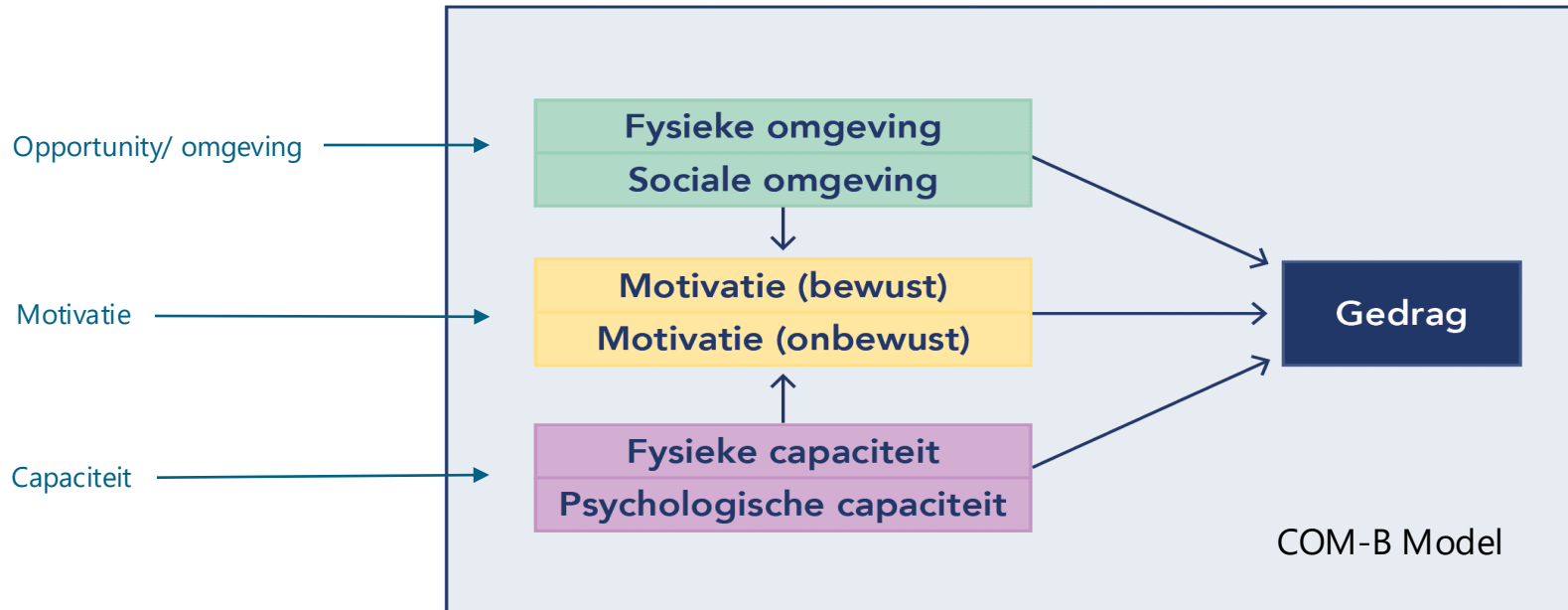
2. De bouwstenen van gedrag

“De eerste fout die we meestal maken, is denken dat het mogelijk is om mensen niet te beïnvloeden!”

Richard Thaler

Verandering draait om gedrag

Definitie: Gedrag = alles wat je kunt waarnemen wat iemand doet of laat



De bouwstenen van menselijk gedrag

Weten, willen & kunnen



- ❖ **Intrinsieke motivatie (bewust)**
Wat zijn mijn normen, waarden, overtuigingen? Wil ik het nieuwe gedrag? What's in it for me?
- ❖ **Sociale omgeving**
Met welke groep identificeer ik me? Waar hoor ik bij en welke geschreven en ongeschreven regels gelden hier? Welk gedrag vertonen mijn peers?
- ❖ **Fysieke capaciteit**
Fysiek in staat het gedrag te vertonen of te trainen.
- ❖ **Gewoonte & gemak (motivatie onbewust)**
95% onbewust gedrag, power of habit, maak het gewenste gedrag makkelijker of ongewenst gedrag onmogelijk!
- ❖ **Fysieke omgeving**
Fysieke wereld die ons gedrag stuurt, inrichting gebouw, geluid, temperatuur, licht, kleur, geur etc.
- ❖ **Psychologische capaciteit / kennis**
Analyse en bewuste keuze, weet ik welk gedrag *concreet* verwacht wordt? Heb ik de vaardigheden? Zelfvertrouwen? Alles wat je kunt leren en oefenen.

De bouwstenen van menselijk gedrag

Weten, willen & kunnen



❖ **Intrinsieke motivatie (bewust)**

Wat zijn mijn normen, waarden, overtuigingen? Wil ik het nieuwe gedrag? What's in it for me?

❖ **Sociale omgeving**

Met welke groep identificeer ik me? Waar hoor ik bij en welke geschreven en ongeschreven regels gelden hier? Welk gedrag vertonen mijn peers?

❖ **Fysieke capaciteit**

Fysiek in staat het gedrag te vertonen of te trainen.

❖ **Gewoonte & gemak (motivatie onbewust)**

95% onbewust gedrag, power of habit, maak het gewenste gedrag makkelijker of ongewenst gedrag onmogelijk!

❖ **Fysieke omgeving**

Fysieke wereld die ons gedrag stuurt, inrichting gebouw, geluid, temperatuur, licht, kleur, geur etc.

❖ **Psychologische capaciteit / kennis**

Analyse en bewuste keuze, weet ik welk gedrag *concreet* verwacht wordt? Heb ik de vaardigheden? Zelfvertrouwen? Alles wat je kunt leren en oefenen.

Het veranderverhaal

Start with Why!

- Dit gaat over het **waarom**, over **het hogere veranderdoel**. “Datagedreven werken” of “Data management als bedrijfsfunctie inrichten”.
- Bevat (1) de aanleiding of **het vertrekpunt** om te veranderen, het (2) waartoe veranderen, dus hoe ziet de **toekomst** uit die jij al ziet maar de ander nog niet, en (3) het hoe, dus **met welke stappen** je wilt komen van het heden naar de toekomst.
- Kernelementen van jouw ‘**Roodkapje verhaal**’

Leestip:

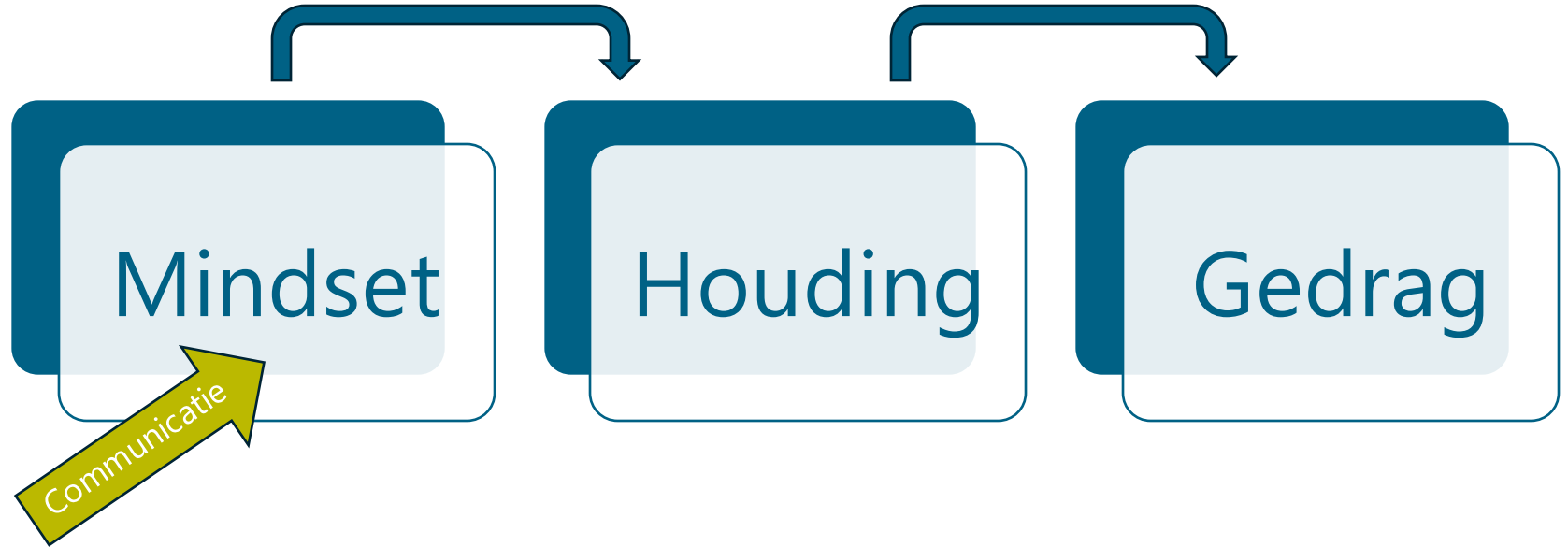


MAAARRR...

met het 'why' zijn we er nog niet

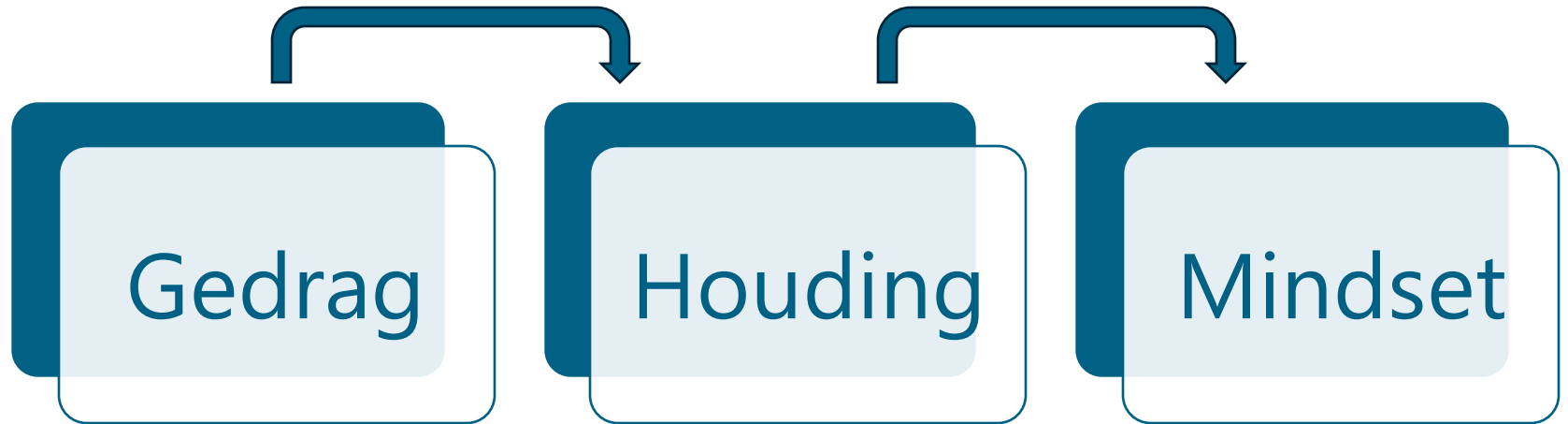
Wat wij vaak denken over verandering

De mens als homo sapiens



En hoe het vaak werkt

Via gedrag de houding en mindset veranderen!



Voorbeeld veranderdoel

Welk gedrag is nodig voor jouw veranderdoel?



Dusss...

Start with 'why' *en* start met concreet gedrag!

Verandercanvas

Gewenst gedrag:

Key partners

Voorbeeldgedrag Wie van de 'tone at the top' is je medestander en kun je als sponsor vragen? Wie zijn early adapters die je een voortrekkersrol kunt geven bij de activiteiten? Welke 'peers' (informele leiders) kunnen je helpen anderen te enthousiasmeren?

Key activities

Concrete stappen naar een duidelijk resultaat Concrete stappen naar een duidelijk resultaat. Beschrijf concrete acties op weg naar het doel. Welk gedrag is nodig voor elk van de benoemde stappen en wie zijn je doelgroepen?

The 'why'

Intrinsieke motivatie Met welk 'why' zullen collega's zich laten overtuigen dit gedrag te willen? Wat hebben zij te winnen? Leeft er een 'sense of urgency'? Beschrijf het eindresultaat zo tastbaar mogelijk ('I have a dream').

Individual

Individuele weerstand Wat zou collega's in de weerstand kunnen brengen? Wat hebben zij te verliezen? Denk ook aan statusverlies, autonomiebehoefte, niet gezien en gehoord voelen.

Culture

Sociale omgeving & extrinsieke motivatie Welke patronen in de cultuur van de organisatie houden collega's tegen? Denk aan verandermoetheid, risicoaverse cultuur, 'oud zeer'. Welk gedrag wordt beloond in de organisatie en welk gedrag wordt afgestraft? Is er wel een basis van vertrouwen? Hoe wordt omgegaan met fouten?

Enablers

Gewoonte & Gemak Hoe kun je het gewenste gedrag makkelijker maken? Welke drempels weghalen? Spelelement? Verleiding?

Obstacles

Drempels ongewenst gedrag Wat kun je doen om het ongewenste gedrag onmogelijk te maken of meer gedoe? Denk aan: Faciliteiten aanpassen.

Keep up the good work

Hoe zorg je er tussentijds en na behalen van je doel ervoor dat dit verankerd wordt in de organisatie(cultuur)? Denk aan 'vier je successen' (reinforcement) en gewoonte vormen, kracht van herhaling e.a.

Design Choice

Beschrijf welke aanpak je kiest om het gewenste gedrag te bevorderen en collega's mee te krijgen in de stappen die nodig zijn om samen de beoogde resultaten te bereiken.

Weerstand

“Het is zelden onwil”

Wat hebben zij te verliezen?

Bedreiging van basisbehoeftes voelt ons brein als pijn

- ❖ Erbij horen (verbondenheid)
- ❖ Autonomie (invloed)
- ❖ Zekerheid (veiligheid)
- ❖ Status (waardering)
- ❖ Zinnvolle bijdrage (betekenis)
- ❖ Fairness (eerlijkheid)





Drie vormen van weerstand

Hoe krijg ik ze mee?

Reactance



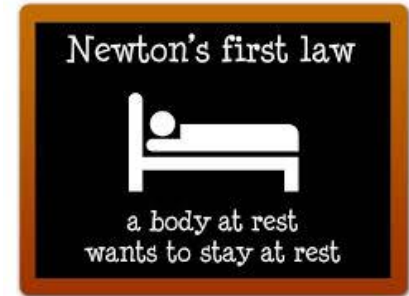
Geef gevoel van **autonomie** terug, b.v. een keuze of een rol in de verandering, erken de weerstand.

Scepticisme



Luisteren en vertrouwen winnen, geef **zekerheid/garantie**, zelfovertuiging, erken de weerstand.

Inertia



Energiebesparing, eerste kleine stappen zetten en het begin laagdrempelig maken, erken dat het moeite kost.

Inertia

Tegenstijdige behoeftes

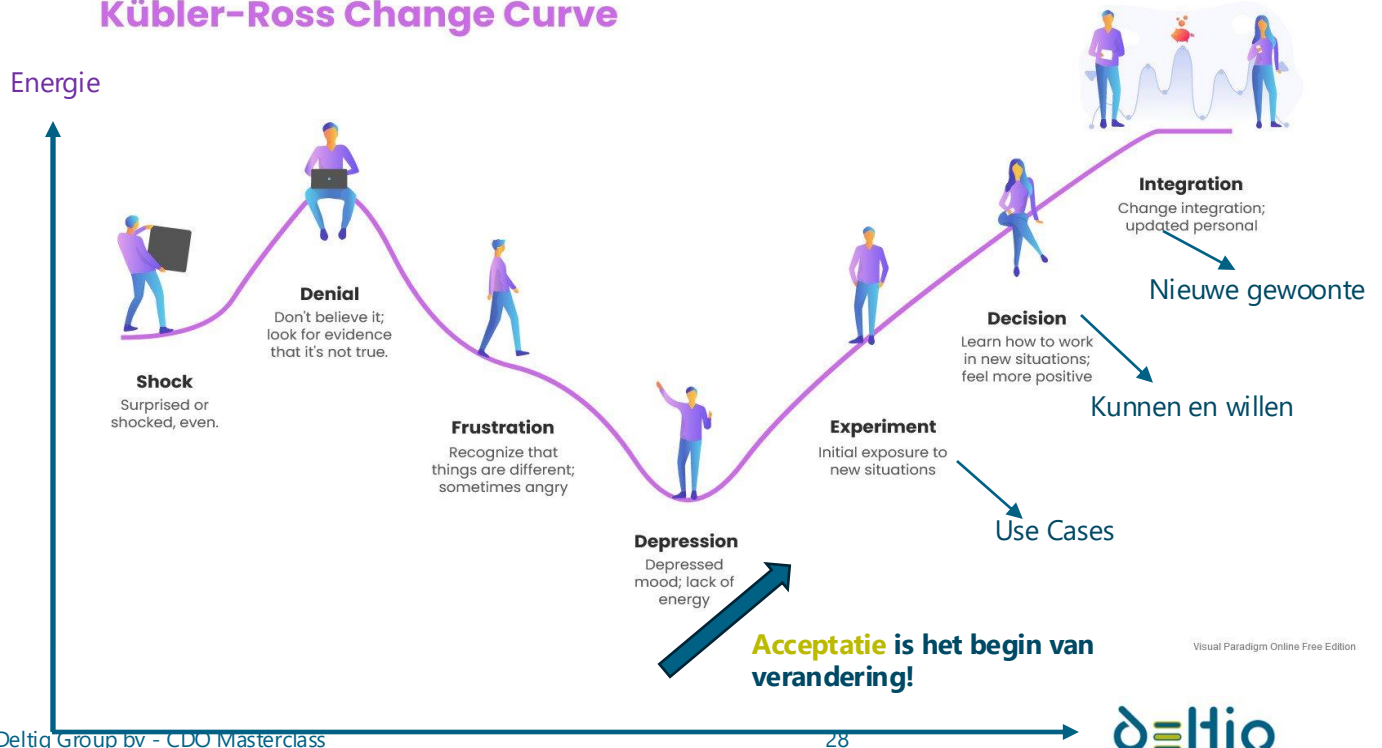


De 'rauwverwerkingscurve'

Visual Paradigm Online Free Edition

Kübler-Ross Change Curve

Verandering is geen rechte lijn, soms val je terug in de curve.



Visual Paradigm Online Free Edition

Verandercanvas

Gewenst gedrag:

Key partners

Voorbeeldgedrag Wie van de 'tone at the top' is je medestander en kun je als sponsor vragen? Wie zijn early adapters die je een voortrekkersrol kunt geven bij de activiteiten? Welke 'peers' (informele leiders) kunnen je helpen anderen te enthousiasmeren?

Key activities

Concrete stappen naar een duidelijk resultaat Concrete stappen naar een duidelijk resultaat. Beschrijf concrete acties op weg naar het doel. Welk gedrag is nodig voor elk van de benoemde stappen en wie zijn je doelgroepen?

The 'why'

Intrinsieke motivatie Met welk 'why' zullen collega's zich laten overtuigen dit gedrag te willen? Wat hebben zij te winnen? Leeft er een 'sense of urgency'? Beschrijf het eindresultaat zo tastbaar mogelijk ('I have a dream').

Individual

Individuele weerstand Wat zou collega's in de weerstand kunnen brengen? Wat hebben zij te verliezen? Denk ook aan statusverlies, autonomiebehoefte, niet gezien en gehoord voelen.

Culture

Sociale omgeving & extrinsieke motivatie Welke patronen in de cultuur van de organisatie houden collega's tegen? Denk aan verandermoedigheid, risicoaverse cultuur, 'oud zeer'. Welk gedrag wordt beloond in de organisatie en welk gedrag wordt afgestraft? Is er wel een basis van vertrouwen? Hoe wordt omgegaan met fouten?

Enablers

Gewoonte & Gemak Hoe kun je het gewenste gedrag makkelijker maken? Welke drempels weghalen? Spelelement? Verleiding?

Obstacles

Drempels ongewenst gedrag Wat kun je doen om het ongewenste gedrag onmogelijk te maken of meer gedoe? Denk aan: Faciliteiten aanpassen.

Keep up the good work

Hoe zorg je er tussentijds en na behalen van je doel ervoor dat dit verankerd wordt in de organisatie(cultuur)? Denk aan 'vier je successen' (reinforcement) en gewoonte vormen, kracht van herhaling e.a.

Design Choice

Beschrijf welke aanpak je kiest om het gewenste gedrag te bevorderen en collega's mee te krijgen in de stappen die nodig zijn om samen de beoogde resultaten te bereiken.

De bouwstenen van menselijk gedrag

Weten, willen & kunnen



❖ **Intrinsieke motivatie (bewust)**

Wat zijn mijn normen, waarden, overtuigingen? Wil ik het nieuwe gedrag? What's in it for me?

❖ **Sociale omgeving**

Met welke groep identificeer ik me? Waar hoor ik bij en welke geschreven en ongeschreven regels gelden hier? Welk gedrag vertonen mijn peers?

❖ **Fysieke capaciteit**

Fysiek in staat het gedrag te vertonen of te trainen.

❖ **Gewoonte & gemak (motivatie onbewust)**

95% onbewust gedrag, power of habit, maak het gewenste gedrag makkelijker of ongewenst gedrag onmogelijk!

❖ **Fysieke omgeving**

Fysieke wereld die ons gedrag stuurt, inrichting gebouw, geluid, temperatuur, licht, kleur, geur etc.

❖ **Psychologische capaciteit / kennis**

Analyse en bewuste keuze, weet ik welk gedrag *concreet* verwacht wordt? Heb ik de vaardigheden? Zelfvertrouwen? Alles wat je kunt leren en oefenen.

Bewust en onbewust handelen

System 1 vs system 2



SYSTEM 1
Fast Thinking

Onbewust redeneren

O.b.v. intuïtie

Snel

Grote capaciteit

Moeiteloos & automatisch

Beïnvloed door ervaring, emoties & herinnering

95%

Bewust redeneren

O.b.v. onderzoek

Langzaam

Beperkte capaciteit

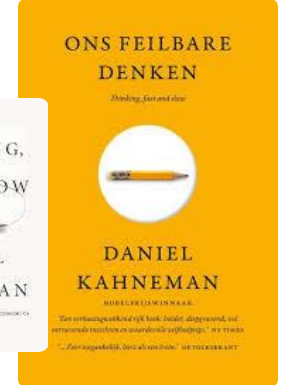
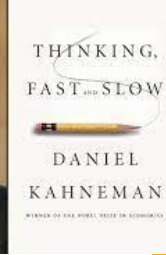
Inspanning & controle

Beïnvloed door feiten, logica & bewijs

5%



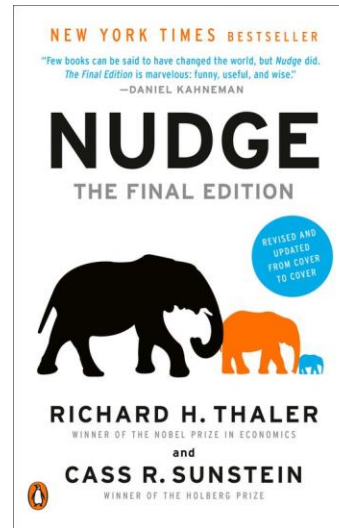
SYSTEM 2
Slow Thinking



Onze hersenen willen energie besparen

Automatische gedragspatronen

- ❖ Nudges
- ❖ Bias / heuristiek
- ❖ Stereotypes
- ❖ Vooroordelen
- ❖ Associaties
- ❖ en nog veel meer..



Sociale bewijskracht

Zij doen het ook!



Mensen volgen de acties en keuzes van anderen om hun eigen gedrag te bepalen. Wat veel anderen kiezen, is waarschijnlijk een veilige keuze.

- Vertel succesverhalen van andere afdelingen/use cases.
- Benoem dat vergelijkbare organisaties als die van jou, het op dezelfde manier aanpakken.
- Geef aan dat veel andere collega's al meedoen (moet uiteraard waar zijn).

Radisson BLU Astrid Hotel, Antwerp ★★★★★
Antwerpen Centrum, Antwerpen
5 personen kijken momenteel
Vandaag 29 keer gereserveerd
Super Deal
Driepersoonskamer
Erg gewild - slechts 3 over op onze site! -10% €127 €114
Kies uw kamer >

Schaarste

We kennen meer waarde toe aan dingen die schaars zijn



Big data
Data is niet schaars!

Wanneer iets schaars is, zijn we (onbewust) geneigd sneller te beslissen en hebben we een sterkere wens die dingen te hebben.

- Gebruik *exclusiviteit* om mensen te verleiden ook mee te doen aan een use case of om bij de koplopers te willen horen.

“Wil jij ook een van de voorlopers zijn?”

Autoriteit

We hebben respect voor autoriteit en hiërarchie

Wij vertrouwen in de regel op het advies of gezag van autoriteitspersonen.

Maak af en toe gewoon lekker gebruik van autoriteit:

“Het moet van de toezichthouder”

“Het bestuur wil dat wij dit doen”



Commitment & consistentie

Mensen willen consistent zijn in hun handelen

Mensen hebben de neiging hun gedrag en acties in lijn te brengen (consistent te zijn) met een keuze die zij hebben gemaakt of een standpunt dat zij hebben ingenomen.

- Doe eerst een klein verzoek en dan pas het grotere.
- Wanneer je een belangrijk besluit voorbereid, vraag diegene die er al positief tegenover staan, vooraf expliciet jouw voorstel te steunen.
- Vraag expliciet commitment op bepaald gewenst gedrag, b.v. aan een bestuurder of zij het belang van datamanagement zal uitdragen naar anderen toe.



Framing

De kracht van associaties

Framing en het gebruik van metaforen zorgt voor onbewuste associaties die ons gevoel en onze mening over dingen beïnvloeden.

Modelleeropgave

Grip op gegevens

Beleid of
Spelregels

Van wet naar dataset

Datalek of
databescherming

**Werken aan het
woordenboek van morgen**

De bouwstenen van menselijk gedrag

Weten, willen & kunnen



- ❖ **Intrinsieke motivatie (bewust)**
Wat zijn mijn normen, waarden, overtuigingen? Wil ik het nieuwe gedrag? What's in it for me?
- ❖ **Sociale omgeving**
Met welke groep identificeer ik me? Waar hoor ik bij en welke geschreven en ongeschreven regels gelden hier? Welk gedrag vertonen mijn peers?
- ❖ **Fysieke capaciteit**
Fysiek in staat het gedrag te vertonen of te trainen.
- ❖ **Gewoonte & gemak (motivatie onbewust)**
95% onbewust gedrag, power of habit, maak het gewenste gedrag makkelijker of ongewenst gedrag onmogelijk!
- ❖ **Fysieke omgeving**
Fysieke wereld die ons gedrag stuurt, inrichting gebouw, geluid, temperatuur, licht, kleur, geur etc.
- ❖ **Psychologische capaciteit / kennis**
Analyse en bewuste keuze, weet ik welk gedrag *concreet* verwacht wordt? Heb ik de vaardigheden? Zelfvertrouwen? Alles wat je kunt leren en oefenen.

Context is key!

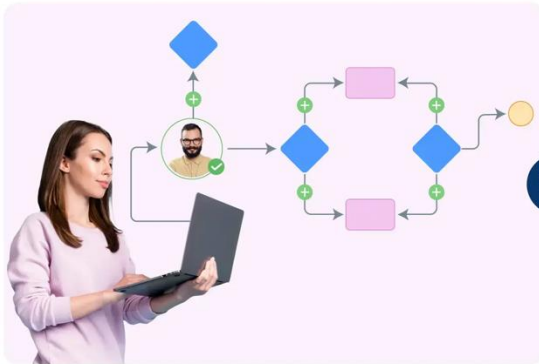
Daar is die weer...

We **overschatten** structureel de rol die motivatie speelt bij gedrag en **onderschatten** de impact van de omgeving en de **context**.

(Keuze-)architectuur

De fysieke wereld stuurt ons gedrag

Workflow



Process




Maak het ongewenste gedrag moeilijker

Gedoe-factor of letterlijk onmogelijk

	A	B	C	D	E	F
1	Plaats	Provincie			Friesland	
2	Assen	Utrecht			Groningen	
3	Veendam				Drenthe	
4	Heerenveen					
5	Hoogezand					
6	Meppel					
7	Leeuwarden					
8	Hoogeveen					
9	Sneek					
10						
11						
12						

Provincie
Kies een provincie

Verkeerde invoer

 Kies een provincie uit de lijst

Afdwingen dat uit een beperkte selectie wordt gekozen

Algemeen	Financieel
Relatie	
Relatie	Stichting Bouwen met staal
Relatie afk.	BOUWEN
Adrestype	Hoofdadres
Adres	Boerhaavelaan 40
Postcode	2713 HX
Plaats	Zoetermeer
Provincie	
Land	Nederland
Telefoon	079-3531277
Fax nr.	079-3531278
Email	info@BOUWEN.nl
Website	www.BOUWEN.nl

Verplichte velden voor
betere datakwaliteit

Maak het gewenste gedrag makkelijker

Leuker kunnen we het niet maken...



 **Deze website maakt gebruik van cookies**

We gebruiken cookies om content en advertenties te personaliseren, om functies voor social media te bieden en om ons websiteverkeer te analyseren. Ook delen we informatie over uw gebruik van onze site met onze partners voor social media, adverteren en analyse. Deze partners kunnen deze gegevens combineren met andere informatie die u aan ze heeft verstrekt of die ze hebben verzameld op basis van uw gebruik van hun services.

Alleen noodzakelijke cookies Selectie toestaan Alle cookies toestaan

NOODZAKELIJK VOORKEUREN STATISTIEKEN MARKETING [Details tonen](#)

Aantal keer doorklikken beperken



Samen in een workshop aan de slag!

Verandercanvas

Gewenst gedrag:

Key partners

Voorbeeldgedrag Wie van de 'tone at the top' is je medestander en kun je als sponsor vragen? Wie zijn early adapters die je een voortrekkersrol kunt geven bij de activiteiten? Welke 'peers' (informele leiders) kunnen je helpen anderen te enthousiasmeren?

Key activities

Concrete stappen naar een duidelijk resultaat Concrete stappen naar een duidelijk resultaat. Beschrijf concrete acties op weg naar het doel. Welk gedrag is nodig voor elk van de benoemde stappen en wie zijn je doelgroepen?

The 'why'

Intrinsieke motivatie Met welk 'why' zullen collega's zich laten overtuigen dit gedrag te willen? Wat hebben zij te winnen? Leeft er een 'sense of urgency'? Beschrijf het eindresultaat zo tastbaar mogelijk ('I have a dream').

Individual

Individuele weerstand Wat zou collega's in de weerstand kunnen brengen? Wat hebben zij te verliezen? Denk ook aan statusverlies, autonomiebehoefte, niet gezien en gehoord voelen.

Culture

Sociale omgeving & extrinsieke motivatie Welke patronen in de cultuur van de organisatie houden collega's tegen? Denk aan verandermoedigheid, risicoaverse cultuur, 'oud zeer'. Welk gedrag wordt beloond in de organisatie en welk gedrag wordt afgestraft? Is er wel een basis van vertrouwen? Hoe wordt omgegaan met fouten?

Enablers

Gewoonte & Gemak Hoe kun je het gewenste gedrag makkelijker maken? Welke drempels weghalen? Spelelement? Verleiding?

Obstacles

Drempels ongewenst gedrag Wat kun je doen om het ongewenste gedrag onmogelijk te maken of meer gedoe? Denk aan: Faciliteiten aanpassen.

Keep up the good work

Hoe zorg je er tussentijds en na behalen van je doel ervoor dat dit verankerd wordt in de organisatie(cultuur)? Denk aan 'vier je successen' (reinforcement) en gewoonte vormen, kracht van herhaling e.a.

Design Choice

Beschrijf welke aanpak je kiest om het gewenste gedrag te bevorderen en collega's mee te krijgen in de stappen die nodig zijn om samen de beoogde resultaten te bereiken.

De bouwstenen van menselijk gedrag

Weten, willen & kunnen



❖ **Intrinsieke motivatie (bewust)**

Wat zijn mijn normen, waarden, overtuigingen? Wil ik het nieuwe gedrag? What's in it for me?

❖ **Sociale omgeving**

Met welke groep identificeer ik me?
Waar hoor ik bij en welke geschreven en ongeschreven regels gelden hier?
Welk gedrag vertonen mijn peers?

❖ **Fysieke capaciteit**

Fysiek in staat het gedrag te vertonen of te trainen.

❖ **Gewoonte & gemak (motivatie onbewust)**

95% onbewust gedrag, power of habit, maak het gewenste gedrag makkelijker of ongewenst gedrag onmogelijk!

❖ **Fysieke omgeving**

Fysieke wereld die ons gedrag stuurt, inrichting gebouw, geluid, temperatuur, licht, kleur, geur etc.

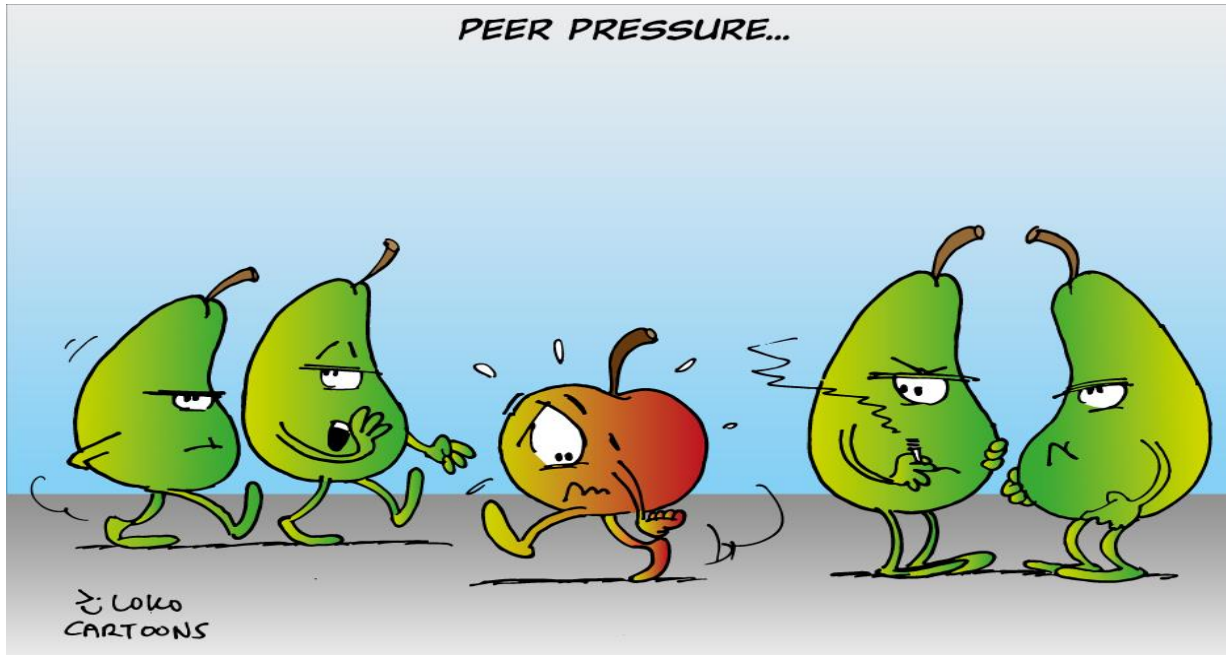
❖ **Psychologische capaciteit / kennis**

Analyse en bewuste keuze, weet ik welk gedrag *concreet* verwacht wordt?
Heb ik de vaardigheden? Zelfvertrouwen?
Alles wat je kunt leren en oefenen.

Sociale omgeving



Sociale omgeving



Omdat we erbij willen horen, passen we ons aan het gedrag van anderen aan.

Voorbeeldgedrag

We leren door gedrag te imiteren



De 'tone at the top'



"De anderen doen het toch ook?!"
(sociale norm)

Organisatiecultuur

“Zo doen we dat hier”

Gedrag dat dominant voorkomt,
dat in de meeste gevallen door de meeste mensen wordt uitgeoefend, noemen we cultuur.

De ongeschreven regels in de organisatie.

De do's en dont's, zo doen we dat hier.”

Dr. J. Boudewijns, De 6 Cultuurpatronen

Cultuurpatronen

Wat men zegt en hoe men zich gedraagt

Een besluit is het begin van een onderhandeling.

Fouten maken mag!

We organiseren tegenspraak

Start nieuwe dingen op, afmaken hoeft niet.

We zijn een lerende organisatie.

Er wordt echt naar je geluisterd.

We zijn een zelfsturend team.

Je mag 'ja' zeggen en dan 'nee' doen.

Wij en Zij

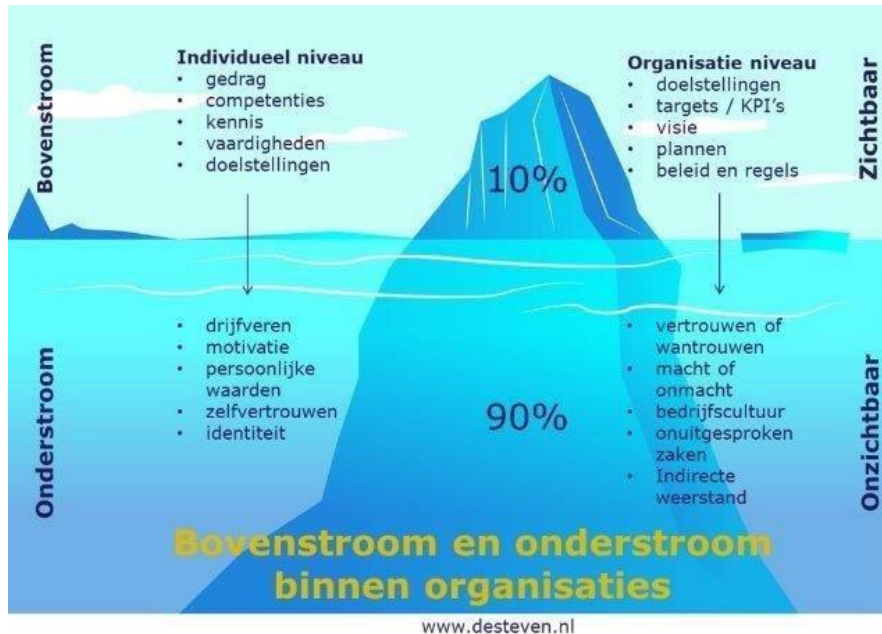
Hoe ontstaat een organisatiecultuur?

Meer dan de som der delen!

- Gedrag
- Leiderschapsstijl
- Symbolen en rituelen
- Gemeenschappelijke doelen
- Communicatie en taalgebruik (taal doet ertoe! 😊)
- Organisatiestructuur (omvang, periode van bestaan)
- Externe factoren (overheid, bedrijfsleven, marktsegment etc.)

Systeemdenken

Bovenstroom en onderstroom



Systeemdenkers zien niet alleen de onderdelen maar kijken naar het geheel en de dynamiek tussen onderdelen.

Ze zoeken naar patronen die aan die dynamiek ten grondslag liggen en naar een diepere structuur die het zichtbare gedrag veroorzaakt.

Hoe verander je een organisatiecultuur?



(1) **Doelgedrag concreet**
Weet wat de patronen in jouw organisatie zijn en maak helder wat het nieuwe gedrag moet worden.

(2) **Learning by doing.**
Verander door te doen.

(3) **Versterk wat goed gaat.**
Werk vanuit de kracht van de organisatie en niet 'afkraken'.

Cultuurpatronen

Slechts een hulpmiddel!

'De Veranderkleuren' (De Caluwé en Vermaak, 1999)

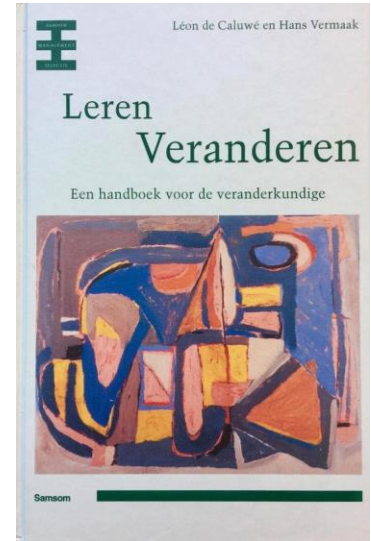
Rood: veranderen via HR instrumentarium, gericht op prestatie, belonen en straffen,
valkuil: niet leren van fouten en minder gericht op intrinsieke motivatie

Blauw: planmatig veranderen, monitoren en controleren, weinig aandacht voor menskant,
valkuil: verandering is geen rechte lijn, weinig tijd om te leren en mensen mee te nemen.

Geel: denken in belangen, eigenbelang, coalities, onderhandeling,
valkuil = minder gericht op 'wij gevoel' en verbinding

Groen: lerende cultuur, mensgericht, coaching en motivatie, zelfreflectie, individuele groei,
valkuil = minder sturing op resultaat, planning loopt vaak uit

Wit: continue verandering, complexiteit is verrijkend, creativiteit en zelfsturing, zingeving,
valkuil = minder gericht op afmaken en borgen



Verandercanvas

Gewenst gedrag:

Key partners

Voorbeeldgedrag Wie van de 'tone at the top' is je medestander en kun je als sponsor vragen? Wie zijn early adapters die je een voortrekkersrol kunt geven bij de activiteiten? Welke 'peers' (informele leiders) kunnen je helpen anderen te enthousiasmeren?

Key activities

Concrete stappen naar een duidelijk resultaat Concrete stappen naar een duidelijk resultaat. Beschrijf concrete acties op weg naar het doel. Welk gedrag is nodig voor elk van de benoemde stappen en wie zijn je doelgroepen?

The 'why'

Intrinsieke motivatie Met welk 'why' zullen collega's zich laten overtuigen dit gedrag te willen? Wat hebben zij te winnen? Leeft er een 'sense of urgency'? Beschrijf het eindresultaat zo tastbaar mogelijk ('I have a dream').

Individual

Individuele weerstand Wat zou collega's in de weerstand kunnen brengen? Wat hebben zij te verliezen? Denk ook aan statusverlies, autonomiebehoefte, niet gezien en gehoord voelen.

Culture

Sociale omgeving & extrinsieke motivatie Welke patronen in de cultuur van de organisatie houden collega's tegen? Denk aan verandermoedigheid, risicoaverse cultuur, 'oud zeer'. Welk gedrag wordt beloond in de organisatie en welk gedrag wordt afgestraft? Is er wel een basis van vertrouwen? Hoe wordt omgegaan met fouten?

Enablers

Gewoonte & Gemak Hoe kun je het gewenste gedrag makkelijker maken? Welke drempels weghalen? Spelelement? Verleiding?

Obstacles

Drempels ongewenst gedrag Wat kun je doen om het ongewenste gedrag onmogelijk te maken of meer gedoe? Denk aan: Faciliteiten aanpassen.

Keep up the good work

Hoe zorg je er tussentijds en na behalen van je doel ervoor dat dit verankerd wordt in de organisatie(cultuur)? Denk aan 'vier je successen' (reinforcement) en gewoonte vormen, kracht van herhaling e.a.

Design Choice

Beschrijf welke aanpak je kiest om het gewenste gedrag te bevorderen en collega's mee te krijgen in de stappen die nodig zijn om samen de beoogde resultaten te bereiken.

3. De toolbox van gedragsverandering

Creativiteit is gevraagd



Voorbeelden van interventies

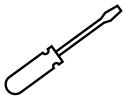
Uit onze praktijk



Datagedreven MT/directie: organiseer een management dag waar je veel voorbeelden laat zien van data-initiatieven die er al zijn in de organisatie, laat collega's het zelf presenteren; verwerk kennis in een interactieve dag.
Kennis, zelfvertrouwen, commitment van de tone at the top



Beleid en spelregels: kick-off, uitgebreide consultatieronde, individueel terugkoppelen hoe input is meegenomen, samen definitief maken
Autonomie, scepticisme, co-creatie (IKEA effect).



Datacatalogus: workshop waarin een afspiegeling uit de organisatie de gegevensgebieden ontwikkelt, stapsgewijs verder uitbouwen.
Kennis, co-creatie, leren door te doen

Voorbeelden van interventies (2)

Uit onze praktijk



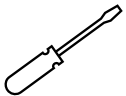
Data eigenaarschap: nieuw benoemde eigenaren en data stewards bij elkaar in regelmatige workshops om data issues te bespreken en hoe deze op te lossen; daarnaast ook individuele coaching.

Gewenst gedrag makkelijker, leren door te doen



Datakwaliteit: meeliften op jaarcyclus en KPI's, de interne audit als hefboom om voortgang op datakwaliteit(-beleid) af te dwingen en eigenaren aan te spreken, waar mogelijk verplichte velden, drop-down-keuzes uit gedefinieerde begrippen.

Gedoefactor, commitment, keuzearchitectuur/fysieke omgeving



Data Steward rol introduceren: collega's die het werk nu al doen, aangemoedigd op interne vacature te solliciteren, interview intranet om in gewone-mensentaal te laten vertellen dat er nu zo'n rol is en wat hij doet.

Leren door te doen, laagdrempelige eerste stap

Toolbox

Ter inspiratie



Workshops – kennis, co-creatie, samen bouwen (IKEA effect)

Individuele coaching – kennis, zelfvertrouwen, weerstand

Vast agendaonderwerp in MT of stuurgroep – gewoonte vormen



MT- of teamdag – kennis, spelelement, commitment

Uitgebreide consultatie – autonomie, weerstand voorkomen, draagvlak/commitment

Use cases – learning by doing, kleine stapjes makkelijker, co-creatie

Externe spreker – autoriteit, voorbeeldgedrag, inspiratie en verleiding



In bestaand proces/workflow inbouwen – gedrag makkelijker/onmogelijk maken

Aanpassen applicatie – gedrag makkelijker/onmogelijk maken, fysieke omgeving

4. Volhouden en borgen van verandering

“Keep up the good work”

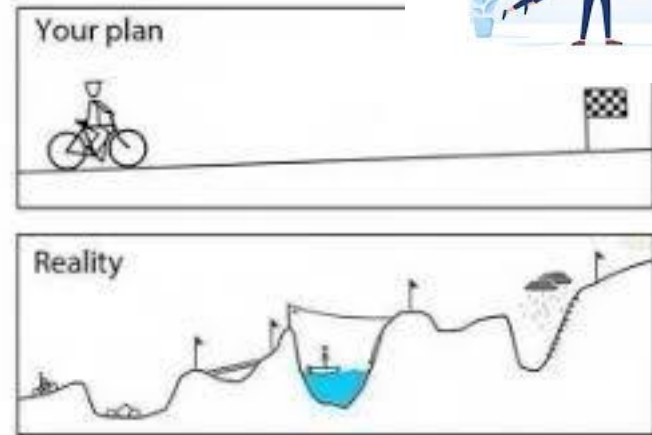
Laat zien dat er al beweging is

Gevoel van vooruitgang



Vier je successen! Maar we denken vaak dat dat pas kan als iets 'echt af' is.

Beter kun je steeds tussentijdse, kleine stappen delen en benadrukken welke weg al is afgelegd, *maak de beweging zichtbaar*.



Reinforcement

Beloon en bekrachtig het gewenste gedrag



Negatieve gevolgen weghalen



Spotlights op het gewenste gedrag



Blijven oefenen

Kracht van herhaling

Bekend maakt bemind

Context is key

Context is key

Context is key

Context is key

Elke keer als je het hoort
wordt het vertrouwd



Consistentie
in vorm en boodschap



Ook daarom een herkenbaar
veranderverhaal & 'Roodkapje'

Borgen door de kracht van herhaling

Voorbeelden

- **Data governance**: een nieuwe **data-stuurgroep gaat altijd door**; zorg dat er steeds relevante agendapunten zijn en af en toe een demo van een leuke use case uit de organisatie. Wees alert op cancelen van meetings of afmeldingen van collega's.
- **Eigenaarschap en datageletterdheid**: organiseer aandacht voor data-onderwerpen door het een **vast onderwerp te maken op de agenda** van MT-overleggen of teamoverleggen.
- **Datagedreven werken**: strategisch gesprek over data-analyses (markttrends) is **vast onderdeel jaarlijkse cyclus** gemaakt, komt 2x per jaar in strategische sessies terug.

Verandercanvas

Gewenst gedrag:

Key partners

Voorbeeldgedrag Wie van de 'tone at the top' is je medestander en kun je als sponsor vragen? Wie zijn early adapters die je een voortrekkersrol kunt geven bij de activiteiten? Welke 'peers' (informele leiders) kunnen je helpen anderen te enthousiasmeren?

Key activities

Concrete stappen naar een duidelijk resultaat Concrete stappen naar een duidelijk resultaat. Beschrijf concrete acties op weg naar het doel. Welk gedrag is nodig voor elk van de benoemde stappen en wie zijn je doelgroepen?

The 'why'

Intrinsieke motivatie Met welk 'why' zullen collega's zich laten overtuigen dit gedrag te willen? Wat hebben zij te winnen? Leeft er een 'sense of urgency'? Beschrijf het eindresultaat zo tastbaar mogelijk ('I have a dream').

Individual

Individuele weerstand Wat zou collega's in de weerstand kunnen brengen? Wat hebben zij te verliezen? Denk ook aan statusverlies, autonomiebehoefte, niet gezien en gehoord voelen.

Culture

Sociale omgeving & extrinsieke motivatie Welke patronen in de cultuur van de organisatie houden collega's tegen? Denk aan verandermoetheid, risicoaverse cultuur, 'oud zeer'. Welk gedrag wordt beloond in de organisatie en welk gedrag wordt afgestraft? Is er wel een basis van vertrouwen? Hoe wordt omgegaan met fouten?

Enablers

Gewoonte & Gemak Hoe kun je het gewenste gedrag makkelijker maken? Welke drempels weghalen? Spelelement? Verleiding?

Obstacles

Drempels ongewenst gedrag Wat kun je doen om het ongewenste gedrag onmogelijk te maken of meer gedoe? Denk aan: Faciliteiten aanpassen.

Keep up the good work

Hoe zorg je er tussentijds en na behalen van je doel ervoor dat dit verankerd wordt in de organisatie(cultuur)? Denk aan 'vier je successen' (reinforcement) en gewoonte vormen, kracht van herhaling e.a.

Design Choice

Beschrijf welke aanpak je kiest om het gewenste gedrag te bevorderen en collega's mee te krijgen in de stappen die nodig zijn om samen de beoogde resultaten te bereiken.

5. Reflectie & afsluiting

“We’ll meet again!”

Reflectie

& feedback

- Hoe kijk je terug op deze dag?
- Hoe kijken jullie terug op deze Masterclass?

Afsluiting

Super bedankt!

- Graag de evaluatie invullen en meteen inleveren 😊

Op naar de borrel!