Moving As One

Growth from the Inside-Out

Doelgericht Veranderen met Kennis van Zaken

Webinar, 11 Februari 2021

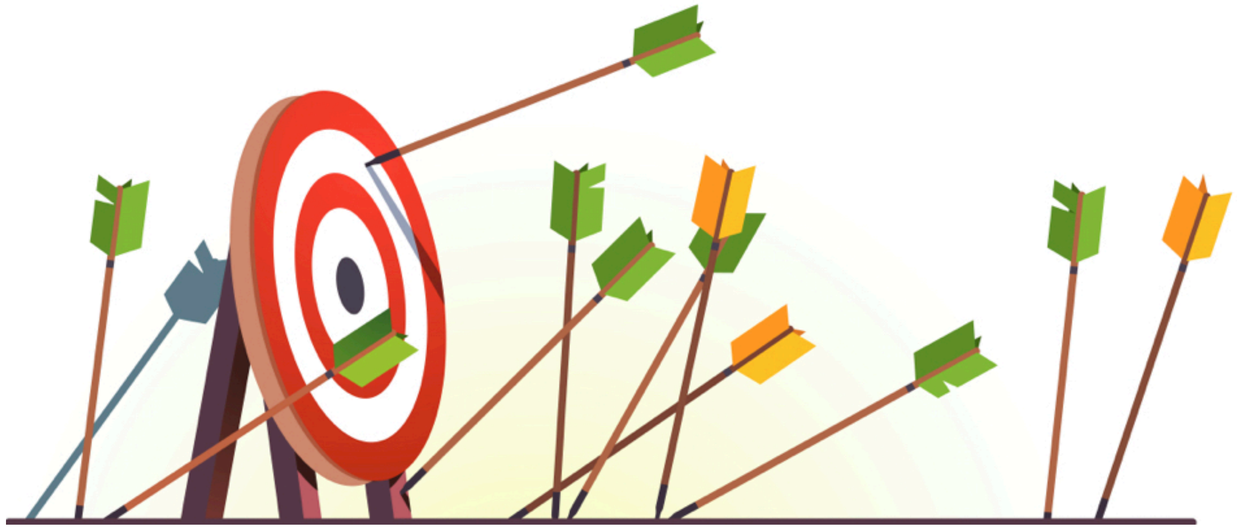
Moving As One

Growth from the Inside-Out

DaveCarpenter
"IMPLEMENTING THESE CHANGES WON'T BE EASY. WE'RE PRETTY SET IN DOING THINGS THE WRONG WAY."

Het managen van verandering is moeilijk...

- 70% van de geplande transformatie programma's haalt hun doelen niet of mislukt simpelweg[1]...
- tussen de 70 en 90% van alle fusies en overnames mislukt[2]...
- waarom lukt het organisaties nauwelijks om hun 'silo's' af te breken?
- veel bedrijven hebben een onderscheidend marketing plan, maar lijken nog steeds op hun elkaar...
- de meerderheid van grote projecten - ICT, infra, ... - kampt structureel met tegenvallers (budget, tijd).



[1]Changing Change Management, McKinsey Quarterly, July 2015

[2]Harvard Business Review, The Big Idea: The New M&A Playbook, Maart 2011

Veranderen is niet te managen. Je moet het **inspireren**.

Je wilt dat je bedrijf meebeweegt met een veranderende omgeving. Het liefst wil je anticiperen op verandering, zodat je een voordeel hebt ten opzichte van je concurrenten.

Hiervoor wil je je organisatie in beweging brengen. Het liefst zou je zien dat die beweging moeiteloos is: er is draagvlak en energie, men weet elkaar feilloos te vinden en doet wat er moet gebeuren.

Het bedrijf is zo goed met zijn omgeving in verbinding dat verandering eigenlijk als vanzelf plaats vindt.

Responsief noemen we dat.

Responsieve organisaties reageren snel, organisch en effectief op veranderingen en gebeurtenissen.

Zij zetten vaak de toon en bepalen (het tempo van) de veranderingen in hun sector.

Kenmerken

- hoge mate van vertrouwen en autonomie (eigen verantwoordelijkheid);
- een sterk bewustzijn over hun plaats en waarde in hun markt en ‘ecosysteem’;
- een sterke verbeeldingskracht over de mogelijkheden die zij hebben;
- geïnspireerd door een visie en missie en vele ideeën;
- experimenteren en leren (van fouten)
- goed verbonden met elkaar en hun omgeving.

Veranderen is niet te managen. Je moet het inspireren.

1. Mensen maken het verschil (niet het plan)
2. De taak van leiderschap is om mensen tot hun recht te laten komen in een veilige omgeving.
3. Iedere organisatie heeft een uniek potentieel
4. de organisatie vindt zelf uit waar haar kracht ligt (geen allesomvattend werkend model, wel principes die werken)

Goed onderzoek helpt hierbij!

WAAROM IS VERANDEREN ZO MOEILIJK?

De belangrijkste fricties die verandering in de weg staan.

...the change process goes through a series of phases [eight in total, TK]

... usually require a considerable length of time.

Skipping steps creates only the illusion of speed and never produces a satisfying result.

...critical mistakes in any of the phases can have a devastating impact...

...even very capable people often make at least one big error.

- John P. Kotter, Harvard Business Review

Samengevat:

verander *management* is nauwelijks te doen.

Wat als we de juiste omstandigheden scheppen voor succes en groei?

Wat zijn hiervoor de ingrediënten?

Iedereen is het hierover eens:

Draagvlak

Focus

Inspanning

Capaciteit

Maar hoe wordt er doorgaans op gescoord?

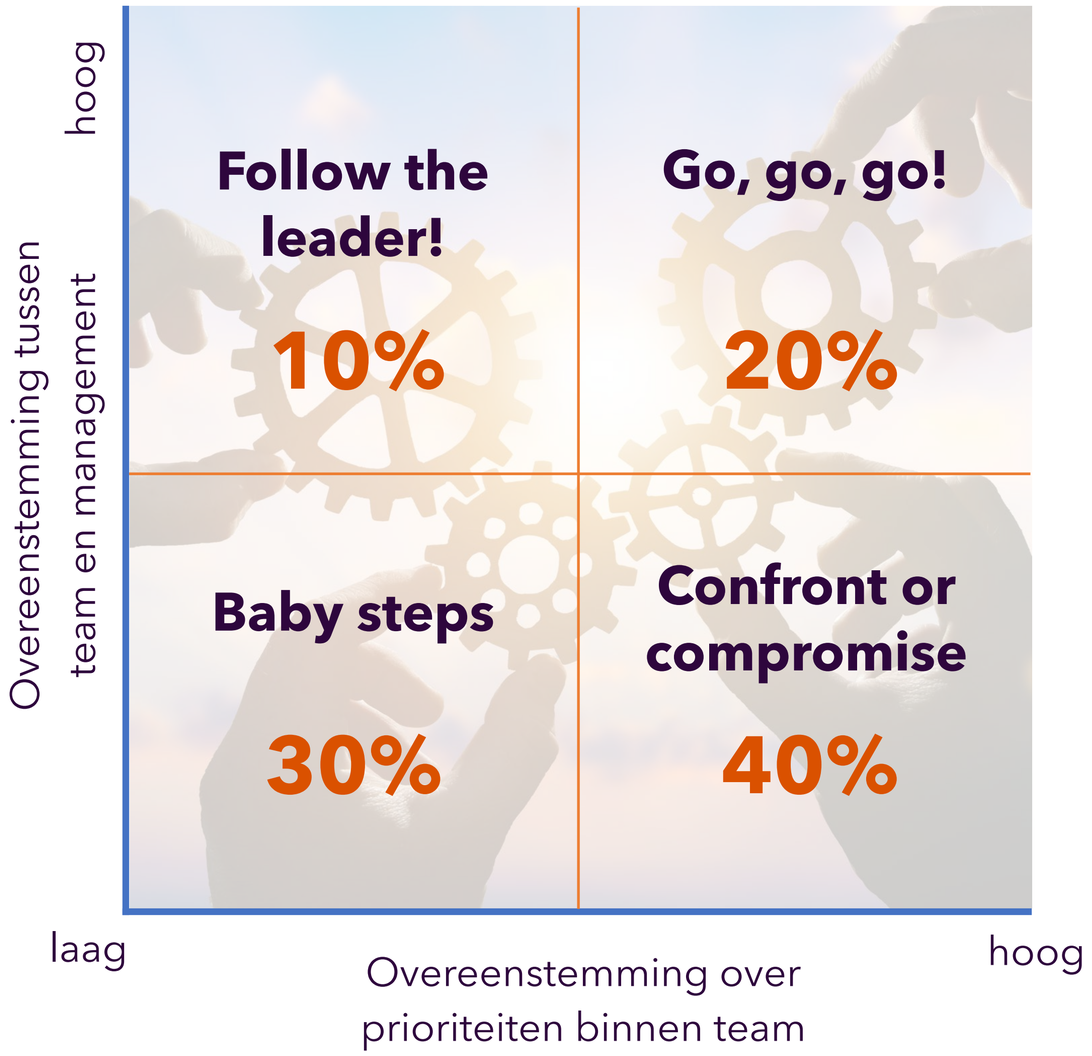
Draagvlak

Focus

Inspanning

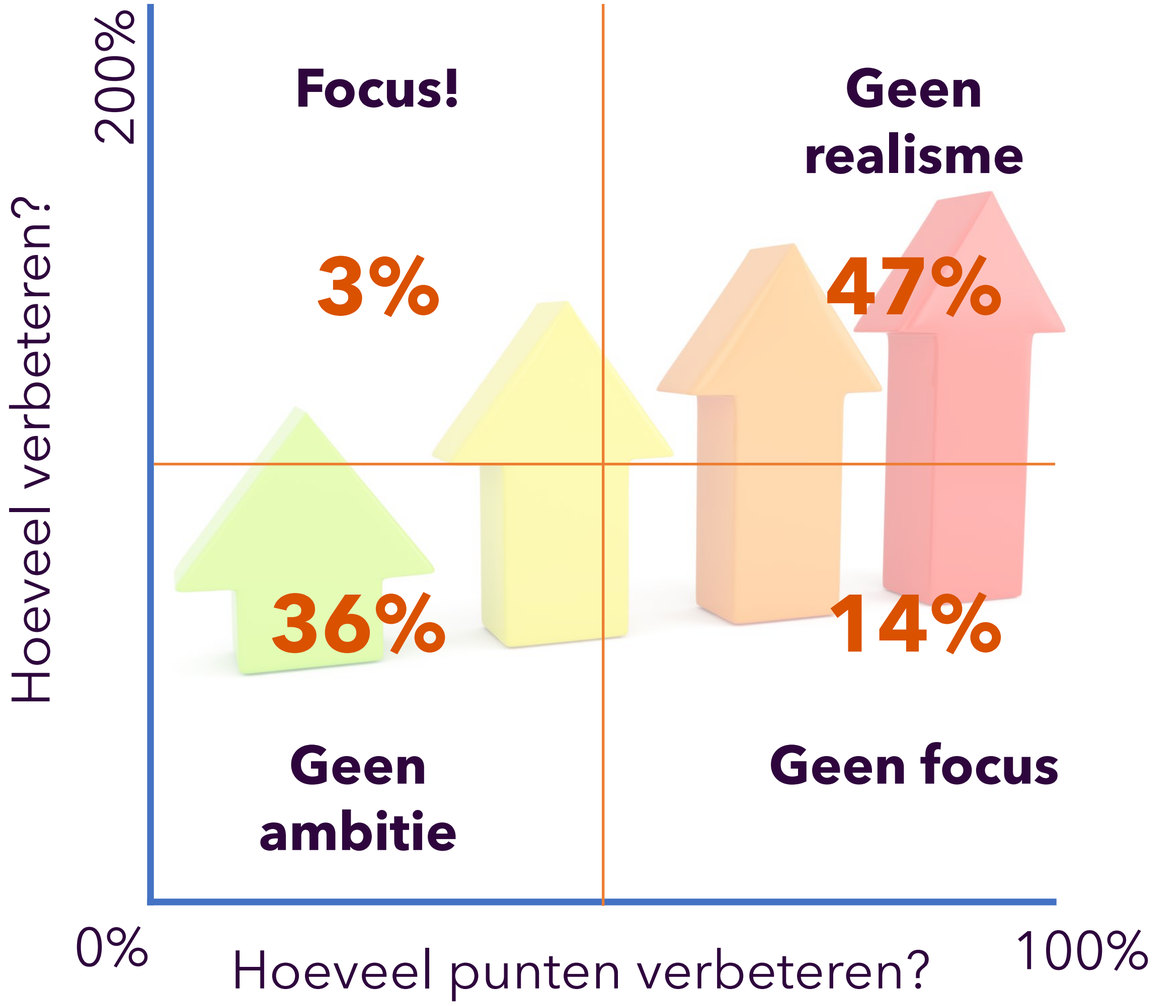
Capaciteit

Draagvlak



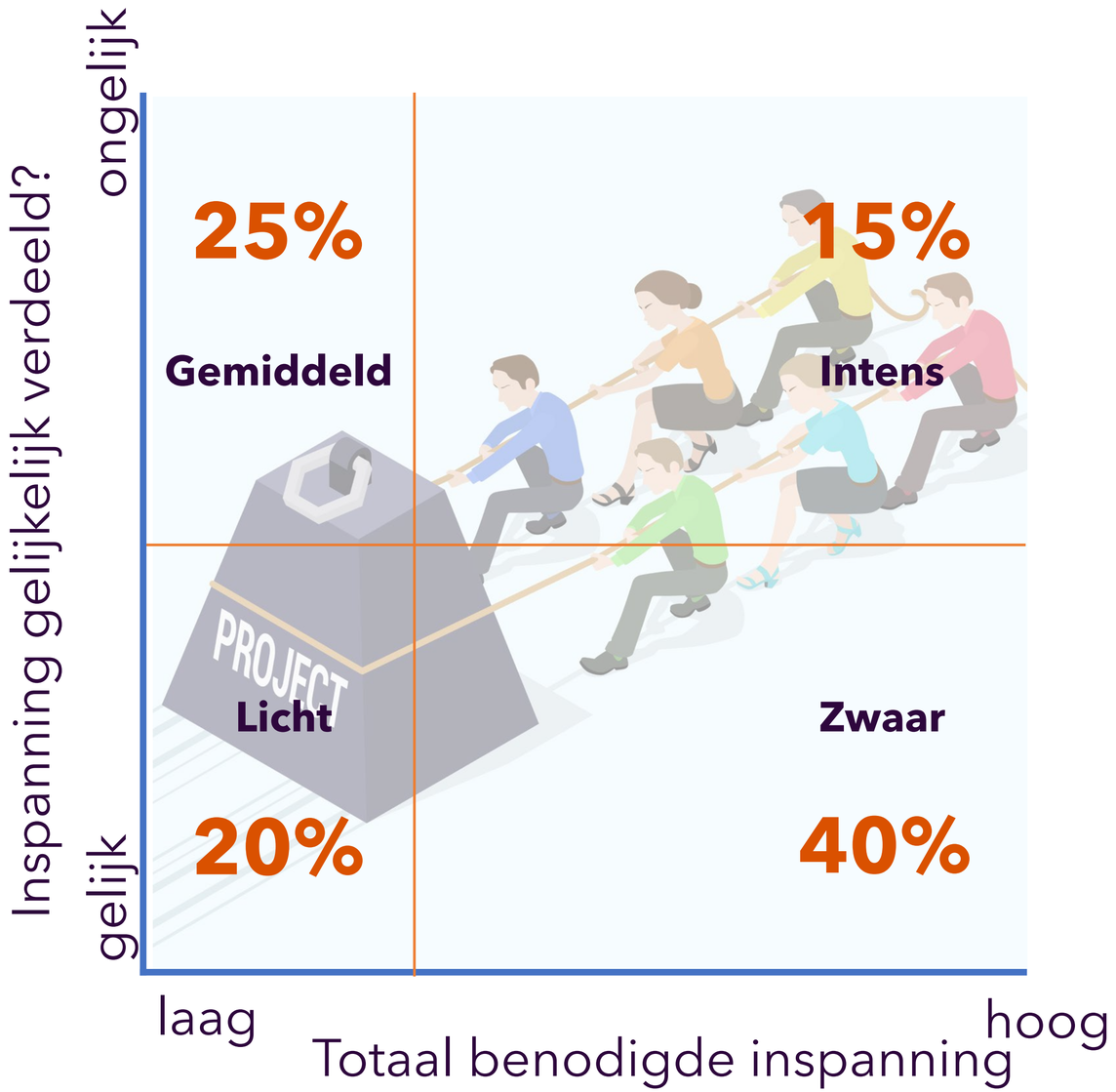
PARTNER
PRAIORITIZE

Ambities en focus



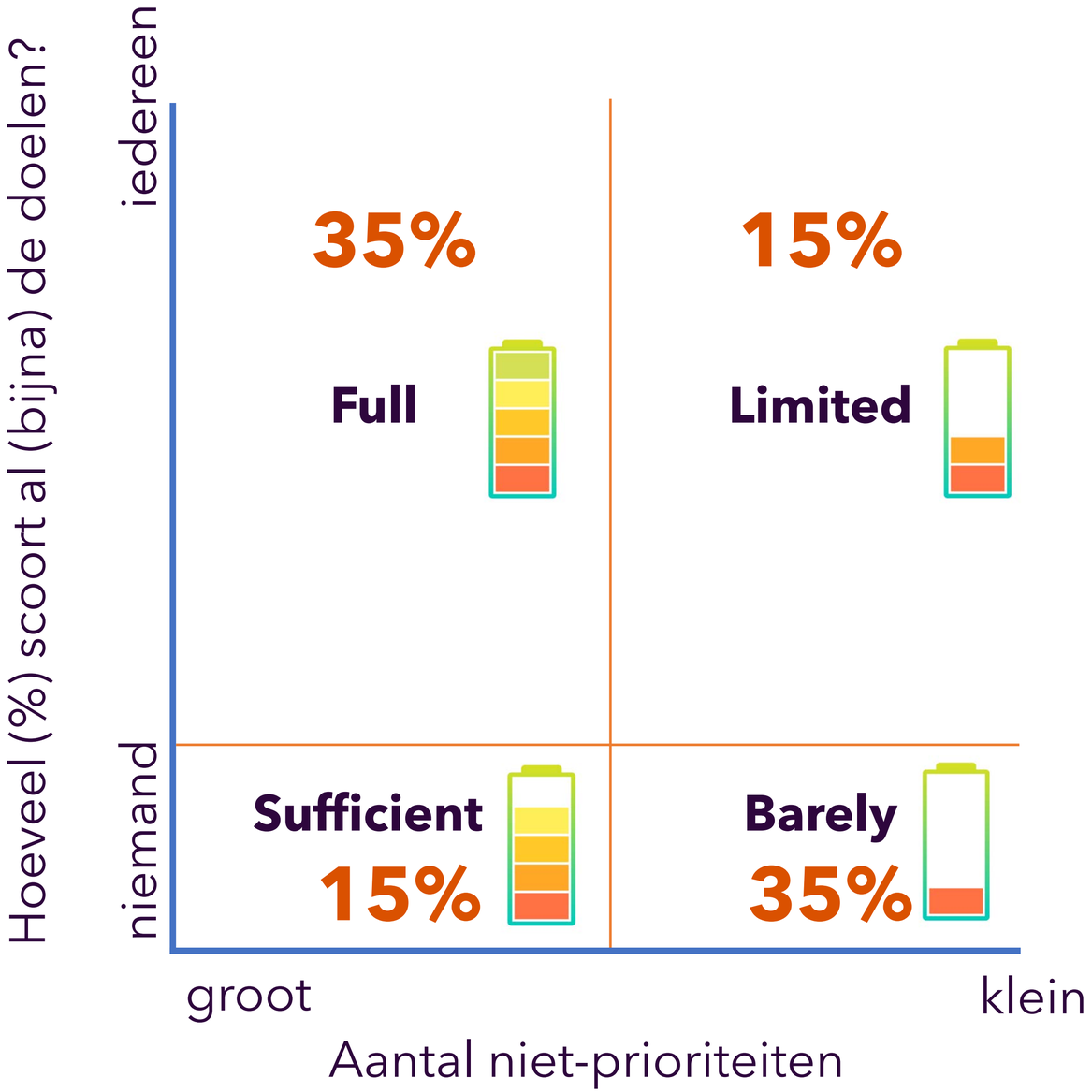
PARTNER
PRAIORITIZE

Inspanning



PARTNER
PRAIORITIZE

Capaciteit



PARTNER
PRAIORITIZE

DE KWALITEIT VAN ONDERZOEK…
…BEPAALT DE KWALITEIT VAN DE KEUZE(N)

Hoe weten we nou...

- of iedereen dezelfde prioriteiten heeft?
- hoe teams en individuen focussen?
- of er capaciteit is om te veranderen?
- waar en hoe kennis gedeeld kan worden?

Door het iedereen te vragen.

Iedereen?

Jazeker!

PARTNER

PRAIORITIZE

Maar.....

we onderzoeken al zoveel!

“Let’s shrink Big Data into Small Data … and hope it magically becomes Great Data.”

Dat klopt! Echter:

1. onderzoeken duren meestal te lang
2. de vragen zijn niet scherp (genoeg)
3. er is onvoldoende verbinding met de koers/ prioriteiten

Voorbeeldvraag (Likert Scale)

Mijn rol, taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk

Volledig oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig eens
○	○	○	○	○

Meningen of gevoelens

Niet verifieerbaar of feitelijk

‘Desirability’

Afhankelijk van ‘mood of the day’

En vooral:

Het onderzoek wijst niet uit wat we nu gaan DOEN

PARTNER

PRAIORITIZE

En als we het zo doen?

In hoeverre zijn jouw rol, taken en verantwoordelijkheden duidelijk?

PARTNER
PRAIORITIZE

Laten we eens uitgaan van zes doelen/prioriteiten…

INDIVIDUEEL
In hoeverre wordt in jouw baan rekening gehouden met jouw persoonlijke doelen?
In hoeverre worden jouw vaardigheden en talenten in jouw baan benut?
Hoe ga jij om met deadlines?

TEAM
In hoeverre heeft het team doelstellingen?
In hoeverre is de taakverdeling in het team duidelijk?
Komt het team regelmatig samen om voortgang en resultaten te bespreken?

Hoe wordt hierop nu gescoord?

Wat moet er eerst verbeterd worden?

In hoeverre is er draagvlak?

Is er voldoende capaciteit?

Kunnen mensen elkaar helpen?

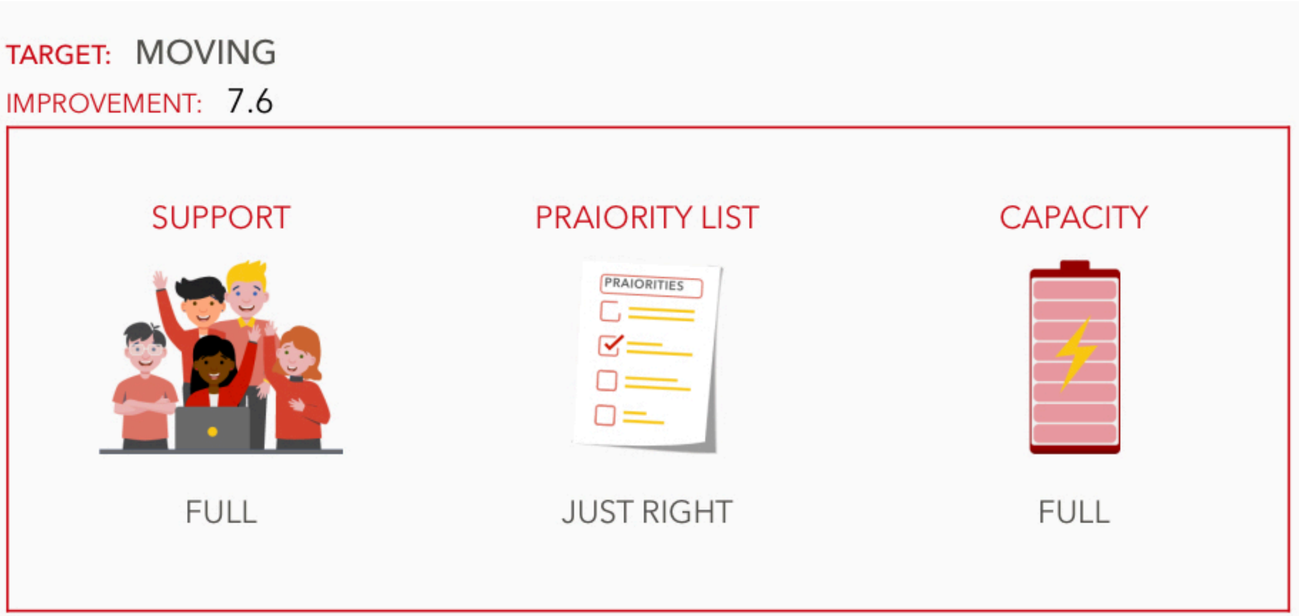
Met zes doelen/prioriteiten zou je deze planning maken…

	NU	3 maanden	6 maanden	9 maanden
INDIVIDUEEL				
In hoeverre wordt in jouw baan rekening gehouden met jouw persoonlijke doelen?	3	10	10	10
In hoeverre worden jouw vaardigheden en talenten in jouw baan benut?	5	5	10	10
Hoe ga jij om met deadlines?	2	5	8	10
TEAM				
In hoeverre heeft het team doelstellingen?	2	10	10	10
In hoeverre is de taakverdeling in het team duidelijk?	5	5	10	10
Komt het team regelmatig samen om voortgang en resultaten te bespreken?	2	5	5	10

Hoe gaat dat dan met 25 prioriteiten, 15 teams en 150 medewerkers?

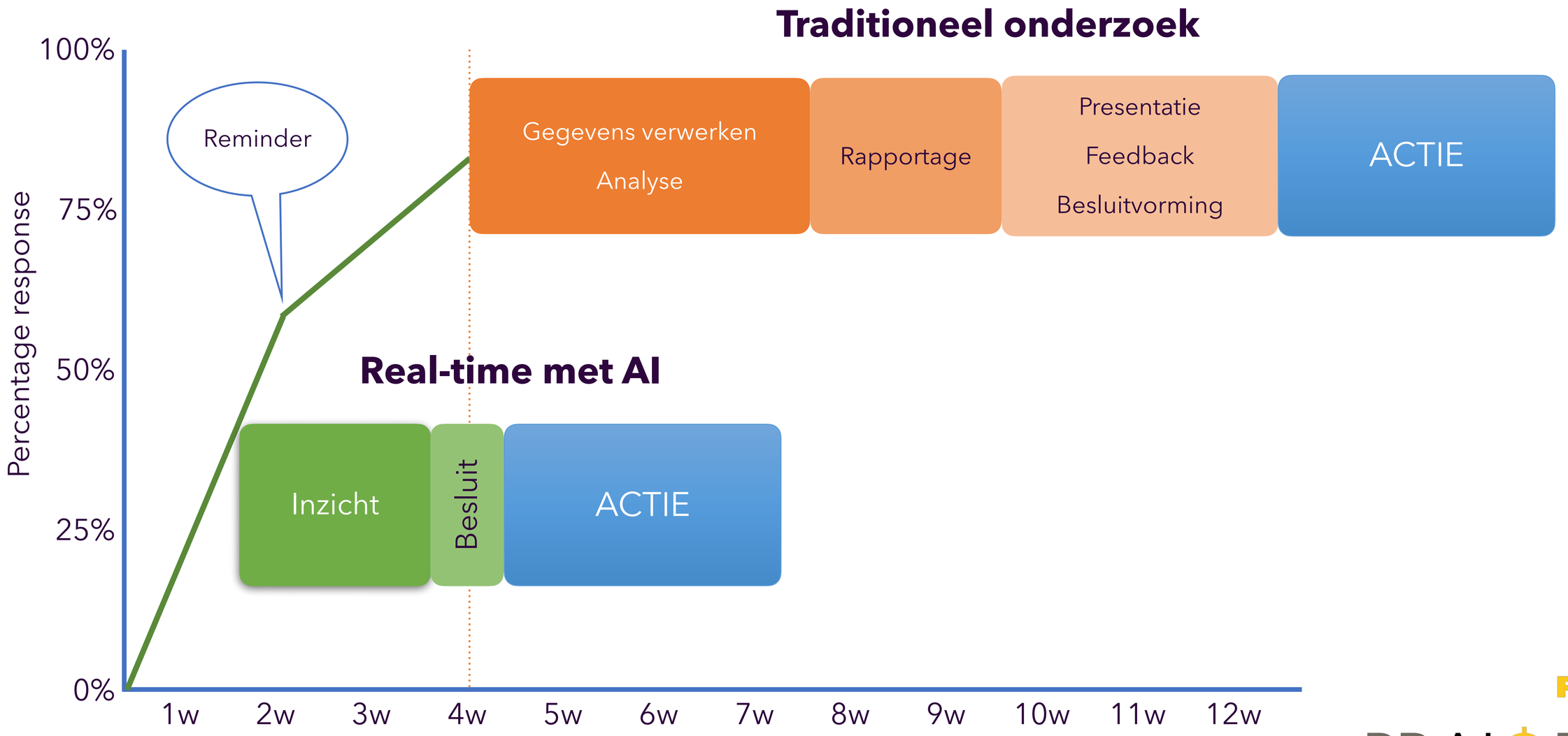
Hier kunnen we kunstmatige intelligentie gebruiken

- algoritmes zijn slimmer dan mensen in het ontdekken van patronen
- hetzelfde geldt t.a.v. ‘multi-factor decision making’
- real-time verwerking & dashboards
- granular insights: individual - teamleader - middle management - C-level
- schaalbaar van 20 tot X00.000 mensen



PARTNER
PRAIORITIZE

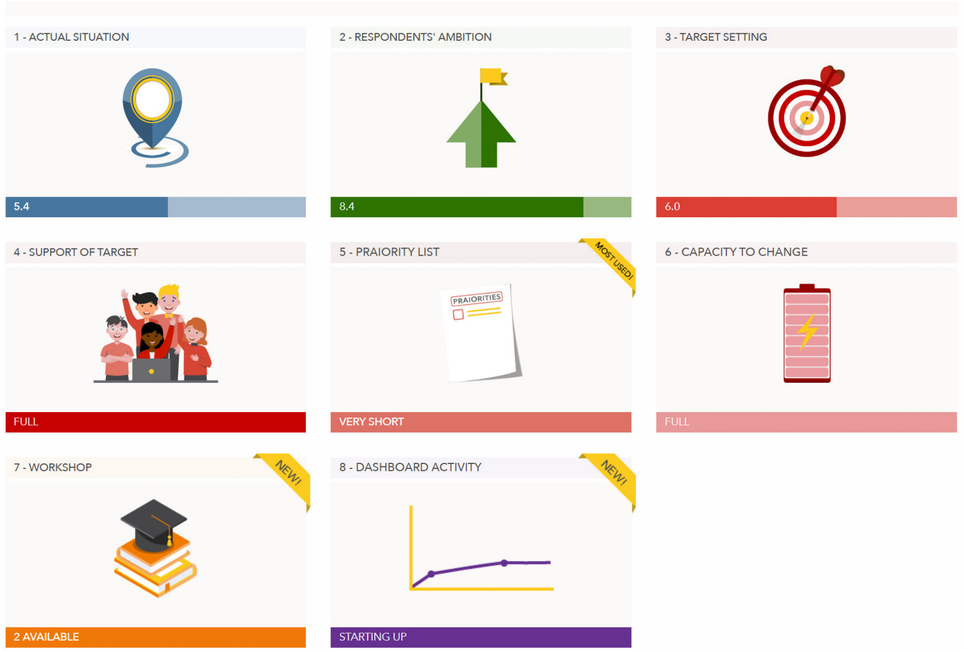
En hoe gaat dat in de tijd?



PARTNER
PRAIORITIZE

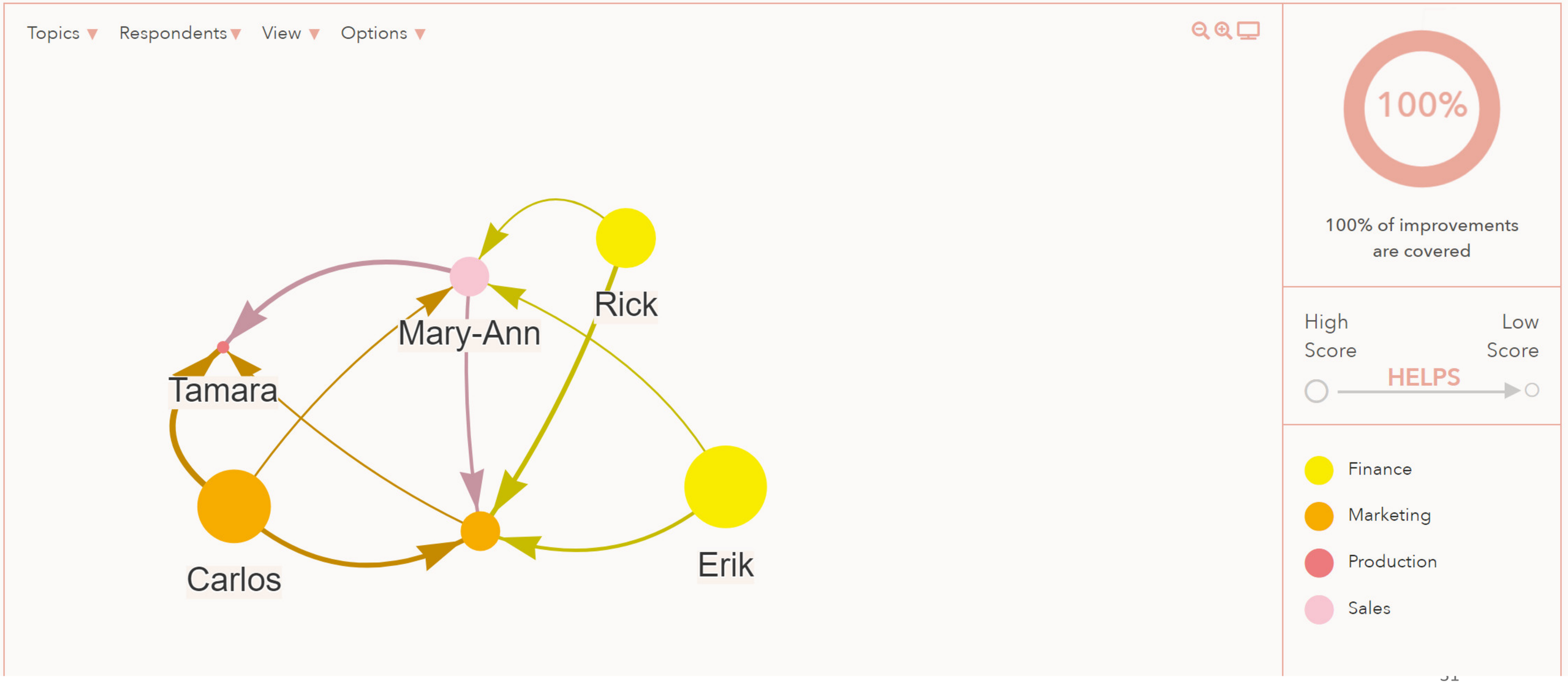
We weten nu of we goed georganiseerd hebben:

- individuen op de juiste plek?
- teams compleet met duidelijke taken?
- voldoende draagvlak?
- prioriteiten uitdagen en haalbaar?
- capaciteit?

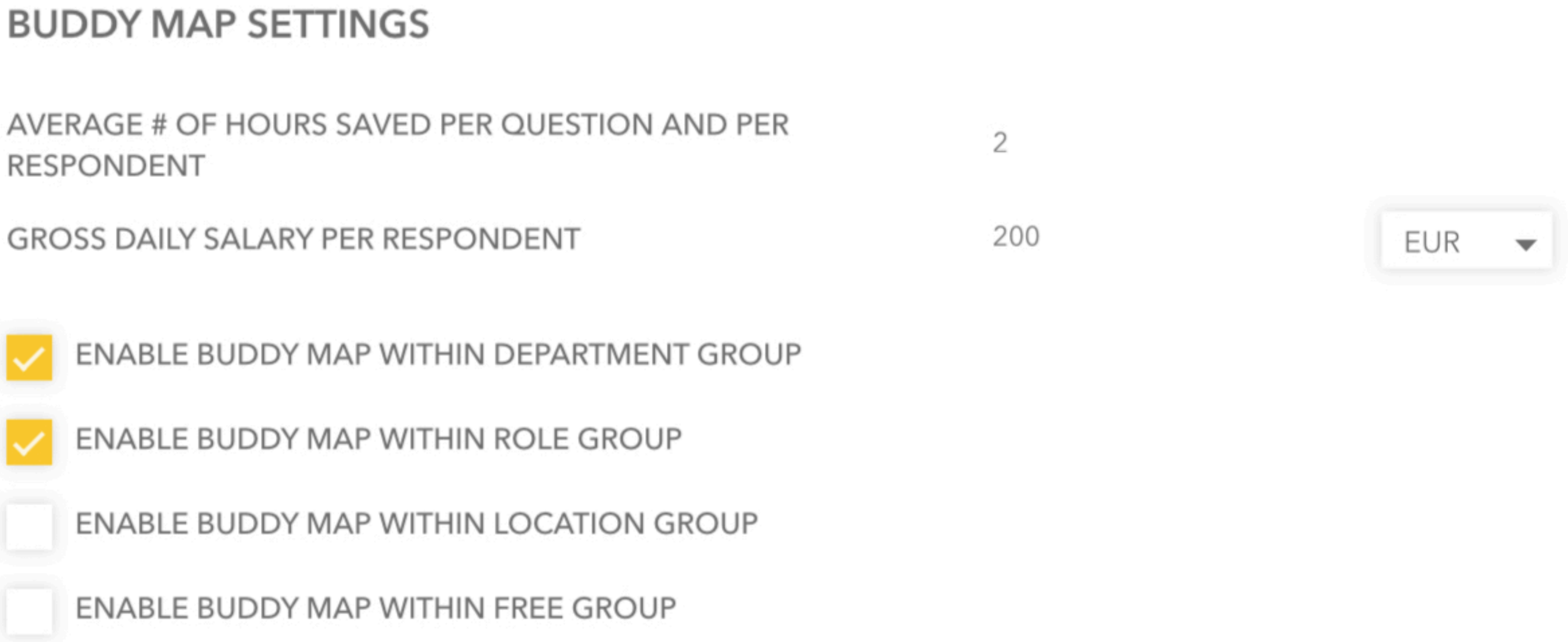


PARTNER
PRAIORITIZE

We kunnen mensen met elkaar verbinden...



...en we weten wat het oplevert.



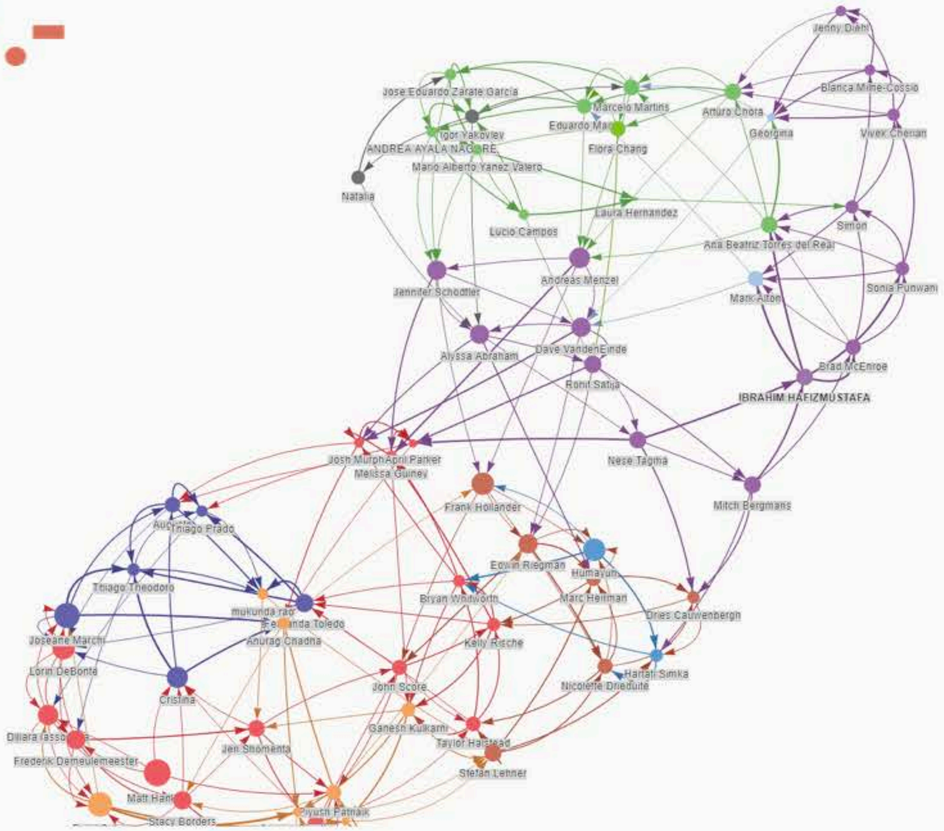
...en we weten wat het oplevert.

KNOWLEDGE SHARING

View ▼ Options ▼

$ 77175.-

In extra productivity



75% of improvements are covered

High Score — Low Score

HELPS

- Australia
- Brazil
- China
- Europe
- GEOS Group
- India
- Malaysia
- Mexico
- North America

PARTNER

PRAIORITIZE

Kortom: inzichten waar we op kunnen handelen:

Individueel	‘Sheila heeft Prioriteit Z gerealiseerd. Zij kan haar kennis delen met Khapil, die hier wat meer moeite mee heeft.’
Team	‘Team B heeft draagvlak, maar heeft teveel prioriteiten gekozen. We gaan met hen praten.’
Tussen teams	‘De MarCom afdeling wil te snel met het Marketing Automation Project. ICT is nog niet klaar voor de rollout. Zij moeten elkaars prioreiten met elkaar in overeenstemming brengen en aanpassen.’
Organisatie	‘Deze twee regio’s zijn klaar om samen de volgende stap te nemen in het bewerken van marktsegment XYZ. Want hier werkt de global benadering.’

Onderwerpen vragenlijst en opzet voor deze demo

INDIVIDU

TEAM

ORGANISATIE

MARKETING

HUMAN RESOURCES

FINANCE

VEILIGHEID

COMPLIANCE

Online vragenlijst

- dit betreft een sub-selectie van vragen, t.b.v. de demo
  - vragen ‘op maat’
  - m.b.v. een database van 22.000 vragen
- link in je email
- per vraag:
  - situatie nu
  - gewenst over drie maanden
- paar vragen verplicht (afdeling, rol), dat is allemaal in te stellen
  - welke workshop? => 210211 Doelgericht Veranderen
- sla een vraag gerust over als die niet op jou van toepassing is

Moving As One

Growth from the Inside-Out

En we weten waar de organisatie zich bevindt.

Op ieder niveau (individuen, teams, organisatie).

Hatching

Organization	Clarity on purpose and objectives
	Clarity on marketing strategy
Among teams	Alignment of objectives
	Sharing of information
	Capacity to help
	Timely help
Team	Safety
	Agreement on what to do
	Agreement with company objectives
	Ambition levels
	Effort
	Capacity
Individuals	Doing what they want
	Roles match capabilities
	Focused working
	Feedback System

Moving

Organization	Clarity on purpose and objectives
	Clarity on marketing strategy
Among teams	Alignment of objectives
	Sharing of information
	Capacity to help
	Timely help
Team	Safety
	Agreement on what to do
	Agreement with company objectives
	Ambition levels
	Effort
	Capacity
Individuals	Doing what they want
	Roles match capabilities
	Focused working
	Feedback System

Flying

Organization	Clarity on purpose and objectives	
	Clarity on marketing strategy	
Among teams	Alignment of objectives	
	Sharing of information	
	Capacity to help	
	Timely help	
Team	Safety	
	Agreement on what to do	
	Agreement with company objectives	
	Ambition levels	
	Effort	
	Capacity	
Individuals	Doing what they want	
	Roles match capabilities	
	Focused working	
	Feedback System	

Flying in formation

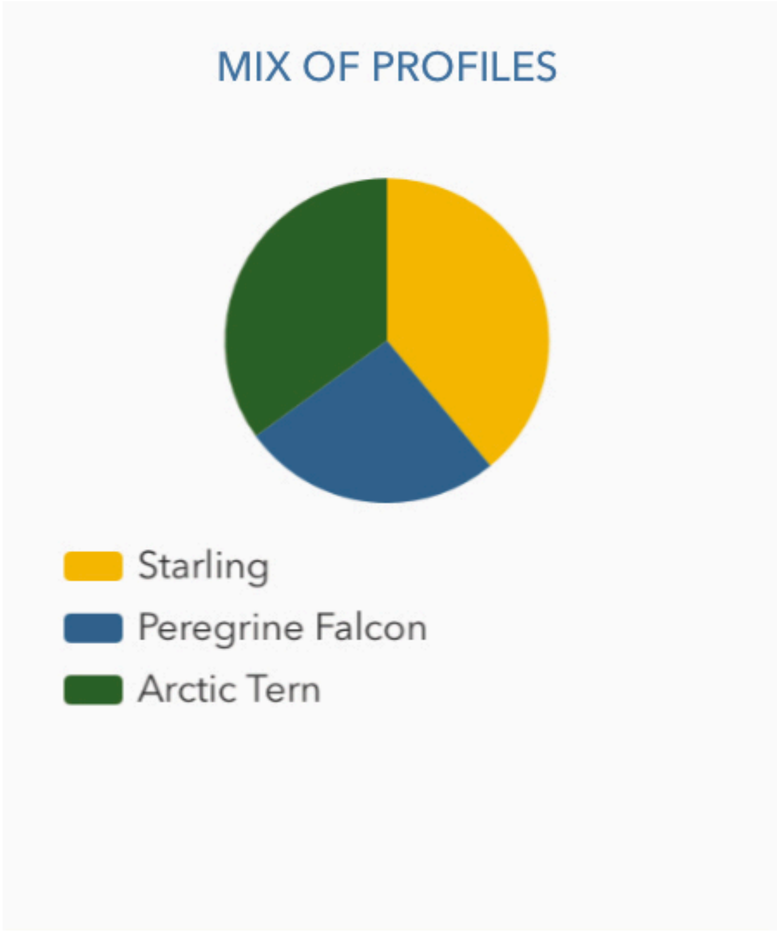
Organization	Clarity on purpose and objectives	
	Clarity on marketing strategy	
Among teams	Alignment of objectives	
	Sharing of information	
	Capacity to help	
	Timely help	
Team	Safety	
	Agreement on what to do	
	Agreement with company objectives	
	Ambition levels	
	Effort	
	Capacity	
Individuals	Doing what they want	
	Roles match capabilities	
	Focused working	
	Feedback System	

Moving As One

Organization	Clarity on purpose and objectives	
	Clarity on marketing strategy	
Among teams	Alignment of objectives	
	Sharing of information	
	Capacity to help	
	Timely help	
Team	Safety	
	Agreement on what to do	
	Agreement with company objectives	
	Ambition levels	
	Effort	
	Capacity	
Individuals	Doing what they want	
	Roles match capabilities	
	Focused working	
	Feedback System	

Inzicht in voorkeursgedrag binnen teams

Dit helpt om te begrijpen of teams de juiste balans hebben.



Peregrine Falcon

The fastest bird - and animal - on earth, that can reach speeds up to 242 mph or 387 km/h. They are decisive, competitive and self-aware. As a consequence they can really help the team move forward. However, sometimes they tend to forget that alone you go fast, but together we can go further...

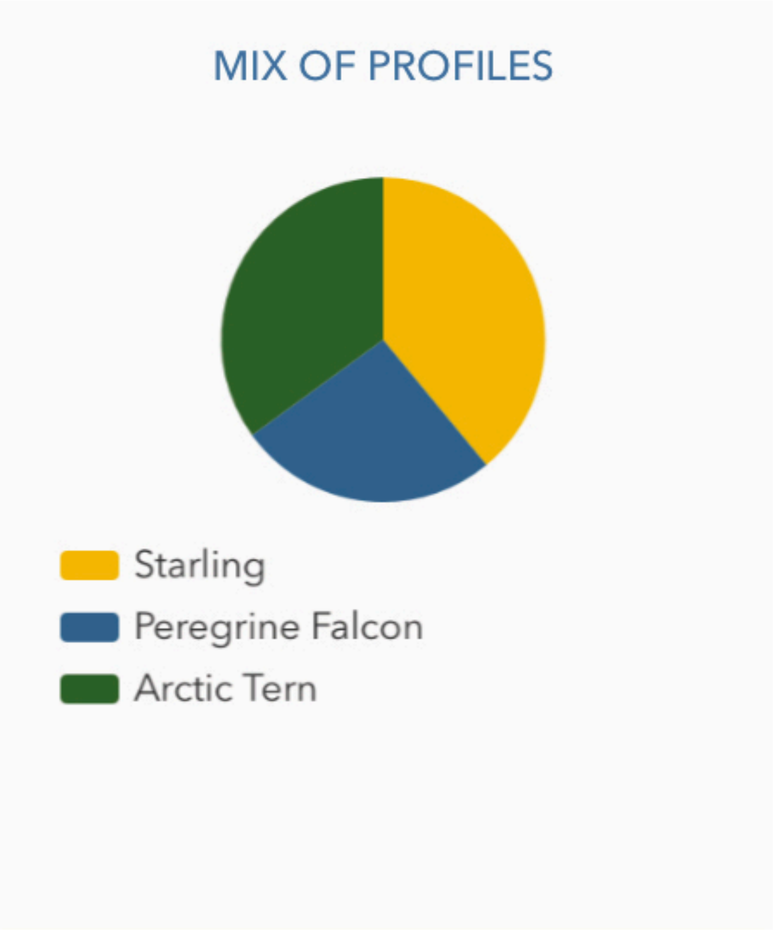
Nordic Tern

Balances personal priorities with team objectives in the best way possible. That's why this bird travels the farthest throughout its lifetime. Over 40.000 kms annually, or 1 million in its lifespan - which is three times a trip to the moon.

Starling

They are no doubt the best team players and always put the team first. Moving As One is their nature. Would follow the team rather than his/her own personal objectives, so be aware that they don't forget themselves in the process.

NB: zowel de volwassenheidsniveaus als de individuele gedragsvoorkeuren kunnen volledig worden aangepast aan de definities en profielen zoals die in jouw organisatie gebruikt worden (bijv.: DISC).



Verandering en onderscheidend vermogen is mensenwerk

Gebruik het potentieel van jouw mensen voor een samenhangende uitvoering van de strategie.

Door het vergroten van draagvlak, focus ontstaat verandering van binnenuit.

Ofwel: **geïnspireerd** (niet ‘gemanaged’).

Thank you for your time!

Moving As One

Growth from the Inside-Out