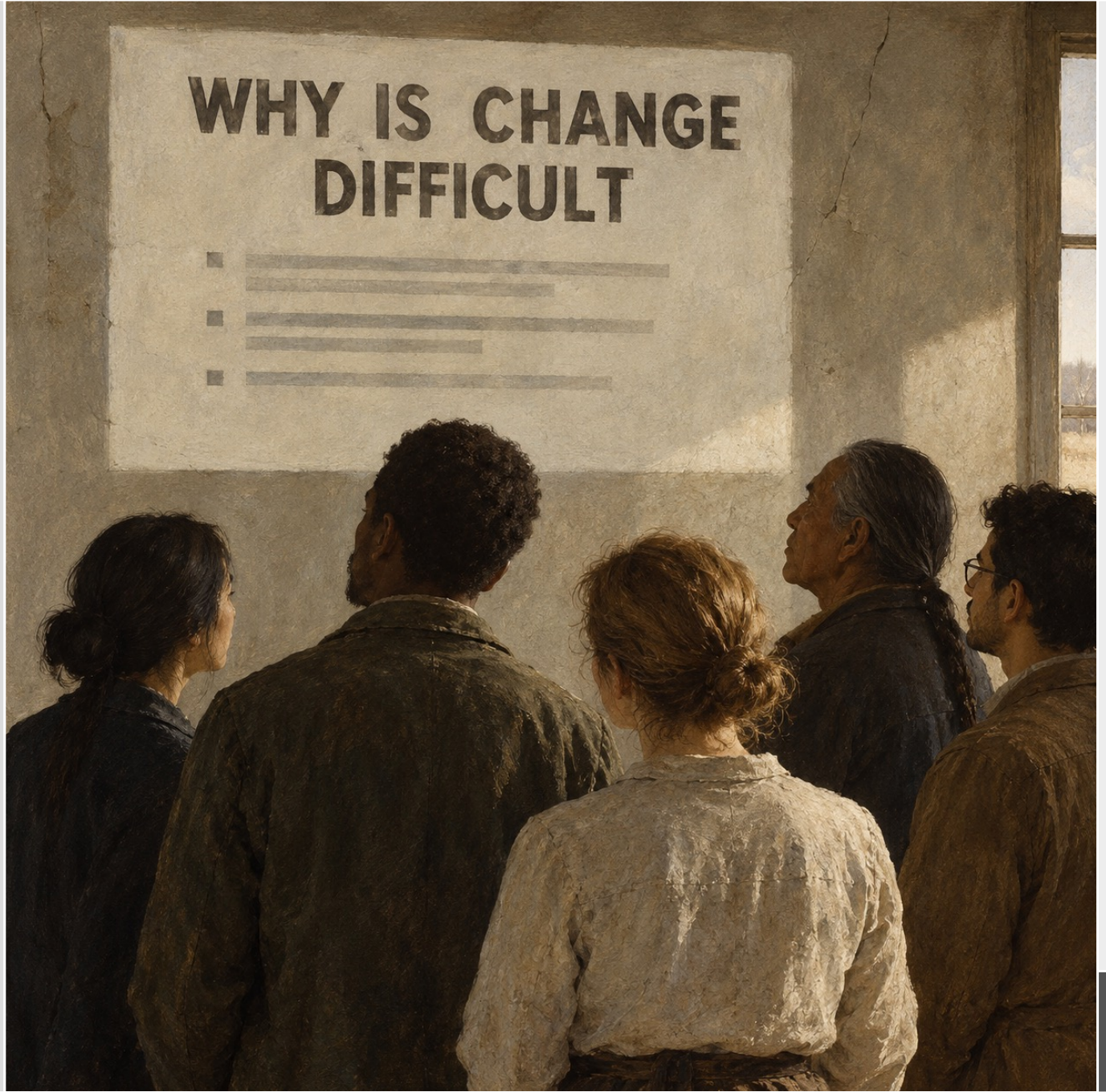
WAAROM IS VERANDERING MOEILIJK



© IVO WENZLER

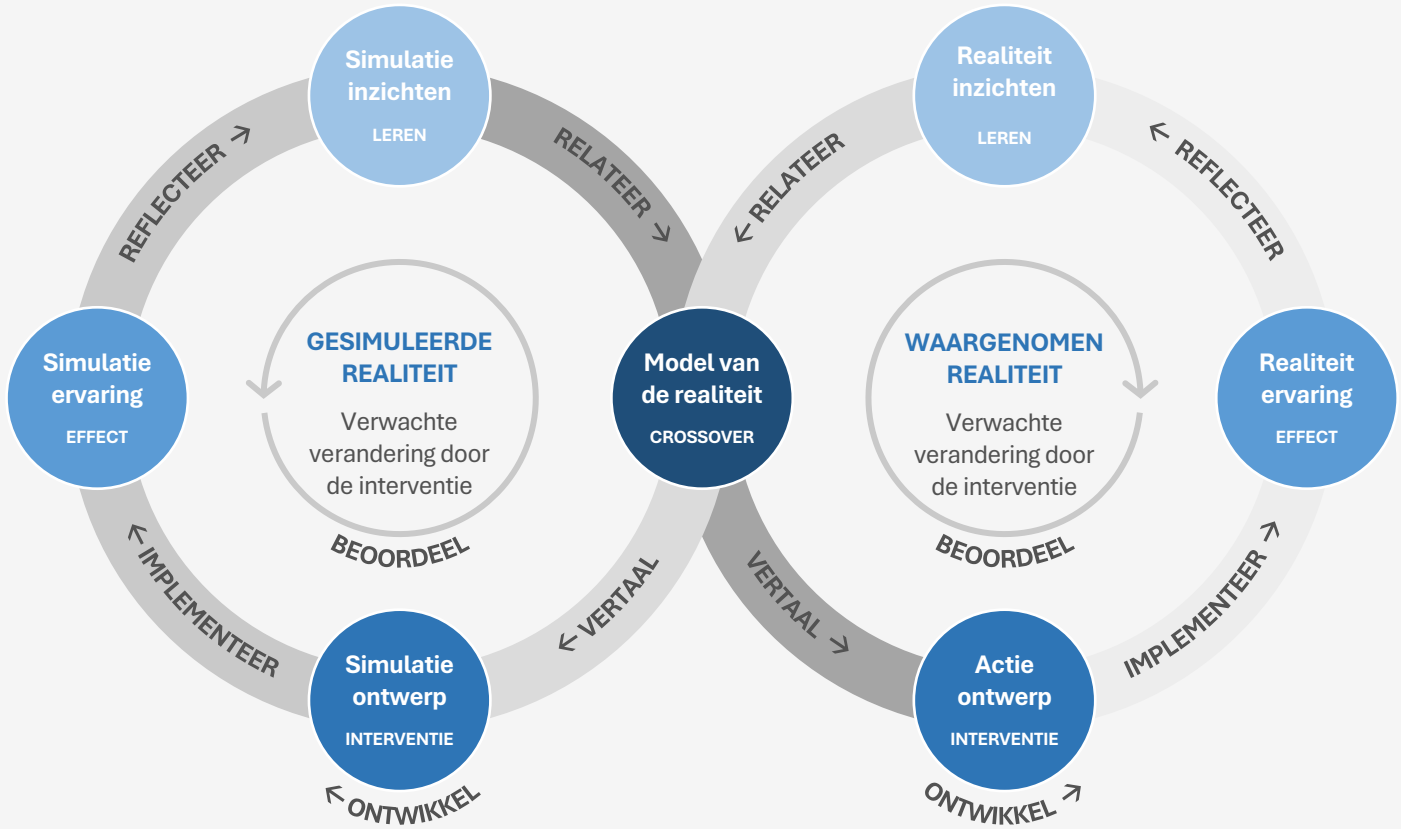
LEMNISCAAT VAN DE REALITEIT

LEMNISCATE VAN DE REALITEIT STAAT CENTRAAL IN DE BENADERING VAN LEREN VOOR VERANDERING

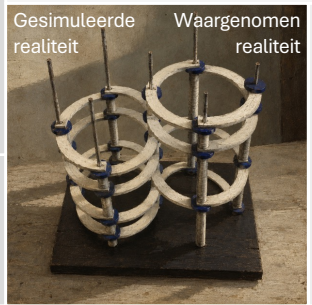


In alles wat we doen, wordt een ervaring van wat we als realiteit waarnemen altijd voorafgegaan door een simulatie van de realiteit – keer op keer.

Ivo Wenzler



Voor meer informatie over de lemniscaat van de realiteit, zie presentatie: **Serious gaming methodologie.**



TOT VERANDERING KOMEN EN ERVAN PROFITEREN IS VAAK MOEILIJK



Als je niet van verandering houdt, zul je irrelevantie nog minder leuk vinden.

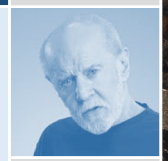
Eric Shinseki



Organisatieverandering gaat vaak gepaard met uiteenlopende structurele, gedragsmatige, individuele en systeem-gerelateerde uitdagingen. Deze ontstaan bij het formuleren van de gewenste verandering, het mogelijk maken van de implementatie ervan en uiteindelijk het duurzaam verankeren ervan.

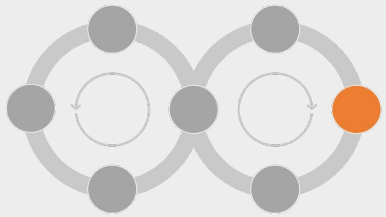
Voor meer informatie over de uitdagingen van bedrijfsveerkracht, zie presentatie: **Drijfveren van veerkracht en duurzaamheid.**

ELEMENTEN VAN EEN ORGANISATIE VERANDEREN MET VERSCHILLENDE SNELHEDEN



Is het je ooit opgevallen. Iedereen die langzamer gaat dan jij is een idioot. En iedereen die sneller gaat is een maniak.

George Carlin





Binnen een organisatie kan strategie snel veranderen, gevolgd door technologie, processen, competenties en praktijken, die zich elk in een steeds langzamer tempo aanpassen – wat culmineert in cultuur, die het langzaamst verandert.

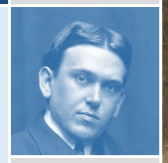
De grenzen van verandering herkennen

- Hoe kunnen we identificeren en begrijpen hoe snel verschillende elementen binnen een organisatie kunnen veranderen?

Verandering managen door het aanpakken van de slippage

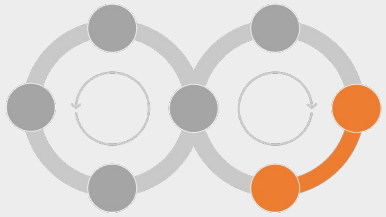
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat langzamere onderdelen de voortgang van snellere onderdelen niet belemmeren, en dat snel veranderende onderdelen de langzamere onderdelen niet verstoren?

WE PLANNEN MEESTAL VOOR 'EGAP', MAAR 'NEGAP' IS MEESTAL DE NORM



Voor elk complex probleem is er een oplossing die eenvoudig, netjes en fout is.

Henry L. Mencken





De beste plannen worden niet altijd uitgevoerd – het zijn vaak de plannen die er op papier het beste uitzien. Onvoorziene gebeurtenissen worden vaak genegeerd, wat leidt tot vertragingen, budgetoverschrijdingen en gemiste voordelen. Dit is een vorm van omgekeerd darwinisme: het overleven van de niet-geschiktste.

Herdefiniëren van de spelregels

Hoe kunnen we voorkomen dat de voordelen opzettelijk worden opgeblazen en de kosten worden onderschat, alleen maar om goedkeuring en financiering te krijgen?

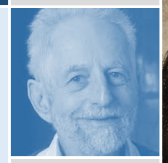
Het opbouwen van de capaciteiten om te plannen voor onzekerheid

Hoe kunnen we besluitvorming bevorderen op basis van een rationele beoordeling van winst, verlies en waarschijnlijkheden – in plaats van op wensdenken?

EGAP = Everything is Going According to the Plan

NEGAP = Nothing is Ever Going According to the Plan

VERANDERING IMPLICEERT VEEL DIVERSE EN CONFLICTERENDE BELANGEN



Ik begrijp je niet. Je begrijpt mij niet. Wat hebben we nog meer gemeen?

Ashleigh Brilliant



Verandering beïnvloedt belanghebbenden op verschillende manieren, en hun verwachtingen en belangen zijn vaak niet op elkaar afgestemd – of zelfs in conflict. Deze verschillende belangen komen meestal voort uit onzekerheid over de vraag of aan hun waarden, overtuigingen en behoeften zal worden voldaan, en of de toekomstige staat werkelijk beter zal zijn dan de huidige.

Een win-winsituatie creëren voor iedereen

Hoe kunnen we de verwachtingen van belanghebbenden op één lijn brengen en zowel reële als waargenomen belangenconflicten minimaliseren?

Het minimaliseren van de vallei van wanhoop

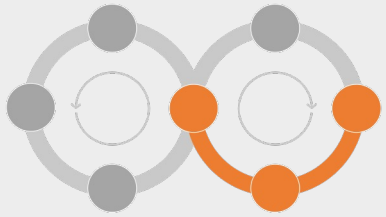
Hoe kunnen we alle belanghebbenden productief betrekken, weerstand tegen verandering verminderen en inzetten tot actie?

VERANDERING VEREIST SYMBIOTISCHE EN GEEN ROOFZUCHTIGE RELATIES



Het leven bestaat uit relaties; de rest zijn slechts details.

Gary Smalley





Hoewel 'mutatie' en 'natuurlijke selectie' belangrijke rollen spelen, gaat de evolutie van organisaties verder dan loutere aanpassing aan hun omgeving. In feite vormen organisaties actief de omgeving door de netwerken van relaties die ze vormen. Net als in de natuur is hun primaire evolutionaire pad het creëren van nieuwe organisatievormen door duurzame symbiotische partnerschappen.

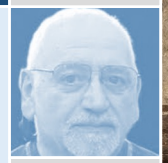
Succes behalen door samenwerking

Hoe kunnen organisaties zowel interne als externe verandernetwerken en belanghebbende allianties opbouwen, behouden en ervan profiteren?

Verandering beheren door co-evolutie

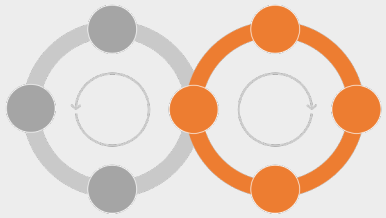
Hoe kunnen we zelforganiserend, opkomend gedrag en een dynamische wisselwerking van competitie, samenwerking, innovatie en wederzijdse aanpassing bevorderen?

VERANDERING IS GEEN GEBEURTENIS, MAAR EEN VOORTDUREND EVOLUEREND PROCES



Als je in een slechte situatie zit, maak je geen zorgen, het zal veranderen. Als je in een goede situatie zit, maak je geen zorgen, het zal veranderen.

John A. Simone





In veel organisaties is er een groeiende onzekerheid over de aard en timing van verandering – en neemt de onvoorspelbaarheid toe in hoe mensen en systemen zullen reageren op onvoorziene gebeurtenissen, uitdagingen en kansen. Als gevolg daarvan wordt traditioneel lineair redeneren minder effectief.

De cirkel van verandering kwadrateren

Hoe kunnen we de natuurlijke weerstand tegen verandering overwinnen – vooral wanneer verandering tegenintuïtief lijkt in tijden van succes?

Voorkomen van overlijden uit evenwicht

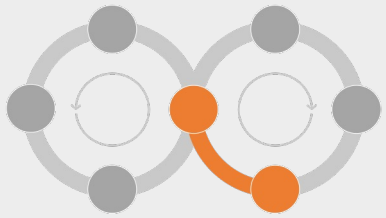
Hoe kunnen we verandering plannen met evenveel aandacht voor snelheid als aanpassingsvermogen, in plaats van ons alleen te richten op schaal en stabiliteit?

ER ZIJN VERSCHILLENDE CONCURRERENDE THEORIEËN OVER HOE VERANDERING TE BEREIKEN



De ware kunst van het geheugen is de kunst van aandacht.

Samuel Johnson





Organisatorische veranderingsinspanningen zijn vaak gebaseerd op prikkels en bedreigingen (behaviorisme), empathie en overtuiging (humanisme), verklaringen die losstaan van context (cognitivisme), of ongeleide persoonlijke ervaringen (constructivisme). Deze benaderingen weerspiegelen echter vaak niet de complexiteit en onderlinge verbondenheid van veranderingsprocessen in de echte wereld.

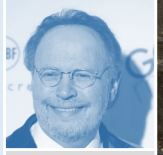
De werkelijkheid vormgeven door verwachtingen

Hoe kunnen we momenten van inzicht oproepen, waarbij we erkennen dat grootschalige gedragsveranderingen fundamentele veranderingen in mentale modellen vereisen?

Identiteit vormgeven door aandacht dichtheid

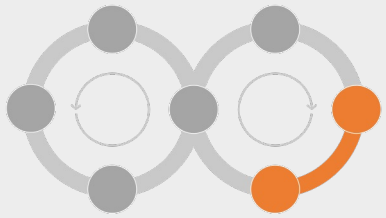
Hoe kunnen we de blijvende, doelgerichte focus bevorderen die nodig is om die inzichten te verankeren en blijvende verandering teweeg te brengen – ondanks het beperkte werkgeheugen van de hersenen?

VERANDERING VEROORZAAKT PSYCHOLOGISCH EN FYSIOLOGISCH ONGEMAK



Verandering is zo hard werken.

Billy Crystal





Verandering activeert de prefrontale cortex – het centrum van bewust denken in de hersenen – en de orbitale frontale cortex, die mismatches tussen verwachtingen en realiteit detecteert. Wanneer de orbitale frontale cortex en angstcircuits worden geactiveerd, leiden ze energie weg van de prefrontale cortex. Deze energieafvoer kan het systeem overweldigen, wat leidt tot ongemak, angst, vermoeidheid en frustratie.

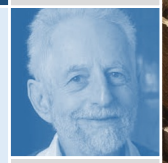
Inzicht en beheer van de grenzen voor verandering

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat degenen die de leiding hebben aan veranderingsinspanningen volledig begrijpen hoe het effect op alle belanghebbenden is – en in staat is om adequaat te reageren?

Veranderen en nieuwe gewoonten snel verankeren

Hoe kunnen we de overdracht van nieuw gedrag van de prefrontale cortex naar efficiëntere basale ganglia versnellen, die gewoonten en routines opslaan?

ER IS EEN PARADOX IN LEREN: WE LEREN OM NIET TE LEREN



Het is makkelijker om veel andere dingen te leren, als je eerst leert hoe je moet leren.

Ashleigh Brilliant



Een belangrijk resultaat van leren is gewoonte – in wezen leren we zodat we niet langer bewust opnieuw hoeven te leren. Toch is leren in de kern – of het nu op individueel of organisatorisch niveau is – ook het vermogen om je aan te passen door jezelf te veranderen: leren door aanpassing.

Het ontrafelen van de leer paradox

Hoe kunnen we de juiste balans en timing bepalen tussen leren gewoonten vormen, leren gewoonten veranderen en leren veranderen hoe we gewoonten veranderen – dat wil zeggen, leren leren?

Leren gebruiken als het meest duurzame voordeel

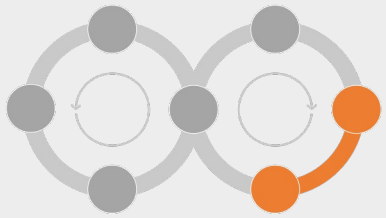
Hoe kan een organisatie sneller en effectiever het vermogen opbouwen en behouden om te leren – en op dat leren te handelen – dan de concurrentie?

COMMUNICATIE ALS BELANGRIJKSTE MIDDEL VOOR VERANDERING IS ONBETROUWBAAR



Het grootste probleem in communicatie is de illusie dat het is bereikt.

Hubert H. Humphrey





Onderzoek toont aan dat hoe meer communicatie er is, hoe moeilijker het wordt voor communicatie om te slagen. Wanneer een boodschap op meerdere manieren geïnterpreteerd kan worden, wordt deze vaak op de meest schadelijke manier begrepen. En onvermijdelijk zal iemand denken dat hij jouw boodschap beter begrijpt dan jij.

Verder dan de taal

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat zowel interne als externe communicatie duidelijk, relevant, tijdig, meetbaar en – het allerbelangrijkste – uitvoerbaar is?

Communiceren door ‘walking the talk’

Hoe kunnen we verandering stimuleren en behouden, niet alleen via traditionele communicatiemethoden, maar ook door structuren, processen en het gedrag van belanghebbenden af te stemmen op de boodschap?

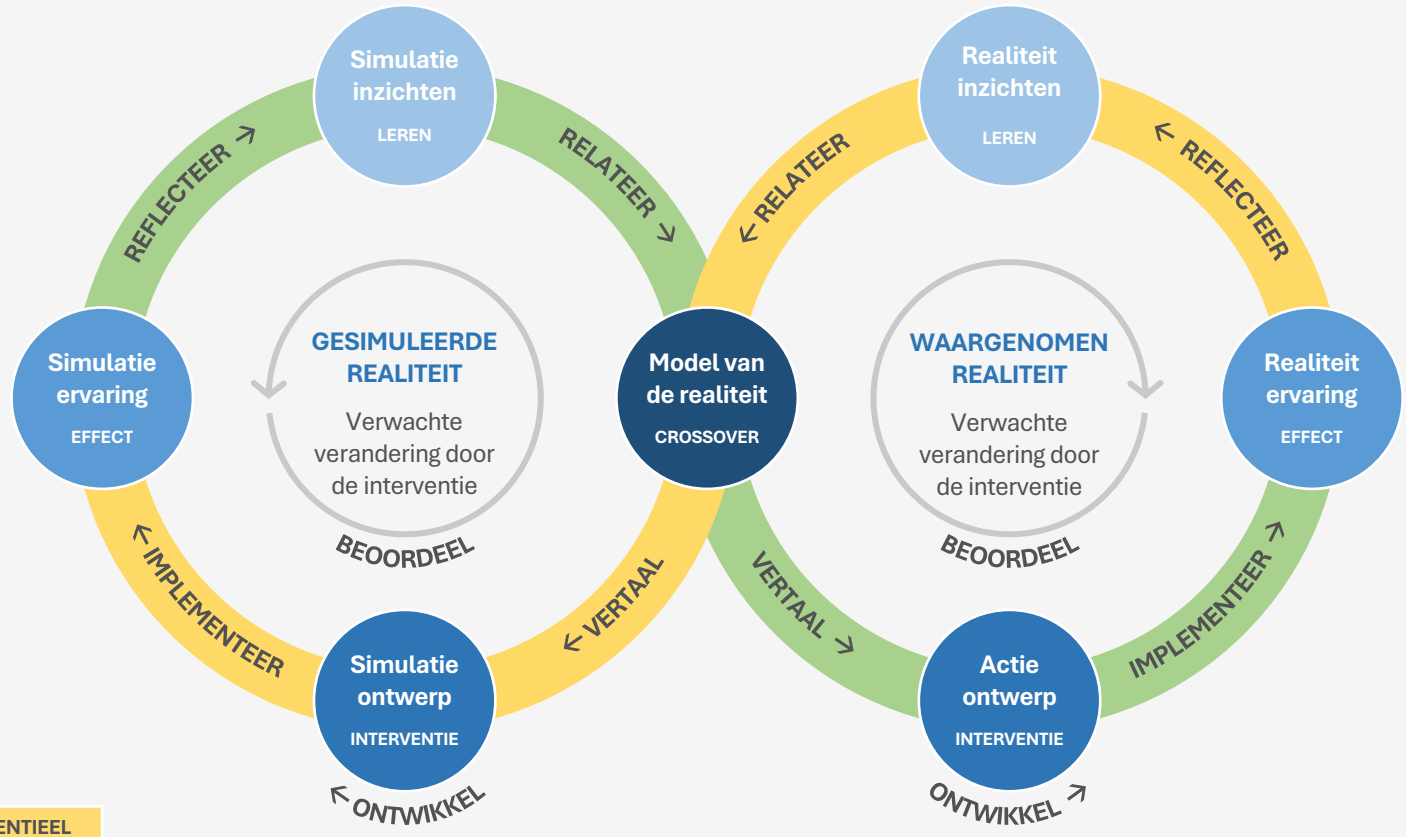
LEMNISCAAT VAN DE REALITEIT

VERANDERING IMPLICEERT HET OVERGAAN VAN WAARDE POTENTIEEL NAAR WAARDE LEVERING



Vertrouw alleen op beweging. Het leven gebeurt op het niveau van gebeurtenissen, niet van woorden.

Alfred Adler



WAAROM IS VERANDERING MOEILIJK



BEDANKT

© IVO WENZLER