



The Integrated Experience

De basisprincipes van veranderkunde slim toepassen in de praktijk

Michiel van Dijk
CFOLab

18 november 2021 – Kanaal30 Utrecht

Sdu

Thematische opbouw

De basisprincipes van veranderkunde slim toepassen
in de praktijk

- ✓ Zie je de verandering?
- ✓ De cultuur barrière
- ✓ Veranderen begint bij je zelf
- ✓ Hoe realiseer ik het ideaal
- ✓ Overschatting van de verandering
- ✓ Resume en afsluiting



Zie je de verandering?

Radio Shack
AMERICA'S TECHNOLOGY STORE

PRESIDENTS' BIRTHDAY SALE!

DON'T DELAY! 3-DAY SPECIALS ABOVE GOOD SATURDAY THRU MONDAY ONLY!

0% INTEREST!
NO PAYMENTS UNTIL MAY!
NO DOWN PAYMENT!

HURRY! OFFER ENDS TUESDAY FEBRUARY 19

COME IN AND TAKE ADVANTAGE OF THESE OTHER FANTASTIC VALUES!

All-Weather Stereo Realistic STEREO-MATE™ AM/FM personal receiver through off-hand, water, 40-watt, maximum power. Reg. \$12.99 Cut 34% 11.88	AM/FM Clock Radio Chromatonic™ 281 clock radio's compact size cuts nighttime clutter and cost. Reg. \$18.99 30% Off 13.88	In-Ear Stereo Phones Realistic™ in-ear phones weigh just 0.6 ounce! With carry pouch, \$13.99. Reg. \$19.99 HALF PRICE! 7.98	Micro-Thin™ Calculator Radio Shack EC-413 is almost the size of a credit card! Solar powered, \$4.99. Reg. 7.99 39% Off 4.88							
INTRODUCTORY SPECIAL! Save \$670 \$1599 TANDY™ 1000 TL/B Computer System 286-Based PC Compatible Color Monitor 20MB SmartDrive™ Hard Drive Easy-to-Use 10-in-1 DeskMate™ Software with 1000+ applications BONUS PACKAGE Lotus Spreadsheet For DeskMate DeskMate O&A Write Quickset 2-Button Mouse	Mobile Cellular Telephone Save \$100 \$199 Like As If For Month... Reg. 299.00	Deluxe Portable CD Player Save \$40 159.95 Like As If For Month... Reg. 199.95 Realistic CD-3250 has 10-selection memory. Peak phone extra, \$42.00.	Tiny Dual-Superhet Radar Detector Save \$60 79.95 Reg. 139.95 Road Patrol EX™ detector lets you drive with confidence. Separate X and K-band tones. \$20.00.	Compact 10-Channel Desktop Scanner Save \$30 99.95 Like As If For Month... Reg. 129.95 Realistic PRO-27 lets you catch the news as it happens! Hear police, fire, rail, military, etc. more. \$20.00.	VHS Camcorder Save \$100 \$799 Like As If For Month... Reg. 899.00 Realistic Model 102 includes video light for night shooting. 2.5-lb. battery. With accessories, \$6.00.	Mobile CB With Channel Controls on Mike HALF PRICE! 49.95 Reg. 99.95 Realistic TRC-430 lets you get highway info or help—yep, it's never "back to drive" again! \$10.00.	Our Easiest-to-Use Phone Answerer Cut 17% 49.95 Reg. 59.95 DUSPCOM™ 380-247 answerer is ready to use—just plug it in. Has built-in microphone. \$10.00.	3-Way Speaker With Massive 15" Woofer Save \$110 149.95 Reg. 259.95 Optimize Match™ system jumps out takes you into "real" sound. Includes 5" tweeter. \$10.00.	20-Memory Speed-Dial Phone Cut 33% 29.95 Reg. 44.95 Radio Shack ET-292 "Sun-Flare" is ideal for home or office. Tone-dial. \$10.00. \$10.00. \$10.00.	Handheld Voice-Actuated Cassette Tape Recorder 40% Off 29.95 Reg. 49.95 Realistic C70-85 makes an excellent "notetaker" for students, secretaries or executives. \$10.00.

Check Your Phone Book for the Radio Shack Store or Dealer Nearest You.

Most Major Credit Cards Welcome

1996 → 2006



Zie je de verandering?



We zien de toekomst als een extrapolatie van het verleden: dingen in de toekomst zullen functioneren zoals ze in het verleden functioneerde. “We kunnen het ons bijna niet voor stellen” en onderschatten de impact



En als we “het dan zien” dan neigen we naar doemscenario’s en het overschatten van de impact



Thinking Fast and Slow (D.Khaneman 2012, nobelprijs 2002)

System 1:

Snel, onbewust, moeiteloos denkproces

Slim, intuïtief en associatief, deels (de bekende) ratio en deels emotie

98% van ons denken

System 2:

Doordacht en gecontroleerd denkproces

Rationeel, objectief denken, zoekt naar missende informatie

Controle, logisch en sceptisch

4

Een heuristiek (zoek strategie): ons automatische brein in actie

Binnendoor weggetjes die systeem 1 toepast om mentale energie te besparen voor ons bewuste brein systeem 2



Zie je de verandering?



Zie je de verandering?



Framing (Tversky en Kahnemaan 2009)

Via woorden, beelden, cijfermatige analyses etc. beïnvloeden hoe de wereld bekeken wordt. Inspelen op en gebruik maken van de kracht van Systeem 1.

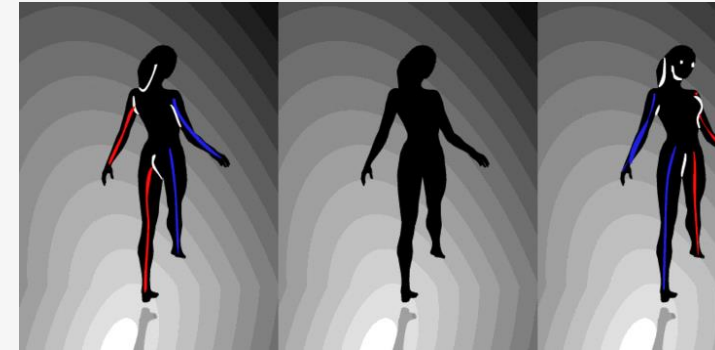
De financial als psycholoog en katalysator van verandering

Maar ook...

Financiële kentallen zijn in feite de rationele extrapolaties van het succes.

Door medewerkers te focussen op de kritische succes factoren kunnen de operationele routines gericht worden. Hierdoor wordt het succes reproduceerbaar.

Het onbedoelde bijeffect is echter dat de aannames (over de bronnen van het bestaande succes met het bijbehorende gedrag) zich steeds meer vast gaan zetten in (mentale) patronen die niet meer ter discussie staan.



Innovatie onderzoek: Beslechten van de cultuur barrière

Innovatie onderzoek

- 67% is bezig met innovatie
- 93% ervaart een **cultuurbarrière**: aanpassen werkwijze, cultuur verandering
 - gebrek aan proactiviteit
 - te weinig samenwerking
 - etc.



Re-framing/framing

Ideaal beeld

- proactief de klant ontzorgen, met slim gebruik van data
- met een duidelijk verdienmodel



De verandering begint bij u zelf

- Reframing: het juiste voorbeeldgedrag
- In welk frame ziet u ze zelf: welk mensbeeld hanteert u (uw Systeem 1)?



Hoe veranderingsbereid zijn wij mensen (medewerkers)?

De verandering begint bij u zelf

- Reframing: het juiste voorbeeld gedrag
- In welk frame ziet u ze zelf: welk mensbeeld hanteert u (uw Systeem 1)

Hoe veranderingsbereid zijn wij mensen (onze medewerkers)?

Belemmerend voor succes	Bevorderend voor succes
<ul style="list-style-type: none">- Mensen zijn de rem op elke verandering; ze willen geen verantwoordelijkheid dragen- De enige motivator is financieel (materieel) gewin	<ul style="list-style-type: none">- De mens is de bron voor elke verbetering en is bereid rekenschap af te leggen van datgene waarbij hij zich betrokken voelt- Naast geld zijn er ook andere motivatoren
<ul style="list-style-type: none">- De mens is slechts uit op eigenbelang- De mens heeft een van buitenaf opgelegde discipline nodig- Ik wil alles zelf doen en precieze instructies geven	<ul style="list-style-type: none">- Op samenwerkingszin kan gerekend worden- Discipline is er zodra er betrokkenheid is
<ul style="list-style-type: none">- Ik kan/wil niet delegeren- Ik geef of taak- of relatiegericht leiding	<ul style="list-style-type: none">- Ik kan iets aan een ander overlaten maar geef daarbij wel grenzen aan (faciliteren)- Ik vertrouw op de capaciteiten van mensen- Ik pas een situatie-afhankelijke mix toe van taak- en relatiegerichtheid
<ul style="list-style-type: none">- Ik behandel alles afstandelijk; ik geef geen informatie; draag geen visie uit en kan niet tegen kritiek	<ul style="list-style-type: none">- Ik werk samen; vertel wat er speelt; laat zien en horen wat ik wil en waarom en reageer constructief op kritiek

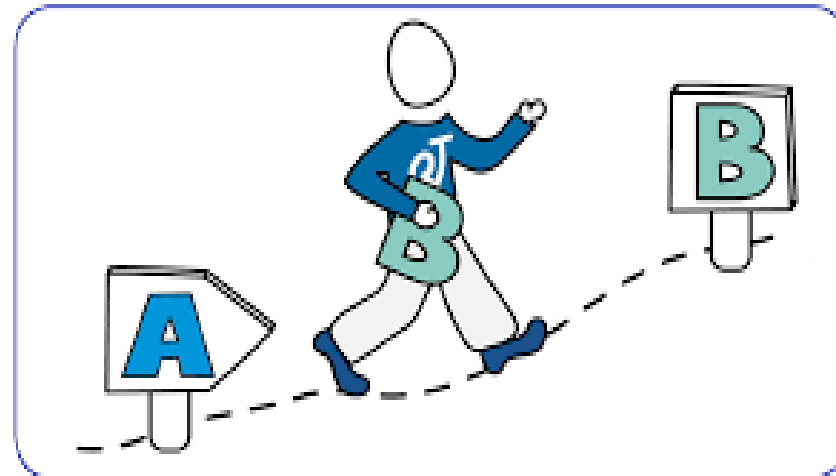
X
theorie

Y
theorie

Hoe realiseer ik het ideaal

Langs welk proces initieer en organiseer ik de verandering?

- gaat het om de bestemming?
- gaat het om de reis?
- of gaat het om het gezelschap?



Proactieve samenwerkers

Slimme analytische puzzelaars

Ontwerp van het veranderingsproces: **Van A naar B via B**

Of, overschatten we de verandering?

Een vermetele poging om uw systeem 2 te activeren...



Mijn persoonlijke ervaring met reactieve, normatieve accountants in het autistisch spectrum...



Maken de overstap uit accountancy rimpelloos



Hoeven niet ge-deprogrammeert te worden, een ingewikkeld changeprogramma te doorlopen, of naar gedrag en communicatietrainingen

Roept de vraag op:

¹² **Zoeken we een gedragsverandering en/of cultuur verandering**

Of, is het veel meer een systemisch vraagstuk?



Verdienmodel:

- Partime CFO's
- Maand abonnementen
- 1 CFO is lid van 3 tot 4 directies

Systemisch:

- 100% facturabel
- Geen uren schrijven
- Geen "seizoensinvloeden"
- Baas over eigen agenda: ik ben daar waar ik nodig ben
- Speelt in op de persoonlijke drives van de financieel professional: ik ben relevant en voeg waarde toe

Resume en afsluiting

Activeer je eigen Systeem 2

- Organiseer tegenspraak
- Zoek naar de niet voor de hand liggende sparringspartners
- Kijk naar voorbeelden buiten de grenzen van de branche

Van A naar B via B

- Kies een proces (design) wat op essentiële punten een voorbeeld is voor de beoogde eindsituatie
- Activeer bij medewerkers op deze manier het S2 denken en laat ze oefenen met nieuwe S1 vaardigheden (nieuwe routines ontwikkelen in denken en doen)

Uw rol als change agent?





Dank voor uw aandacht
Veel plezier en inspiratie!