



VAN ANGST NAAR AMBITIE



Het belang van de onderstroom



Een uitvoerder heeft een stortklus waarvoor die dag overgewerkt moet worden. Tijdens de eerste schaft doet hij een oproep in de keet, niemand biedt zich aan. Wat is de oorzaak?

- A. Er zijn veel wachttijden op het werk door te late leveringen, ontbrekende werktekeningen en overbezetting van materieel (lift, kraan)
- B. De uitvoerder staat regelmatig te roken op het balkon van zijn kantoor
- C. In de schaftkeet staat het koffieapparaat naast de urinoirs



Het belang van de onderstroom - 2



Een directeur wil op zijn bouwplaatsen graag “het nemen van eigen verantwoordelijkheid” vergroten. Op verschillende manieren heeft hij al geprobeerd zijn medewerkers daartoe te bewegen maar het lukt niet. Wat is de oorzaak?

- A. Wanneer de directeur de bouwplaats bezoekt draagt hij geen helm en veiligheidsschoenen.
- B. Er is tot op heden geen zichtbaar resultaat van de eerdere feedback van medewerkers
- C. De koffiepauze van 11 uur op de bouwplaats is afgeschaft.



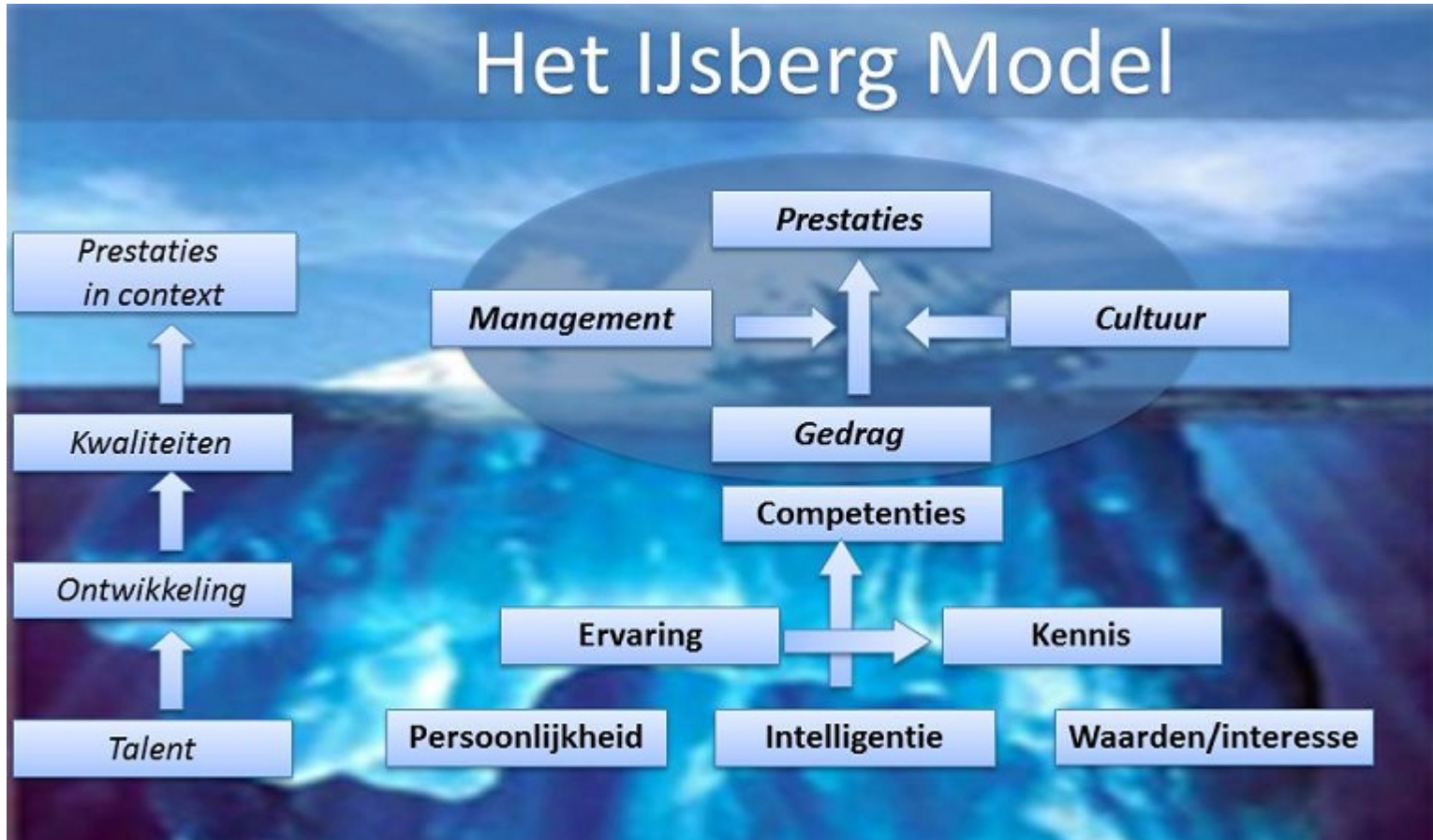
Betekenisgeving en de drijfveren van gedrag



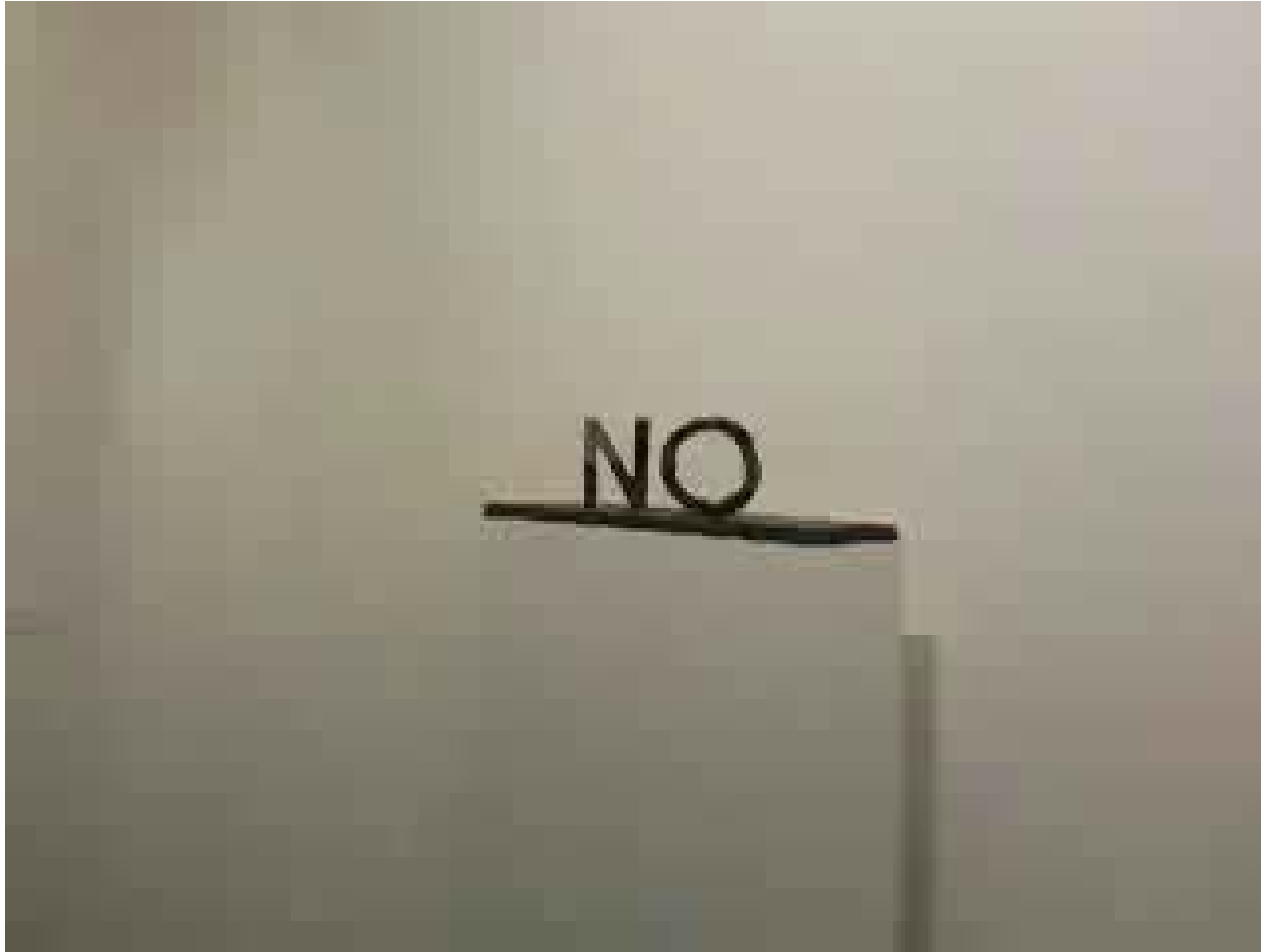
De ijsberg van McClelland:



Betekenisgeving en de drijfveren van gedrag



If you change the way you look at things....

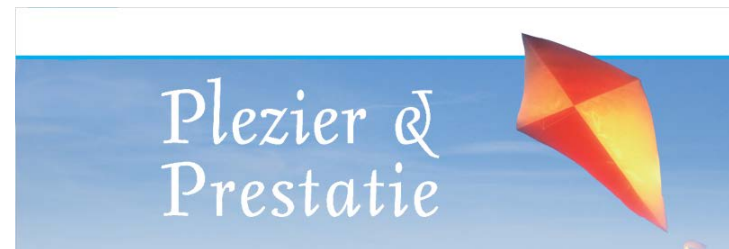


Even voorstellen



Astrid Mersmans

- Werkzaam als zelfstandig Begeleidingskundige sinds 2013
- Begeleid cultuur- en gedragsveranderingstrajecten in de bouwsector zoals de ontwikkeling van 'Lerende Organisaties'
- In 2012 afgestudeerd als begeleidingskundige op het onderwerp 'leervormen die leiden tot gedragsverandering op de bouwplaats'
- Begin 2015 onderzoek afgerond naar de effecten van de implementatie van Lean Bouwen op duurzame inzetbaarheid.
- Momenteel 6 lopende (onderzoeks-)projecten in de bouwsector naar het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.



Welke opdrachten krijg ik:



- Verbeter de arbeidsprestatie van onze medewerkers
- Verminder de faalkosten (m.b.v. lean werken)
- Verbeter de leerhouding



Veelal geld als drijfveer voor de gewenste verandering



Doel van deze inspiratiesessie



- Kennismaken met de wereld van de bouw
- Hoe worstelt deze sector zich voorbij de hiërarchie?
- Zijn er raakvlakken met je eigen sector?



Top of mind!!



Wat is het **belangrijkste** dat ik je vandaag **ter inspiratie** wil meegeven?

1. Kennis van de werking van het brein helpt je 'voorbij de hiërarchie'
2. Het brein is plastisch en taal is de drager van de verandering.
3. Een gedragsverandering in een hiërarchische omgeving
 - inventariseer je van *beneden naar boven*
 - implementeer je van *boven naar beneden*.



Het brein: overlevings- en beloningsrespons



Overlevingsmodus:

- Gevaar = terugtrekken
- Minder ontvankelijk voor boodschappen
- Minder creatief
- Minder productief

Beloningsmodus:

- Kans op beloning = doorgaan
- Actiever
- Alerter
- Ontvankelijker voor (nieuwe) informatie



Amygdala en de invloed van angst



Invloed op de stand van het brein



Wat brengt het brein in de beloningsmodus (veilige modus)

De vier menselijke drijfveren

1. We willen ergens bij horen (positieve relaties opbouwen)
2. We hebben behoefte aan waardering
3. We hebben behoefte aan plezier
4. We hebben behoefte aan controle en duidelijkheid



Kenmerken van de bouw



- Sterk hiërarchisch met voorkeur voor directief en instruerend (taakgericht) leiderschap
- Traditioneel, gesloten cultuur, wantrouwen als basis
- Pragmatisch, ad hoc en gericht op korte termijn resultaat (projectmatige aanpak)
- Oorzaak en gevolg dicht bij elkaar
- Technocratisch, masculien
- Descartes regeert, ik denk dus ik besta (systeemwereld)
- Weten is essentieel, kennis en kunde hebben aanzien
- Het betabrein is bepalend: ratio heeft de overhand; emoties in het werk zijn minderwaardig en verstorend
- 'Regels' zijn nodig om de omgang met elkaar te bepalen



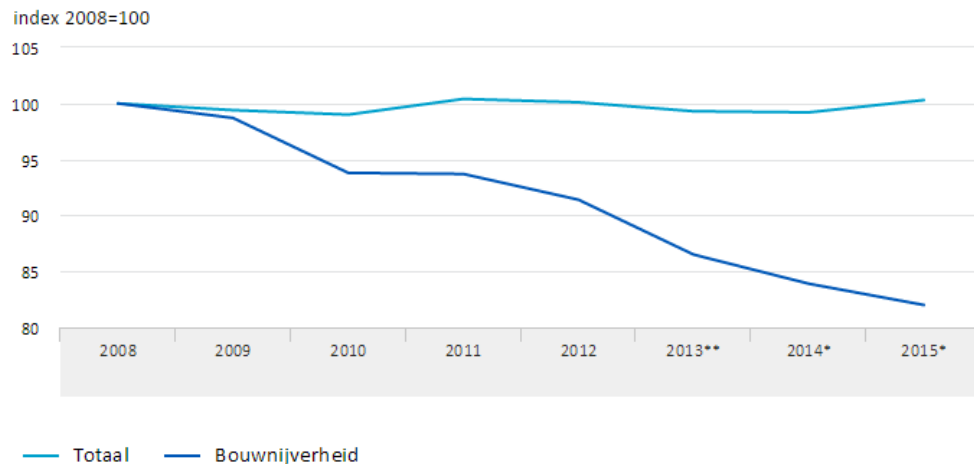
Spanning in de sector



- Recessie heeft neerwaartse prijsdruk gegeven
- Bedrijfsvoering veelal op 'overleven'
- Zorg en angst 'regeren'
- Projecten aannemen op kostprijsniveau
- Grote druk op de manuren en productiviteit
- Hoge faal- en nazorgkosten
- Uitstroom van ervaren medewerkers
- Toename van stress-gerelateerd ziekteverzuim



Netto ontwikkeling banen



In- en uitstroom in de bouw
Werknemers en zelfstandige ondernemers, 2009-2014

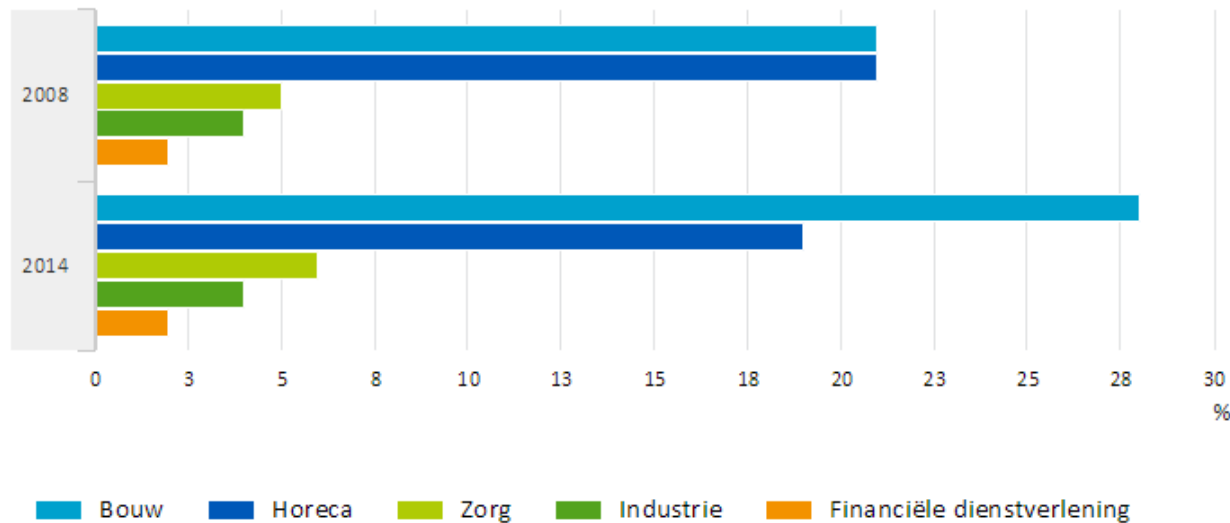


Veranderingen in de sector

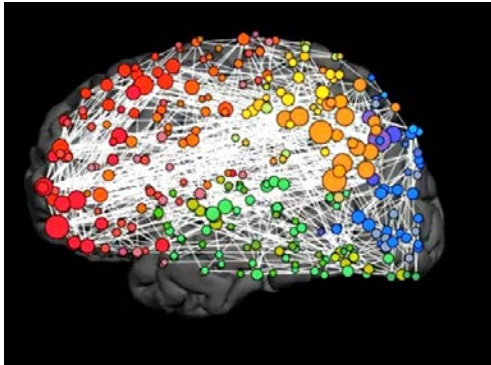


- Klantvraag centraal
- Nieuwe contractvormen geven andere verhoudingen opdrachtgever / opdrachtnemer en vraagt om samenwerken
- Aantrekkelijke (woning-)markt

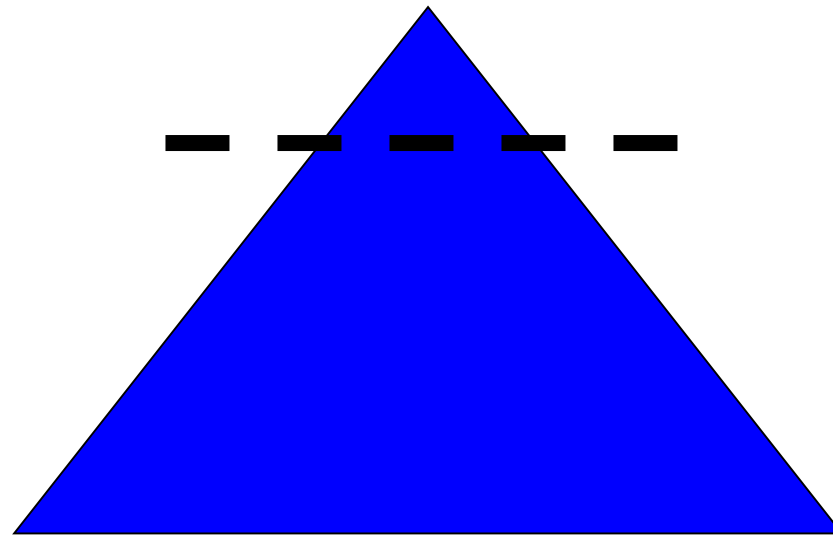
Aandeel zelfstandige ondernemers per bedrijfstak



2. Hoe werkt ons brein?



Bewust, gepland gedrag



Onbewust, automatisch gedrag



Wat beïnvloedt prestaties?



- Hoe mensen presteren hangt samen met de manier waarop situaties op hen overkomen.
- Hoe een situatie op iemand overkomt ontstaat in taal (betekenisgeving, inferentielladder)
- Op toekomst gebaseerde taal transformeert de manier waarop situaties op mensen overkomen, van feedback naar feedforward

De ijsberg van McClelland:



Ik handel op basis van mijn overtuigingen

Ik heb overtuigingen

Ik trek conclusies

Ik heb aannames op basis van de betekenissen

Ik geef betekenis aan mijn selectie

Ik selecteer gegevens

Waarneembare gegevens

Onze overtuigingen hebben invloed op de gegevens die we de volgende keer selecteren



Waarom de hiërarchie doorbreken?



1. Ontwikkelingen in de markt gaan te snel voor de top om bij te houden en te vertalen naar de werkomgeving
2. Klantwaarde en Agility zijn voorwaarden voor succes en gebaseerd op continu verbeteren in een lerende organisatie
3. Feedback organiseren is een noodzakelijke voorwaarde voor het continu verbeteren
4. Hiërarchie belemmert feedback





Method

Kwalitatief Onderzoek (fenomenologische aanpak)

Fase 1 → *IST*

- (Participerende) Observatie, aangevuld met individuele interviews
- Analyse en toetsing aannames

Fase 2 → beweging richting de *SOLL*

- Interventies en Actiegerichte ontwikkeling

Fase 3 → ervaringen vertalen naar organisatie

- Conclusies en advies
- Implementatie

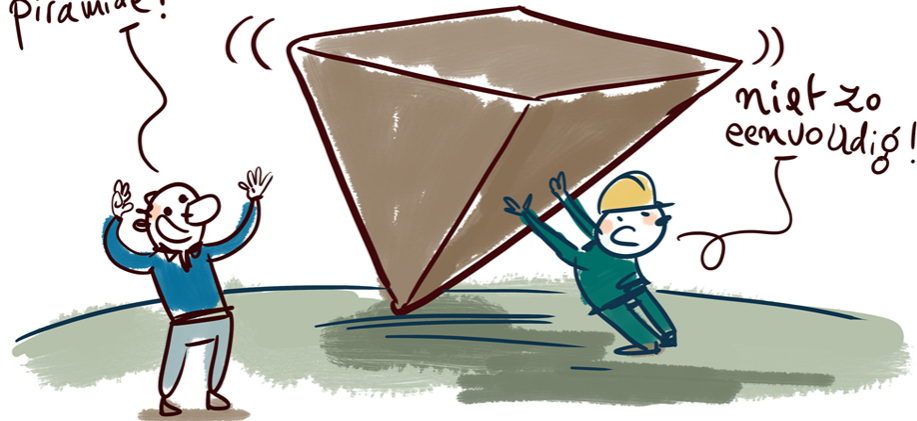


De hiërarchie doorbreken: hoe?



Verbetering:

een omgekeerde piramide!

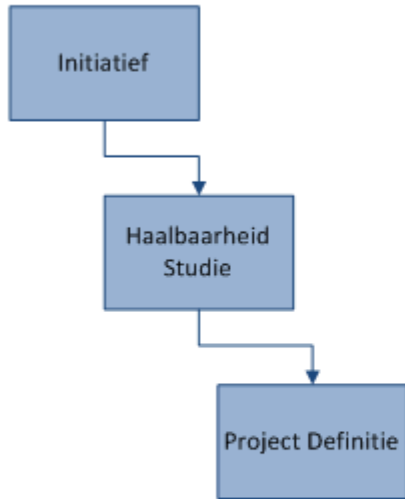


©2014 www.baskoller.nl



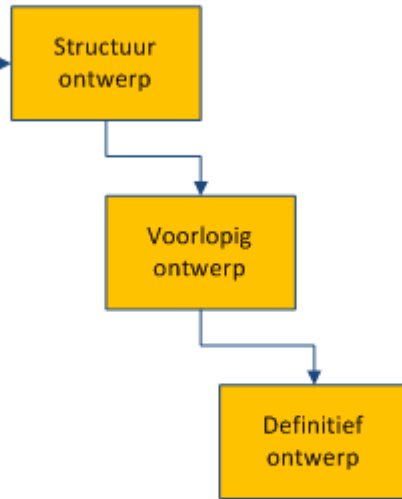
Het bouwproces

PROGRAMMAFASE



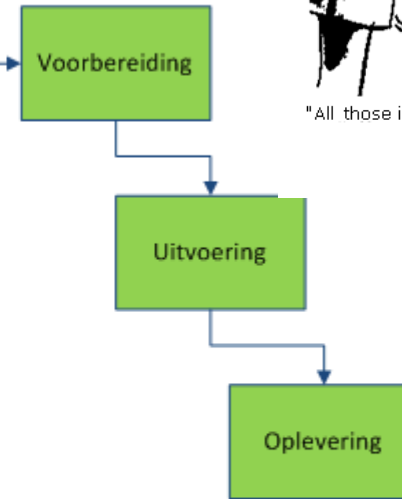
- *Beïnvloedbaarheid Bouwkosten 100%*
- *25-35% totale bouwkosten*

ONTWERPFASE



- *Beïnvloedbaarheid Bouwkosten 30%*
- *5-10% totale bouwkosten*

REALISATIEFASE



- *Beïnvloedbaarheid Bouwkosten 10%*
- *55-70% totale bouwkosten*



"All those in favour say 'Aye'."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."



Mentale modellen

Zij zijn groot en ik is klein en dat is niet eerlijk



De ijsberg van McClelland:

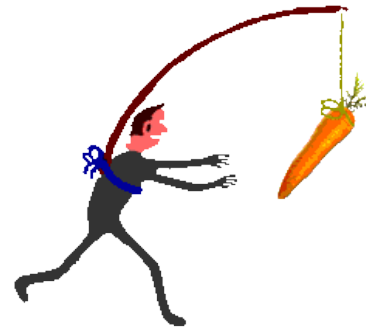


Succesvol je gedrag veranderen



VERANDEREN:

- intrinsieke motivatie
- extrinsieke motivatie



Stappen in **DE GROEI NAAR HET GEWENSTE GEDRAG:**

WILLEN → WAT IS MIJN BELANG?



KUNNEN → VIND IK MEZELF CAPABEL?



DURVEN → WAT ZIJN MIJN VERWACHTINGEN?

DOEN → GEVOLGEN?



De verandering start aan de top!



- Waarom veranderen?

Toekomstbeeld / urgentiebesef / zingeving

- Legitimeer de verandering → extrinsieke motivatie
- Blijf consequent, ook wanneer het 'pijn' doet
- Inventariseer de verandering van 'beneden naar boven'
- Implementeer de verandering van 'boven naar beneden'

'Bijna niets werkt goed top-down behalve het goede voorbeeld'



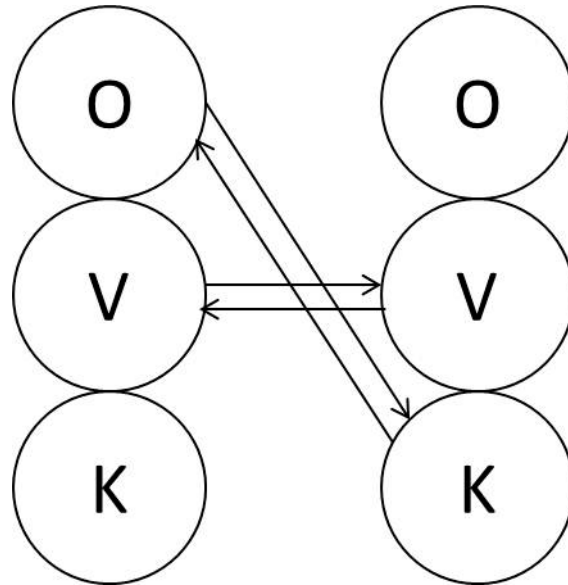
Werk aan de communicatiepatronen



Ouder

Volwassene

Kind



Geen laagdrempelige organisatie:

Maak een Drempelloze!



Taal als drager van de verandering



HET BREIN IN DE VEILIGE MODUS

- spreek alleen in positieve bewoordingen over het bedrijf
- spreek alleen in positieve bewoordingen over je leiding, je collega's, je medewerkers, de onderaannemers, leveranciers, adviseurs
- maak geen suggestieve opmerkingen of gebaren naar/over elkaar
- Heb je feedback → is het opbouwend en ter verbetering?
→ beperk je tot gedrag → breek niet af maar bouw op!
- praat niet **over** elkaar, ook niet in grapjes → dat kwetst!
- Help elkaar het brein in de veilige modus te hebben 😊
- Ga er vanuit dat intenties goed zijn en we allemaal nog veel te leren en te ontwikkelen hebben



Leiden met aandacht, waardering en respect



Invloed uitoefenen op de beloningsmodus

De vier menselijke drijfveren

1. Stimuleer het teamgevoel en bouw positieve relaties op
2. Spreek regelmatig je waardering uit
3. Breng humor en plezier in de werkomgeving
4. Geef richtlijnen en ruimte aan ambitie



Leiden van macht naar kracht



Bied:

1. Veiligheid
 - Wees eerlijk
 - Richt je op gelijkwaardigheid
 - Blijf altijd positief
 - Waardeer je mensen
 - Heb een vriendelijk gezicht
2. Ruimte
 - Reframe jezelf (van 'doen ze wat ik zeg' naar 'wat hebben ze nodig')
 - Richting geven
 - Sturen op resultaten
 - Ruimte voor fouten
3. Uitdaging
 - Activeer de beloningsmodus
 - Stuur op continu verbeteren
 - Bied mogelijkheden voor ontwikkeling
 - Zorg dat het werk er toe doet!
4. Focus
 - Visualiseer je zakelijke doel
 - Maak een concreet stappenplan
 - Heb regelmatig focusgesprekken met je mensen
 - Elimineer afleidingen
 - Focus op oplossingen
5. Compassie
 - Begin met zelfcompassie
 - Geef om je mensen
 - Heb respect voor de uniciteit van iedereen
 - Maak verbinding met eigen passie en waarde
 - Wees je bewust van je eigen negatieve emoties
 - Ontwikkel je empathisch vermogen
 - Bied een helpende hand






Het begint bij jou,

JIJ maakt het verschil!!

LET OP:

- Je kunt de ander niet veranderen, alleen jezelf
- Geloof in de verandering
- Wees je bewust van je eigen bril 
- **Mensen** luisteren beperkt naar wat je zegt maar **kijken** veel meer naar wat je doet → wees consequent in woord en daad
- Zet de eerste stap, wees een voorbeeld en geef ruimte voor groei



Wie durf jij te zijn? Maak het verschil!



Het beste uit jezelf halen en
samen resultaten bereiken

Jij maakt het verschil!

