



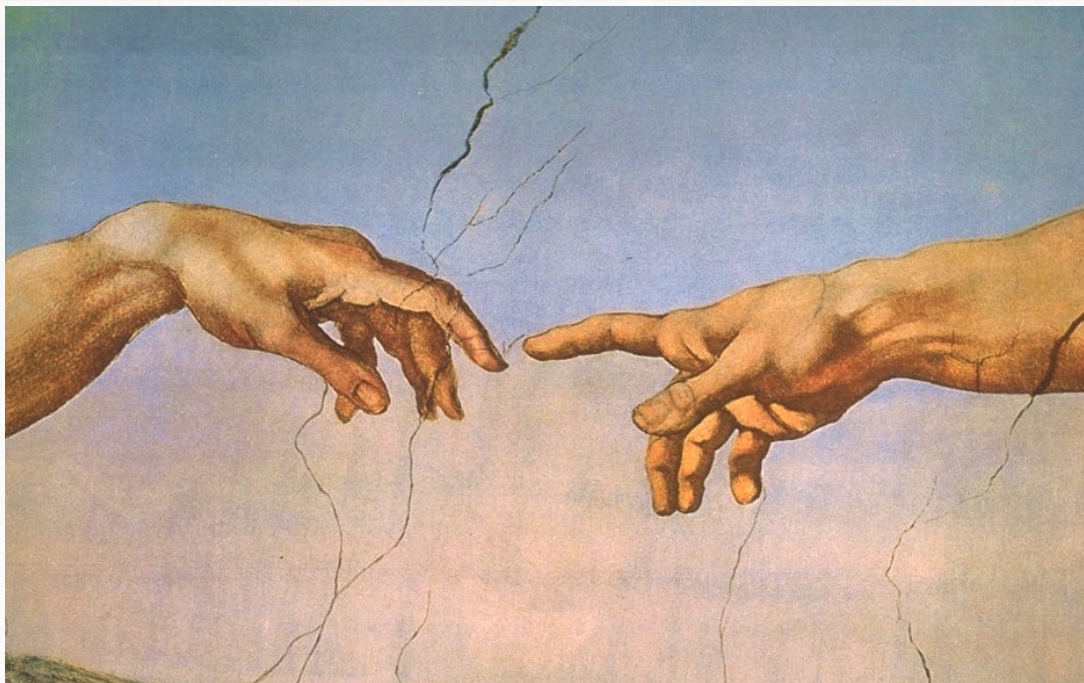
NIVE Controllerscongres 2022

Verantwoord in business, duurzaam in Finance

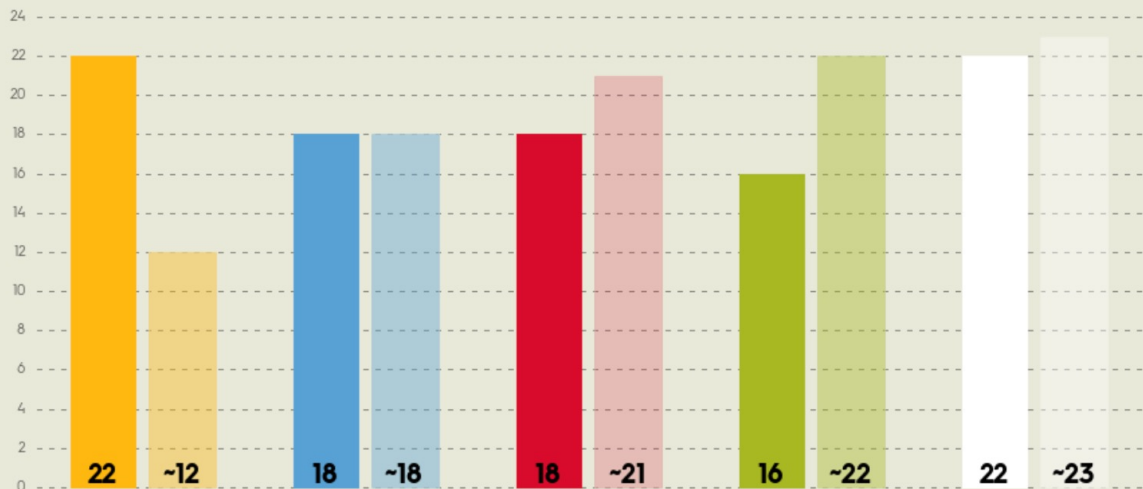


Hoe krijg je ze mee? Verken verschillende manieren om verandering te realiseren

Waardevolle dialoog nodig voor duurzaam succes: behandel de ander ...



Wat is de essentie van de voorkeur en waarom heeft het je voorkeur?



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pietersen (2013) in samenwerking met Leon de Caluwé. De normscores uit 2013 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Bij veranderingen zijn vijf manieren van denken te onderkennen

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk 	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk 	Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk 	Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk 	Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk 	Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces

Wanneer is een verandering voor jou geslaagd?

Gekleurde succescriteria

	Wat voor (proces-)resultaten streef je na?
Geeldruk 	- Draagvlak is aanwezig - De sleutelfiguren staan erachter - Harde afspraken, een goede 'deal'
Blauwdruk 	- De output is gehaald - Het plan is gevolgd - Het is duidelijk
Rooddruk 	- Mensen voelen zich serieus genomen en gewaardeerd - Wij kunnen mensen perspectief bieden - Goede samenwerking
Groendruk 	- Mensen vragen om feedback - De deuren en ramen staan open - Mensen willen leren en reflecteren
Witdruk 	- Mensen organiseren zichzelf dwars over afdelingsmuurtjes heen - Er zit energie/ leven in - Dingen hebben een heel andere betekenis dan voorheen

Elke kleur heeft een eigen type veranderaar

Geeldruk	Procesregisseur die zijn macht inzet
Blauwdruk	Expert projectmanager die formulering en implementatie verzorgt, indien gemandateerd
Rooddruk	Coachende manager, HRM- of communicatie-expert die oplossingen suggereert
Groendruk	Procesbegeleider die mensen steunt
Witdruk	Patroonduider die zichzelf op het spel zet

Wat heb jij nodig om in beweging te komen?

De kleurenkijk op wat iemand beweegt

	Wat beweegt mij?	Wat remt mij?
Geel 	Ambigüiteit/ instabiliteit/ pressie Het steekspel Hoog in de boom/ belangrijkheid	Gelabeld worden/ gestigmatiseerd raken / voorspelbaar zijn Er niet bij horen/ gezichtsverlies Laag bij de grond/ details
Blauw 	Duidelijkheid/ zakelijkheid Puzzels/ uiteenrafelen Iets concreets tot stand brengen	Relativeren / er is geen werkelijkheid Emotionaliteit / vage toestanden Onzekerheid/ open eindes
Rood 	Iets leuks/ aangenaams/ aantrekkelijks Samen zijn/ familiegevoel/ erkenning Mensen in de knel helpen/ inspireren	Individualiteit/ macho gedrag Onzorgvuldigheid/ op de man spelen Moeilijk gedoe/ problematiseren
Groen 	Verwondering Uitproberen/ nieuwe dingen of inzichten Uitdaging/ grenzen verleggen	Politieke spelletjes/ macht/ verborgen agenda's/ aan mensen sleuren/ ongevraagde confrontaties/ perfectioneren/ routine
Wit 	Onzekerheid/ dubbelzinnigheid Innovatie/ mogelijkheden Mysteries en paradoxen	Clichés/ saaiheid / middelmaat Regels/ inflexibiliteit Bevoogding/ wollen dekens / groepsdwang

Welke kracht maakt dat het werkt?

Het werkzame principe (de motor) is...	
Geeldruk 	- Angst/ dreiging - 'Sense of urgency' - De wil om te winnen
Blauwdruk 	- Ratio/ feiten - 'Sense of control'/ eenduidigheid - Gaan voor het beste
Rooddruk 	- Aandacht - 'Sense of belonging'/ sfeer - Ere wie ere toekomt
Groendruk 	- Nieuwsgierigheid/ interesse - 'Sense of professionalism'/ vakgedrevenheid - Het je eigen willen maken
Witdruk 	- Energie/ vitaliteit - 'Sense of humor'/ dialectiek - Lust/ durf

Wanneer werkt jouw aanpak niet?

Wanneer werkt een aanpak niet?

Geeldruk 	- Zwakke leiders (besluiteloos, geen positie) - Alleen de baas wil het, of iedereen behalve de baas - Geen druk of ambitie (intern en extern) - Je krijgt de sleutelfiguren niet met elkaar in één ruimte
Blauwdruk 	- Zeer dynamische omgeving - Kennis is niet in huis en er is niet aan te komen - Onhelder opdrachtgeverschap, onheldere randvoorwaarden en middelen - Als irrationaliteit een belangrijke rol speelt in veranderingsprocessen
Rooddruk 	- Als medewerkers geen verantwoordelijkheid willen nemen - Als leidinggevendenden geen vertrouwen kunnen geven (loslaten) - Als men een marionetachtige strategie wil - Weinig 'samen' en 'wij'
Groendruk 	- Weinig verwantschap met en begrip voor de verandering - Verborgene agenda's en conflicten - Niet-geaccepteerde leidinggevendenden en begeleiders - Veel onveiligheid en weinig (zelf)vertrouwen
Witdruk 	- Weinig dynamiek en confrontatie - Geen durf, (zelf-)vertrouwen en eigen koers - Weinig zelfkennis en relativering - Te veel afhankelijkheden

Iedere kleur kent zijn eigen waarheid

De 'waarheid' is...

Geeldruk



- Plooibaar en onderhandelbaar
- Vandaag A en morgen B
- Geschiedschrijving

Blauwdruk



- Objectief
- Te bewijzen en te onderzoeken
- Wetenschappelijk vast te stellen

Rooddruk



- Een balans tussen hoe het hoort en hoe het gaat
- Hoe wij dingen met elkaar zeggen te ervaren
- Feiten en mensen, de waarheid ligt in het midden

Groendruk



- Een sociaal construct op basis van percepties
- Het voortschrijdend inzicht dat je hebt
- Een balans tussen gestapelde kennis en continue reflectie

Witdruk



- Een door jou verkozen betekenisvolle perspectie
- Continu gecreëerd in interacties tussen mensen
- Menselijke verbeelding en innerlijk weten

Verantwoord in business, duurzaam in Finance

De controller heeft een centrale rol in het verduurzamen van de organisatie. Als dat de ambitie is. Wat is voor jullie een eerste stap om mensen mee te krijgen ?

=> Wees trouw aan je kleur

=> Motiveer je keuze

Typische gekleurde uitspraken

	Typische uitspraken	Achterliggende gedachten/bedoeling
Geeldruk 	- U heeft elkaar nodig - Laten we in petit comité hierover verder praten met gemandateerde mensen	- Afhankelijkheid benadrukken tussen actoren - Onderhandelingsruimte vergroten - Risico's voor gezichtsverlies inperken - Tijdsdruk vergroten
Blauwdruk 	- U wilt 12% kostenreductie bereiken in 1 jaar - Dat kan door middel van dit in de praktijk bewezen stappenplan	- Eenduidig resultaat benoemen - Heldere, beheersmatige afspraken maken - Traject voorspelbaar maken - Gebruik maken van bestaande kennis/ kunde
Rooddruk 	- Onze visie is nr. 1 te zijn in onze markt - Wij investeren daarom in mensen - De regeling wordt overlegd met de OR	- Verlokkend perspectief schetsen - Aangenaam voor mensen maken - Voor wat hoort wat - Zorgvuldigheid inbouwen
Groendruk 	- Jullie zijn gevraagd op basis van leerdoelen - Je krijgt eruit wat je erin stopt - Het is de bedoeling dat je experimenteert met nieuw gedrag	- Groepsettings creëren - Eigen verantwoordelijkheid benadrukken - Veiligheid scheppen door spelregels - Bewust onbekwaam maken
Witdruk 	- Dynamiek verdraagt zich slecht met controle en procedures - Laat innovatie toe - Laat ze maar ideeën uitwisselen	- Veel nadruk op waarnemen, betekenisgeven - Speuren naar 'natuurlijke' wil en kracht voor verandering - Dialoog op gang krijgen

Anderen ervaren jou niet zoals jijzelf

	Zelfbeeld	Beeld dat mensen (met andere kleur-preferenties) van je hebben
Geeldruk 	- Flexibel - Sensitief - Dynamisch	- Onbetrouwbaar - Draaikont - Met alle winden mee
Blauwdruk 	- Recht door zee - Een man, een man - Afspraak is afspraak	- Rechthoekig - Star - Inflexibel
Rooddruk 	- Empathisch/ invoelend - Groepsgericht - Sociaal	- Socio - Watje - Geitenwollen sokken
Groendruk 	- Open - Reflectief - Ontwikkelingsgericht	- Belerend - Betweter - Ouwehoeren
Witdruk 	- Zelfbewust - Spiritueel - Holistisch	- Eigenwijs - Onaangepast - Wereldvreemd

Hoe krijg je ze mee? Zo!

