

# Stacking the Deck

---

*How to Lead Breakthrough Change Against Any Odds*

*David S. Pottruck, 2014*

*ISBN 978-1-118-96688-4*

Verandering is een constante en leiders moeten meer doen dan veranderingen bijbenen. Zij moeten deze juist versnellen en innoveren. Leiders staan dikwijls tegenover medewerkers of teams die onverschillig of vijandig zijn en moeten deze overtuigen dat verandering dringend en noodzakelijk is.

Dit boek geeft in 9 stappen de acties aan vanaf het ogenblik dat men zich realiseert dat verandering nodig is tot en met de implementatie. Succes is nooit gegarandeerd doch het juiste leiderschap en aangepast proces leiden meestal tot succes.

Breakthrough refereert naar disruptieve initiatieven die een organisatie en de mensen die er deel van uitmaken dramatisch en diep raken: het herdefiniëren van de toekomst en het onderbreken van het bestaande momentum.

Bestaande processen en culturen brengen voorspelbaarheid, betrouwbaarheid, controle en risico minimalisatie. Breakthrough is de tegenpool: onvoorspelbaar, reageren op een nieuwe realiteit, risicovol.

De auteur gebruikt 'de kaarten steken' als beeld: steek de kaarten zodanig dat je praktisch zeker het spel wint echter zonder de andere spelers te bedriegen.

## Stap 1: Bepaal de nood tot verandering en de urgentie ervan.

- Link de verandering aan missie: overtuig de organisatie dat verandering vooruitgang betekent en helpt de missie te realiseren.
- Benadruk de urgentie: stel je volgende vragen
  - Heb ik verschillende scenario's geëvalueerd?
  - Geloof ik werkelijk in de doelstelling die ik met de verandering wens te bereiken?
  - Ben ik echt overtuigd van de urgentie?
  - Kan ik aantonen dat de verandering de moeite loont en noodzakelijk is?
  - Moeten wij de verandering NU doorvoeren?
  - Wat gebeurt er als wij de verandering uitstellen?

Pas als je zelf de antwoorden kent op deze vragen en er echt in gelooft, pas dan zal je in staat zijn anderen te overtuigen.

## Stap 2: Stel je team samen en breng de neuzen in dezelfde richting.

Jouw overtuiging alléén is niet voldoende, je hebt een gebalanceerd leiderschapsteam nodig. Kies pioniers, medewerkers die zich comfortabel voelen met een hoger risico die bereid zijn zich op onbekend gebied te begeven.

Overtuigen is meer dan plannen maken of financiële middelen voorzien. Overtuigen zal afhangen van de wijze waarop je dit team leidt.

Stel hen de volgende vragen:

- Wat doe ik goed? Waaraan zou ik meer aandacht moeten besteden?
- Waarin schiet ik te kort?
- Wat kan ik beter doen om de performantie van het team te verhogen?
- Spendeer ik de nodige tijd en energie aan de juiste zaken?

Vertrouwen wordt opgebouwd door open gesprekken.

## Stap 3: Ontwikkel en communiceer een klare en meeslepende visie.

Waar gaat de organisatie naartoe en wat is de rol van iedere medewerker?

Communiceer naar de verschillende groepen, op verschillende wijze en in alle omstandigheden.

## Stap 4: Voorzie de gekende en ongekende barrières.

Breng wat de auteur de 'Bermuda driehoek' noemt in kaart.

- Mensen bieden weerstand: Waartegen zullen zij juist weerstand bieden? Wat zullen zij aanvaarden? Wat kan je doen om hun vrees te verlichten?
- Ontbrekende vaardigheden: een goede houding is niet voldoende. Definieer wat je kan doen om hen te begeleiden en/of rekruteer nieuwe medewerkers.
- Processen zijn rigide: je geplande verandering komt in conflict met institutionele gewoonten of denkwijzen. Verander ook de procedures.
- De organisatiecultuur is onbuigzaam: maak dat de connectie met de bestaande organisatie cultuur duidelijk is.

Bereid je voor op het onverwachte door potentiële weerstand te onderzoeken en na te denken hoe je deze kan wegnemen.

Buitenstaanders kunnen hier een nuttig klankbord zijn.

### Stap 5: Stel een werkbaar plan op.

- **Evalueer:** van het heden naar de toekomst
  - Startpunt: 'Waar staan wij nu?'
  - De breakthrough verandering: hoe zal succes er in de toekomst uitzien? Hoe gaan wij succes meten?
  - Actie: 'Hoe komen wij daar?'. Bepaal specifieke doelstellingen en gewenste resultaten.
- **Componenten van je planning**
  - Doelstellingen en resultaten: splits deze op in stap-per-stap objectieven zodat je controlepunten hebt (zitten wij op koers?)
  - Taken
  - Deadlines
  - Budgetten en andere middelen
  - Mensen: overtuigd, enthousiast en bereid extra tijd en energie in de verandering te investeren.

### Stap 6: Opsplitsen en momentum opbouwen met 'quick wins'

Splits doelstellingen op in stap-per-stap objectieven zodat je controlepunten hebt (zitten wij op koers?) en bepaal wanneer en hoe je deze kleine successen zal vieren.

### Stap 7: definieer metrics, ontwikkel analytics en communiceer resultaten.

Je kan succes alléén bepalen als er meetbare resultaten vooropgesteld werden.

Definieer de bepalende indicatoren:

- Klanttevredenheid, klachten van klanten
- Engagement, houding van medewerkers. Verloop van medewerkers.
- Trends in verschillende periodes van het veranderingsproces.
- Loyaliteit van je klanten.
- Public relations: positieve reacties oa op sociale media.

### Stap 8: Evalueer en motiveer je team. Werf aan.

Zoek naar talent binnen en buiten je organisatie. Zorg ervoor dat je project een magneet wordt voor getalenteerde mensen.

### Stap 9: Test met pilootprojecten.