

Wat je in ieder geval (niet) moet doen wanneer je succesvolle organisatieverandering tot stand wilt brengen!

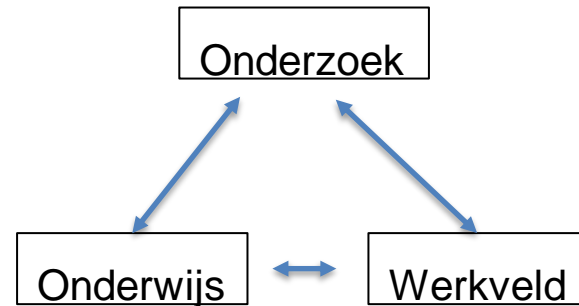
oftewel

(Wat je eigenlijk al weet, maar (soms) weer vergeet over organisatieverandering)



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Dr. Cees Reezigt
**Lector Organisatie-
Ontwerp en –Verandering**
c.reezigt@pl.hanze.nl



share your talent. move the world.

Projecten om duurzame inzetbaarheid van werkenden te stimuleren en te realiseren:

- Vragen (bijna) altijd daadwerkelijke en duurzame – is blijvende - verandering in en van organisaties:
 - Mensen
 - Structuren
 - Systemen
 - Etc.
- Praatjes vullen geen gaatjes
- Pilots zijn soms nodig en mooi, maar te vaak blijft het bij pilots

Succesvolle organisatieverandering:

- Duurzame organisatieverandering wordt in 60 – 80 procent van de veranderprojecten niet gerealiseerd
- Patronen



Projecten om duurzame inzetbaarheid van werkenden te stimuleren en te realiseren.

- Zijn gebaat bij kennis over organisatieverandering
- Maar adviezen over organisatieverandering zijn vaak gericht op elementen en factoren die succesvolle verandering bevorderen – stimulerende elementen en factoren -
- Echter, eerst aandacht nodig voor kritische elementen en factoren
- Kritische elementen en factoren maken wanneer ze niet gedekt zijn organisatieverandering (vrijwel) onmogelijk – noodzakelijke voorwaarden
- Aandacht voor kritische elementen en factoren voorkomt in ieder geval het mislukken van organisatieverandering en dat is de eerste stap richting succes.

Vandaag:

- We gaan in op deze kritische elementen en factoren: Wat je beslist wel (en wat niet) moet doen wanneer je organisatieverandering wilt realiseren
- We maken vooral expliciet van wat jullie eigenlijk - impliciet - al weten
- Voegen daaraan wat toegepast-wetenschappelijke kennis over organisatieverandering toe
- Reflecteren impliciet op organisatieveranderingen die jullie zelf hebben meegemaakt of opgepakt
- Brengen het denken over de aanpak van komende veranderingen – het stimuleren en realiseren van duurzame inzetbaarheid van werkenden -op gang
- Zetten een stap in het realiseren van duurzame organisatieverandering

share your talent. move the world.

Metafoor: organisatieverandering als reis



share your talent. **move** the world.

Metafoor: organisatieverandering als reis

- Een voertuig verplaatst zich van fysiek van A naar B, maar verandert zelf eigenlijk nauwelijks. Bij organisatieverandering verandert de organisatie. De aanpak van de verandering is dan het voertuig.
- Elementen/onderdelen van voertuigen hebben vooral functies, bij elementen van een veranderaanpak is er vaker sprake van rollen. Meerdere elementen hebben dezelfde rol, een element heeft meerdere rollen.
- Wel bruikbaar om eens zichtbaar te maken wat jullie eigenlijk al weten over kritische elementen en factoren van en bij organisatieverandering.

Mentimeter

Noem de top-5 kritische elementen en factoren wanneer we een lange reis met een voertuig niet willen laten mislukken.

Niet miezemuizen – het gaat om noodzakelijke factoren!!

Mentimeter

Ga naar menti.com en gebruik de code 5652 5045

 Mentimeter

Noem de top-5 kritische elementen en factoren wanneer we een lange reis met een voertuig niet willen laten mislukken.

Waiting for responses ...



share your talent. **move** the world.

Mentimeteruitkomsten

- elementen en factoren die te maken hebben met beweging
- elementen en factoren die te maken hebben met richting
- elementen en factoren die te maken hebben met vervoerscapaciteit

Mentimeteruitkomsten

- elementen en factoren die te maken hebben met beweging
- elementen en factoren die te maken hebben met richting
- elementen en factoren die te maken hebben met vervoerscapaciteit

Snelheid, wendbaarheid en vervoerscapaciteit zijn zeker niet onafhankelijk van elkaar.



share your talent. **move** the world.

Van de reismetafoor naar organisatieverandering

- Wanneer we kritische elementen en factoren voor de reis omzetten naar kritische elementen en factoren voor organisatieverandering, dan wijst de specifieke invulling van deze factoren naar de veranderaanpak.
- Kritische elementen en factoren betreffen het noodzakelijk fundament van de veranderaanpak: het fundament dat in ieder geval mislukken voorkomt.

Mentimeteruitkomsten

- elementen en factoren die te maken hebben met beweging
- elementen en factoren die te maken hebben met richting
- elementen en factoren die te maken hebben met vervoerscapaciteit

- Snelheid, wendbaarheid en vervoerscapaciteit zijn zeker niet onafhankelijk van elkaar

Contingentie: Wat kritische elementen en factoren zijn is afhankelijk van de reis!!!

Toegepast-wetenschappelijke kennis over organisatieverandering

De belangrijkste kritische factor is:

Het besef dat niet alle verandersituaties hetzelfde zijn en dat de veranderpak moet aansluiten bij de verandersituatie.

(Niemand gaat met een Fiat 500 cabriolet op poolexpeditie!!)

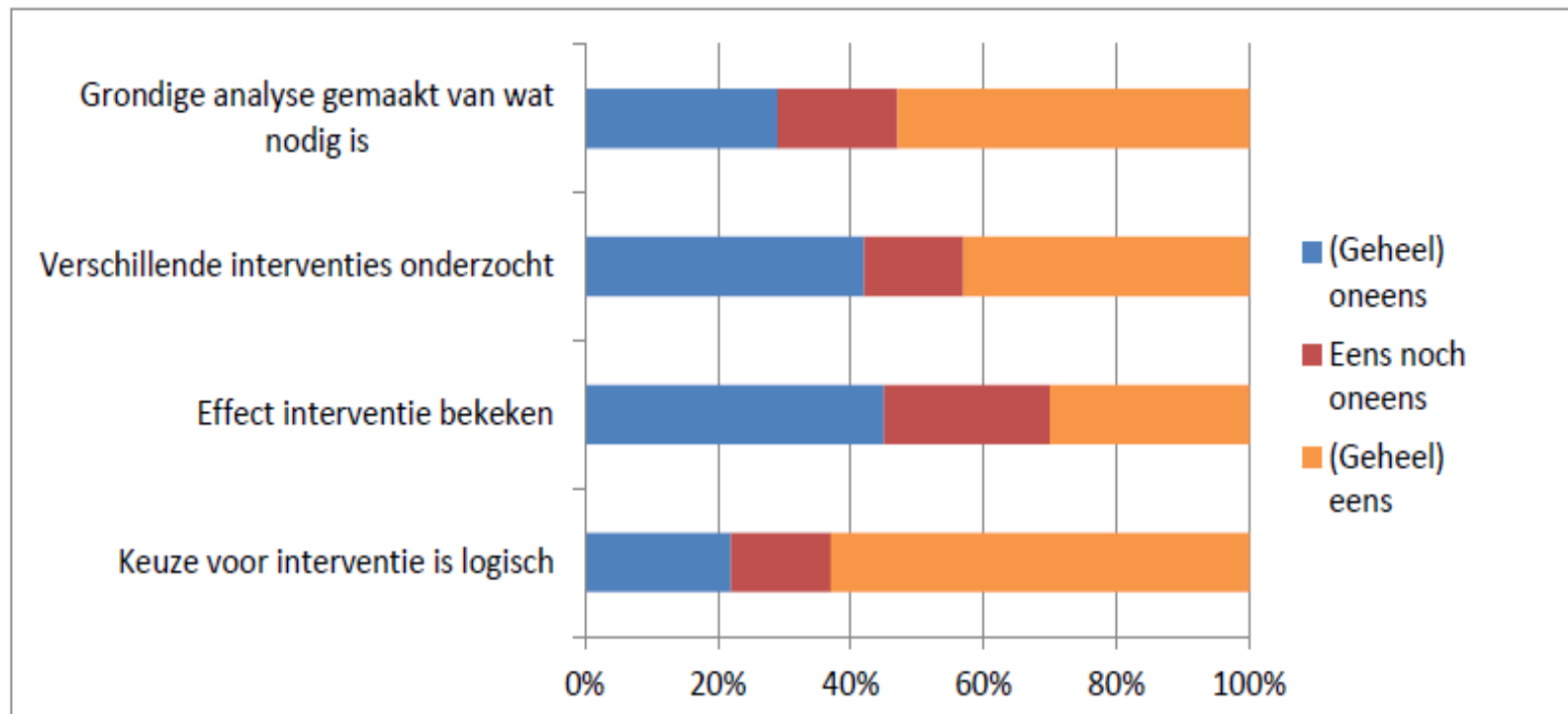


share your talent. **move** the world.

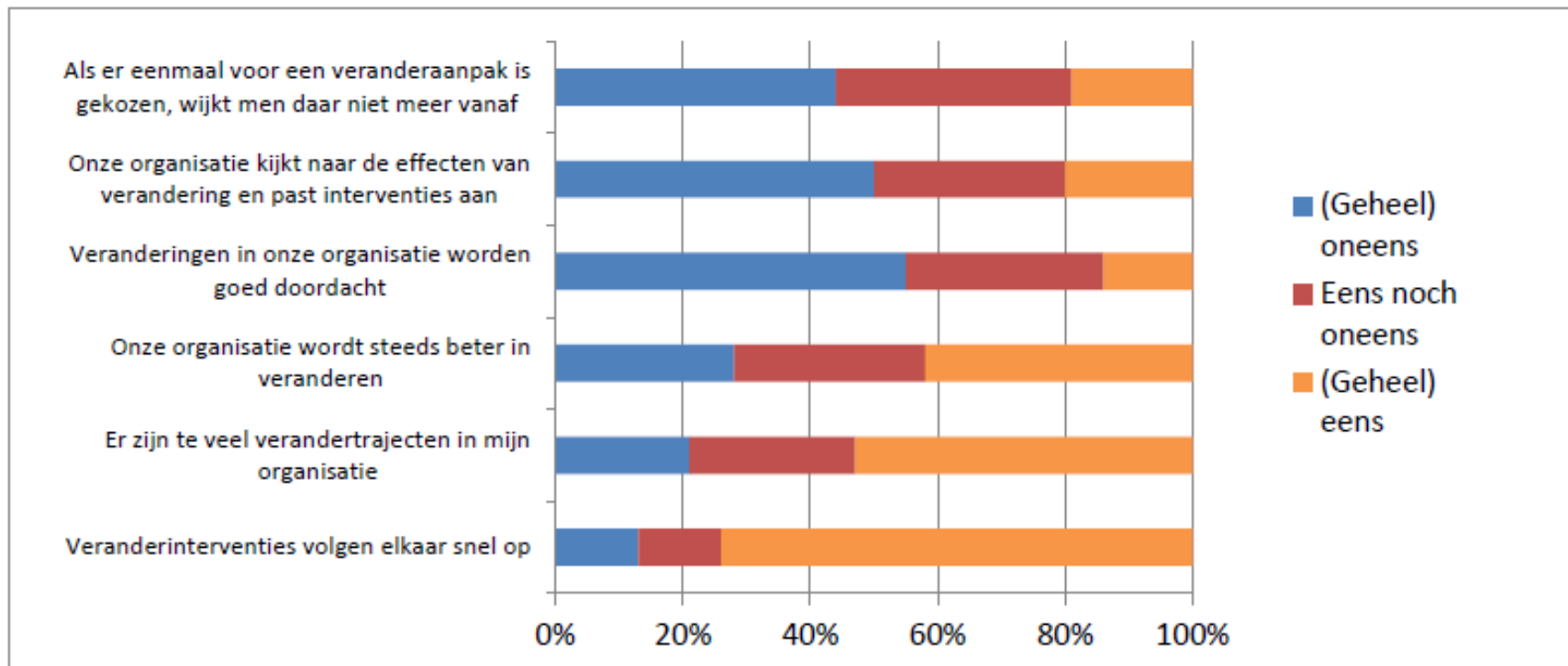
Een stukje empirie

Man, Ard-Pieter de & Tours, Heleen. (2016). Mislukt 70% van de verandertrajecten?, Sioo

Figuur 2: Veranderaanpak in de onderzochte recente veranderprojecten



Figuur 3: Veranderaanpakken op organisatorisch niveau



Toegepast-wetenschappelijke kennis over organisatieverandering

Boonstra, Albert & Reezigt, Cees. (2023). A Complexity Framework for Project Management Strategies. Project Management Journal. 54.

Contingentie!!!

Verandersituatie bepaalt veranderaanpak

Verandersituatie bepaalt veranderaanpak

Drie domeinen:

Inhoud – het **'wat'** van de verandering

Interne context – het **'waar'** van de verandering, **in de organisatie**

Externe omgeving – het **'waar'** van de verandering, **buiten de organisatie**

Twee dimensies:

Structurele complexiteit – **wat speelt er allemaal**

Dynamische complexiteit – **hoe onvoorspelbaar** is hetgeen dat er speelt



Veranderaanpak

Wat speelt er allemaal

Weinig

Veel

Veranderinhoud

- weinig componenten en afhankelijkheden
- Verandering omvat veel componenten met veel onderlinge afhankelijkheden

Interne context

- invloedrijke interne belangengroepen ondersteunen de doelen en maken afspraken over de benodigde middelen.
- invloedrijke interne belangengroepen staan niet achter of zijn het oneens over de doelen en de benodigde middelen.

Externe omgeving

- ervaren en gevestigde externe partners ondersteunen de verandering.
- invloedrijke externe belanghebbenden steunen de verandering niet of zijn het niet eens.

Onvoorspelbaarheid

Laag

Hoog

Project inhoud

- veranderdoelen zijn duidelijk en stabiel

- doelen en vereisten van de verandering wijzigen gedurende het project

Interne context

- interne belangengroepen zijn **stabiel** in hun houding en mate van steun tijdens de verandering

- interne belangengroepen **kunnen hun houding** en mate van steun tijdens de verandering **wijzigen**

Externe omgeving

- invloedrijke externe partners zijn **ervaren en ondersteunen** consistent de verandering

- externe partners kunnen **hun houding en niveau van ondersteuning** tijdens de verandering **wijzigen**

		Wat speelt er allemaal wat betreft de inhoud/interne context/externe omgeving van de verandering	
		Weinig	Veel
Onvoorspelbaarheid	Laag	A] Uniforme veranderingen	B] Pluriforme veranderingen
	Hoog	C] Ontvouwende veranderingen	D] Ambigue veranderingen

		Wat speelt er allemaal wat betreft de inhoud/interne context/externe omgeving van de verandering	
		Weinig	Veel
Onvoorspelbaarheid	Laag	A] Uniforme veranderingen Doelen en middelen zijn duidelijk	B] Pluriforme veranderingen Doelen zijn helder maar tussen stakeholders niet verenigbaar
	Hoog	C] Ontvouwende veranderingen Doelen, middelen, context en omgeving zijn fluïde.	D] Ambigue veranderingen Conflicterende, abstracte opvattingen over richting van de verandering en de organisatie.

Ga naar menti.com en gebruik de code 5652 5045



Waar denken jullie dat veranderingen rond duurzame inzetbaarheid van werkenden zijn te plaatsen in deze indeling.



Toegepast-wetenschappelijke kennis over organisatieverandering

- Het



- syndroom

Veranderingen worden in veruit de meeste gevallen te weinig complex ingeschat: het valt bijna altijd tegen.



share your talent. **move** the world.

		Wat speelt er allemaal wat betreft de inhoud/interne context/externe omgeving van de verandering	
		Weinig	Veel
Onvoorspelbaarheid	L a a g	<p>A] Uniforme veranderingen Doelen en middelen zijn duidelijk</p> <p><i>Instructie</i></p>	<p>B] Pluriforme veranderingen Doelen zijn helder maar tussen stakeholders niet verenigbaar</p> <p><i>Stakeholder management</i></p>
	H o o g	<p>C] Ontvouwende veranderingen Doelen, middelen, context en omgeving zijn fluïde.</p> <p><i>Leren en experimenteren</i></p>	<p>D] Ambigue veranderingen Conflicterende, abstracte opvattingen over richting van de verandering en de organisatie.</p> <p><i>Fundamentele dialoog</i></p>

Wat speelt er allemaal wat betreft de inhoud/interne context/externe omgeving van de verandering

Weinig

Veel

ONVOORSPELBAARHEID

L
a
a
g

A] Doelen en middelen zijn duidelijk
Instructie – Oplossingen zijn duidelijk. Just do it. Doelbepaling, planning, mijlpalen, projectstructuur, monitoren, voldoende resources, aandacht voor sociale aspecten zoals communicatie en training

B] Doelen helder maar tussen stakeholders onverenigbaar
Stakeholder management – zicht op posities, onderhandelen, gebruiken macht, aanpassingen, ademruimte, aanmoedigen, stap voor stap, realiseren van quick-wins, focus op sociale organisatieaspecten, vroeg betrekken machtige stakeholders, gebruikersparticipatie

H
o
o
g

C] Doelen, middelen, context en omgeving zijn fluïde.
Leren en experimenteren – incrementele aanpassingen, leren, participatieve ontwikkeling, consultatie, agile, scrum, toesnijden op gebruik, motivatie, informatie en discussie, overtuigen, promoten, training, flexibiliteit.

D] Conflicterende, abstracte opvattingen over richting van de verandering en de organisatie.
Fundamentele dialoog – dialoog en consultatie, visie en inspirerend leiderschap, toekomst scenario's, cultuurverandering, gebruik van symbolen, vieren en aanmoedigen verschillende opvattingen, management debatteert mee.

Toegepast-wetenschappelijke kennis over organisatieverandering

De overkoepelende vragen ter voorkoming van mislukking zijn:

- Is, gegeven de verandarsituatie - en die kun je natuurlijk deels beïnvloeden: de verandering kleiner maken qua diepte en reikwijdte, eerst maar eens dit en later dat - de invulling op de kritische elementen en factoren d.w.z. het fundament van de veranderaanpak zodanig dat we kunnen garanderen dat er:
 - In voldoende mate beweging is?
 - In voldoende mate richting is?
 - In voldoende mate wie en wat noodzakelijk zijn in de verandering worden meegenomen?

Nee: niet doen!!!

Van reis naar organisatieverandering – een checklist van hulpvragen

Maar niet zomaar: we willen er ook van leren!

- Neem een verandering in gedachte waar je mee te maken hebt of mee te maken hebt gehad, die je misschien wel leidt of hebt geleid, en die niet goed gaat of niet goed is gegaan.
- Wat leren de kritische factoren die we gaan bespreken jou wanneer je ze aanlegt tegen die verandering?
- Verderop - help onze kennis ook weer een stukje verder!:
Korte enquête: Welke kritische factoren verklaren nu vooral waarom de verandering die je in gedachte hebt genomen niet goed gaat of niet goed is gegaan? En wat leert je dat over de verandering om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te stimuleren en te realiseren?

Wettelijke en formele vereisten, veiligheid en risicobeheersing

Verkeersregels en
voorschriften, Autopapieren,
rijbewijs, kentekenplaten, etc.

**Blijven we met het veranderdoel en de aanpak van de verandering
binnen wettelijke kaders en regelgeving?**

Vervoerscapaciteit?	
Carrosserie en Interieur	Zijn er voldoende middelen om alles dat noodzakelijk is qua aanpassing van systemen, structuren, competenties, houdingen, etc. mee te nemen in de verandering?
Richting - Informatie?	
Beginpunt	Hebben we voldoende duidelijk hebben wat de huidige situatie is?
Doel	Hebben we het doel voldoende duidelijk (globaal of specifiek, afhankelijk van voorspelbaarheid)?
Route	Hebben we, voor zover mogelijk , voldoende zicht op opeenvolgende stappen in het veranderproces?
Navigatie en/of kaarten (lange termijn)	Hebben we voldoende zicht op de voortgang tijdens het veranderproces? Hebben we voldoende mogelijkheden tot herplannen, mocht dit nodig zijn?
Up-to-date verkeersinformatie – voor routewijziging (middenlange termijn)	Hebben we voldoende zicht op de verandercontext tijdens het veranderproces? Hebben we voldoende mogelijkheden tot herplannen (en bijsturen), mocht dit nodig zijn?
Voorruit, ruitenwissers, zijspiegels voor zicht op verkeerssituatie	Hebben we voldoende zicht op directe obstakels, belemmeringen, kansen, etc.? Hebben we voldoende mogelijkheden tot snelle koersaanpassingen?

Richting - besturing	
Stuursysteem	Heeft de veranderorganisatie, etc. voldoende capaciteiten om de koers in te zetten en bij te sturen? Bieden de communicatiestructuur, de hiërarchische structuur, etc. voldoende mogelijkheden om in de organisatie door middel van overtuigen en andere beïnvloedingstechnieken de koers in te zetten en bij te sturen?
Chauffeur	Zijn er voldoende competente verandermanagers beschikbaar?
Wielen	Zijn er voldoende aangrijpingspunten (mensen, structuren, systemen, etc.) om in de staande organisatie de koers in te zetten en bij te sturen?

Beweging	
Startmotor	<p>Hebben we voldoende sponsors in het topmanagement?</p> <p>Zijn deze sponsors bereid om een rol op zich te nemen tijdens de Kick-off?</p>
Motor	<p>Is de veranderorganisatie voldoende ingericht om de verandering in gang te brengen en in gang te houden?</p>
Accu – Topmanagement Sponsors	<p>Staat het topmanagement in voldoende mate achter de verandering en wil ze dat ook in voldoende mate uitstralen?</p> <p>Zijn sponsors van de verandering in voldoende mate aanwezig?</p>
Brandstof	<p>Zijn voldoende financiële middelen beschikbaar?</p> <p>Zijn voldoende technologische hulpmiddelen beschikbaar?:</p> <p>Is voldoende menselijke capaciteit beschikbaar?</p> <p>Is menselijke capaciteit voldoende betrokken door reden, urgentie, doel van de verandering met medewerkers te communiceren?</p> <p>Wordt menselijke capaciteit in voldoende mate bewaard door betrokkenheid te waarderen en zorgen serieus te nemen?</p> <p>Is in voldoende mate sprake van open, eerlijke en frequente communicatie met medewerkers over de verandering?</p> <p>Is er voldoende ruimte voor opleiding en ontwikkeling?</p> <p>Is er voldoende verandermanagement-expertise?</p> <p>Zijn er voldoende middelen om de verandering te voltooien, ook als het tegenzit?</p>

Wielen	<p>Zijn er voldoende ambassadeurs van de verandering in afdelingen aanwezig?</p> <p>Zijn medewerkers in voldoende mate betrokken?</p> <p>Kunnen systemen en structuren in voldoende mate worden aangepast, zodat zij de verandering ondersteunen?</p>
Transmissiesysteem	<p>Heeft de veranderorganisatie in voldoende mate toegang tot communicatiestructuren, hiërarchische structuren, beloningsstructuren en informele structuren om de staande organisatie in beweging te krijgen en te houden?</p>
Remsysteem	<p>Is er voldoende aandacht voor het borgen van de verandering?</p>
Dashboard	<p>Is er voldoende informatie beschikbaar over:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Voortgang van de verandering •Gebruikte middelen •Resterende budgetten, etc.?
Onderweg-voorzieningen voor bijtanken, koelvloeistof en olie aanvullen, rusten, reparaties en onderhoud	<p>Is er in de planning voldoende rekening gehouden met onvoorziene omstandigheden, noodzaak van adempauzes, vieren van successen en aanpassingen in de veranderorganisatie en de veranderaanpak?</p> <p>Zijn we in staat risico's die samenhangen met het veranderdoel en de aanpak van de verandering voldoende te beheersen? (belastingdienst voorbeeld)</p> <p>Hebben we een voldoende exitstrategie?</p> <p>Hebben we voldoende armslag om met tegenslagen om te gaan?</p>

Eerder: Snelheid, wendbaarheid en vervoerscapaciteit zijn zeker niet onafhankelijk van elkaar.

Een verandering die:

- aan veel dingen raakt,
- waarin veel en diverse stakeholders moeten worden meegenomen,
- waarvan de richting niet vooraf vaststaat – een diffuus probleem en niet een gedeelde oplossing als beginsituatie –
- vraagt veel tijd (en energie).

Veranderaanpak moet passen op de verandersituatie !!

Reflectie

(en deel je inzichten met je collega's hier en draag bij aan onderzoek)

Twee vragen:

- Welke 3 kritische elementen/factoren verklaren nu vooral waarom de verandering die je in gedachte hebt genomen niet goed gaat of niet goed is gegaan?
- Wat neem je nu mee ten aanzien van de verandering om duurzame inzetbaarheid van werkenden te stimuleren en te realiseren?

Ga naar menti.com en gebruik de code 5652 5045

 Mentimeter

Welke 3 kritische elementen/factoren verklaren nu vooral waarom de verandering die je in gedachte hebt genomen niet goed gaat of niet goed is gegaan?

Je kunt meerdere antwoorden verzenden. Graag afzonderlijke factoren in afzonderlijke antwoorden.



Ga naar menti.com en gebruik de code 5652 5045

Wat neem je mee ten aanzien van de verandering om duurzame inzetbaarheid van werkenden te stimuleren en te realiseren?

Je kunt meerdere antwoorden geven. Graag je afzonderlijke inzichten in afzonderlijke antwoorden.



Tot slot

Dank voor jullie aandacht en inbreng
en
ik wens jullie een goede verandering!!!