



9. Verandermanagement Middle management

Programma

- Introductie veranderen
- Verhaal over veranderen
- Cultuur ijsberg
- Planned change
- Jijzelf en verandering

Even lekker
negatief met z'n
allen: wat
hebben we al
mis zien gaan
bij
veranderingen?



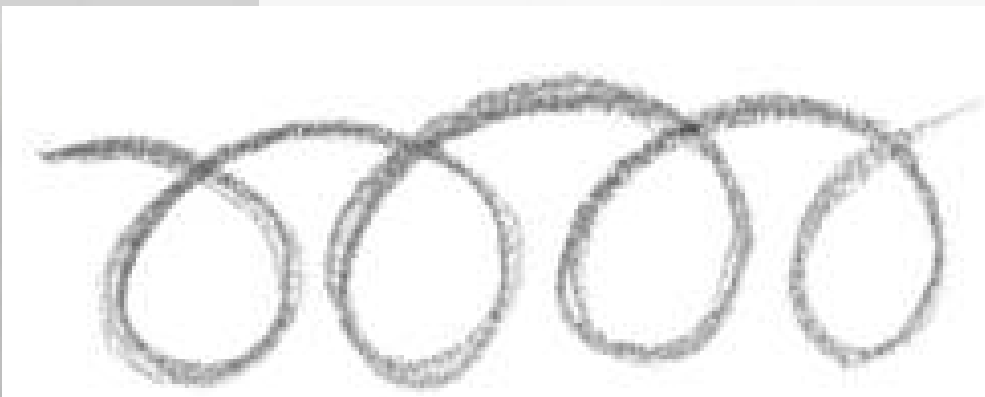
Veranderen

- Veranderen = de situatie wijzigen, van gedaante veranderen
- Veranderen is **kijken, denken én doen**

ver·an·de·ren (veranderde, heeft, is veranderd)

1 anders maken; wijzigen

2 anders worden



formele organisatie

structuur, regels,
procedures,
werkverdeling,
rapportagelijnen, beleid,
doelen, technologie,
financiën, producten

coalities, psychologische
behoefte, macht, informele
leiderschap, conflict, moraal,
informele normen,
gevoeligheden, sociale codes,
loyaliteit, vriendschappen,
emotionele gevoelens,
percepties, risiconemend gedrag

**informele
organisatie**

Veranderen

“

70% van de veranderingstrajecten

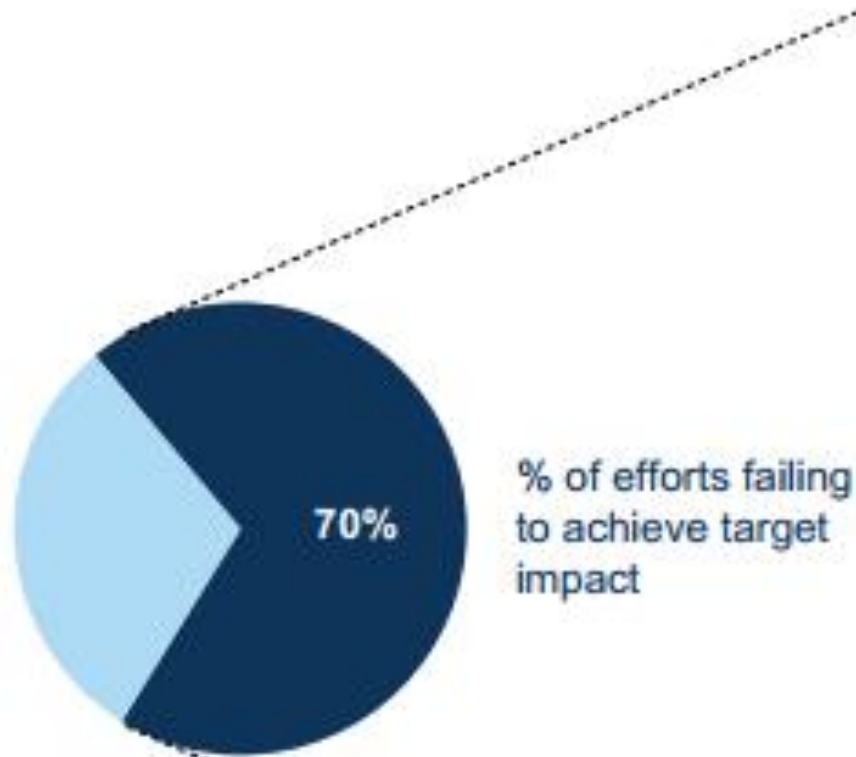
loopt vast of levert niet het

beoogde effect op

Faalkans

- Cultuurverandering 80%
 - Strategie-implementatie 42%
 - Herontwerp bedrijfsprocessen 35%
 - Kostenreductie korte termijn 20%
 - Lange termijn veranderingen 50%
- Ten Have & Visser 2004, 49 onderzoeksrapporten en 43.000 organisaties


Faalkans

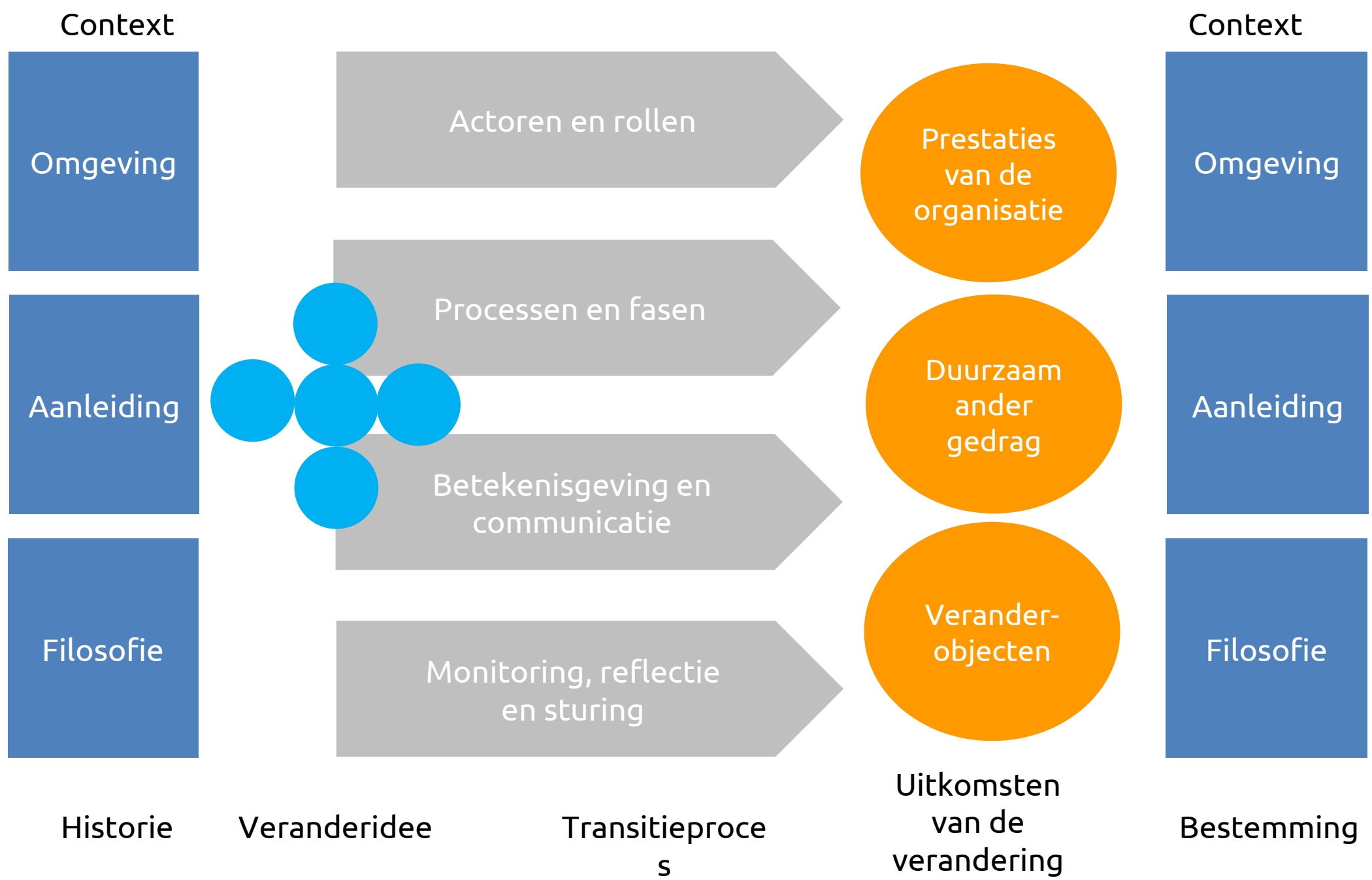


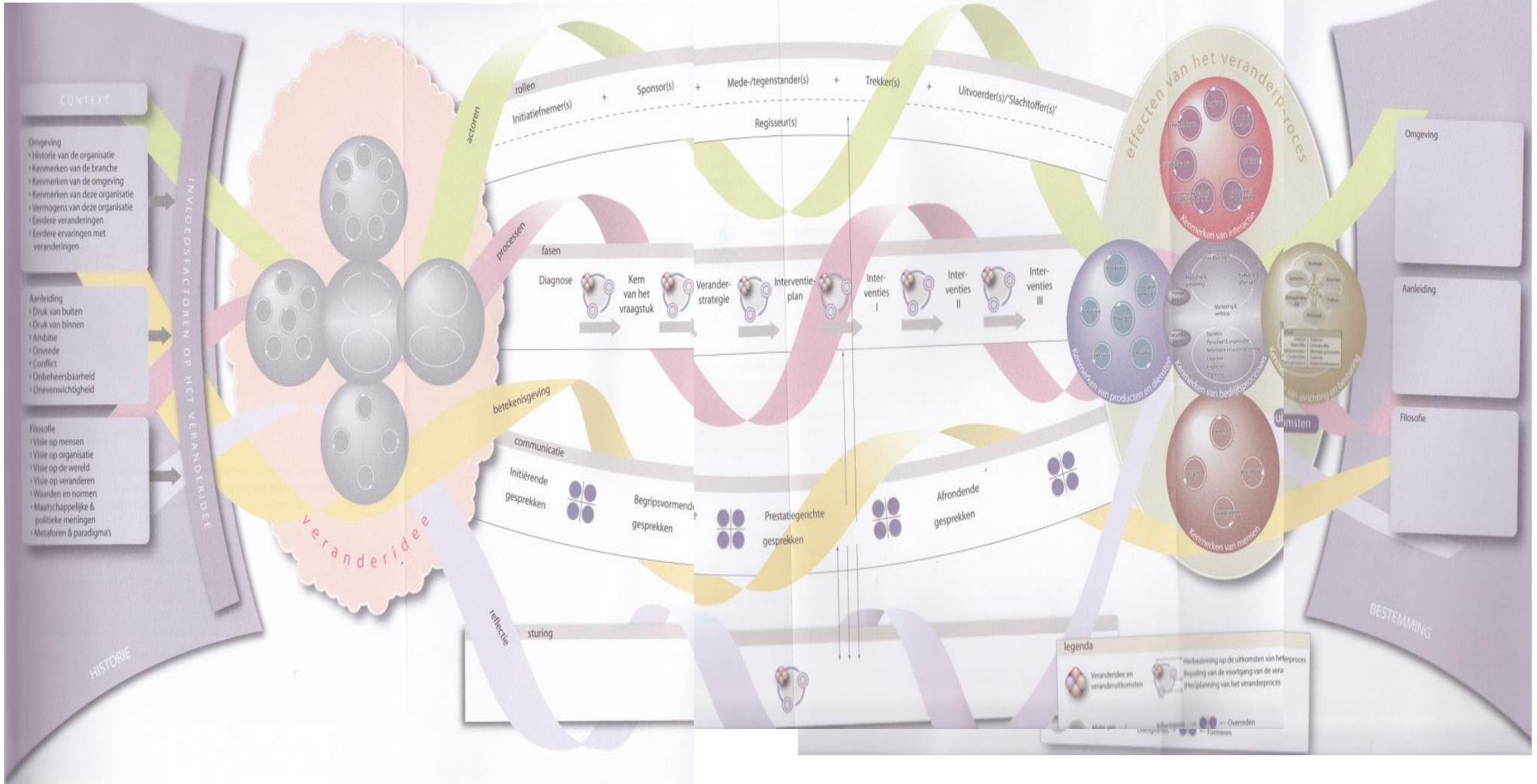
Factors contributing to failure



Resultaten artikel 'The performance culture imperative', Carolyn Aiken e.a., McKinsey & Company, 2007

- 
- **Organisatie**
 - **Opdracht**
 - **Wat ik aantrof**
 - **Wat we organiseerden**
 - **Effecten**
 - **Causale diagrammen**
 - **Oplossingsrichting**







Een verandering komt nooit uit het niets. Er is een context en een directe aanleiding ('triggering events'). In de context is vooral de 'veranderhistorie' belangrijk!





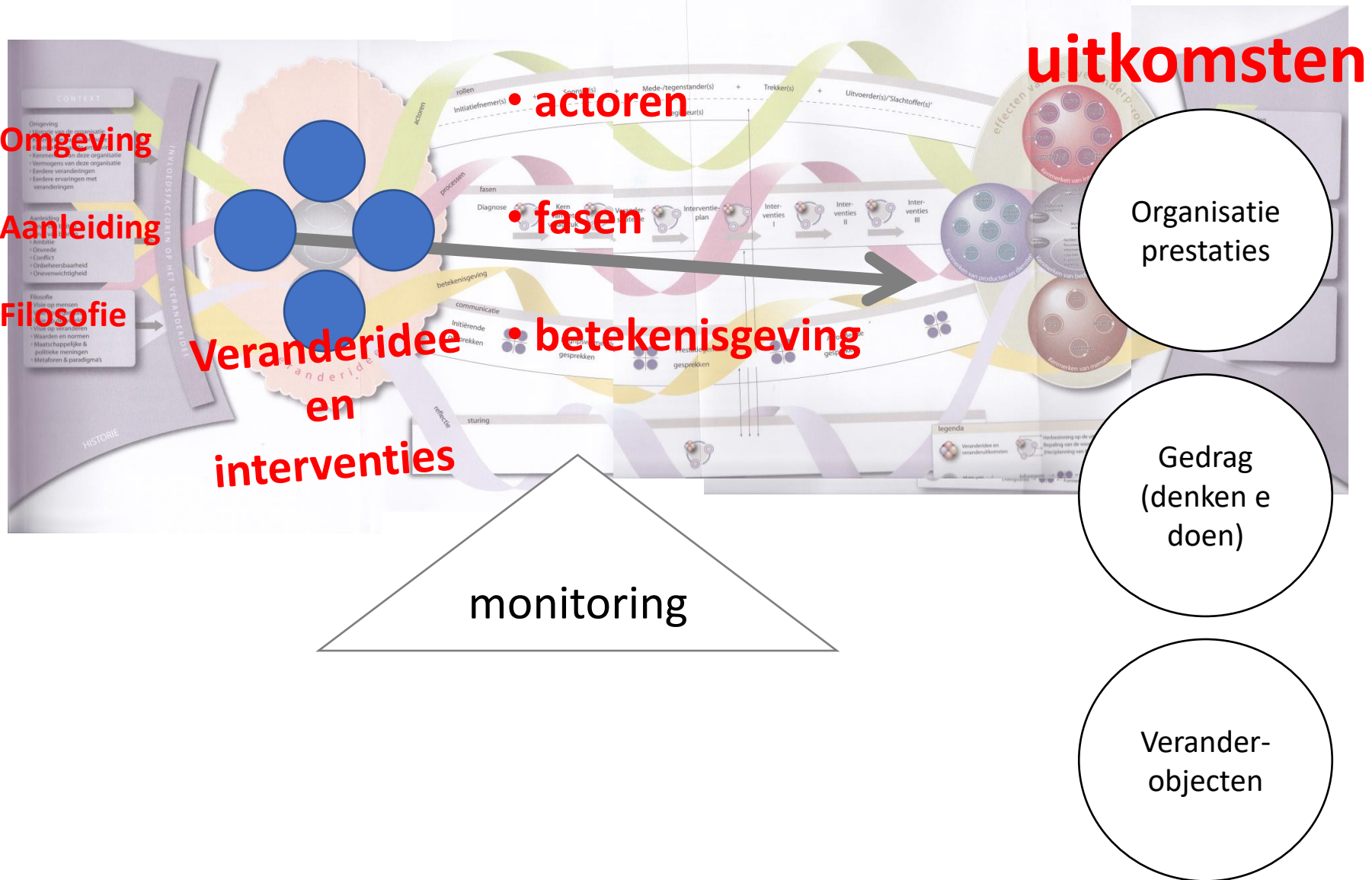
- Veranderingen moeten leiden tot *zichtbare prestatieverbeteringen* van organisaties.
- Dat vergt **anders denken en doen** van medewerkers en managers.
- Het (nieuwe) gedrag wordt mogelijk gemaakt door andere objecten (structuren, communicatiepatronen, systemen e.d.).



- Actoren: binnen veranderprocessen zijn verschillende **rollen** te identificeren.
- Fasen: activiteiten in een veranderproces worden geordend in **stappen**.
- Betekenisgeving: **beelden** van managers en medewerkers over (het functioneren van) de organisatie veranderen,



- *Veranderidee*: het **wat** van de verandering. Wat is het veranderobject? Wat grijpen we aan om te veranderen?
- *Interventies*: het **hoe** van de verandering. Langs welke weg willen we de verandering bewerkstelligen?



- Hoe wordt de voortgang en het behalen van resultaten gemeten?



Een verandering komt nooit uit het niets. Er is een context en een directe aanleiding ('triggering events'). In de context is vooral de 'veranderhistorie' belangrijk!



Aanloop

- afbakeningsvragen beantwoorden

Diagnose

- meervoudig kijken
- gebruiken van modellen
- diagnoseproces organiseren

Kern van het vraagstuk

- betekenis geven
- gebruiken intuïtie of diagrammen
- participeren of niet?

Veranderstrategie

- zes vragen beantwoorden
- wikken en wegen van kleuren
- vaststellen van de strategie

Interventieplan

- versterken van de aanpak
- samenhang en consistentie zoeken
- communiceerbaar maken
- relevant houden

Interventies

Context!

Veranderproces

Afbakening

1. Waar speelt dit?

Wat zijn de
systeemgrenzen?

2. Wat moet er veranderen?

Vraagstuk van de
(voorlopige)
probleemdefinitie

3. Wie gaat dit voor elkaar brengen?

Vraagstuk van de actoren

Aanloop

- afbakeningsvragen beantwoorden

Diagnose

- meervoudig kijken
- gebruiken van modellen
- diagnoseproces organiseren

Kern van het vraagstuk

- betekenis geven
- gebruiken intuïtie of diagrammen
- participeren of niet?

Veranderstrategie

- zes vragen beantwoorden
- wikken en wegen van kleuren
- vaststellen van de strategie

Interventieplan

- versterken van de aanpak
- samenhang en consistentie zoeken
- communiceerbaar maken
- relevant houden

Interventies

Aanloop

Drie startvragen

1. Waar speelt dit?

Wat zijn de
systeemgrenzen?

2. Wat moet er veranderen?

Vraagstuk van de
(voorlopige)
probleemdefinitie

3. Wie gaat dit voor elkaar
brengen?

Vraagstuk van de actoren

Aanloop

- afbakeningsvragen beantwoorden

Diagnose

- meervoudig kijken
- gebruiken van modellen
- diagnoseproces organiseren

Kern van het vraagstuk

- betekenis geven
- gebruiken intuïtie of diagrammen
- participeren of niet?

Veranderstrategie

- zes vragen beantwoorden
- wikken en wegen van kleuren
- vaststellen van de strategie

Interventieplan

- versterken van de aanpak
- samenhang en consistentie zoeken
- communiceerbaar maken
- relevant houden

Interventies

Diagnose

- Zorg voor een 'brede dekking'
- Kies een breed instrumentarium, modellen, concepten, e.d.
- Hou feeling met context en actoren

Aanloop

- afbakeningsvragen beantwoorden

Diagnose

- meervoudig kijken
- gebruiken van modellen
- diagnoseproces organiseren

Kern van het vraagstuk

- betekenis geven
- gebruiken intuïtie of diagrammen
- participeren of niet?

Veranderstrategie

- zes vragen beantwoorden
- wikken en wegen van kleuren
- vaststellen van de strategie

Interventieplan

- versterken van de aanpak
- samenhang en consistentie zoeken
- communiceerbaar maken
- relevant houden

Interventies

Kern v.h. vraagstuk

- Betekenis geven
- Gebruiken intuïtie of diagrammen
- Participeren of niet?

Aanloop

- afbakeningsvragen beantwoorden

Diagnose

- meervoudig kijken
- gebruiken van modellen
- diagnoseproces organiseren

Kern van het vraagstuk

- betekenis geven
- gebruiken intuïtie of diagrammen
- participeren of niet?

Veranderstrategie

- zes vragen beantwoorden
- wikken en wegen van kleuren
- vaststellen van de strategie

Interventieplan

- versterken van de aanpak
- samenhang en consistentie zoeken
- communiceerbaar maken
- relevant houden

Interventies

Strategie