

Organisatieverandering

“”Hoe krijg je ze mee?”

BIM Pro kennisdag

27 juni 2023

Hans Kommers

ST-groep

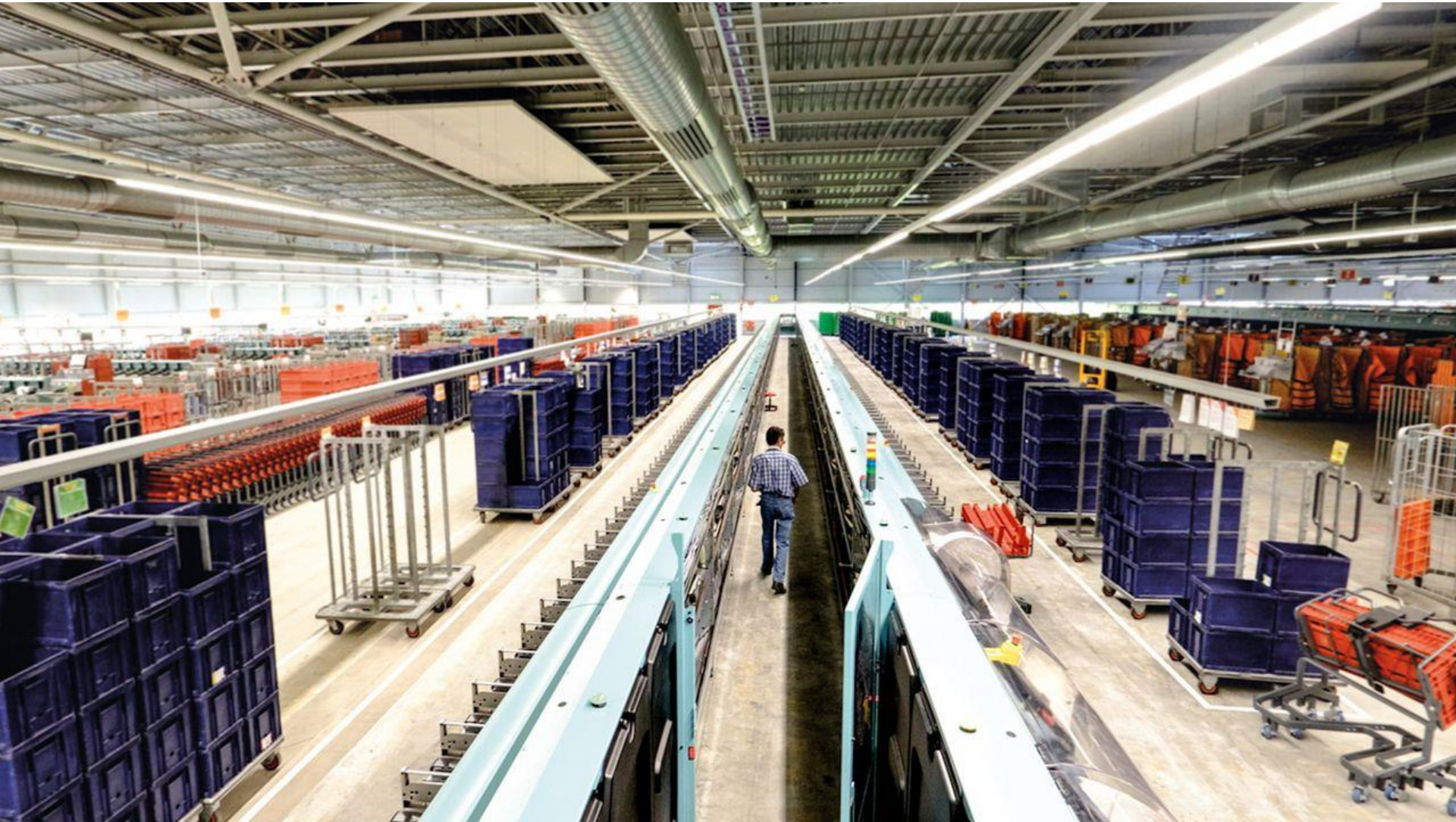
Organisatieverandering

BIM Pro kennisdag 27 juni

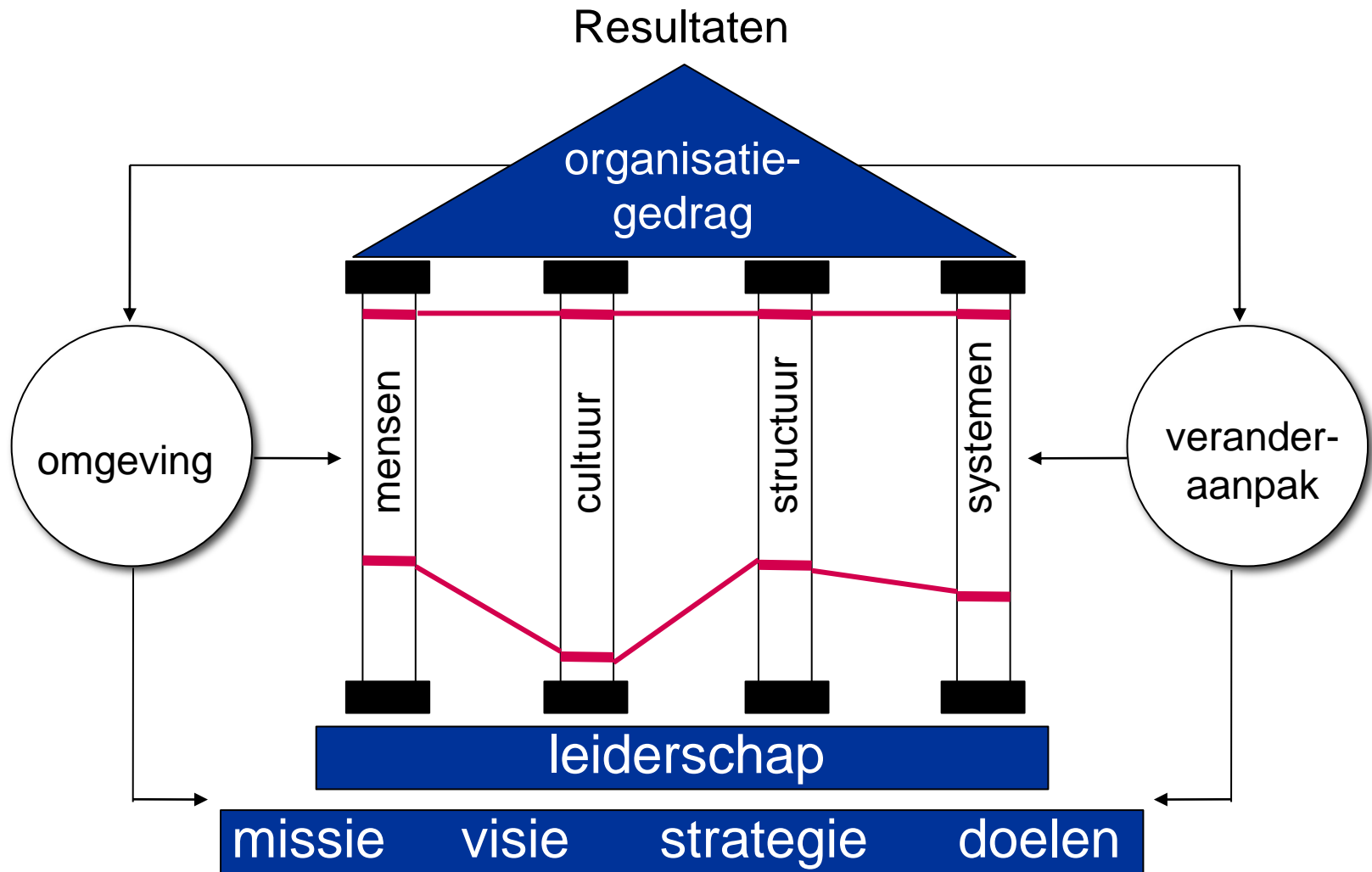
Inhoud

- Waarom is organisatieverandering niet eenvoudig?
 - Gedrag en organisatie, een complexe samenhang
 - Het proces van veranderen, een 'wicked issue'
- Wat zijn verandercondities? (Hoe pak je het aan in grote lijnen)
- Het veranderproces op individueel niveau (vergroten van de veranderbereidheid)

Een voorbeeld: brieven sorteren



Sociotechnisch veranderen: aandacht voor samenhang



Wat is uw ervaring?

- Ga in gedachten terug naar uw fijnste of beste werkervaring, (baan, project of klus)
- Wat zijn volgens u de belangrijkste kenmerken?
- Wissel kort uit met uw tafelgenoten: wat is uw top 3 van kenmerken van goed werk?

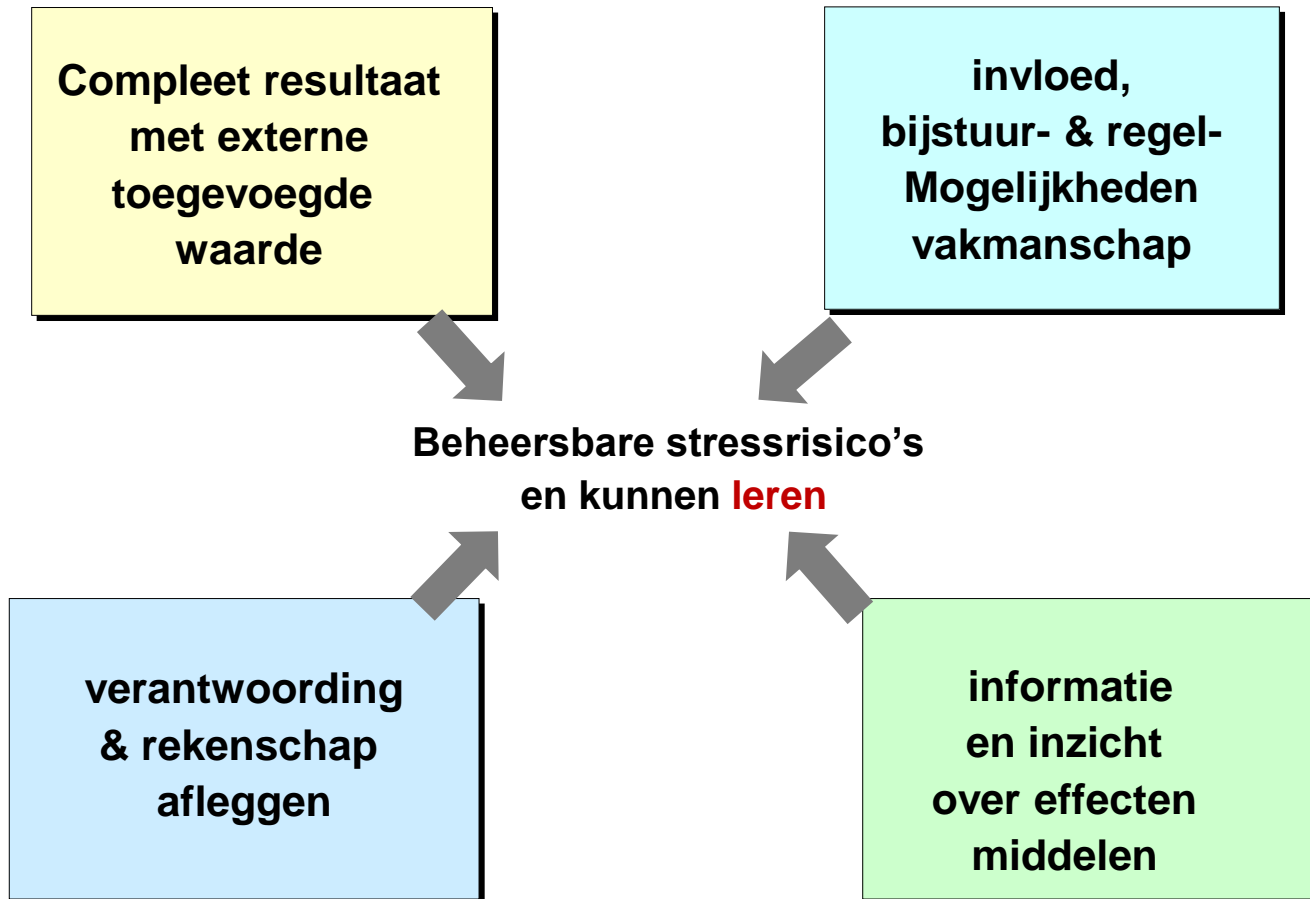


Wat maakt een goede werkdag?

- goede resultaten boeken en zien, zinvol werken hier waardering voor krijgen
- afwisseling, uitdaging, leren
- zelfstandigheid, regelmogelijkheden, serieus genomen worden
- goede samenwerking, steun collega' s, goede werksfeer



Voorwaarden zinvol werk en betrokkenheid



Drie dimensies van organisatieverandering

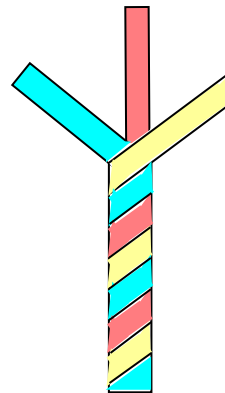


TPC Model Tichy

inhoudelijke
streng

- inhoudelijk:
- strategie
 - structuur
 - systemen

proces-
streng



- proces:
- cultuur
 - competenties
 - samenwerking

belangen
streng

- posities:
- macht
 - belangen

Veel voorkomende praktijk bij visieontwikkeling

- Na een aanloopperiode van 1-2 jaar
- wordt door het hoogste managementteam
- in 1-2 dagen op de hei
- vooral een rationele organisatievisie ontwikkeld,
- en via voorlichtingssessies & themakrantjes
- verspreid naar de rest van de organisatie



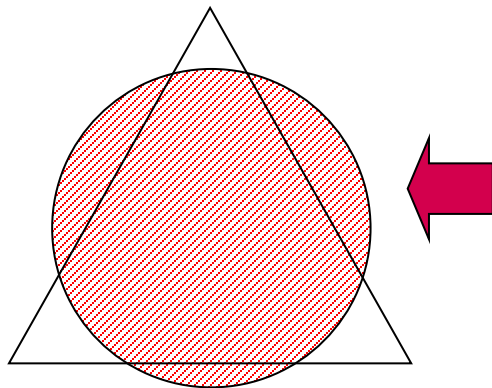
Waarom gaat veranderen moeizaam?

- informatie achterstand
- onvoldoende eigenaarschap:
 - via-via communicatie heeft geen emotie
 - natuurlijk verzetsmechanisme
- verwaarlozing gezamenlijke visie



Ideale visieontwikkeling en -verspreiding

- visie kun je niet doorgeven, maar moet je doorleven: eigenaarschap (verbinding) ontstaat pas bij participatie
- continue proces, voortdurend bijgesteld en aangescherpt
- brede dialoog voor afstemproces en blinde vlekken
- in én buiten de 'bijeenkomst': on & off the job; in veelvuldig 'echt' contact:



gewenste cultuur realiseren
door deze meteen na te leven
collectieve visievorming:
- brede kijk ontwikkelen
- vertrouwen bouwen



Baron von Munchhausen

Waaraan voldoet een goede visie?

- Begrijpelijk en navolgbaar dat het de (strategische) doelen van organisatie dichterbij brengt
- Voorstelbaar: roept concrete, haalbare beelden op
- Aantrekkelijk, gemeenschappelijk wenselijk: 'dat willen we zijn'
- Ook vertaald naar het hier en nu



Verandermanagement?



Kritieke verandercondities



Bij onvoldoende verandercondities

Waarom???

- oppervlakkig
- uitstel
- hobbyisme

Wat???

- snelle start
- proces dooft uit

En wat moet ik nu doen om verder te komen???

- angst
- onzekerheid
- frustratie

- rondzingen
- valse start

Waarmee???

Hoe???



Belangrijke keuzes bij draagvlak

gesloten



open

weinig
participatie



veel
participatie



- keuze baseren op grond van veranderkundige overwegingen i.p.v. persoonlijke voorkeur / stijl !!!
- pas op met uitersten
- hou rekening met de aanwezige verandercondities

Voordelen van participatie



1. Draagvlak, acceptatie, emotioneel eigenaarschap
2. Beter besluiten door gebruiken kennis en informatie (voorkomen van eigen blinde vlek)
3. Ontwikkelen verandervermogen: leren participeren

Aandachtspunten bij participatie

1. Is de participatie zinvol?
Heeft men voldoende verstand van zaken?
2. Hoe complex wordt de besluitvorming?
Gemakkelijk op één lijn?
3. In hoeverre is er sprake van een gemeenschappelijk wenselijke toekomstvisie, pijn, perspectief?
4. Kun / wil je het wel loslaten?
(wat niet? → uitgangspunten, randvoorwaarden/kaders!)



Variatie in participatie

- Meeweten: wat is er besloten (+ evt. Waarom)
- Meepraten: reageren op plan van management, maar: management beslist!
- Meedenken: meer open, zélf kunnen invullen (evt. binnen kaders of uitgangspunten, maar: management beslist!)
- Meebeslissen: stem hebben (evt. binnen kaders of uitgangspunten)
- Zelf beslissen (evt. binnen kaders of uitgangspunten)



De participatievraag: 'Goed verantwoorden' i.p.v. 'Goed antwoorden' !!!

Weerstand bij verandering

- Kan veranderen zonder weerstand?
- Een model van troost
- Vergroten van de veranderbereidheid

Het vier kamer model

(gebaseerd op Weisbord & Claes Janssen)

Kamer 1

Tevredenheid met oude situatie



Kamer 4

Vernieuwing, opbouwen, kansen & mogelijkheden zien en grijpen



Kamer 2

Ontkenning van veranderings-
noodzaak, boosheid
Of tegenwerken



Kamer 3

Verwarring, in het dal, berustend,
afwachtend,



Wat herkent u van?

- Neem een organisatieverandering in gedachten (Nu of in het verleden)
- Welke gedrag herkent u van collega's of andere betrokkenen? In welk kamertje zitten ze?
- Wissel kort uit met uw tafelgenoten
- In welk kamertje zit uzelf?

Het vier kamer model: ondersteunende interventies

Kamer 1

Tevredenheid met oude situatie

Laat mensen hun werk
doen, tenzij ...



Kamer 4

Vernieuwing, opbouwen, kansen &
mogelijkheden zien en grijpen

Bied hulp,
ondersteun,
stimuleer en prikkel



Kamer 2

Ontkenning van veranderings-
noodzaak, soms zelfs tegenwerken

Stel vragen,
geef informatie,
verhoog het bewustzijn,
geef steun (neem serieus)



Kamer 3

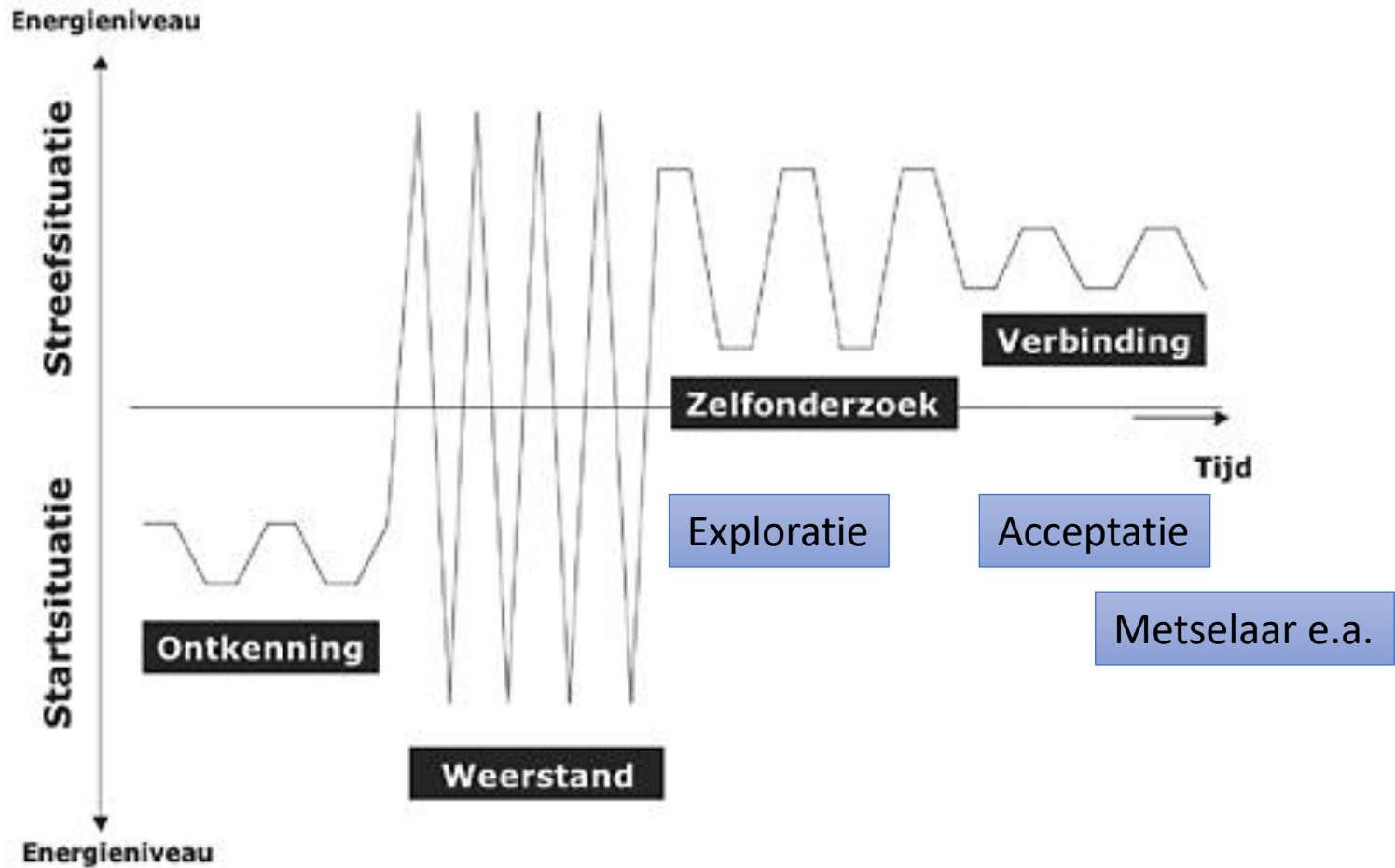
Verwarring, in het dal, berustend,
afwachtend,

Focus op toekomst,
geef duidelijkheid,
structureer taken en zorg
voor houvast en veiligheid



Op weg naar verbinding

Bron: A. Mars



Afbeelding 4 Fasen op weg naar verbinding

Mensen in beweging

- Weten
- Willen / moeten
- Kunnen (en durven)

Vrij naar Ajzen

Bron: 'Van weerstand naar veranderbereidheid', 2011

Mensen in beweging: ondersteunende activiteiten

