

Managen van veranderprocessen

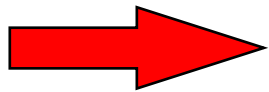
Lieke Thijssen
Changeability
2002

www.changeability.nl



Groeiende impact van veranderingen nu en in de toekomst

Snelheid, Volume en Complexiteit van veranderingen nemen toe



Turbulente Omgeving

- factoren staan niet meer los van elkaar (bv. mensen, issues, problemen en taken)
- er is meer onderlinge afhankelijkheid tussen de factoren
- er is geen beste oplossing
- consequenties zijn onvoorzien
- minder tijd om op gebeurtenissen te reageren
- veranderingen zijn moeilijker te voorspellen en te beheersen
- de oplossingen zijn minder duurzaam

Wat wordt de nieuwe manier van werken?

Gisteren

- Co-located teams
- Extern contact 9-5
- Vaste grenzen -wie doe wat
- Succes door risico vermijden
- Communiceren naar
- Kwaliteit
- Multi skilling

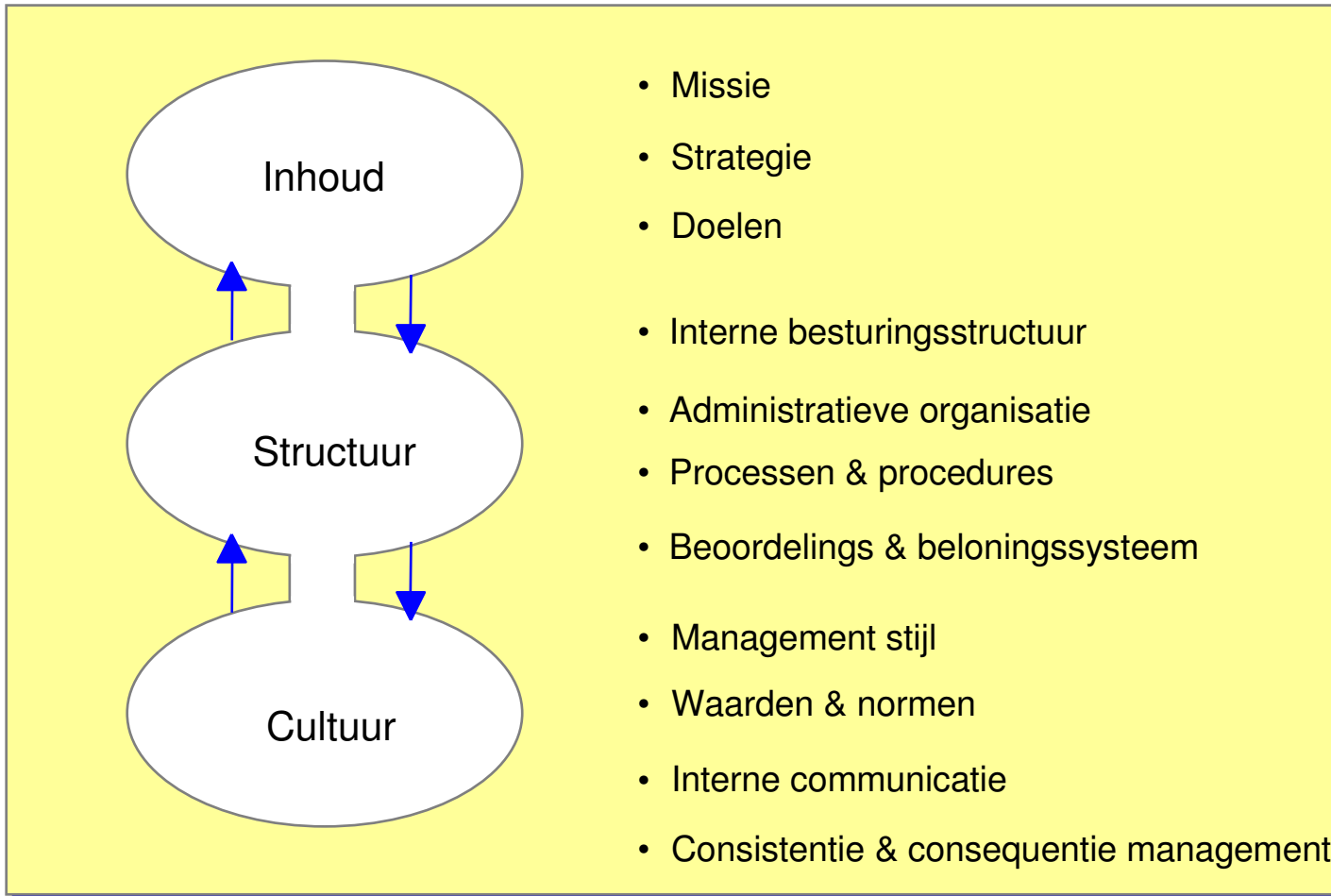
Vandaag en morgen

- Klant-leverancier kanalen
- Virtuele teams
- 24/7 operaties
- Vloeibare, ontvankelijke manier van werken
- Succes door innovatie en risico
- Communiceren met en kruislings
- Leiderschap
- Ontvankelijkheid
- Competentie vermogen

Fundamentele shifts in houding en gedrag door de hele organisatie

Verandering kan op 3 niveaus plaatsvinden

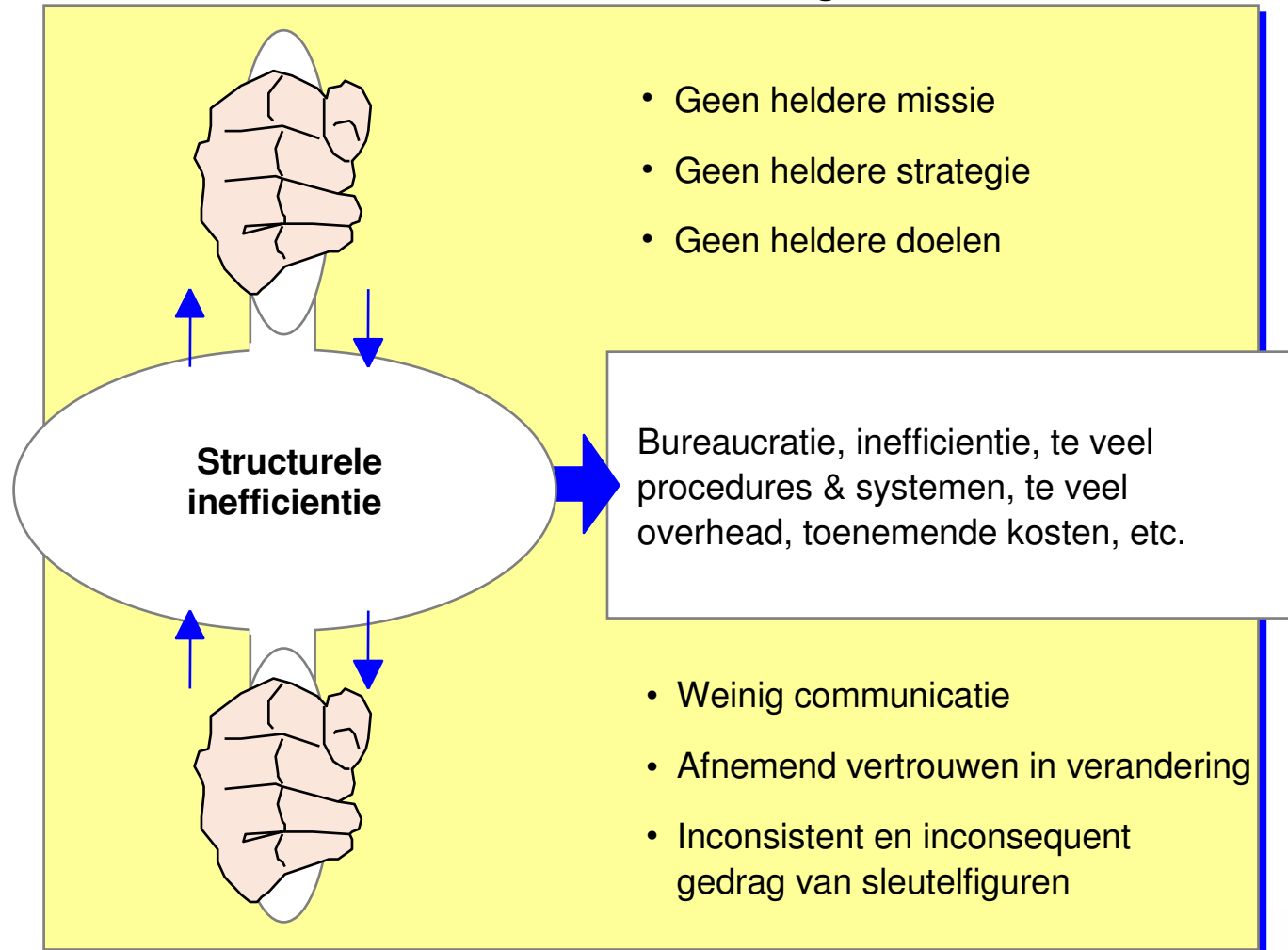
Stuurniveaus in een organisatie



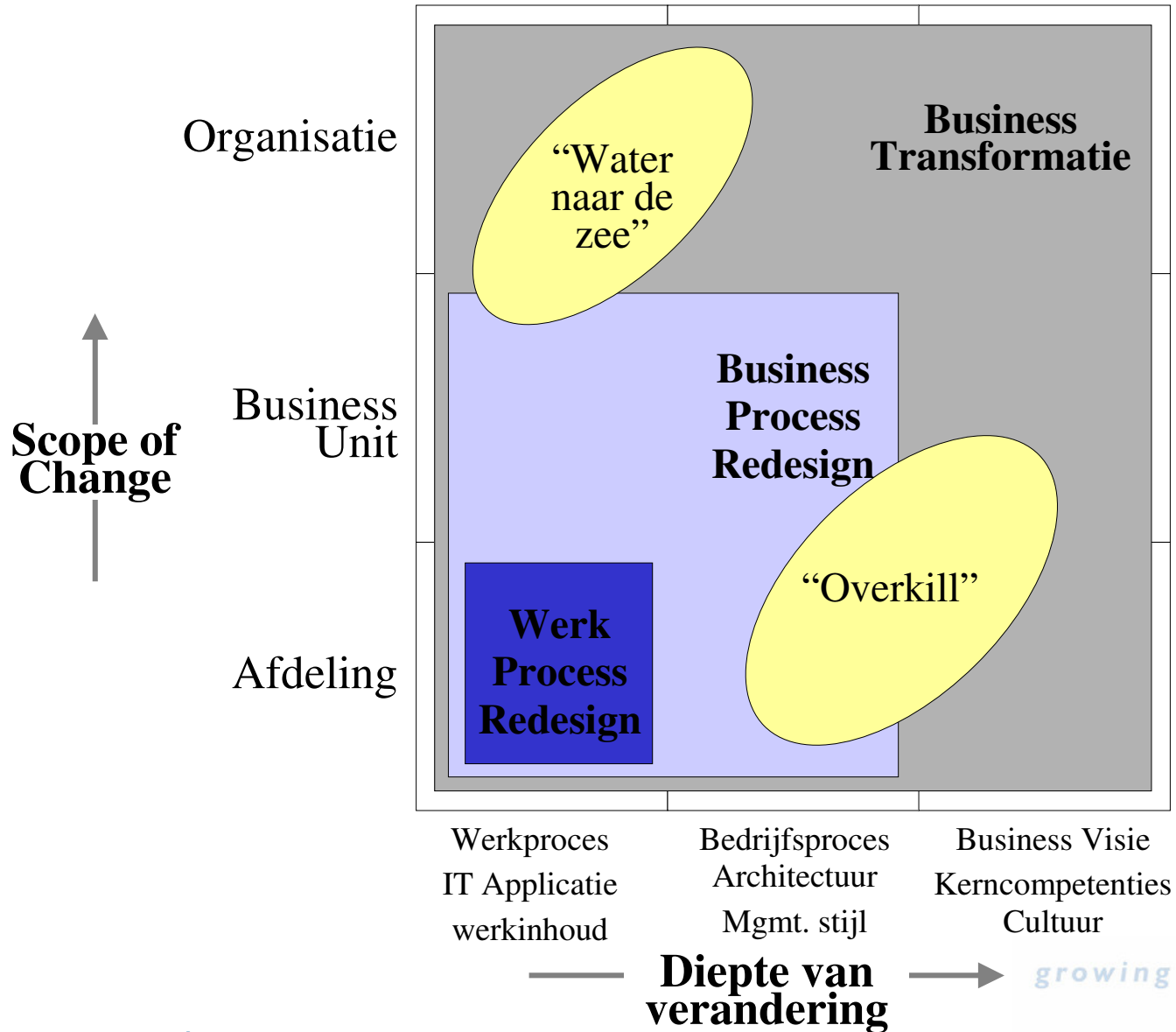
Inhoud, structuur en cultuur zijn verbonden en moeten afgestemd zijn

De meeste veranderprojecten negeren de afhankelijkheid en focussen op de structuur

Stuurniveaus in een organisatie

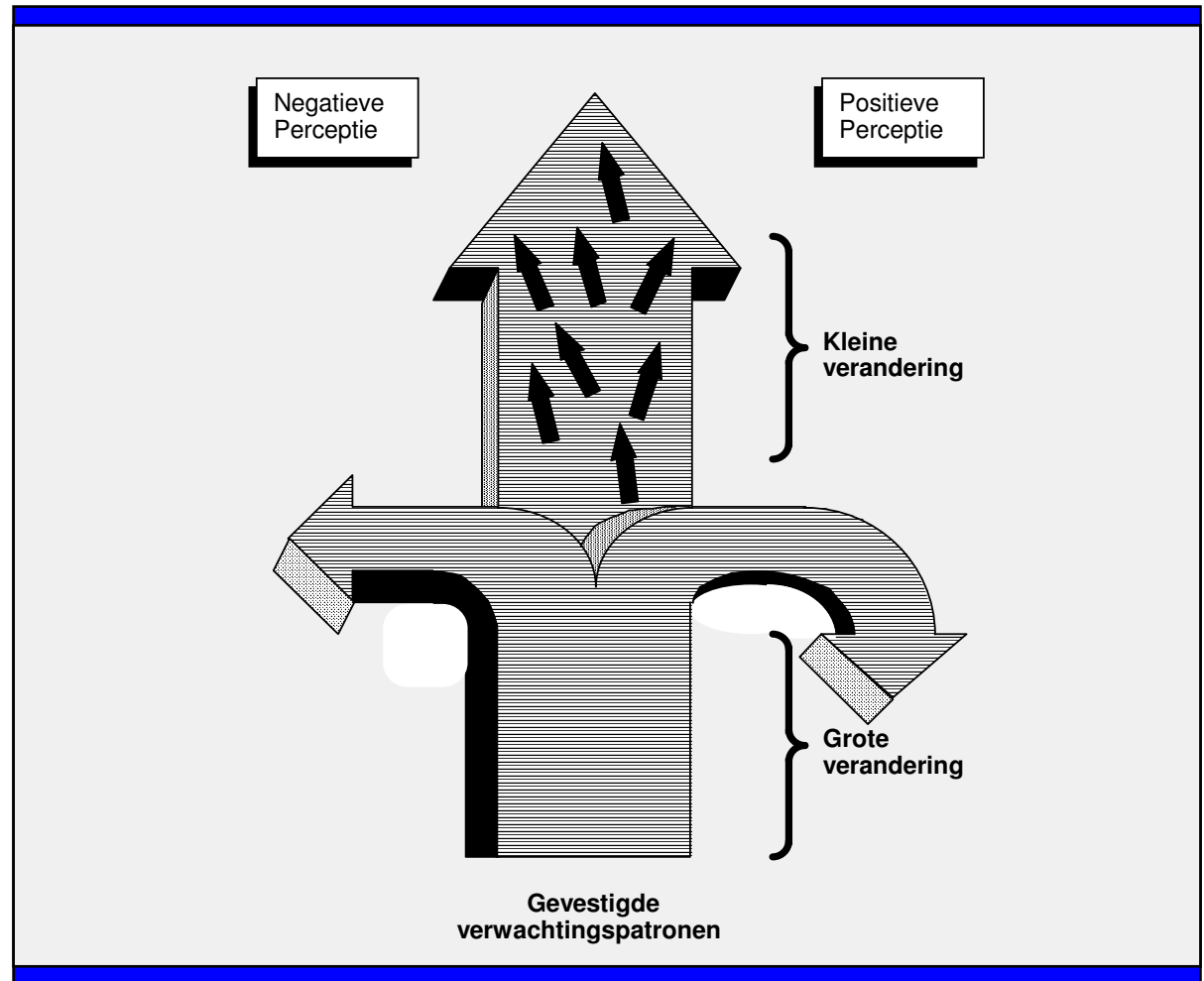


Meest voorkomende classificering van veranderprojecten



Wat is een complexe verandering?

Complexe verandering:
produceert een duidelijke verstoring in gevestigde verwachtingspatronen

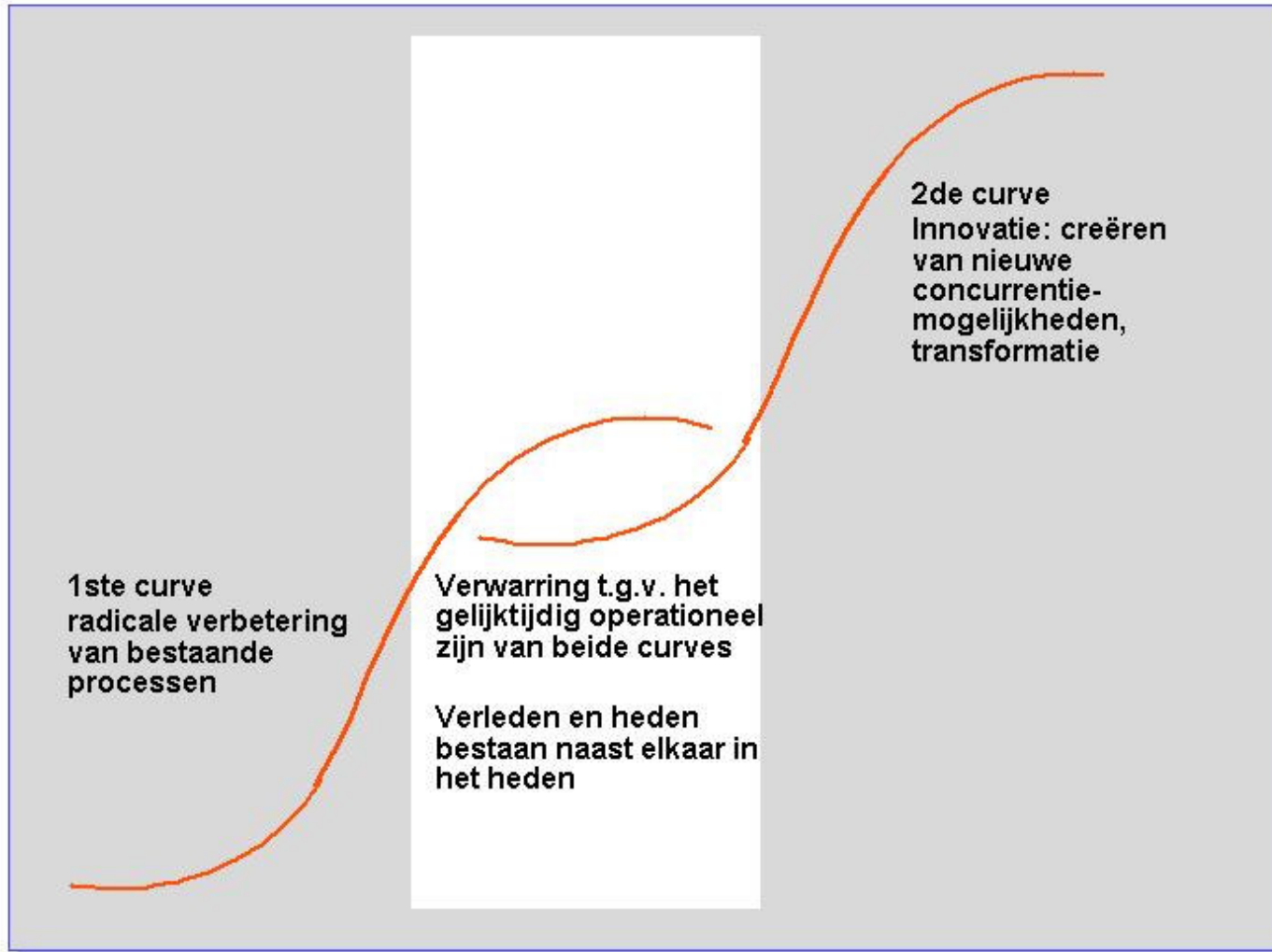


Het managen van veranderingen is nodig als de verandering niet in het referentiekader past

Verandering als kans of als bedreiging?

	Probleem	Kans
Nu	<p>Situatie: "We zijn nu in de problemen"</p> <p>Pijn: Onmiddellijk verlies van onze marktpositie, zekerheid van baan, overleving van de organisatie, etc.</p>	<p>Situatie: "We kunnen profijt uit deze situatie halen, als we onmiddellijk tot actie overgaan"</p> <p>Pijn: Verlies van een potentiële kans die voor het grijpen ligt</p>
Straks	<p>Situatie: "We gaan in de problemen komen"</p> <p>Pijn: Dreigend verlies van onze marktpositie, zekerheid van baan, overleving van de organisatie, etc</p>	<p>Situatie: "In de toekomst profiteren We van deze situatie"</p> <p>Pijn: Missen van een kans die mogelijk voor het grijpen ligt</p>

1e en 2e curve veranderingen



Is uw veranderproces een 1e curve of 2e curve uitdaging?

Eerste Curve Uitdagingen

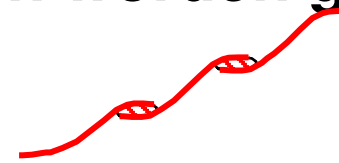
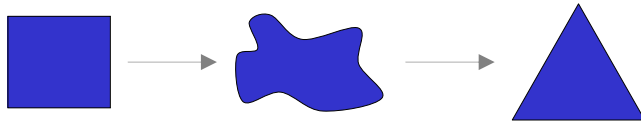
- Beter worden in wat je al doet door:
 - implementeren van nieuwe organisatie modellen
 - business process reengineering
 - verbeteren stakeholder relaties
- In essentie, verbeteren wat is

Tweede Curve Uitdagingen

- Voorbereiden op een nieuwe definitie van je business door:
 - Strategische heroverweging
 - Markt herpositionering
 - core competentie ontwikkeling
- In essentie, creeren wat niet is

Weten waar je bent op de S-curves bepaalt de urgentie voor actie

Verandering kan op 2 manieren worden gericht



Change management:

Ontwerp (“architect van verandering”)

- Mensen werken in een organisatie
- Tijdpad kan worden bepaald
- Implementatie stijl/migratie strategie kan worden bepaald
- Diagnose
- Manier van denken

Focus op:

- Sponsorship
- Consequentie management
- Heldere horizon/eind-status
- Managen risico's in kritieke fasen
- Weerstand tegen verandering
- Het project continu monitoren (deadlines, mijlpalen, etc.)

Changeability:

Ontwikkel (creeren goede omgeving)

- Een organisatie wordt gemaakt door de interactie tussen mensen
- Tijdpad is ook bepaald door “de wet van systeem denken”
- Chaos principe bepaalt de implementatie stroom
- Interactie/relaties tussen mensen
- Manier van leven

Focus op:

- Leiderschap
- Consistentie management
- Continue aandacht
- Managen van risico's op de langere termijn
- Weerstand tegen leren
- Continue monitoren van de balanced business scorecard

Ze zijn niet vervangbaar, wel naast elkaar uitvoerbaar

Checklist Verander capaciteit

Eens of oneens?

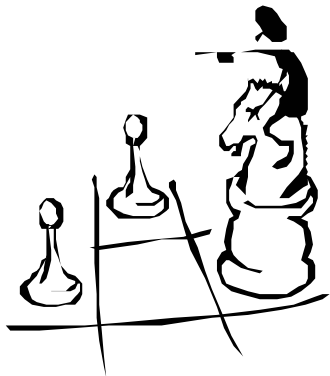
- **Innovatief leiderschap**
 - Bij het ontwikkelen van veranderprocessen bid ik medewerkers voldoende ruimte voor inbreng van eigen ideeën
 - Ik word door mijn medewerkers vaak geprezen om mijn creativiteit bij veranderingsprocessen
 - Ik ben sterk in het enthousiasmeren van mijn medewerkers voor veranderingsprocessen
- **Innovatieve cultuur**
 - De mensen kijken veel over de grenzen van hun eigen werkunit
 - Binnen de werkunit is de huidige mentaliteit bij uitstek gericht op veranderen en verbeteren
 - Mijn medewerkers steunen elkaar bij het oplossen van problemen die samenhangen met het veranderen
- **Motivatie**
 - Mijn medewerkers zijn bereid een constructieve bijdrage te leveren aan veranderingsprojecten
 - Ons personeelsbeleid is sterk stimulerend ten behoeve van veranderingsprojecten
 - Ik kan mijn medewerkers makkelijk belonen als ze zich inspannen voor het veranderingstraject

Sleutelrollen in het veranderingsproces

1. Senior management creeert zwarte gaten
2. Gebrek aan urgentie of communicatie daarover
3. Organisatie heeft de reputatie van niet succesvol in het brengen van veranderingen
4. Verantwoordelijkheid is toegewezen aan projectmanagers en niet aan lijnmanagement
5. Staf vervangt lijn in tot stand brengen van verandering
6. Te veel verander initiatieven tegelijkertijd
7. De tijd horizon is te lang

Voor ieder van deze valkuilen kunnen remedies worden gevonden

Individueen en groepen hebben verschillende rollen in een veranderproces



Sponsor (S)

Legitimeert de verandering



Trekker (T)

Verantwoordelijk voor implementatie van de verandering



Doelgroep (D)

Moet feitelijk veranderen



Voorstander (V)

Wil de verandering, heeft onvoldoende sponsorship

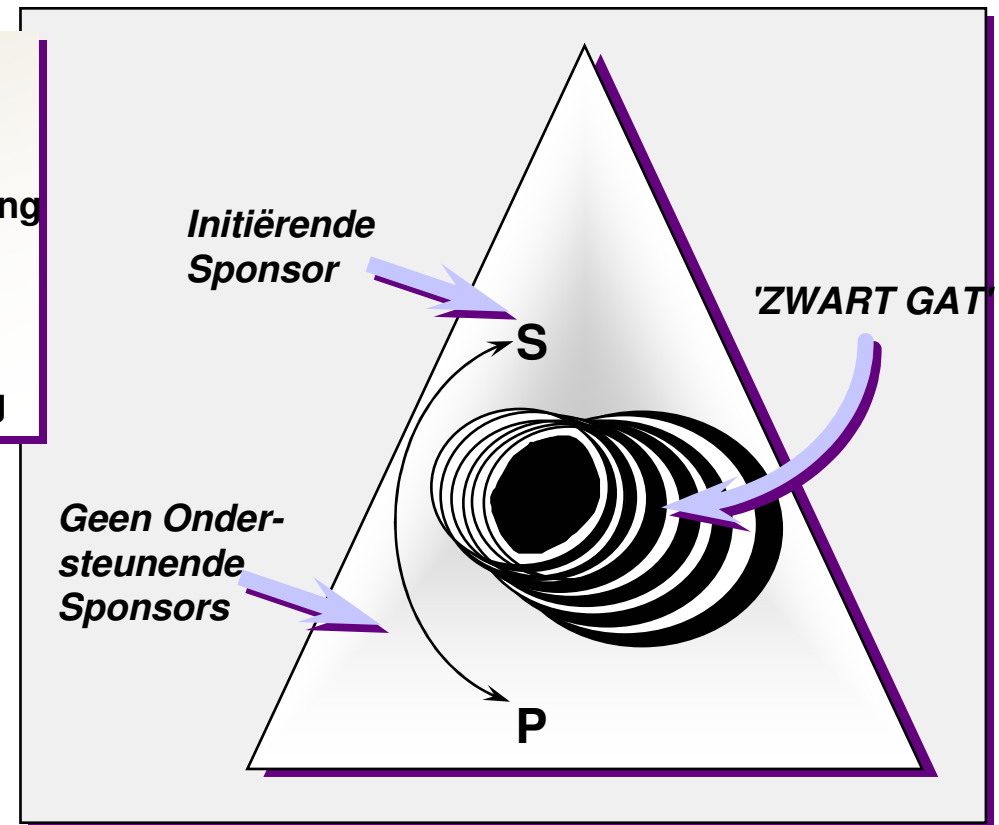
Ineffectief “Sponsorschap”

Symptomen

- Het ondersteunende “sponsorschap” is onvoldoende.
- Onvermogen om voldoende “sponsorschap” te verkrijgen.

Waarschijnlijke uitkomsten:

- Geen verandering
- Oppervlakkige verandering
- Tijdelijke verandering
- Ongewenste verandering

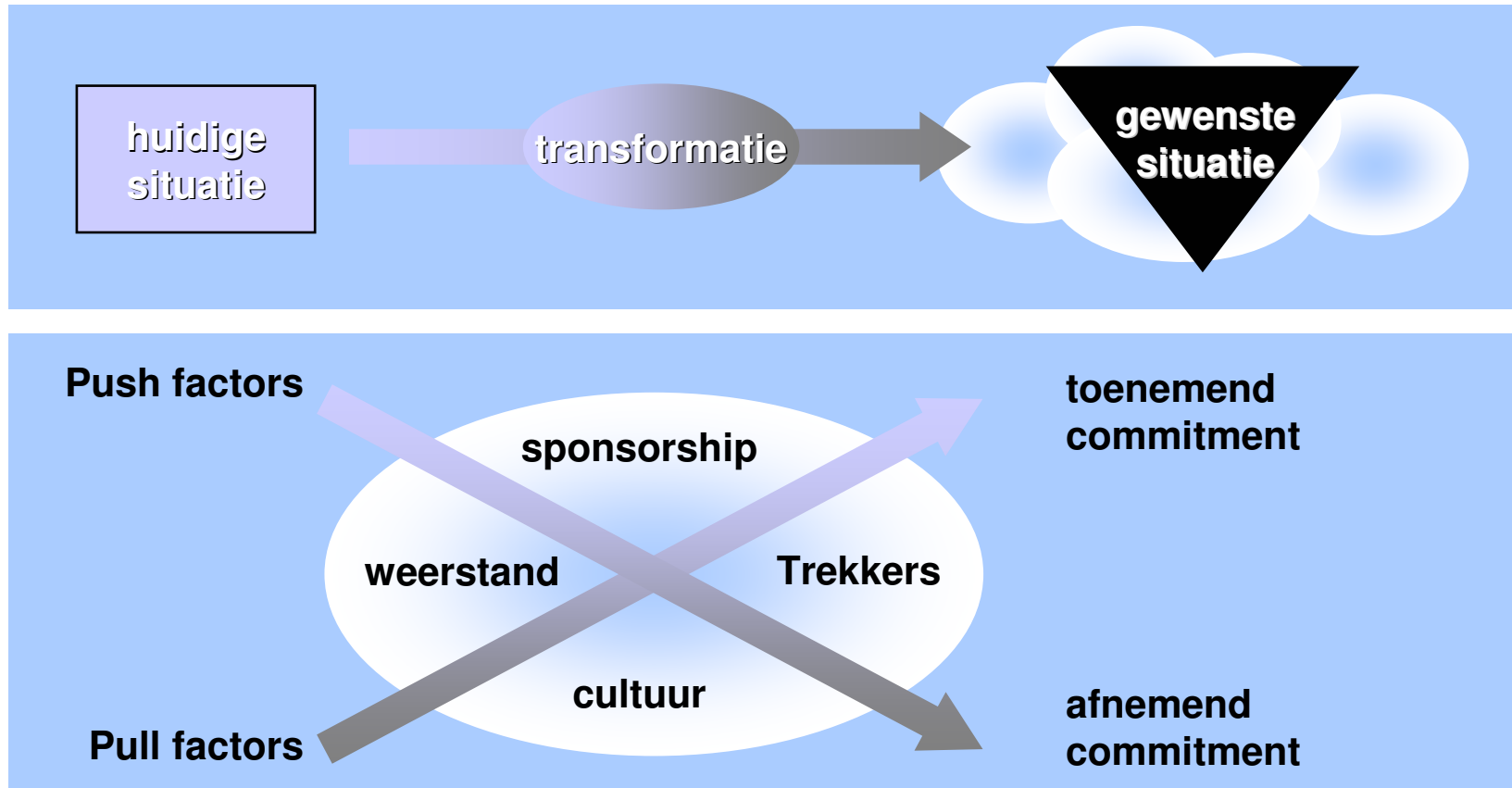


Sponsorship moet uitgespreid worden over de hele organisatie

Weerstand is een normaal fenomeen Maar wat is weerstand?

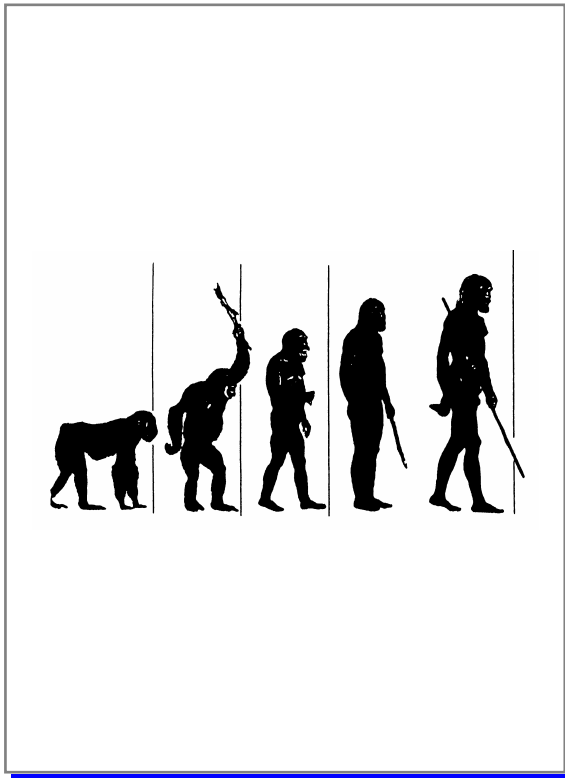
- Ambivalent destructief gedrag
- Vermijding van logische, noodzakelijke, weloverwogen oplossingen – actief of passief!
- Signaal is een niet constructieve, behulpzame discussie
- Interpreteer weerstand niet als verwarring, onzekerheid, boos gedrag; vooral aan het begin van het gedrag
- Wees bewust dat weerstand is (verspilde) energie; het laat zien dat mensen betrokken zijn en hints geven voor verbetering: Pak ze op!

Het verandermanagement proces heeft vier belangrijke aandachtsgebieden

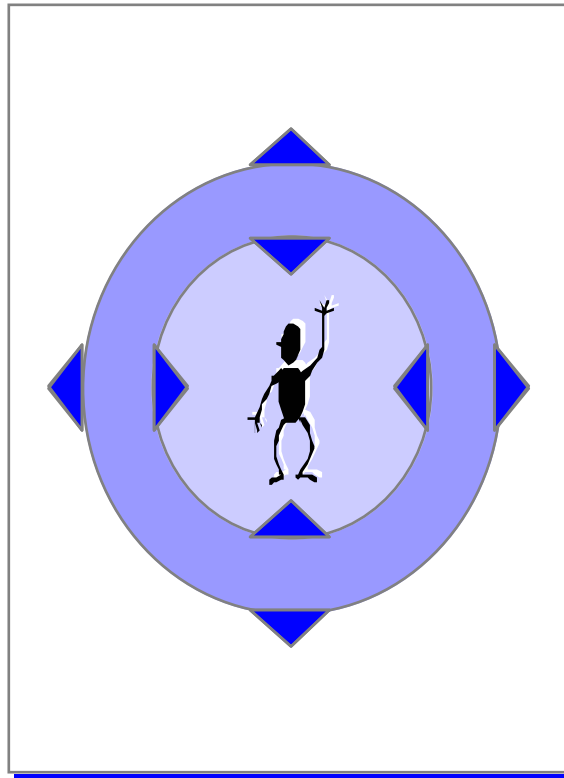


Waarom is verandering zo moeilijk?

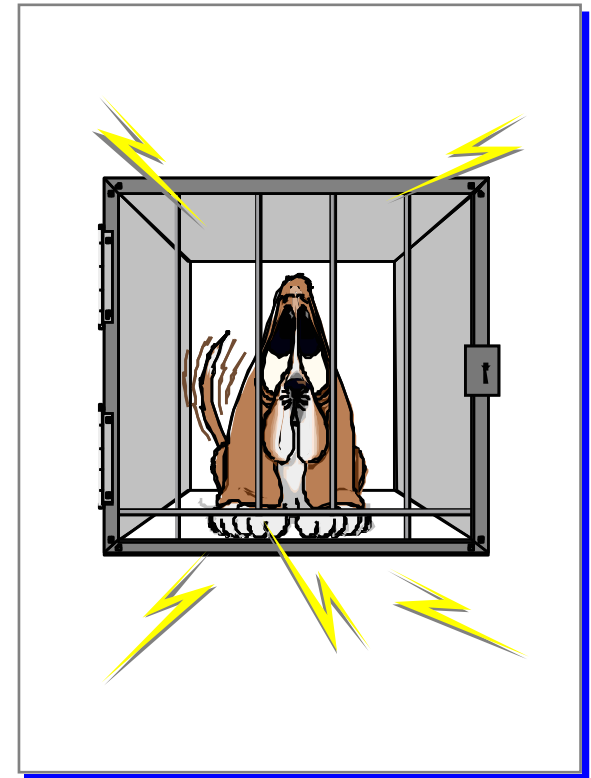
Sociobiologische mens



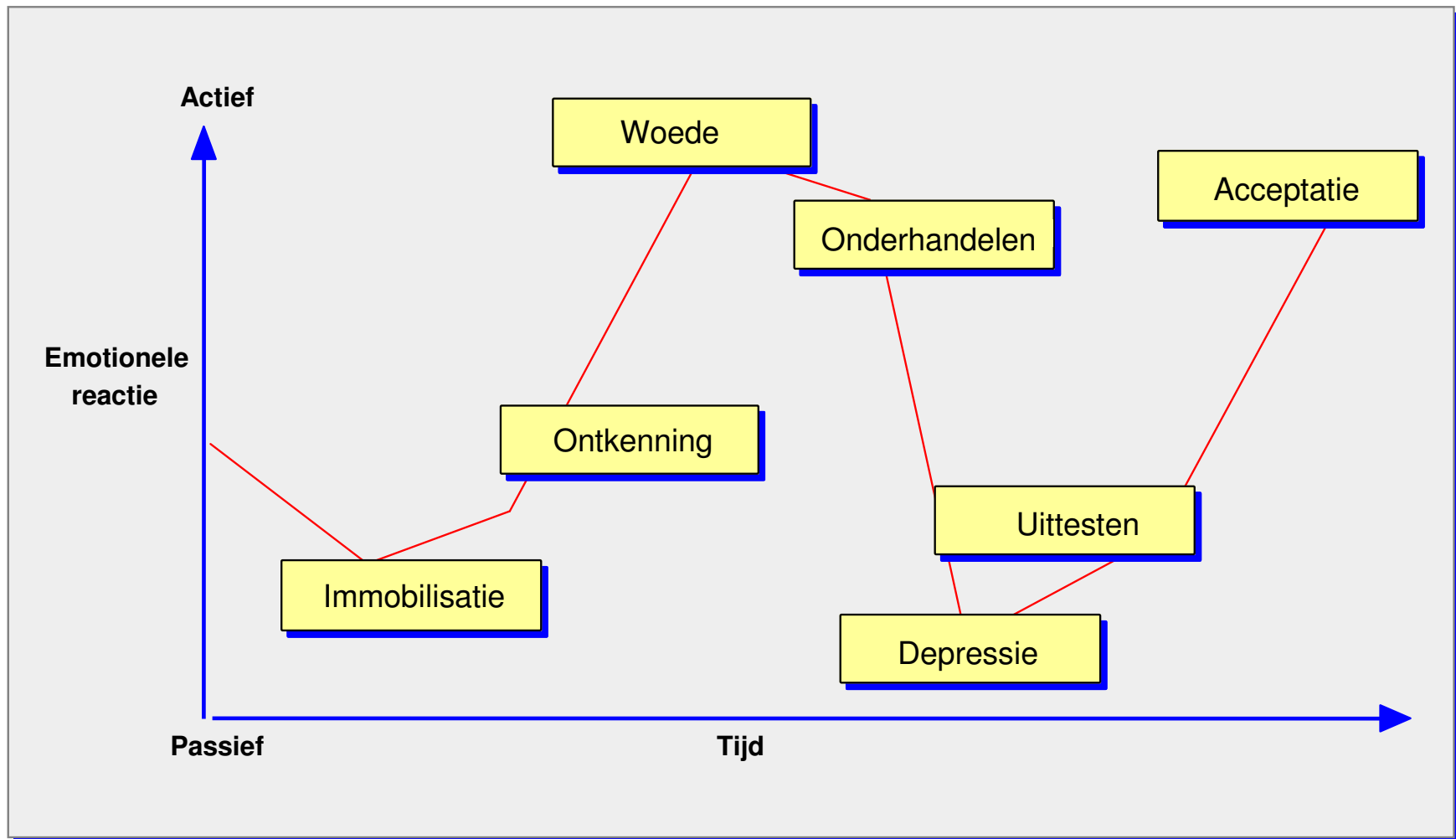
Comfort zone



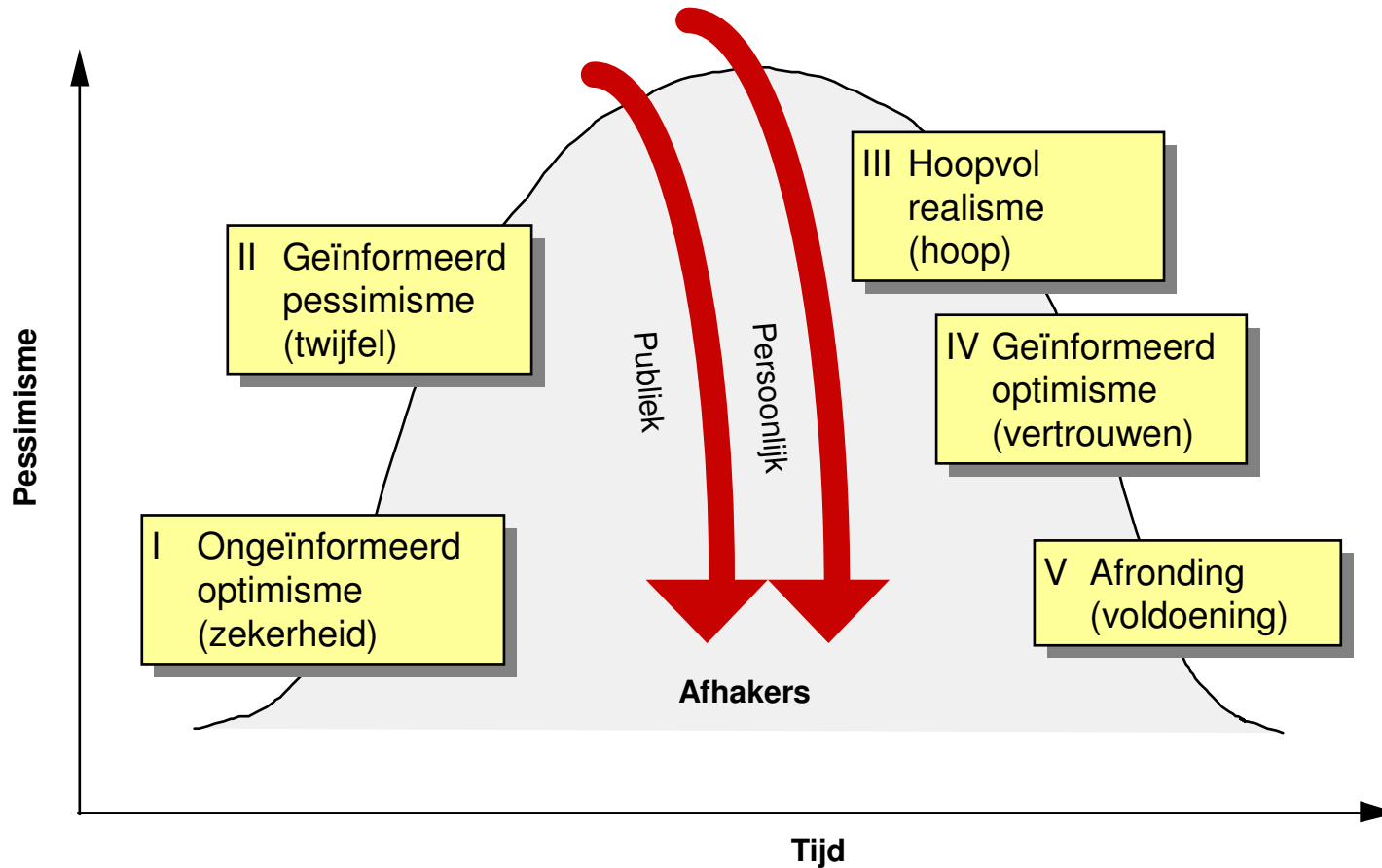
Geleerde hulpeloosheid



Als verandering negatief beleefd wordt, is weerstand het resultaat



Ook de postieve beleving van de verandering kent een aantal stadia in de tijd



Mensen maken het verschil

- Mensen moeten werken op nieuwe manieren met meer vaardigheden, meer flexibiliteit en vermogen om meer verantwoordelijkheid te nemen
 - **Uitdaging 1: is acceptatie te verkrijgen voor het werken op een hele nieuwe manier: in teams, zelfsturend, verantwoordelijk**
- De concurrentiepositie van de organisatie is in toenemende mate afhankelijk van de mensen die er werken
 - **Uitdaging 2: is te identificeren waar het latente potentieel van mensen zit en dit te ontwikkelen**

De noodzaak voor verandering

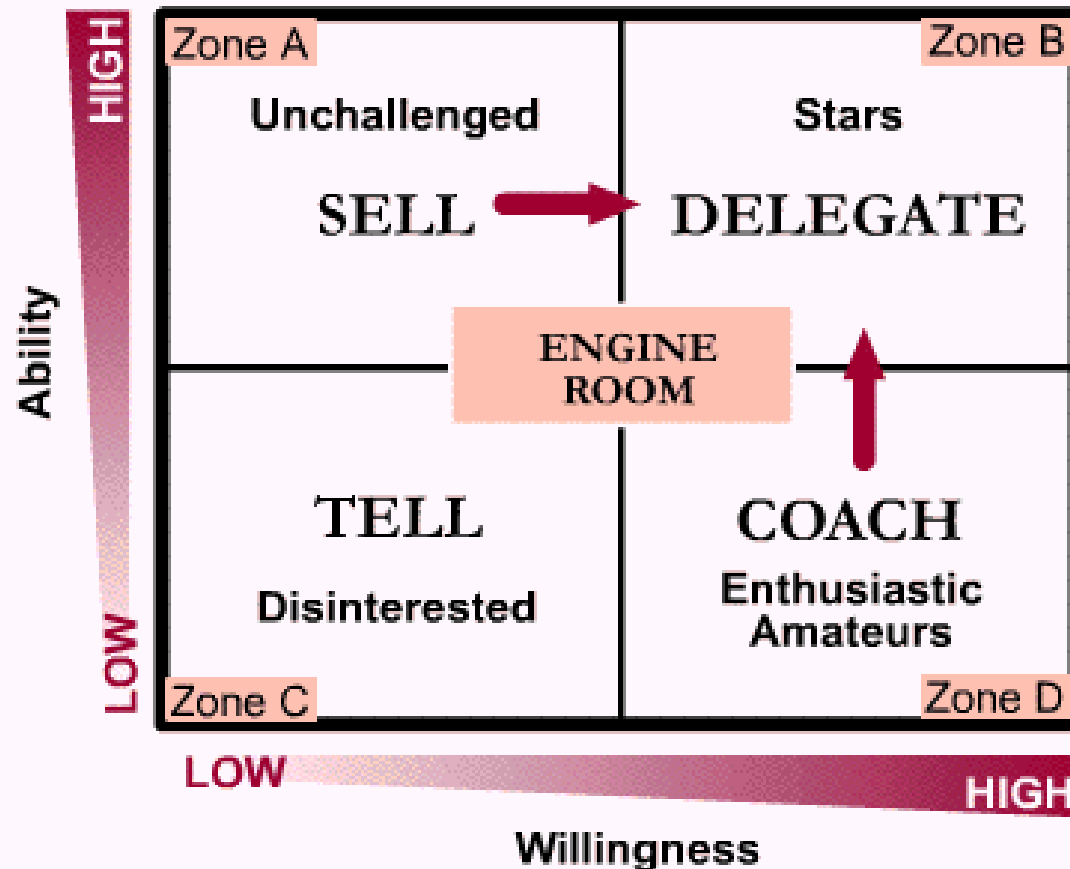
De verandering vergelijking

$$\int D \times V \times S > R$$

- D = Dissatisfaction; ontevreden gevoel over het heden onder degene die moeten veranderen
- V = Vision; een visie op de toekomst moet aantrekkelijk zijn voor de mensen die moeten veranderen
- C = Confidence; vertrouwen in het nemen van de eerste stappen
- R = Resistance; weerstand of persoonlijke lasten van verandering

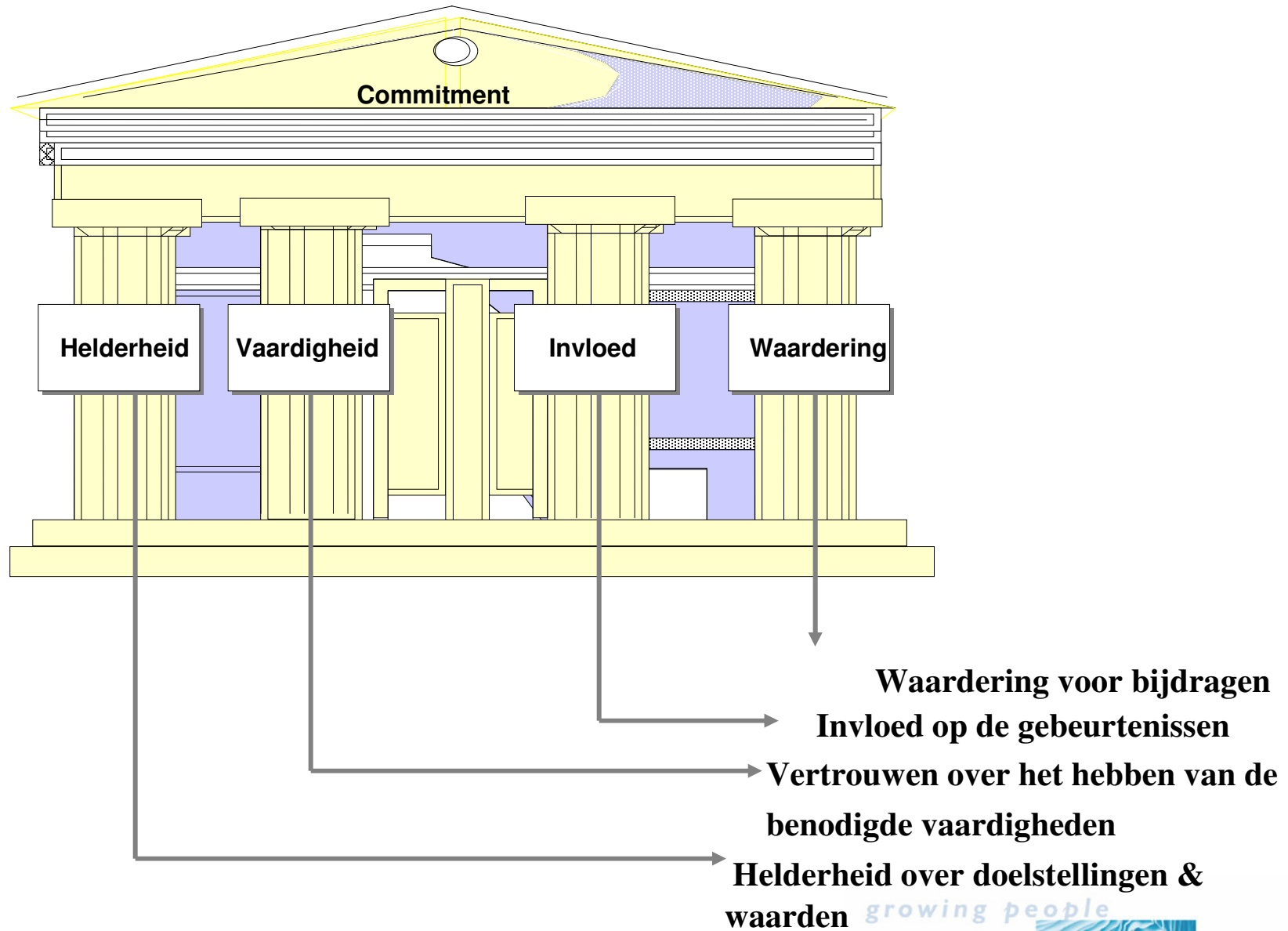
Herkenning van de noodzaak tot verandering stelt mensen in staat voorwaarts te bewegen

Leiden van teams & ontwikkelen van individuen

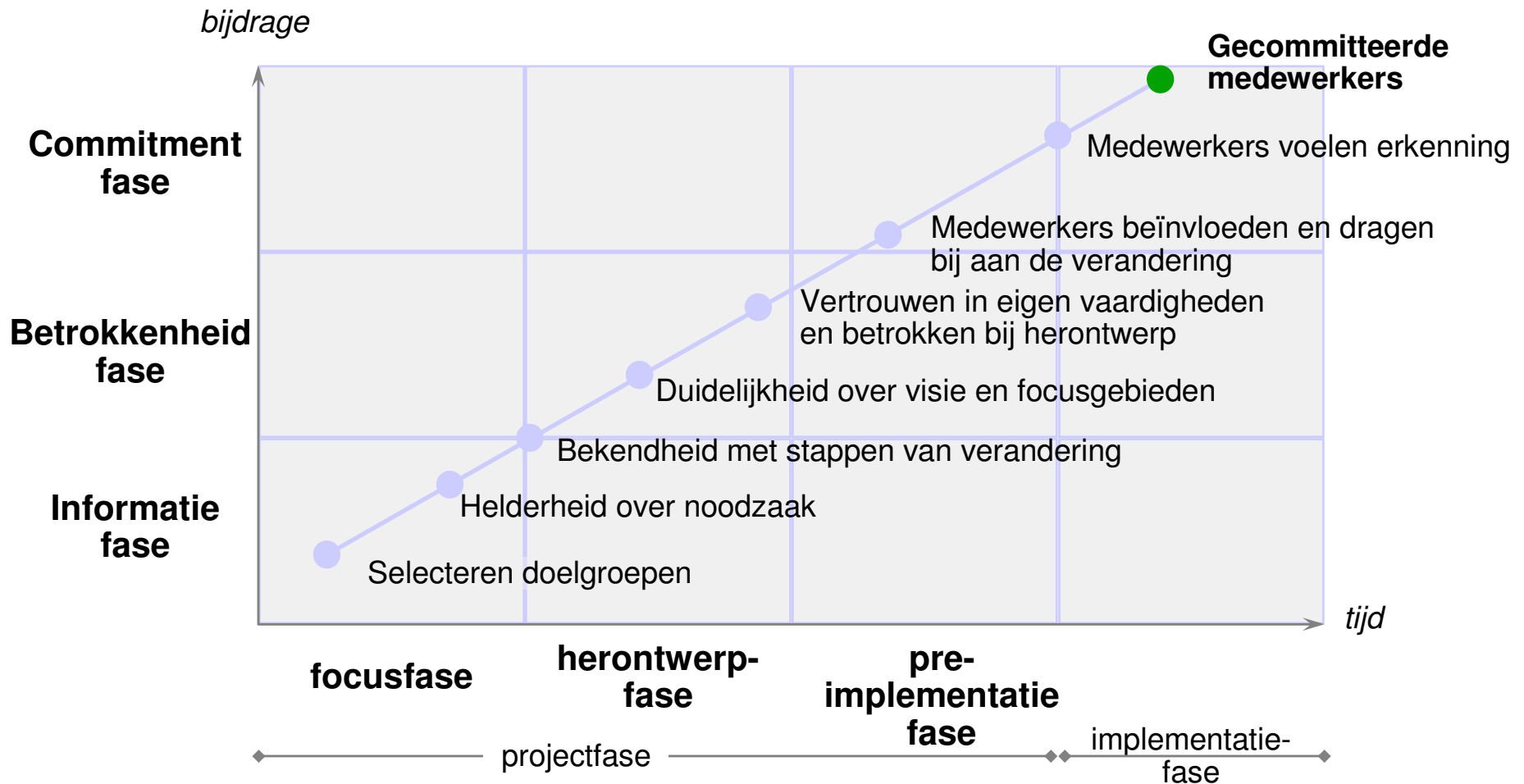


De weg naar excellence hangt af waar vandaan mensen starten

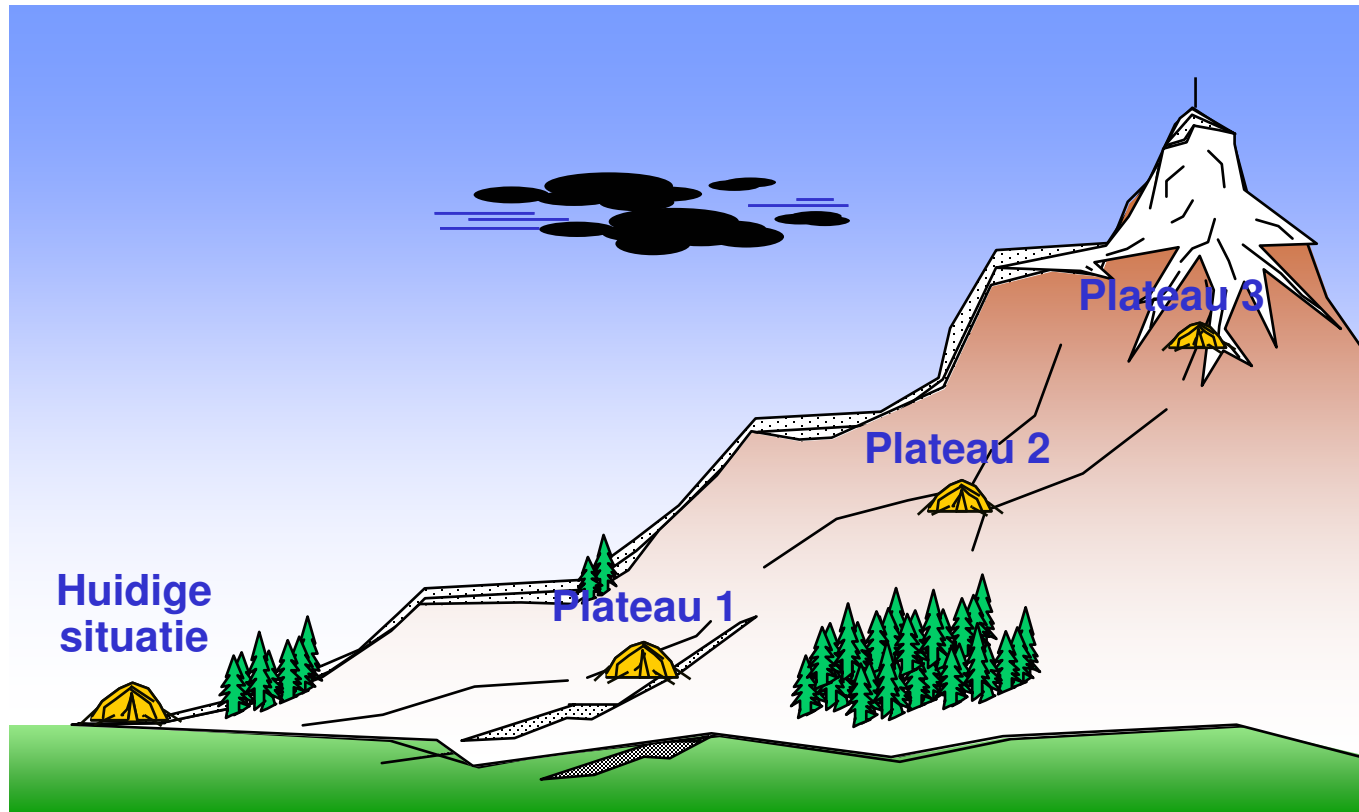
Hoe bouw je aan commitment van de doelgroep?



Het communicatieproces is gericht op het creëren van commitment



Aanpak behapbaar en binnen absorptievermogen van medewerkers; te vergelijken met het beklimmen van de Mount Everest



We zijn tenslotte niet allemaal visionairs of strategen!

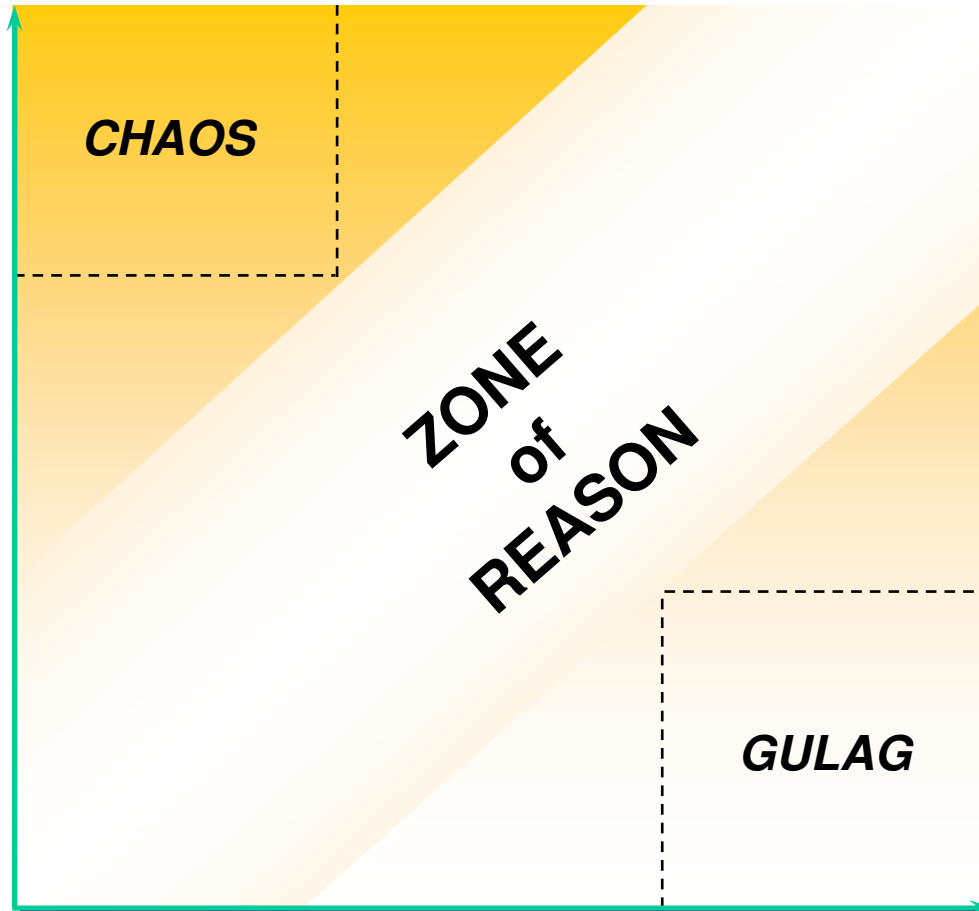
Hoe groter de impact op mensen, structuren en processen, hoe belangrijker een participatieve aanpak is

*Betrokkenheid van
Medewerkers en
stakeholders*

Participatief

Consultatief

Directief



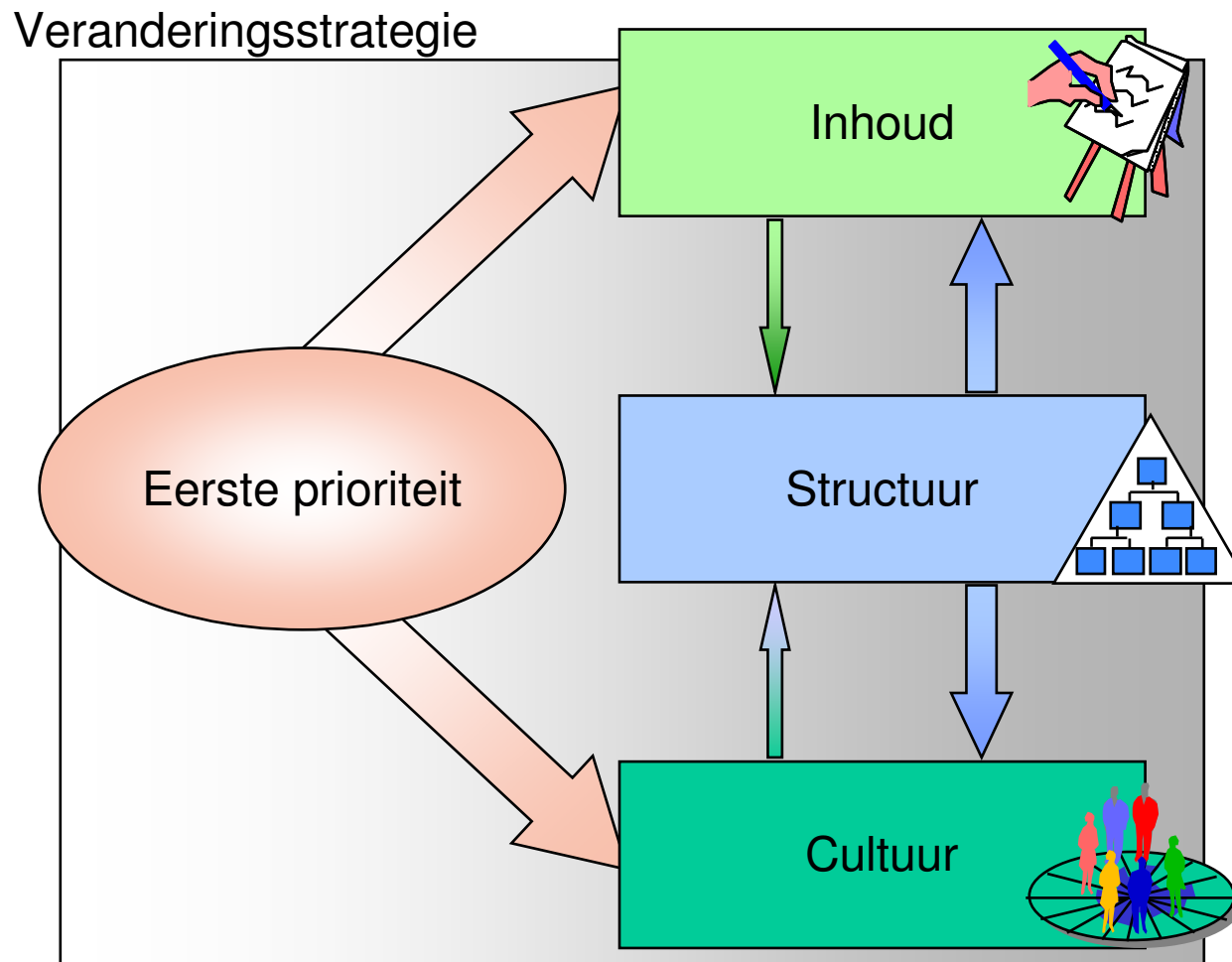
Fine tuning/
Kostenreductie

Performance
Improvement

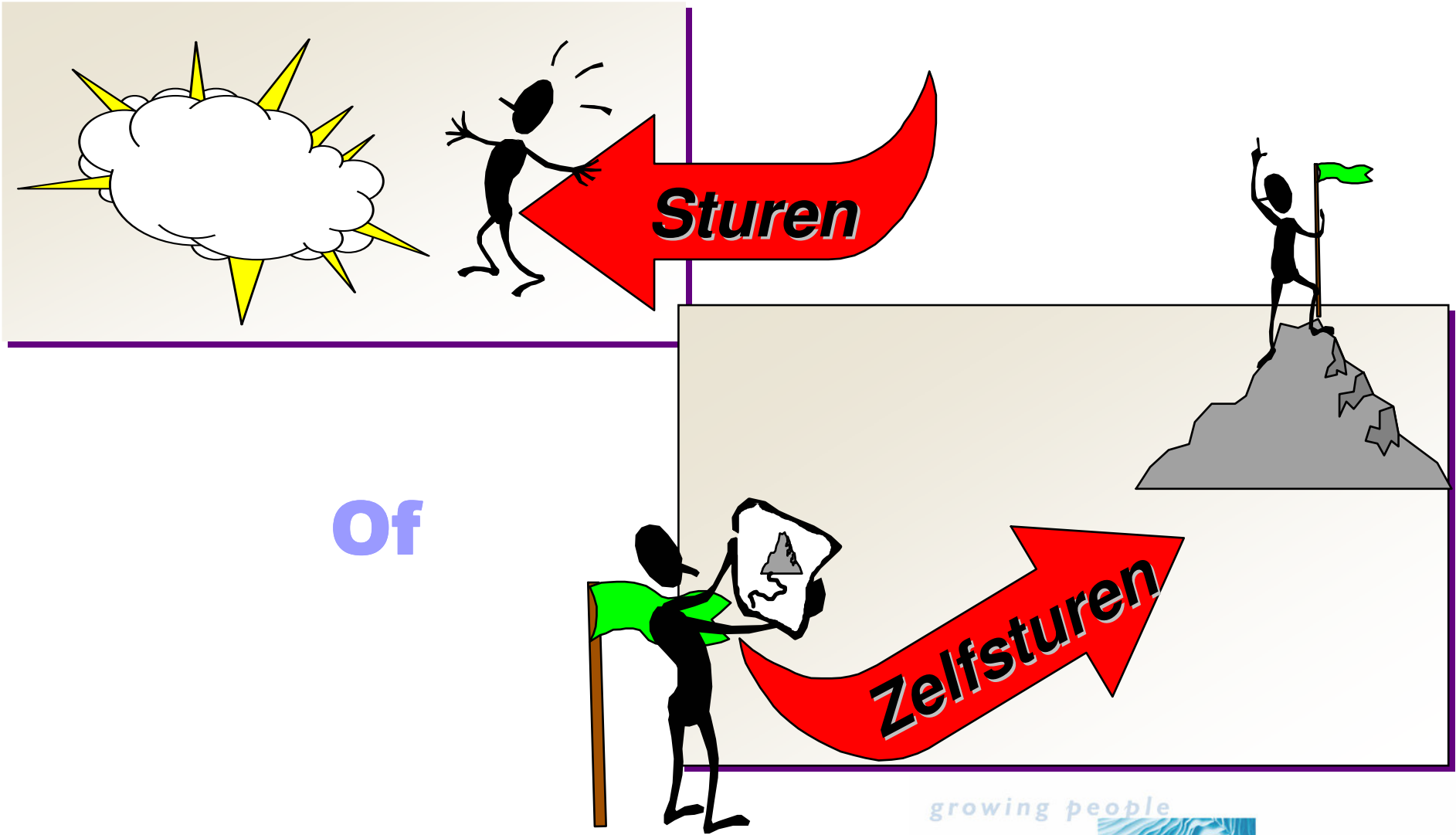
Transformatie/
Innovatie

*Mate van
verandering*

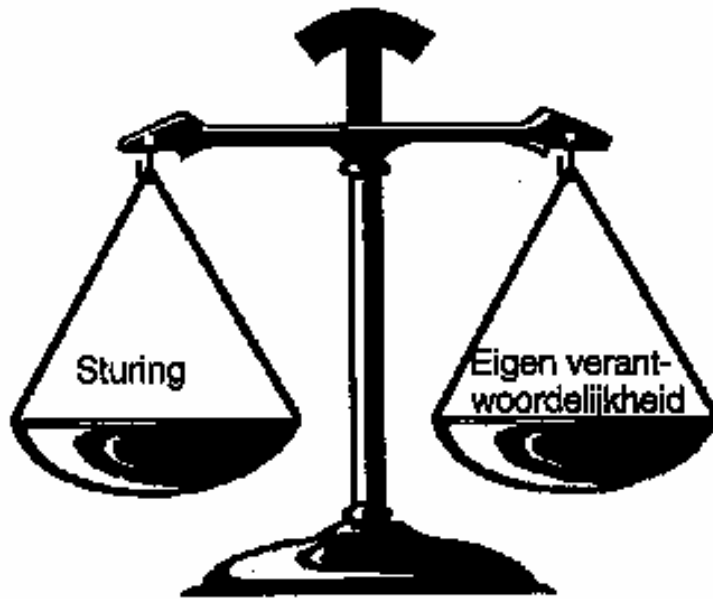
Verandering in structuur zal optimaal zijn, als zij in balans is met de twee andere niveaus



Medewerkers sturen of zelfsturende medewerkers



Strategie voor verandermanagement (Mastenbroek)



- top ontwikkelt focus voor de hele organisatie
- de lijnorganisatie is de stuur- en verbeterorganisatie
- de lijnorganisatie stuurt naar zichtbare resultaatverbetering
- elke unit ontwikkelt eigen verbeterplannen
- elke unit scoort bij de eigen (interne) klanten
- elke unit maakt de eigen resultaten zichtbaar

Implementatie van een cultuurverandering; hoe gaat dit in uw organisatie?



growing people
changeability
growing business

Hartelijk dank voor uw aandacht en veel succes met uw persoonlijke en organisatie veranderingen



changeability



Ons profielschets



Diverse projecten



U kunt reageren

Lieke Thijssen



Changeability

www.changeability.nl



Verandermanagement en ontwikkeling van menselijk talent.

Met het statement 'growing people, growing business' focust Changeability zich op de ontwikkeling van het menselijk talent en competenties in veranderprocessen, met als doel verbetering van de business resultaten.

Gedragsverandering in een organisatie komt niet tot stand door het erover te hebben, maar door het te laten gebeuren.

De passie als er bij mensen iets verandert, creëert beweging, op individueel niveau, teamniveau en organisatie niveau.