

Grip op veranderen

hoe je effectiever kunt sturen bij
veranderingen



Amersfoort, 29 mei 2024

Rob Kooyman



BrainProfs

STAY AHEAD

Even kort voorstellen

Rob Kooyman, Managing Partner



Opleiding: BE & MMO & MSP

Ervaring: SNSREAAL & Ordina Business Process Outsourcing & Interim Manager/Ondernemer (vanaf 2010)

Veel veranderingen doorgevoerd (Organisatie, Proces, ICT – oa SSC's)

Rode draad: Het ontwikkelen van organisaties en vooral de mens daarin!

Maar hoe weet je of je succesvol bent in het veranderen c.q. hoe krijg je grip (meet je) het verandervermogen van een organisatie?

Relatie BrainProfs ↔ BrainStax



Mensen

- Verbinders
- Bewegingbrengers
- Solution Focus = WoW

- oa



OFFICIAL 2023 CERTIFICATE

Hypereffectief

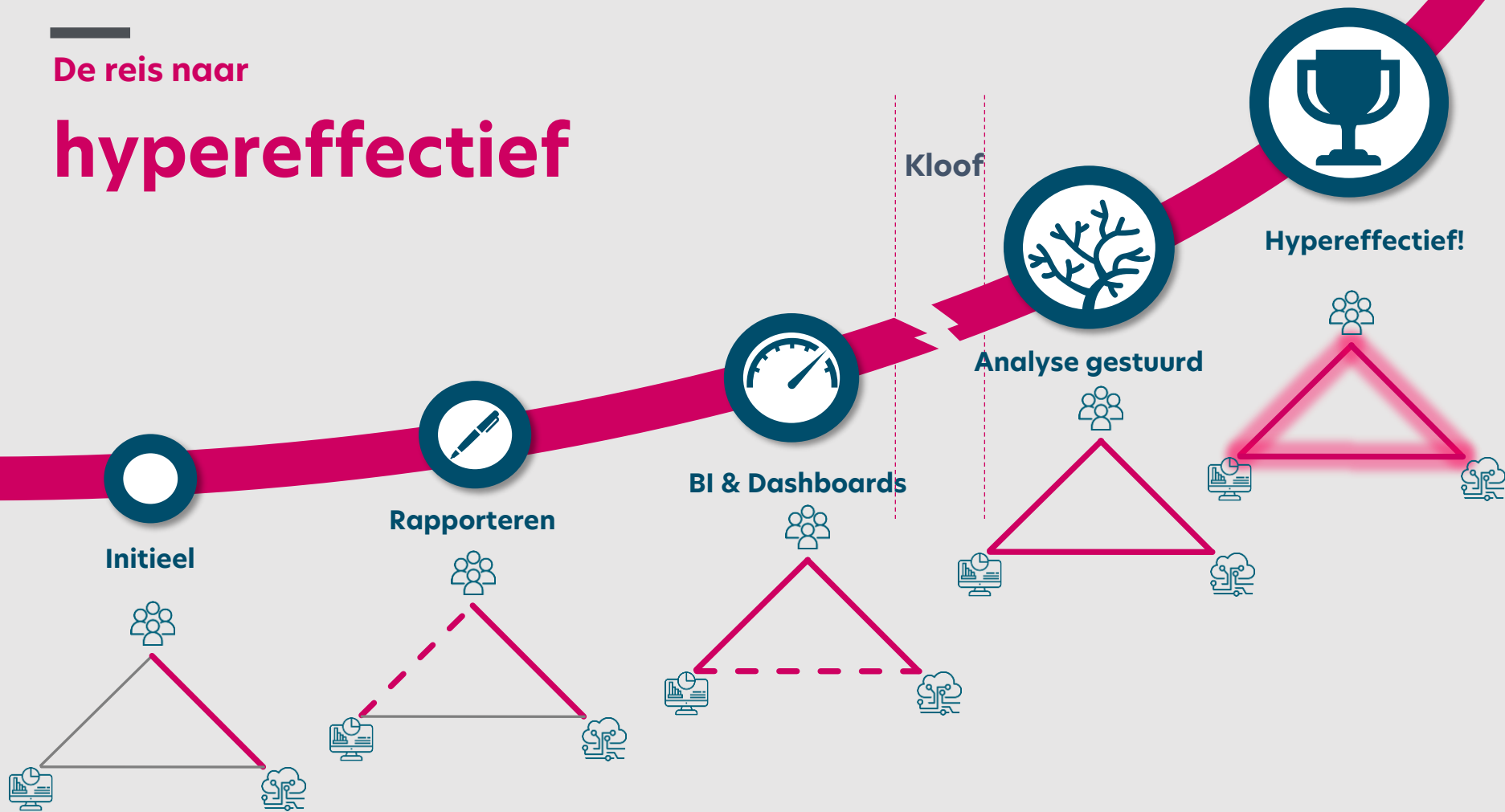
Data



Technologie

De reis naar

hypereffectief





Maar Veranderen moet

je wel kunnen

Kerncompetentie van de toekomstgerichte organisatie

Organisatie Verandervermogen



*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent but the one most responsive to change”
Charles Darwin*



*“Intelligence is the ability to adapt change”
Stephen Hawking*



*“Our only security is our ability to change”
John Lilly*

HET BELANG

VAN EEN PLAN VERSUS DE UITVOERING





“WAT IS HET BELANG VAN VERANDERVERMOGEN BIJ HET REALISEREN VAN VERANDERINGEN?”

	Plan	Verander- vermogen	Samen
44%	Meer dan 75%	Minder dan 25%	100%
13%	75%	25%	100%
13%	50%	50%	100%
30%	25%	75%	100%
0%	Minder 25%	Meer dan 75%	100%

Adapteren ⇔ Adopteren: vertrouwen & begrijpen & gebruiken - zien & gebruiken => **dit bepaalt in hoge mate het succes van je project!**

IN DE PLANNEN STAAN DE **BEWEEGREDE**NEN
VAN DE ORGANISATIE OM TE VERANDEREN. MAAR NIET
DE **ONBEWEEGREDE**NEN VAN DEGENEN DIE HET MOETEN
UITVOEREN

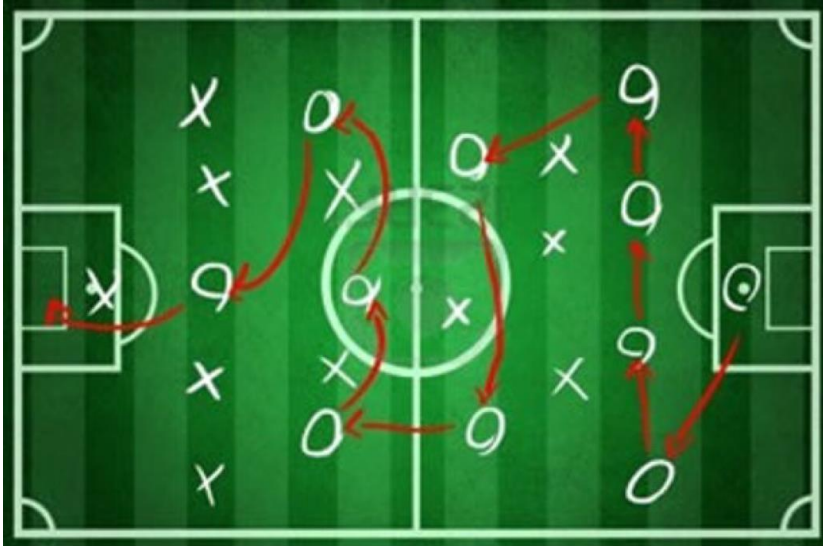
 **businessfitscan**

Jouw heldere blik op veranderen

BEDACHT



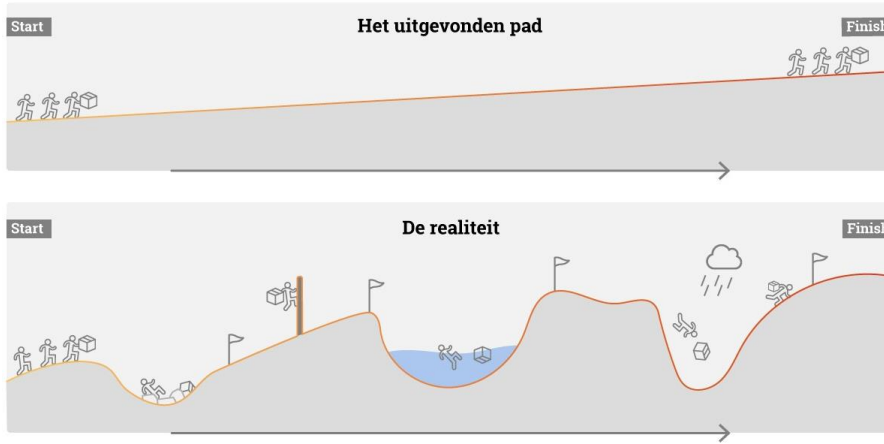
REALITEIT



Een plan is een set veronderstellingen

- ❑ “Maar de tegenstander doet anders dan”
- ❑ “Ik dacht dat jij, daar zou staan.”
- ❑ “Hij is niet zo goed als hij zegt, dus dacht ik, ik sla ik hem maar over ...”
- ❑ “Wat hadden we ook alweer afgesproken?”
- ❑ “Ik denk dat we het beter anders kunnen doen.”
- ❑ Et cetera.

niets menselijks is ons vreemd.



In theorie zijn
praktijk en theorie
hetzelfde
maar
in de praktijk
nooit

dat maakt verandervermogen zo dominant

A close-up photograph of a human eye with a greenish-blue iris. The eye is framed by a thick, orange square border with rounded corners, resembling a camera's viewfinder or a focus box. The background is a soft, out-of-focus white.

Organisatie Verandervermogen:

*het vermogen
van een organisatie
om verandering te
omarmen
**als samenstel en
samen spel
van individuen.***

(het gaat over mensen)

EENS OF ONEENS

- ❑ Leiderschap van de top van een organisatie is bepalend voor het verandervermogen van een organisatie
- ❑ Mensen hebben weerstand tegen veranderen
- ❑ Iedereen moet betrokken zijn bij de verandering
- ❑ Nieuwe systemen en processen creëren verandering
- ❑ Sceptici en vijanden van de verandering moet je buitenspel zetten
- ❑ Na een periode van verandering heb je een periode van stabiliteit en consolidatie nodig

Schijf van Vijf



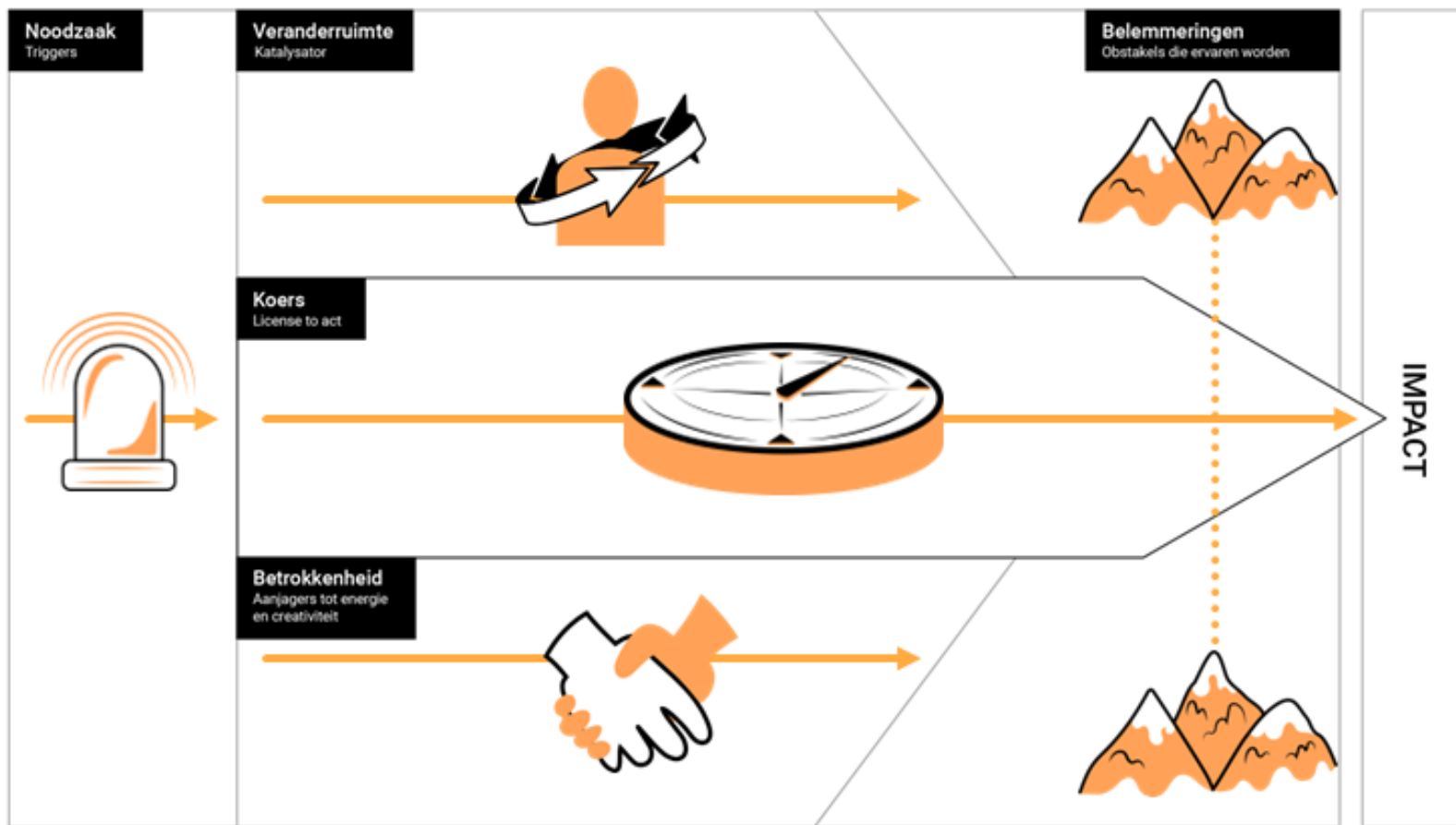
motieven om de verandering te omarmen of niet (De drijfveren)

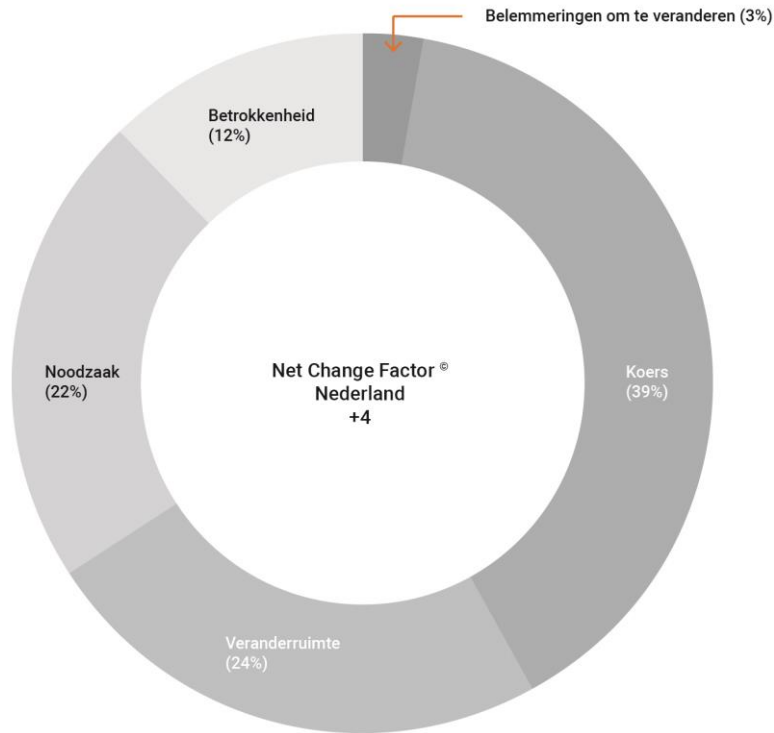
- ❑ Noodzaak (de “trigger”)
- ❑ Koers
- ❑ Veranderruimte
- ❑ Betrokkenheid
- ❑ Belemmeringen

Waar sta je als organisatie of project?



Business Fit Canvas – wat drijft verandervermogen





Meten is Weten

(Overzicht, inzicht en uitzicht)

- ❑ Overzicht: meten van de onderstroom, (houding is voorspeller van gedrag)
- ❑ Overall: Net Change Factor
- ❑ Verklaring: change Drivers op hoofdlijnen en in detail
- ❑ Relatieve gewicht: Impact Wheel.
- ❑ Inzicht door het stellen van een diagnose
- ❑ Uitzicht door het creëren van handelingsperspectief

Casus QC Lab – Food industrie

Een vervolgonderzoek naar het veranderingsvermogen in het kader van een 3-5 jarenplan van QC Lab voor de realisatie van het **Centre of Excellence**.

Het management heeft het afgelopen jaar stevig ingezet op de implementatie van de verandering en op het vergroten van het veranderingsvermogen. Met de 2e meting kan objectief worden vastgesteld wat de vorderingen zijn op dit gebied. Het management krijgt hiermee ook extra inzicht in handelingsperspectieven om bij te sturen in het veranderingsproces.

Van de 36 medewerkers hebben 32 een gevalideerde enquête ingeleverd. Dit is 90% en net zoveel als bij de vorige meting. Ruim voldoende om een scherp beeld neer te zetten.

Casus QC Lab – Gevolgde stappen

- 
- Gesprekken met MT en Middenkader (MK)
 - Center of Excellence (“toetsing”)
 - Business Fitscan november 2021*
 - Richtinggevend advies
 - Implementatieplan
 - Solution Focus-training MT & MK
 - Communicatie
 - Bezetting & Besturing
 - Verbeterprogramma’s
 - Training medewerkers
 - Business Fitscan november 2022*
 - Richtinggevend advies

* BFscan is een onafhankelijke tool om op wetenschappelijke basis het verandervermogen te meten

Casus QC Lab – Richtinggevend advies 2021

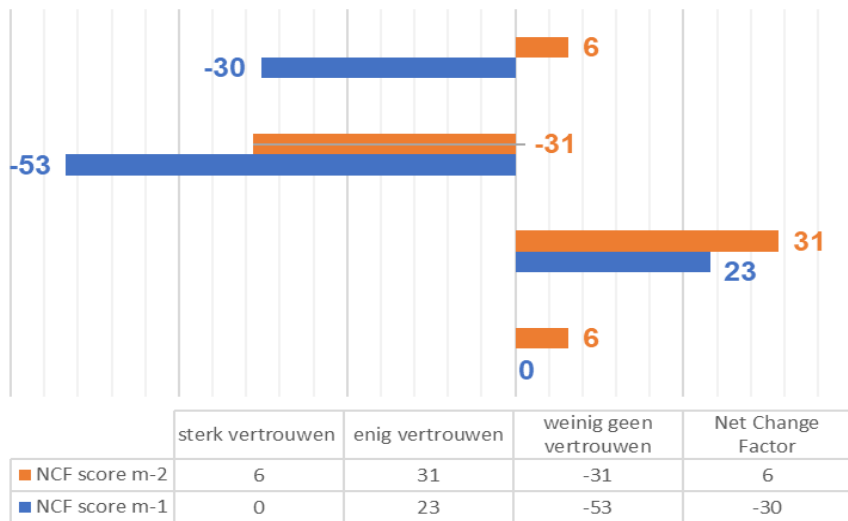
Spoor één:

- ☐ Zorg ervoor dat het huidige “3-5 jarenplan” een gedragen en haalbaar plan wordt.
- ☐ Duidelijke doelen met logische & concrete stappen
- ☐ Senior management in de lead als eigenaar en geef het plan de hoogste prioriteit
- ☐ Inbreng van alle stakeholders

Spoor twee:

- ☐ Overbrug als management afstand met medewerkers en andere stakeholders
- ☐ Organiseer geplande bijeenkomsten en laat je zien in de organisatie en zoek de dialoog
- ☐ Oogst laaghangend fruit
- ☐ Vier succes(jes)

Casus QC Lab – ontwikkeling Net Change Factor




NCF: Ik heb sterk vertrouwen dat de organisatie goed in staat is om zich aan te passen:
helemaal eens, eens, deels eens, niet eens, helemaal niet eens

Het verandervermogen in één cijfer.
Net Change Factor© is +6 (was -30)
Uitgedrukt in een rapportcijfer is dat 5,5 (was 3,5)

De score betekent dat een fors groter deel van de medewerkers vertrouwen heeft in het wetslagen van het CoE. Het is wel nodig om nog een aantal stappen te zetten om het plan te laten slagen.

De verklaring van de Net Change Factor© en daarmee ook de (bij)sturingsrichting halen we uit de Change Drivers.

Casus QC Lab – Change Drivers



Noodzaak: 44% van de medewerkers geeft aan dat er een verandernoodzaak is (was 62%)

Koers: 63% geeft aan dat de koers sterk is (was 50%)

Betrokkenheid: De ervaren betrokkenheid is 74% (was 68%)

Veranderruimte: De ervaren veranderruimte is 44% (was 30%)

Belemmeringen: 16% ervaart geen of weinig belemmeringen (was 4%)

Noodzaak

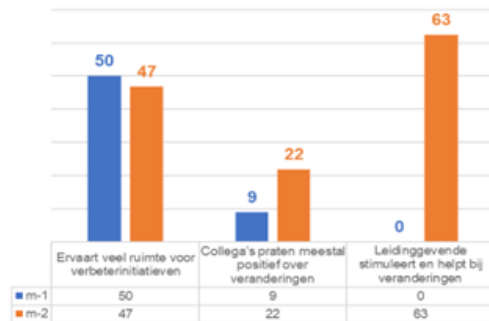
Triggers

M-2: 44%
M-1: 62%

Veranderruimte

Katalysator

M-2: 44%
M-1: 30% *)



Belemmeringen

Obstakels welke ervaren worden

M-2: 16% (ervaart geen of zeer kleine belemmeringen; 84% enig tot grote)
M-1: 4%

IMPACT

Koers

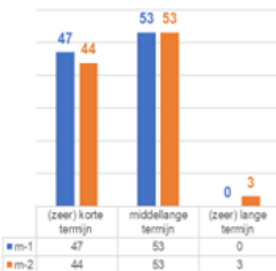
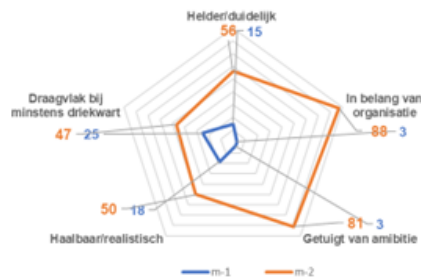
License to act

M-2: 63%
M-1: 50%

Bekend met : ... (%)



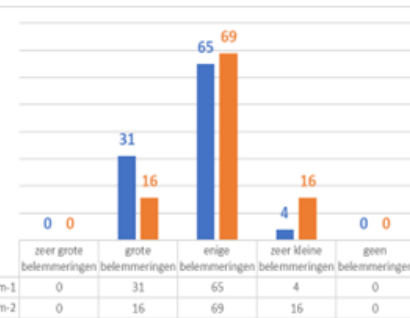
Oordeel koers... (%)



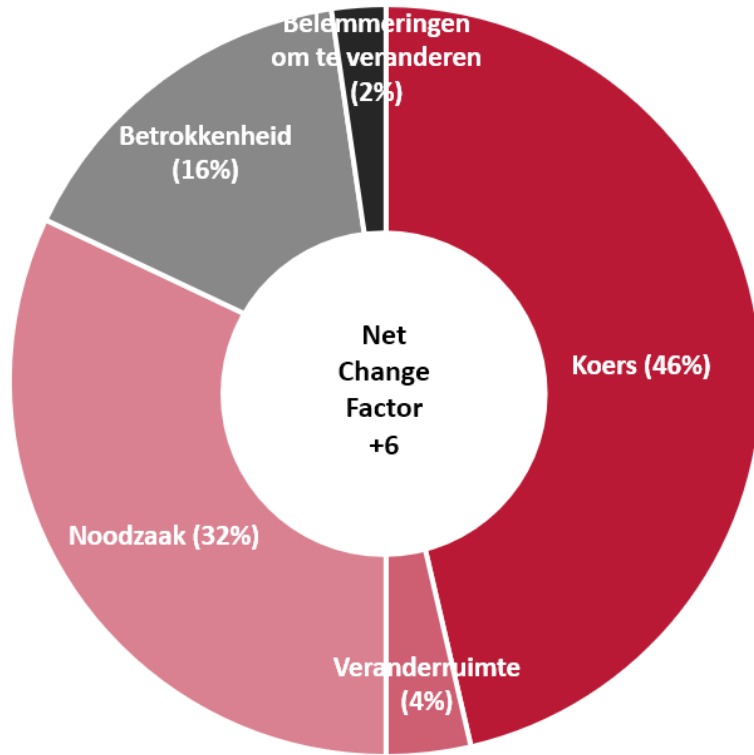
Betrokkenheid

Aanjagers tot energie en creativiteit

M-2: 74%
M-1: 67% *)



Casus QC Lab – Impact Wheel



Change Driver Koers is met 46% de dominante impactfactor.

Sturen op de koers, met aandacht voor Noodzaak en Betrokkenheid zal de grootste impact hebben.

Sturen op Belemmeringen en Verandervermogen is in deze fase van het veranderproces veel minder impactvol.

Lessons learned

- ❑ Leiderschap is en blijft cruciaal (net als sponsorship en stakeholdermanagement)
- ❑ Wees duidelijk, ook over minder leuke zaken
- ❑ Maak de stappen niet te groot, neem iedereen mee op reis
- ❑ Focus op de eindbestemming en wat nodig is om daar te komen, dus ruim obstakels op
- ❑ Toets regelmatig of iedereen nog in de “bus” zit
- ❑ Creëer “veranderverlangen”
- ❑ Communiceer, Communiceer, Communiceer en vier, vier en vier succes(jes)
- ❑ Je project is succesvoller, tevreden organisatie, kortere doorlooptijd en lagere kosten!



PHILOSOPHY OF MANAGEMENT

"You can buy a man's time, you can buy a man's physical presence at a given place; you can even buy a measured number of skilled muscular motions per hour or day. But you cannot buy enthusiasm; you cannot buy initiative; you cannot buy loyalty; you cannot buy the devotion of hearts, minds and souls. You have to earn these things."

Clarence Francis,
Chairman General Foods.

Meer weten? Volg dan de
Masterclass: Grip op Veranderen
www.businessfitscan.com/inschrijven-masterclass/
Vermeld #IPMA bij je naam en je krijgt € 50 korting.

