



**Veranderkunde voor HR**  
Cris Zomerdijk

1

**Presentatie door Cris Zomerdijk**

**Etappe 1: De startmotor voor verandering (waarom, waartoe)**

- Hoe krijg je mensen met meer energie, motivatie en succes in beweging?

**Etappe 2: De vier routes voor verandering (wat, hoe)**

- Hoe creëer je als HR een aanpak met de hoogste kans op succes?

**Etappe 3: De onderstroom van verandering en de rem (h)erkennen (wie en ik)**

- Hoe herken je taaie patronen en gooi je de rem eraf?

**Etappe 4: Beweging verspreiden en leiderschap tonen (doen!)**

- Hoe activeer je anderen om mee te doen en creëer je als HR beweging bij jezelf en je organisatie?

2

# Pre-verandermanagement

3

Wat is jouw positie in de machtszee?

Verandercompetitie



Thijs Homan (De Veranderende Gemeente)

Machtszee



4

## Zijn er aanjagers van vernieuwing



Thiecke en van der Zeeuw,  
Systemisch Transitie management (2013)

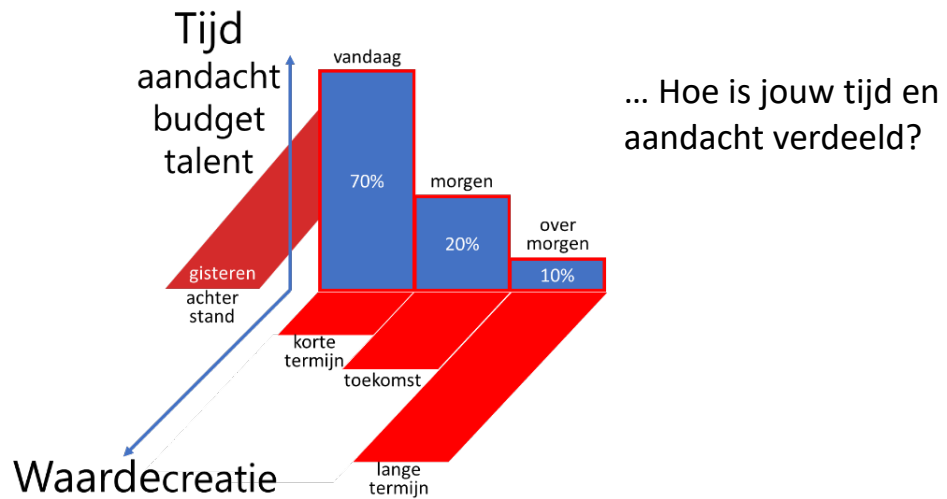
5

## Is er aandacht en ritme naast 'run' voor 'change'?



6

## Aandacht voor Run, Change, Innovatie (en SOY)



Peter Hinssen  
The Day after Tomorrow (2017)

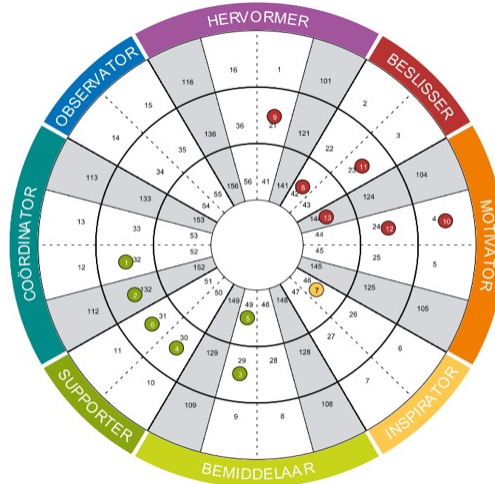
7

## Investeer eerst in 'wie' dan in 'wat'



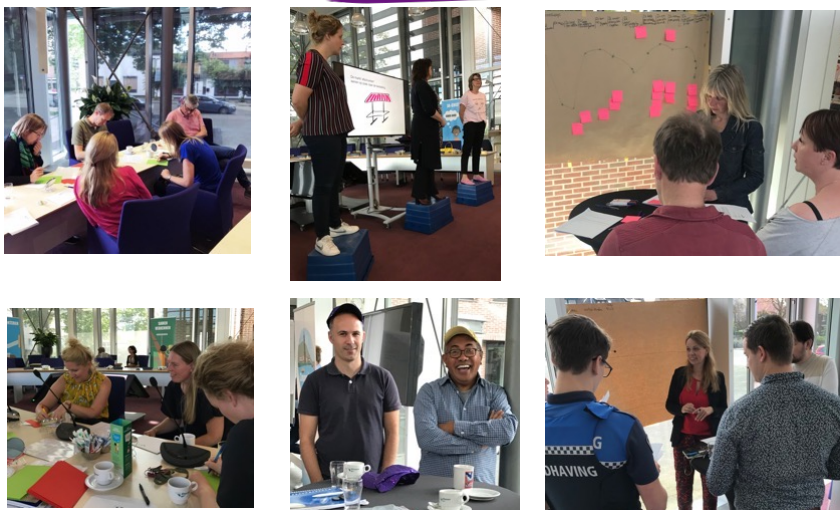
8

## Voorbeeld Insights Teamwiel als vertrekpunt



9

## Zijn de 'hei' en de 'klei' verbonden?



10

Het draait uiteindelijk om de uitvoering!

The **greatest enemy** of a good plan is the dream of a perfect plan.

- Carl von Clausewitz

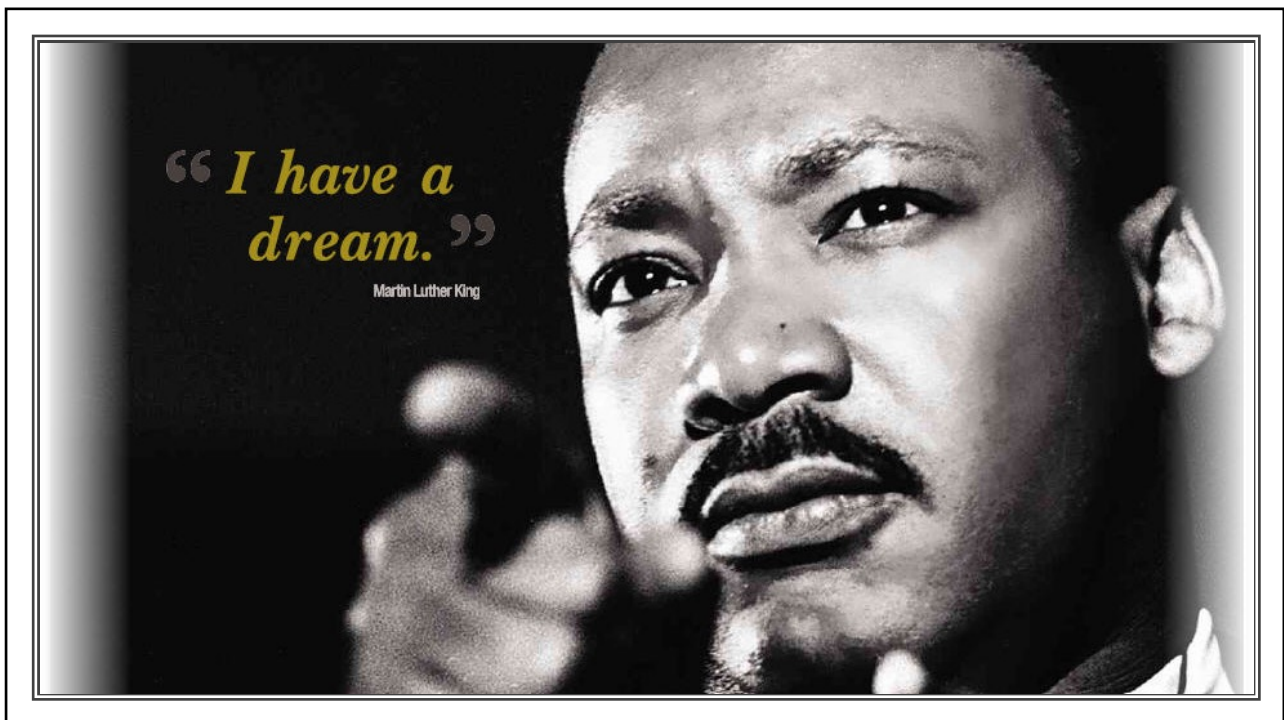
11

Jouw beeld van 'B'

12



13



14

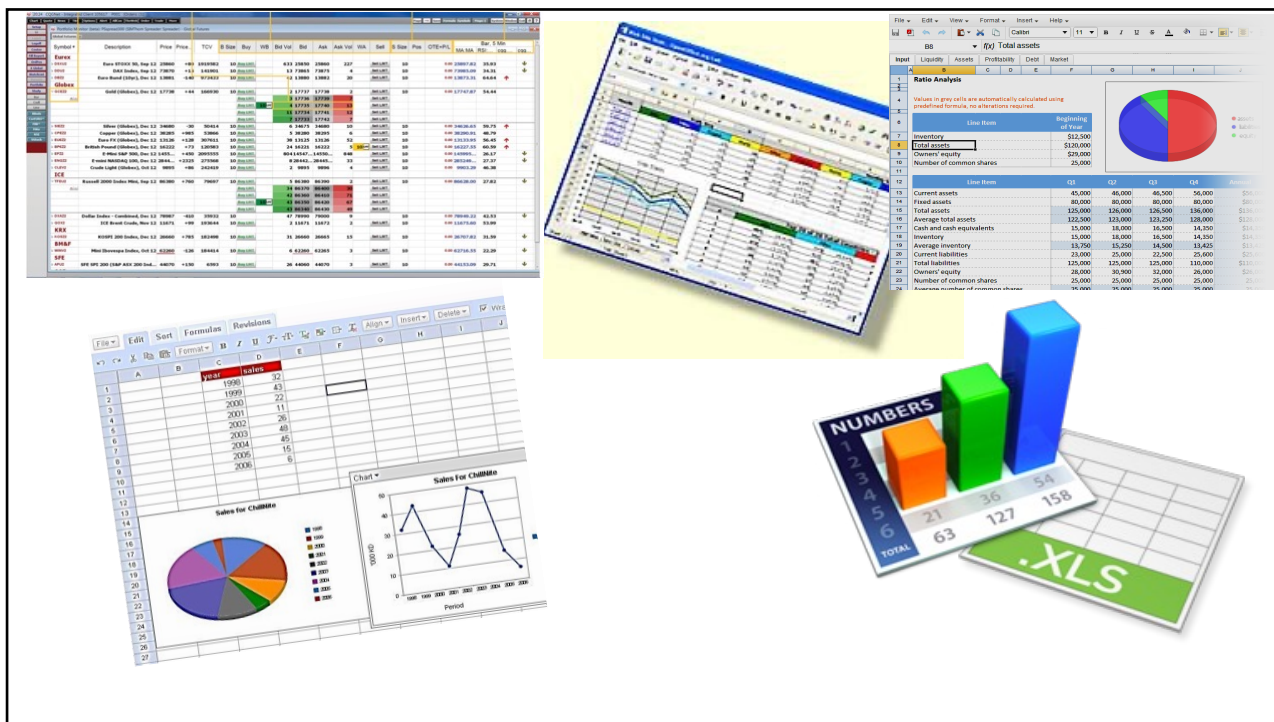


15

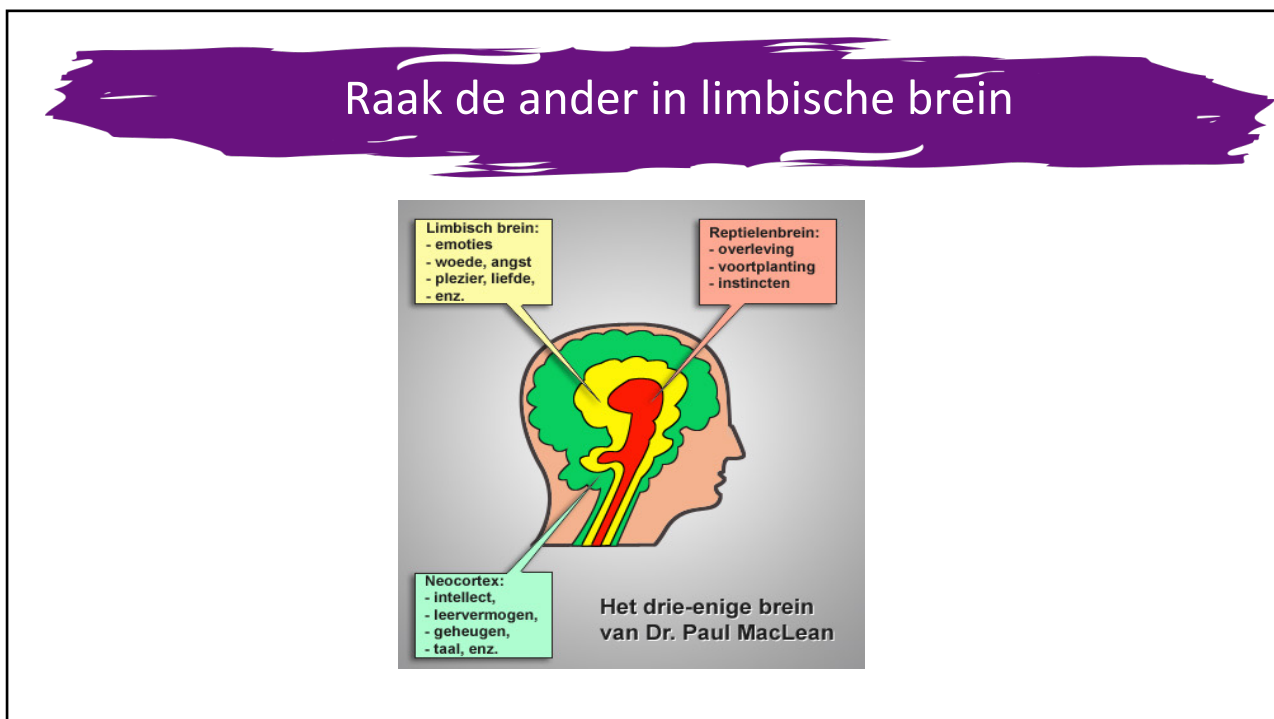


16





17



18

# Jouw veranderboekhouding

19



Een eerlijke  
veranderboekhouding

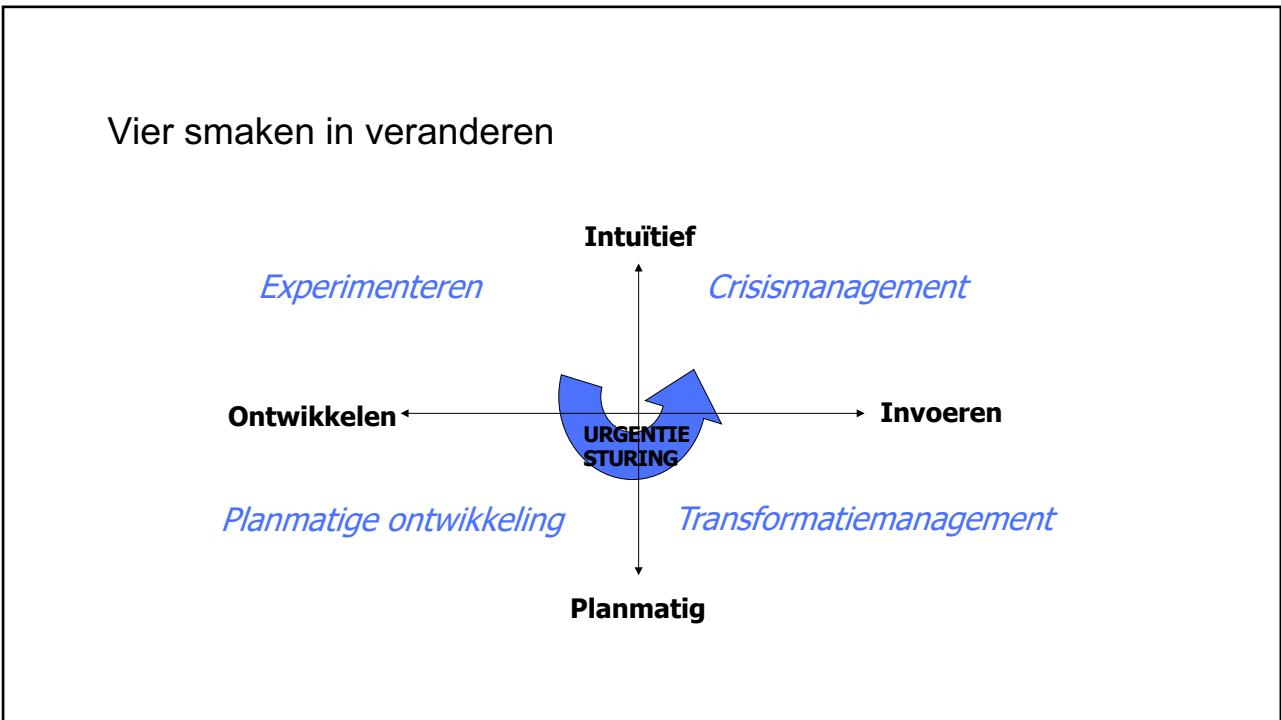
Formuleer de 'plussen' en  
'minnen'; hoe wijkt **B** af van **A**?

Wat is de 'winst' en wat is het  
'verlies'?

20

# Jouw vier routes

21

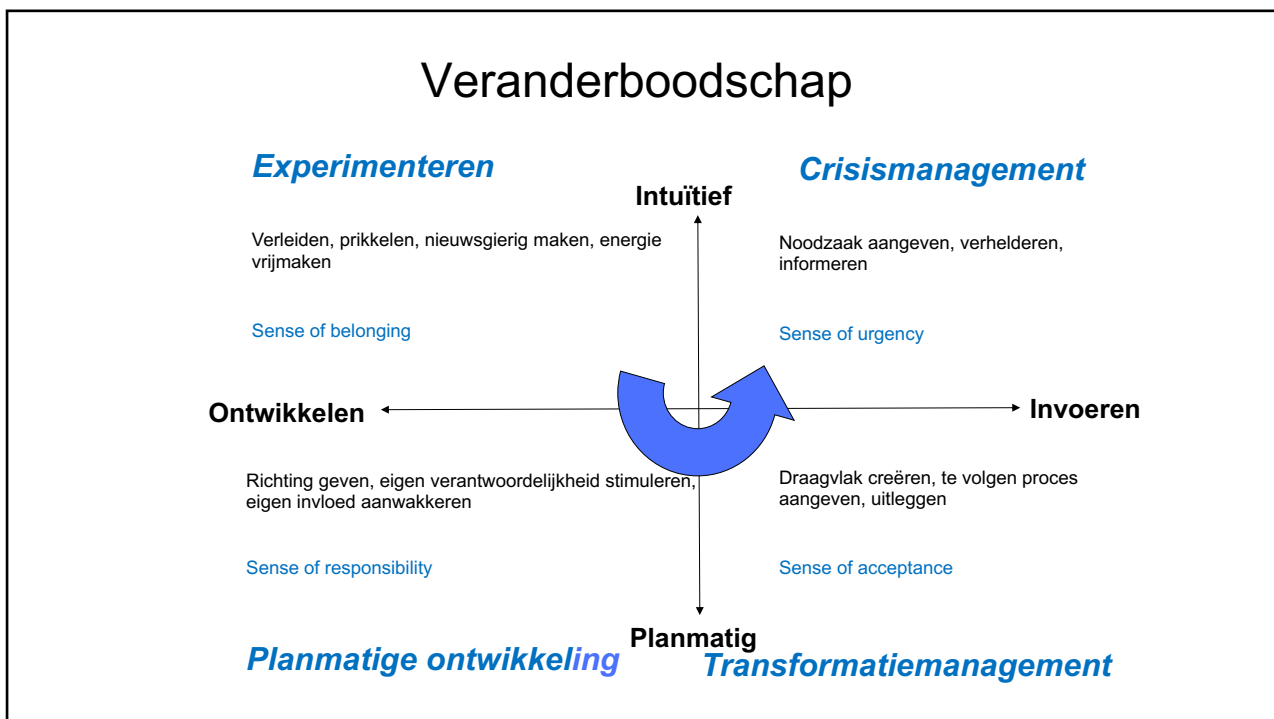


22

Experimenteren	Turn around management/ Crisismanagement
Gericht op cultuur/gedrag/houding Medewerkers werken aan verbetering binnen eigen invloed: persoonlijke verantwoordelijkheid Leiderschapsstijl: coachend/dialogoog/ondersteunend/onderzoekend	Gericht op ingrijpende (organisatie)wijzigingen Top beslist over maatregelen op basis van beschikbare informatie en communiceert die transparant; sociale planvorming Leiderschapsstijl: eenzijdige sturing met nadruk op tempo
Planmatige ontwikkeling	Transformatiemanagement
Gericht op verbetering van werkwijzen, werkprocessen, gedrag Teams werken aan verbeterplannen binnen eigen invloed; verankering in de lijn (geen projectgroepen) Leiderschapsstijl: balans sturing en stimuleren eigen invulling	Gericht op organisatiebrede wijziging in structuren en systemen Overkoepelend orgaan (managementteam/projectteam) ontwerpt varianten voor gewenste situatie, komt in overleg tot keuze en coördineert implementatie Leiderschapsstijl: balans stevige sturing en draagvlakontwikkeling

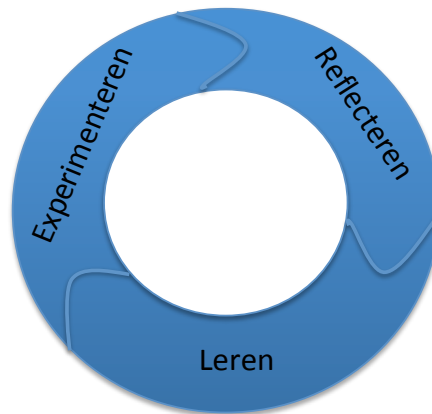
Bron: Ardon, Veranderen spiegelen aan anderen, 2001

23



24

## Experimenteren



25

Bij experimenteren / continue ontwikkeling is niet alleen het doel nieuw, maar ook de weg. Vooraf is onduidelijk hoe we bij het doel komen. Het veranderproces kan op iedere plek starten en volgt niet vanzelfsprekend bestaande organisatiestructuren.

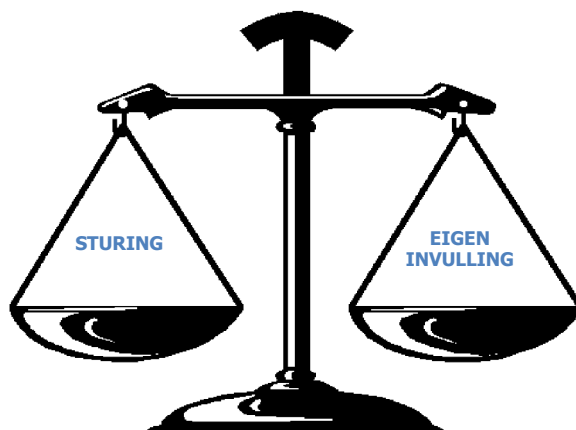
We gaan DOEN. Het pad ontstaat door erop te lopen. Experimenteren, reflecteren & leren = veranderen & vernieuwen. De beweging komt niet voort uit urgentie of druk, maar uit inspiratie en een verleidelijk perspectief. Energie volgen en vrijmaken. Wie doet mee?

Niet uitrollen maar uitzoeken. Niet ingrijpen maar begrijpen. Nieuwsgierigheid en dialoog helpen om in beweging te blijven. Als processen stagneren, onderzoeken we de patronen en hoe we daar zelf aan bijdragen. Het hier-en-nu is onderdeel van het onderzoek.

We delen resultaten met anderen. Om te verleiden, nieuwsgierig te maken en beweging te creëren. En de olievlek te vergroten ...



26

## Planmatige ontwikkeling



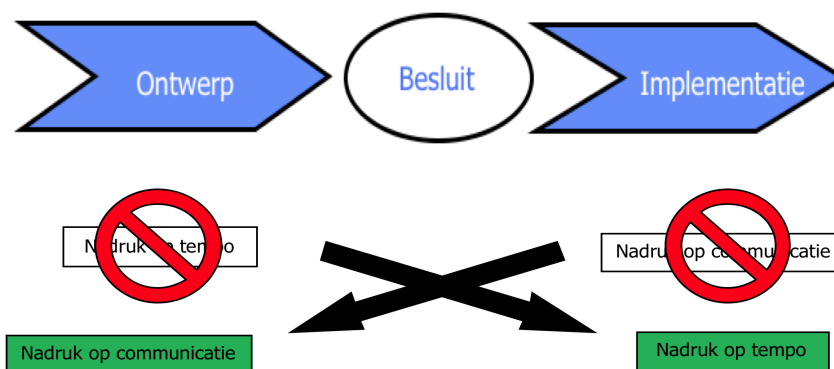
Bron: Mastenbroek, Verandermanagement, 2004

27

<b>Sturing</b>	<b>Eigen invulling</b>
<p style="text-align: center;"></p> <p><b>Top ontwikkelt focus voor hele organisatie</b></p> <p><b>Lijnorganisatie is stuur- en verbeterorganisatie</b></p> <p><b>Lijnorganisatie stuurt naar zichtbare verbetering</b></p> <p><b>Kern:</b></p> <p>Focus: glashelder zijn over richting (doel) Regie: inzichtelijk maken van voortgang Inspireren: zelf het goede voorbeeld geven</p> <p><b>Vaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afspreken (hoe gaan we acties verdelen)</li> <li>• Aanspreken (hoe gaat men bijdragen aan de verandering. Vrijblijvendheid is funest)</li> <li>• Informeren (over het doel en de stand van zaken)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"></p> <p><b>Elke eenheid maakt eigen verbeterplannen</b></p> <p><b>Elke eenheid scoort bij eigen (interne) klanten</b></p> <p><b>Elke eenheid maakt eigen resultaten zichtbaar</b></p> <p><b>Kern:</b></p> <p>Eigen verantwoordelijkheid stimuleren Persoonlijk doel ontwikkelen Eigen creativiteit prikkelen</p> <p><b>Vaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachen</li> <li>• Vragen stellen</li> <li>• Ondersteunen</li> </ul>

28

## Transformatiemanagement



Bron: Cozijnsen & Vrakking, Handboek Verandermanagement, 2003

29

Transformatiemanagement trajecten zijn grofweg op te splitsen in twee fasen: de ontwerp- en implementatiefase.

Doorgaans ligt in de ontwerpfase de nadruk op tempo, waarna in de implementatiefase de nadruk ligt op de communicatie van een voldongen feit. Echter, zo ontstaat onnodige weerstand en vertraging.

Betere resultaten zijn te verwachten indien in de ontwerpfase zodanig wordt gecommuniceerd, dat er in de implementatiefase tempo kan worden gemaakt.

### Ontwerpfase

- Ontwikkel meerdere realistische varianten (in werkgroep) en leg deze voor aan doelgroep. Verzamel voor-/nadelen, verken voorkeuren en vraag om suggesties.
- Bied (veel) ruimte voor invloed gedurende de ontwerpfase en communiceer steeds helder dat na besluitvorming een snelle implementatie volgt.
- Bereid snelle en onomkeerbare stappen voor, die na besluitvorming gezet gaan worden.

### Implementatiefase

- Zet spronggewijze onomkeerbare stappen. Trage implementatie biedt ruimte aan tegenkrachten.
- Leg zo snel als mogelijk de verantwoordelijkheid voor fine-tuning in de lijn.

30

## Crisis management



31

Het is vijf voor twaalf. Nu komt het neer op snelle gefundeerde besluiten, vlekkeloze procedures en glasheldere communicatie.

- Onderbouw urgentie en besluiten met feiten en cijfers.
- Ontwerp vooraf het gehele (procedurele) traject met duidelijke stappen, milestones en communicatiemomenten.
- Communiceer bij aanvang over het gehele traject en fasegewijs over de inhoud.
- Hanteer een zo kort mogelijke doorlooptijd, in het bijzonder in geval van personele consequenties.
- Houd bij communicatie rekening met de belangen van de ontvanger: maatwerk wint van algemene boodschappen.
- Stem de communicatiemethode af op de boodschap: hoe persoonlijker het bericht, hoe persoonlijker de methode.
- Laat bij afscheid van de functionaris de persoon niet los: hard op de inhoud, zacht op de relatie.
- Besteed (ook) volop aandacht aan hen die de onderneming tot betere prestaties moeten gaan brengen.

32



# De onderstroom

33

## De rem (h)erkennen



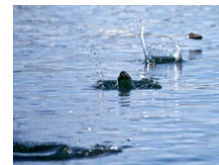
Terugveren



Smoren



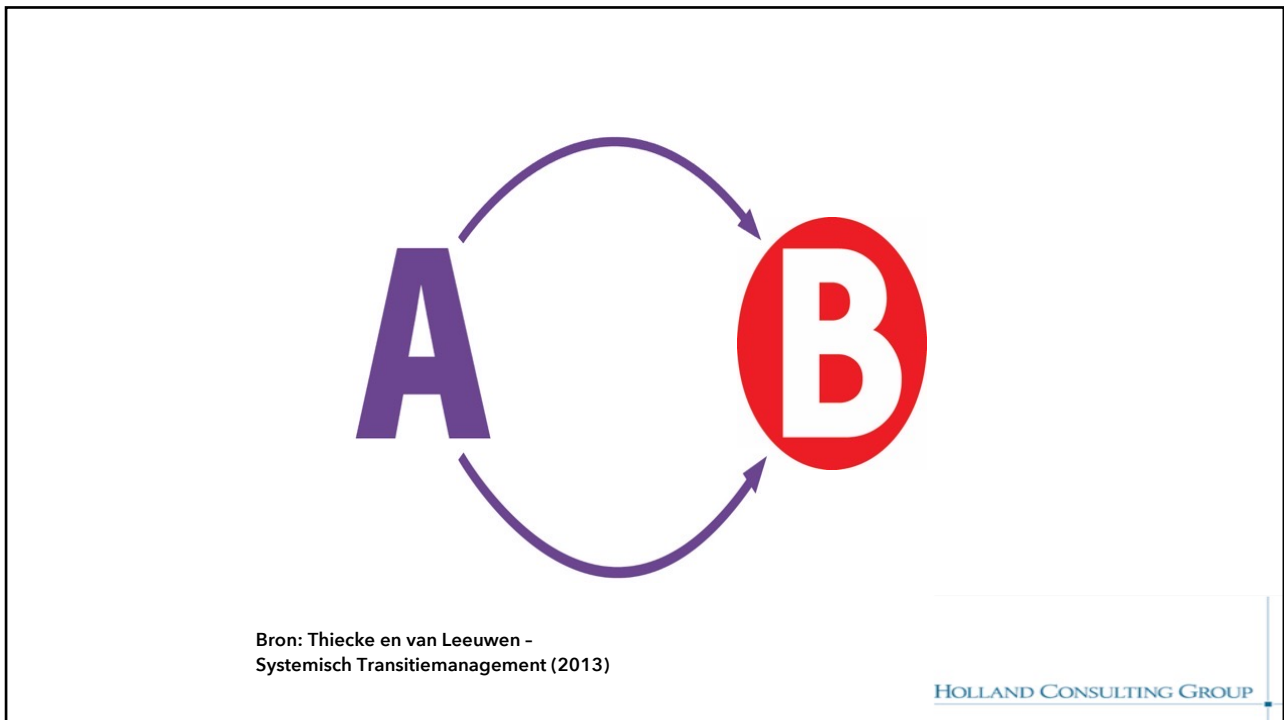
Calculeren



Afketsen

*Bron: Onderweg: pragmatisch veranderen in  
robuuste organisaties (2014)  
Leike van Oss en Jaap van 't Hek. Vakmedianet*

34



35

## Loslaten

- Stoppen
- Afscheid nemen
- Verdriet (en opluchting)

HOLLAND CONSULTING GROUP

36

## Niet weten

- Onthand
- Kluts kwijt
- Paniek

HOLLAND CONSULTING GROUP

37

'Terug naar af' op z'n ergst: logisch!



HOLLAND CONSULTING GROUP

38

## Creatie

- Hoop, energie, zin
- Innovatie, experimenten
- Grenzeloos, oeverloos, mateloos

HOLLAND CONSULTING GROUP

39

## Nieuw begin

- Borgen van nieuwe routines
  - Trots
- Vanzelfsprekend

HOLLAND CONSULTING GROUP

40

# Jouw beweging creëren & volhouden

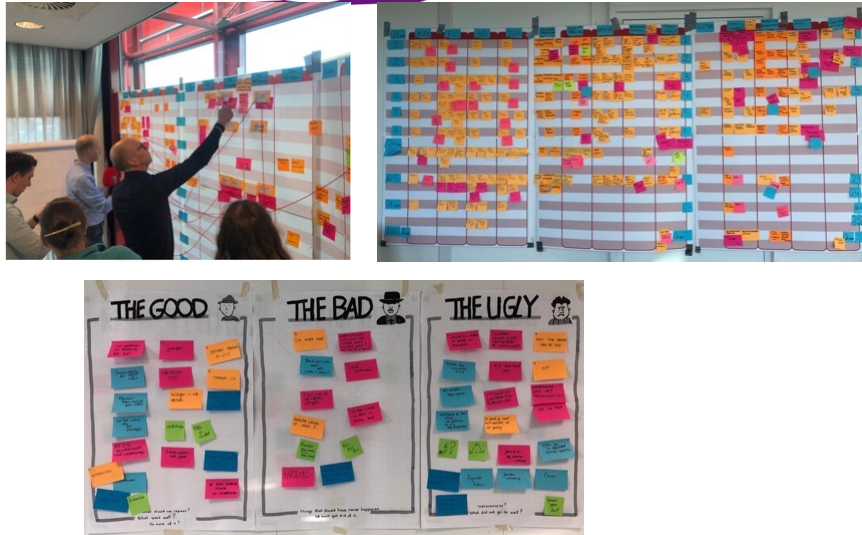
41

## Beweging creëren in vier etappes



42

## Maak de verandering zichtbaar



43

## Experimenteerlab



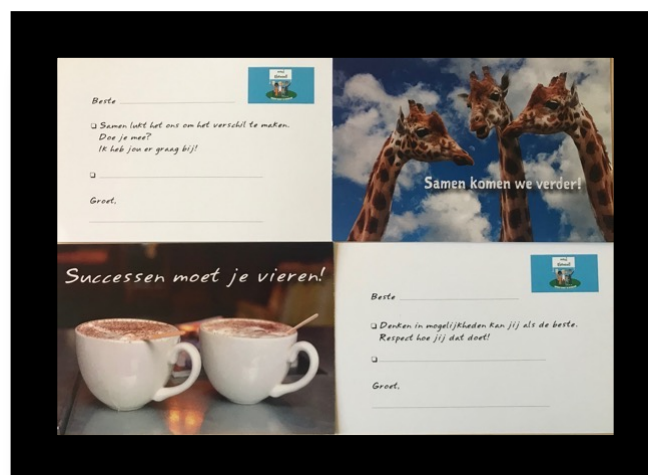
44

## Het wordt pas echt in de werkgemeenschappen



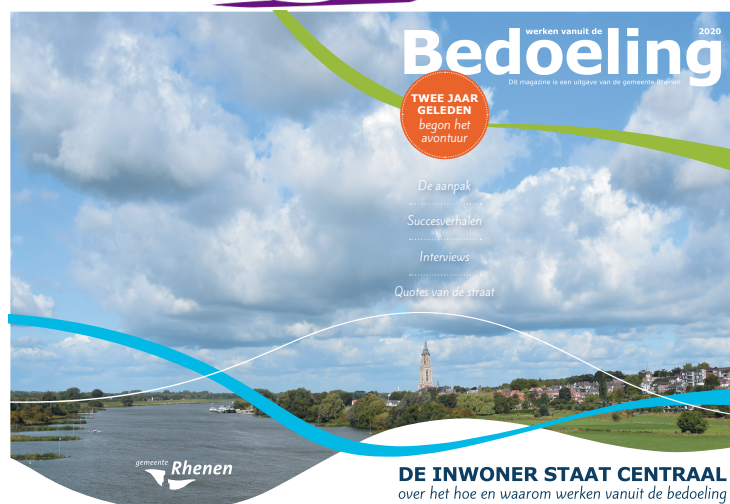
45

## Complimenteer en deel succes!



46

## Blijf verhalen verspreiden



47

## Waar ga jij mee experimenteren?

Verandering en beweging ontstaan door experimenteren met (kleine) initiatieven.

Met welk (vernieuwings)initiatief ga jij morgen aan de slag?



48





**KOM IN BEWEGING**

Cris Zomerdijk is gespecialiseerd in verandertrajecten gericht op het versterken van klantgerichtheid, ondernemerschap en innovatie bij dienstverlenende organisaties. Hij is partner van Holland Consulting Group en gastdocent bij de Baak en Nyenrode Business Universiteit.

✉ [zomerdijk@hcg.net](mailto:zomerdijk@hcg.net)

🌐 [www.komsameninbeweging.nl](http://www.komsameninbeweging.nl)

☎ 06-53701359

