



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

Duurzaam veranderen

Verandering als constante factor

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Verandering lijkt de enige constante factor te zijn. Om succesvol te kunnen zijn en te kunnen blijven, moeten organisaties adequaat op deze veranderende omstandigheden kunnen inspelen. Charles Darwin verwoordde het als volgt: “It's not the strongest of species that survive, nor the most intelligent, but the one most adaptable to change”. Organisaties zijn succesvoller naarmate ze beter in staat zijn om te anticiperen op de continue veranderende omstandigheden.

Bedrijven, instellingen en non-profit organisaties hebben vaak moeite met het doorvoeren van veranderingen. Het is een bekend gegeven dat 70% van alle verandertrajecten niet het gewenste resultaat oplevert. Nog te vaak komt dat doordat organisatieveranderingen als losse projecten worden opgepakt met een sterke focus op structuren en processen. De verandering is onvoldoende verankerd bij de betrokken mensen en binnen de organisatie. De oplossing ligt in *duurzaam veranderen door het vergroten van het aanpassingsvermogen van de organisatie*¹. Hierbij staan de mensen en teams die het moeten doen centraal. Het gaat om het verkrijgen van een attitude die continue veranderen mogelijk maakt. Dat biedt het gewenste duurzame karakter.

Korte en lange termijn

Het doel van duurzaam veranderen is het op langere termijn versterken van de organisatie door groei, samenwerking en het verbeteren van het aanpassingsvermogen, naast het op korte termijn doorvoeren van de gewenste organisatieverandering. Duurzame verandering wordt gerealiseerd door te kiezen voor een veranderaanpak waarin resultaatverbetering, inspirerend leiderschap, samenbindende regie en leren veranderen centraal staan. Met als resultaat een duurzame organisatie.

Mensgericht veranderen

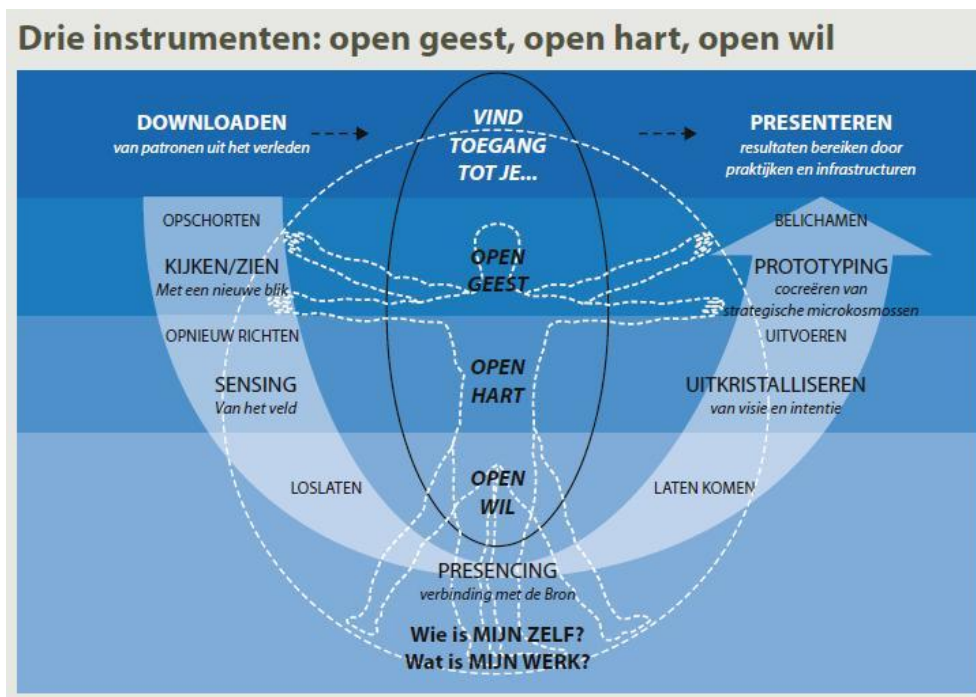
Duurzaam veranderen gaat over een nieuwe vorm van persoonlijk leiderschap dat zich manifesteert op alle niveaus, niet alleen aan de top. Het komt voort uit mensen die in staat zijn gevestigde ideeën, praktijken en zelfs identiteiten los te laten. Centraal daarbij staat de

¹ Duurzaam veranderen is mede gebaseerd op het gedachtegoed van 'Theory U'. Dit baanbrekende boek uit 2007 beschrijft een theorie en methodologie voor transformatief leiderschap en diepgaande verandertrajecten in het bedrijfsleven en de sociale sector. Het is gebaseerd op langdurig wetenschappelijk onderzoek door auteur Otto Scharmer en het MIT Center of Organisational Learning.

vraag: “Hoe kan ik als mens een geheel eigen bijdrage leveren aan de uitdagingen van mijn team en organisatie?”

Duurzaam veranderen richt zich op transformaties op drie niveaus: op persoonlijk, organisatorisch en systeemniveau. Alleen wanneer medewerkers inzien hoe ze zelf bijdragen aan het huidige systeem, zijn ze in staat om het te veranderen. Door vervolgens voor de eigen organisatie en zijn omgeving “prototypes van de toekomst” te ontwikkelen krijgt men samen een beter beeld van de transformatie waar de organisatie en zichzelf voor staan. Mensen komen dan in hun eigen ware, authentieke kracht en dat vormt de basis voor iedere succesvolle verandering. Duurzaam veranderen betekent mensgericht veranderen.

Naast het aantal veranderingen neemt ook de complexiteit van de vraagstukken waarmee organisaties worden geconfronteerd steeds meer toe. Een “quick fix” is dan geen oplossing meer. Duurzaam veranderen biedt een inspirerend ontwikkelpad naar een duurzame oplossing door op een andere manier naar de organisatie en zijn omgeving te kijken en te leren van de toekomst zoals die zich nu al aandient. Of zoals Einstein eens heeft gezegd: “fundamentele problemen kunnen niet worden opgelost met het zelfde niveau van denken dat ze heeft veroorzaakt”.



Figuur 1: Bouwstenen van duurzaam veranderen (Uit Theory U van C.O. Scharmer)



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

Golfbewegingen in de tijd

In 1980 schreef Alvin Toffler, futurist en publicist, zijn boek 'De Derde Golf'. Hierin beschrijft hij de ontwikkelingen binnen de wereld, verdeelt in perioden (golven).

De Eerste Golf, de agrarische revolutie, heeft zich uitgestrekt over vele jaren en daarbij zijn stempel op vrijwel de gehele wereld gedrukt.

De Tweede Golf, de industriële revolutie, had een nog groter effect op samenlevingen en de rol en positie van de mens en het arbeidsproces.

Nu staat ons een nieuwe maatschappijvorm te wachten, in beweging gezet door de een **Derde Golf**. Twee veranderingen maken een voortgang van de tweede-golf beschaving onmogelijk: de biosfeer weigert eenvoudig nog langer de industriële “aanvallen” te accepteren en we kunnen niet langer onbeperkt vertrouwen stellen in de beschikbaarheid van niet-vervangbare energiebronnen. Maar de aanleiding tot veranderen komt niet alleen van buitenaf. Onderzoek in bedrijven wees uit dat 40% van het middenkader in het werk niet gelukkig was en dat ruim 30% zocht naar ander werk waar men wel gelukkiger dacht te worden.

Tabel: Overzicht van veranderingen in de golven:

Aspect	Eerste golf	Tweede golf	Derde golf
Samenleving	Kleinschalig (nomaden of dorpen)	Grootschalig (steden) en uniform	Persoonlijke ruimte in grotere groep
Tijd	Relatief van belang	Horloge, tijd = geld	Ruimer denken in tijd
Belangrijk	Overleven	Groter en meer is beter	Duurzaam
Macht	Autocratie	Machtsblokken	Belang van het grotere geheel
Productie	Stukfabricage	Van serie naar massa	Individuele wensen
Cycli	Lang	Korter	Snel opvolgend
Technologie	Fundamenteel, ondersteunend aan de basisbehoeften	Ondersteunend en procesvolgend	Initiërend en entamerend
Organisatie	Klein/vakman	Grote machtige bedrijven	Werken in netwerken
Wetenschap en religie	Integraal geheel	Onderscheiden stromen, toename technologie	Meerdere opvattingen naast elkaar



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

Deze golven volgen elkaar niet netjes op maar overlappen elkaar gedeeltelijk. Bij de overgangen zijn groepen te herkennen die snel inspelen op de ontwikkelingen (early adopters) en groepen die vasthouden aan oude gewoonten. Door snel in te spelen op veranderingen kunnen organisaties een voorsprong nemen en zichzelf gunstig positioneren.



Het golvenmodel en de gezondheidszorg

In de tweede golf kende de groei van de welvaart in Europa geen grenzen: Nieuwe technologieën, nieuwe ziekenhuizen en veel opleidingen. De stand van de beschikbare voorzieningen leek bepalend voor de gezondheidstoestand. De expansie van het aanbod leidde tot een onevenwichtige groei: een teveel aan ziekenhuisbedden, een te weinig aan eerstelijns zorg. Steeds meer wordt ook gewerkt aan veranderingen in de structuur van de zorg, er worden nu prioriteiten gesteld en de invloed van de politiek wordt allengs groter. Onder druk van de economische recessie komt nu in versneld tempo een nieuw wettelijk stelsel voor planning en financiering van de grond. Kenmerkend voor de laatste fase van een golfbeweging is het fenomeen van de afnemende meeropbrengst van de oude benadering.

Bij afnemende meeropbrengst leveren investeringen verhoudingsgewijs niet meer de gezondheidswinst op die ervan verwacht werd. Doorgaan op dezelfde weg levert een onbetaalbare gezondheidszorg op.

Daarom is er een duidelijke behoefte aan een andere benadering van de gezondheidszorg. De vragen die nu worden gesteld, zijn: “welke factoren zijn beslissend voor de gezondheidszorgtoestand van de mensen in de Nederland? En hoe zijn deze factoren in goede richting bij te sturen?”

Toffler stelt: “De samenleving heeft mensen nodig die zorg voor ouderen leveren en die meelevend en eerlijk zijn. De samenleving heeft mensen nodig die werken in ziekenhuizen. De samenleving heeft allerlei vaardigheden nodig die niet alleen cognitief zijn, maar ook emotioneel en affectief. Je kunt niet alleen draaien op data en computers”.

Hij verklaart verder dat “De ongeletterde van de 21ste eeuw niet degenen zullen zijn die niet kunnen lezen en schrijven, maar degenen die niet kunnen leren, afleren en opnieuw leren”. Een toekomstvisie, waarin het individu weer centraal staat.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

Toffler schildert uitvoerig het toekomstig wereldbeeld: veranderingen in ons leefpatroon, werk, seksueel gedrag, opvatting over het gezin en de liefde, economische en politieke structuren. De mens komt in dit model weer centraal te staan, bevrijd van de verstikkende massaliteit die ons allen bedreigt. De transformatie naar de Derde Golf vormt een uitdaging voor de gevestigde orde. De botsing tussen de verdedigers van de verworvenheden van de Tweede Golf en de pleitbezorgers van de Derde Golf wordt de belangrijkste politieke confrontatie van onze tijd: de super-worsteling om de toekomst.

De gezondheidszorg bevindt zich nog grotendeels in de tweede golf en het is belangrijk om dat in te zien. Het systeem is ingericht voor het verzorgen van een tweede golf samenleving, de organisatievormen zijn ontleend aan de tweede golf, en hetzelfde kan worden gezegd van het medisch denkmodel. Dit betekent, hoe cru het ook klinkt, dat hetzelfde organisatie-model dat aan de massaproductie ten grondslag heeft gelegen, ook in wezen de inrichting van onze ziekenhuizen heeft bepaald. Maar deze analyse wil ook zeggen, dat vroeg of laat veranderingsprocessen in de richting van de derde golf de overhand zullen krijgen. Het is dan ook zaak de samenhang hierin te onderkennen, willen we deze verandering niet als louter dwang van buitenaf over ons heen laten komen maar er zelf invloed op uitoefenen.

Geschiedenis als inspiratie voor de toekomst

Als we de actuele veranderingen afzetten tegen de ontwikkelingen in historisch perspectief stimuleert dat ons om te zoeken naar andere wegen, nieuwe antwoorden op de vragen van nu. Na de ontwikkeling van de technologie, de schaalvergroting en standaardisatie zijn we gegroeid naar vraagsturing en een integrale benadering van onze vraagstukken.

Om deze “nieuwe problemen” adequaat op te lossen dienen we nieuwe wegen te bewandelen. Medewerkers zien werken in een organisatie steeds vaker als een mogelijkheid om hun talent in te zetten en te ontwikkelen. En organisaties worden steeds afhankelijker van de talenten van deze individuen. Het is dus van belang om medewerkers te inspireren, te boeien en te motiveren zodat ze hun creativiteit kunnen aanspreken en gaan inzetten voor de organisatie en zich daarmee verbonden voelen.

De organisatie wordt daarmee meer en meer het domein van emoties, intermenselijke relaties en zingeving. Leiders dienen oprecht betrokken te zijn. Niet alleen bij medewerkers maar ook bij de klanten en de maatschappij. Niet meer denken in producten maar in ontwikkeling. Kiezen voor zo'n ontwikkelproces vraagt om lef. Leiders moeten in staat zijn de “sence of urgency” te onderkennen of te creëren zodat medewerkers de noodzaak tot veranderen zien en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de nieuwe toekomst. Zonder een alles omvattende visie. Deze wordt met elkaar gemaakt door te confronteren met issue's en kansen. Vertrouwen is hierbij het sleutelwoord.

Wij zijn van mening dat je voor anders denken en doen de diepte in moet. Vraagstukken niet alleen benaderen vanuit datgene wat we al weten en met de blik op slechts een deel van de



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

realiteit maar in verbinding met onze intuïtie. Ook gebruik maken van nieuwe kennis en bronnen om tot de hoogst haalbare oplossing te komen.

Dit vraagt om een andere manier van communiceren en handelen. Ontwikkeling van binnen uit waarbij nog niet eerder aangesproken bronnen worden gebruikt. Inzicht krijgen in wat er werkelijk gebeurd en luisteren naar de ander vanuit de ander. Oordelen, angst en cynisme belemmeren dit vrije denkproces. Een nieuwsgierige houding, zich laten raken, inleven en moed tonen. Zo denken, je laten leiden zonder te kiezen, is een enorm krachtig en creatief proces wat gewoonlijk ongebruikt blijft.

Een andere aanpak

Management Talent kiest voor een andere aanpak op basis van de beschreven ontwikkelingen. Een “mensgerichte” benadering waarin de kennis, ervaring en kracht van medewerkers centraal staan. Met een sterke externe gerichtheid, een doelgerichte focus en veranderen door doen. Want niet de verandering staat centraal, maar het doel dat u samen wilt bereiken. Dit betekent dat de mensen die de plannen gaan uitvoeren, ze ook opstellen. Door de sterke focus op de externe omgeving, de grote inbreng van medewerkers in combinatie met een doelgerichte aanpak, wordt niet alleen snel succes geboekt, maar wordt impliciet ook het verandervermogen van de organisatie vergroot. Medewerkers leren namelijk in de praktijk om kansen en mogelijkheden te signaleren en die te vertalen naar de eigen (aangepaste) organisatie die daar adequaat en proactief op inspeelt. De eerste keer wellicht met hulp en deskundigheid van buiten, de keren daarna zelfstandig. Het resultaat is een aanpak die gericht is op ontwikkeling en groei waarmee uw organisatie stapsgewijs transformeert in een adaptieve organisatie die zich adequaat aanpast aan veranderende omstandigheden.

Onze aanpak bestaat uit vijf fasen (zie ook het schema in Bijlage 1):

Fase 0 is het vertrek. Gedurende deze fase worden voorbereidingen getroffen. De opdracht en de doelen worden geformuleerd en er wordt een innovatieteam geformeerd. In dit team zitten 8 tot 12 medewerkers uit verschillende delen van de organisatie, van hoog tot laag. Zij vormen het team dat het verbeterplan vorm geeft. Onze rol is die van facilitator en procesbegeleider. Het resultaat in deze fase is een innovatieteam gecommitteerd aan een heldere opdracht.

In **fase 1** (verkennen) worden de verschillende vraagstukken benoemd en integraal, vanuit verschillende paradigma's verkent door het innovatieteam. Het resultaat is een gezamenlijk, objectief beeld van de problemen en de bijbehorende kaders. Daarnaast is er aandacht voor de ontwikkeling van de individuele medewerker en het team waardoor er betrokkenheid en eigenaarschap ontstaat.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

In **fase 2** (verbinden) zoeken de leden van het innovatieteam naar nieuwe oplossingen. Ze worden gestimuleerd om ‘anders’ te kijken naar hun werk, de organisatie en de bestaande problemen. De verschillende oplossingsrichtingen komen aan het eind van deze fase bijeen in een gezamenlijk beeld van de toekomst. Ook in deze fase is er aandacht voor persoonlijke effectiviteit.

In **fase 3** (vernieuwen) wordt het resultaat uit fase 2 geoperationaliseerd. Een ‘prototype’ wordt, zo mogelijk, in een try-out op de haalbaarheid getoetst. Het resultaat in deze fase is een uitgewerkt plan waaraan de leden van het innovatieteam zich hebben gecommitteerd.

In **fase 4** (versnellen) wordt een plan ontwikkeld om het prototype in de gehele organisatie te implementeren en vindt opschaling plaats.

Na iedere fase is er een rapportage moment en wordt een go/no go besluit genomen. Daarnaast worden de medewerkers door het innovatieteam op een interactieve manier op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Dit creëert draagvlak en betrokkenheid.

Een verdere uitwerking en concretisering van onze aanpak is opgenomen in bijlage 2. Hierin zijn diverse instrumenten genoemd waaruit in elke fase een keuze gemaakt wordt, afhankelijk van de vraagstelling en de specifieke kenmerken van de situatie.

Op basis van een eerste bespreking van de specifieke vraagstelling is een planning te maken van de doorlooptijd van het beschreven proces. Bij een beperkte vraagstelling zijn al op een termijn van enkele maanden resultaten te bereiken. Organisatiebrede veranderingen vergen (afhankelijk van de omvang van een organisatie) meer tijd, waarbij er binnen een jaar fundamentele verbeteringen te zien zijn.

Onze inspiratie en uw resultaat

Het is niet alleen belangrijk wat je doet en hoe je het doet, maar vooral ook waarom je iets doet. Wij geloven in duurzaam veranderen waardoor er organisaties ontstaan die in staat zijn om voortdurend te anticiperen op veranderende omstandigheden. Visie, inspirerend leiderschap en ‘empowerde’ medewerkers zijn daarbij belangrijke bouwstenen.

Duurzame organisaties zijn structureel succesvolle organisaties waar medewerkers graag werken, waar klanten graag komen, waar stakeholders graag mee samenwerken en die door de maatschappij gewaardeerd worden om datgene wat ze doen, hoe ze het doen en waarom ze het doen.

Duurzaam veranderen levert niet alleen directe baten op zoals een succesvol doorgevoerde verandering of economisch voordeel in tijd, geld en kwaliteit, maar ook indirecte baten zoals een sterkere positie op de arbeidsmarkt, behoud van goede medewerkers en toegenomen motivatie, kennis en werkplezier.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

Centraal in onze dienstverlening staat de vraag van onze klant en het leveren van toegevoegde waarde. Management Talent levert die toegevoegde waarde niet alleen in de vorm van managementcapaciteit, kennis en kunde, maar ook door het actief vergroten van het verandervermogen van de organisatie. Hierdoor zijn organisaties steeds beter in staat om zelf de gewenste veranderingen met succes door te voeren (adaptable to change). Het verandervermogen van de organisatie wordt vergroot doordat de verandermanagers en adviseurs van Management Talent tijdens hun werkzaamheden op proactieve wijze hun kennis en ervaring overdragen aan de organisatie.

De verandermanagers van Management Talent zijn:

- ✓ Adaptief
- ✓ Vernieuwend (met lef)
- ✓ Klantgericht
- ✓ Professioneel²
- ✓ Authentiek

² Professioneel = deskundig, betrouwbaar, integer en onafhankelijk.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

“Wij realiseren van duurzame organisaties”

Bijlage 1: De fasen van het adaptatieproces

Ambitie			
0. Vertrekken Formuleren van de opdracht, vaststellen scope en doelstellingen, samenstelling innovatieteam, waardemanagement, leiderschapsanalyse.			
1. Verkennen	2. Verbinden	3. Vernieuwen	4. Versnellen
WAT Observeren Waarnemen & Bewustwording	WAT Drijfveren Persoonlijk Leiderschap & Motivatie	WAT Ontwerpen Ontdekken & Testen	WAT Verspreiden Opschalen & Uitbreiden
HOE Verbazingsworkshop ‘Reis en Reisleider’ Out-of-the-box doos	HOE Motivatie & Inspiratie workshop Doorbreken bestaande patronen Groepsdialoog	HOE Explore- en Experimentielab Prototyping Praktijkcase	HOE Reisgids Versnellingskamer Ambassadeurs
RESULTAAT Gezamenlijk, objectief beeld van de ‘uitdaging’ en de kritieke succesfactoren voor verandering.	RESULTAAT Gezamenlijk beeld van de oplossingsrichting. Innovatieteam is verbonden met zichzelf, de groep en de ‘uitdaging’.	RESULTAAT Werkend prototype (praktijkcase) van de beoogde oplossing. Vormgegeven en gedragen door het innovatieteam.	RESULTAAT Volledig werkende oplossing en een groter zelforganiserend adaptievermogen.
Leiderschapsontwikkeling en -bestendinging			
Communicatie & Inspiratie			