

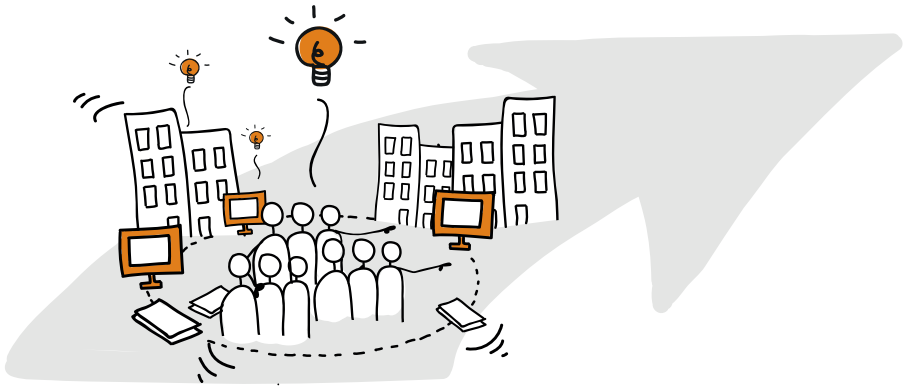
VERANDEREN 3.0

Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit

Wendy Nieuwland
Maaïke Nooitgedagt

VERANDEREN 3.0

Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit



Wendy Nieuwland
Maaïke Nooitgedagt

‘Veranderen 3.0 geeft op praktische wijze inzicht in het herkennen van dilemma’s bij een verandering. Het ondersteunt je bij het in beweging brengen van een organisatie.’

- *Bob Venhuizen, Directeur Bestuurder Woonplus Schiedam*

‘Het wordt echt tastbaar en is goed te begrijpen. Het is fijn leesbaar, gemakkelijk te doorgronden en het komt dicht bij je.’

- *Yvonne van Duuren, Manager Organisatie & Ontwikkeling ProRail*

‘Goed nieuws: uitkomsten zijn niet altijd planbaar, maar over de weg van de verandering geeft dit boek stevige aanwijzingen!’

- *Arnold Adolfse MCM, accountmanager grootzakelijk Rabobank*

‘Jullie weten de vinger precies op de zere plek te leggen en vertalen dat in praktische oplossingen.’

- *Corné Nijburg, Directeur Water Governance Centre*

‘Dit boek gaat niet alleen om de techniek als ook de wijze waarop een leidinggevende een verandering aanpakt. Praktisch, helder, concreet, duidelijk, lekker leesbaar en gericht op de uitvoering.’

- *Joop Hol, Regiodirecteur zorggroep 's Heeren Loo*

‘Eindelijk een nuchter managementboek.’

- *Dr. Josje Dijkers, docent en onderzoeker HRM, Hogeschool Utrecht*

‘Echt veranderen komt van binnenuit en als geen ander passen Wendy en Maaïke dat toe in hun werk. Kenmerkend is de betrokkenheid en bevlogenheid en hoe ze zorgen voor een veilige omgeving waardoor openheid en echte interactie ontstaat.’

- *Irma Keizer, Wegener Media BV*

‘Veranderingen gaan steeds sneller, de toekomst is onvoorspelbaarder dan ooit. Met hun boek Veranderen 3.0 reiken Wendy en Maaïke je middelen aan om de toekomst en de veranderingen daarin van binnenuit vorm te geven.’

- *Jurgen Hoogendoorn, gemeente Amsterdam*

Voor
Timo & Luuk
Thijs & Myrthe

die ons elke dag leren over de winst van een flexibele geest en creatief denken.

Colofon

Veranderen 3.0 is een uitgave van vL&dB uitgevers, www.vldb.nl

Idee: Gewoon aan de slag, www.gewoonaandeslag.nl

Tekst: Nieuwland, Wendy / Nooitgedagt, Maaïke

Ontwerp en opmaak: Akimoto

Visuals: Tyra van Mossevelde, Studio Mosgroen

Fotografie: Wilmar Boer, Image33

ISBN: 978-90-79679-36-2

NUR: 801

© 2015 Nieuwland, Wendy / Nooitgedagt, Maaïke

www.gewoonaandeslag.nl

Volg ons ook op:

Twitter: [@gewoonaandeslag](https://twitter.com/gewoonaandeslag)

LinkedIn: www.linkedin.com/company/gewoon-aan-de-slag

Pinterest: nl.pinterest.com/source/gewoonaandeslag.nl/

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de makers, noch de uitgever stelt zich aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	9
Waarom dit boek?	10
Dankwoord	16
DEEL 1 VERANDEREN 3.0, wat is het?	20
DEEL 2 De essentiële principes van Veranderen 3.0.	46
1 Uitkomstgericht Werken	52
De praktijk: een ziekenhuisteam blijft hangen in een slechte sfeer	63
2 Eigenaarschap	72
De praktijk: een sluimerend conflict	80
3 Onderzoeken van percepties – over olifanten	87
De praktijk: stoere brandweermannen met vertrouwensissues	96
4 Verbinden van Percepties – een Ode aan het woord ‘En’	101
De praktijk: argwaan en voorzichtigheid in een projectteam	113
5 Werken met wat er is	117
De praktijk: haat en nijd in het MT	129
6 Congruentie – in elke vezel van je organisatie	134
De praktijk: empowerment van teamleiders bij een bank	143
7 Geduld en Volharding	148
De praktijk: van Farmen naar Hunten in een telecombedrijf	164
Veranderen 3.0 in de praktijk van Bas en Jürgen	168
En nu aan de slag met Veranderen 3.0	173
Over Gewoon aan de slag en wat we doen	176
Toegift: Let op je woorden. De rol van (beeld)taal in veranderprocessen	177
Waar vind je wat?	194
Bibliografie	199

Voorwoord

De wereld verandert: oude wetten en modellen blijken onbruikbaar, nieuwe worden al doende ontwikkeld. De wereld lijkt door alle digitale communicatiemiddelen alsmear kleiner te worden, en tegelijk zorgen al deze verbindingen voor steeds meer complexiteit. Het betreft hier een veel grotere beweging dan alleen wat bedrijven die ten onder gaan; het gaat om een overgang van het ene naar het andere tijdperk. In fases maken we de overstap van het industriële naar het digitale tijdperk, en dat raakt uiteindelijk iedereen. Deze externe dynamiek vraagt namelijk om een nieuwe inrichting van organisaties: minder overhead, zo min mogelijk nodeloze hiërarchische structuren, meer autonomie voor professionals en daarom ook minder managers.

Dus: verandering. En dan niet één keer, maar voortdurend.

Monika Fahlbusch, Chief Culture Officer bij Salesforce.com, een van de snelst groeiende bedrijven ter wereld, vertelde mij eens: *‘Als je bedrijven wilt veranderen, moet je kijken naar hoe de manier waarop mensen met elkaar communiceren veranderd is. De wereld is “social” geworden, netwerken van consumenten, burgers en medewerkers zijn enorm krachtig geworden.’* Om dit te realiseren moeten organisaties transformeren van een hiërarchische, naar binnen gekeerde en aanbodgestuurde (dus push-gerichte) organisatie (een piramide) naar een democratische, naar buiten gekeerde en vraaggestuurde (pull-gerichte) organisatie: een platte pannenkoek.

In elke organisatie klotst de kennis tegen de plinten op, ze hoeft slechts ontsloten te worden om er collectief beter van te worden. Helaas is dat nog niet overal de realiteit: afdelingen die niet van elkaar weten wat ze doen, medewerkers die zich afvragen wat de directie nu eigenlijk de hele dag uitvoert en vice versa, klantervaringen die niet met elkaar gedeeld worden, en ga zo maar door. Door kennis te delen en te veranderen van ‘binnenuit’ doorbreek je de onwetendheid en het wantrouwen, waardoor de organisatie veel productiever kan zijn. Organisaties die integraal veranderen, op een 3.0 wijze, hebben aanzienlijk minder verloop van talent en behalen meer rendement per medewerker.

Alleen constateren dat veranderingen nodig zijn in organisaties is waardevol, en nog niet genoeg. Dit boek zet niet alleen de theorie van duurzame verandering (Veranderen 3.0) op heldere wijze uiteen, maar ook hoe je de principes van Veranderen 3.0 in de praktijk kan toepassen.

Dit aanbevelingswaardige boek geeft je tips en inspiratie om zelf vanuit deze visie met verandervraagstukken aan de slag te gaan.

Ik wens je veel leesplezier met dit boek over Veranderen 3.0!

Menno Lanting

Menno Lanting geldt als dé expert op het gebied van de impact van digitale technologie op leiderschap, ondernemerschap en hoe wij werken. Hij is een veelgevraagd spreker en adviseur. Meer dan 60.000 mensen lazen zijn bestsellers.

Waarom dit boek?

Dit boek gaat over hoe je gedrag in en tussen organisaties verandert.¹ Van binnenuit. Of beter gezegd: het gaat over hoe je gedrag kunt beïnvloeden, zodat verandering van binnenuit ontstaat. Met als resultaat dat de verandering duurzaam is.

Er zijn veel boeken over organisatieverandering geschreven. Waarom toch dit boek?

In de eerste plaats omdat te veel veranderinspanningen niet leiden tot het gewenste resultaat. Vooral gedrag en houding van mensen in je organisatie, het minst tastbare en tegelijk het meest bepalende voor succesvolle verandering, blijven te vaak onveranderd.

In de tweede plaats omdat een tijd waarin verandering een constante is geworden vraagt om een benadering die recht doet aan dat gegeven. Een benadering die veranderen als continu proces ziet, niet als een tijdelijke situatie met een duidelijk begin en eind, waarna er weer rust zal zijn.

Ten derde omdat de maatschappij verandert en formele structuren daarin steeds minder zeggingskracht hebben. Steeds duidelijker wordt dat mensen uiteindelijk doen wat hunzelf goeddunkt. Tegelijk praten we hier niet vanuit de verre toekomstvisie dat organisaties misschien niet meer bestaan. Ze bestaan nu wel. En het feit dat mensen werken binnen de contouren van organisaties heeft invloed op het gedrag en dus op gewenste veranderingen.

Al deze ontwikkelingen maken een andere veranderbenadering steeds meer onmisbaar. Een veranderaanpak die gericht is op hoe gedrag van nature verandert. Een benadering die continue verandering of verbetering als basisprincipe gebruikt door

1. In dit boek beschrijven we voor het leesgemak het proces zoals dat binnen organisaties plaatsvindt. Het is echter net zo goed toepasbaar tussen organisaties of groepen individuen die met elkaar een beweging op gang willen brengen of een veranderdoel nastreven.