


# Modules Verandermanagement en Van analyse naar oplossing

13 oktober 2009


Marc van Ooijen



## Programma 13 oktober

- 09.30 – 09.45 Toelichting programma (+ voortgang tranche 2)
- 09.45 – 12.00 Workshop Verandermanagement
- 12.00 – 12.45 Lunch
- 12.45 – 14.45 Voortgang projectgroepen (in subgroepen)
- 15.00 – einde Externe gastsprekers:  
“Een andere visie op veranderen”





## Waar zitten we binnen tranche 2?

1-2. Masterclass Zorglogistiek	dinsdag 2 juni 2009
3. Masterclass Zorglogistiek	
4. Module: Best Practices en lessen Tranche 1	donderdag 11 juni 2009
5. Module: Doorbreken met succes (deel 1)	
6. Module: Zorglogistieke analyse	dinsdag 23 juni 2009
7. Module: Meten = Weten	dinsdag 1 september 2009
8. Module: Projectmanagement in de praktijk	dinsdag 15 september 2009
9. Module: Van analyse naar oplossing	
10. Module: Verandermanagement	dinsdag 13 oktober 2009
11. Module: Doorbreken met succes (deel 2)	dinsdag 15 december 2009
12. Module: Doorbreken met succes (deel 3)	dinsdag 2 maart 2010



## De route van tranche 2

<b>Analysefase</b>	(1-3) Modules zorglogistiek
mei – september	(4) Best practices en lessen van tranche 1
	(5) Doorbreken met succes 1
	(6) Zorglogistieke analyse
	(7) Meten is Weten
<b>Actieperiode 1</b>	(8) Projectmanagement
september – december	(9) Verandermanagement /
	(10) Van analyse naar oplossing
<b>Actieperiode 2</b>	(11) Doorbreken met succes 2
december – mei	(12) Doorbreken met succes 3



Revalidatie  
in Beweging



## Deadlines!

- Projectplan	30 september
- Rapportage analysefase	30 september
- Nulmeting	30 september
- Overzicht en planning interventies	30 oktober
- Presentatie voortgang interventies – resultaten	11 december
- <b>Presenteren voortgang: dinsdag 15 december</b>	
- Meting 1, september – december 2009	1 februari 2010
- (Papieren) voortgangsrapportage actieperiode 1	1 februari 2010



Revalidatie  
in Beweging



## Deadlines!

- Presentatie voortgang interventies – resultaten	26 februari 2010
- <b>Presenteren voortgang: dinsdag 2 maart 2010</b>	
- Meting 2, september 2009 – april 2010,	31 mei 2010
- (Papieren) voortgangsrapportage actieperiode 2	31 mei 2010
-Meting 3, september 2009 – juni 2010	2 augustus 2010



Revalidatie  
in Beweging



CC ZORGADVISEURS

## Workshop Verandermanagement

### Inhoud:

- (9.45 – 10.05) Warming up: Top 5 van beste en slechtste veranderboeken.
- (10.05 – 10.55)  
Presentatie 'Thema's in verandermanagement'
  - Leren Veranderen, De Caluwé en Vermaak
  - Leiderschap bij Verandering, John Kotter
  - Zeven eigenschappen van effectieve mensen, Stephen Covey
- (10.55 – 11.00) Inleiding 'Reflectie Projectgroep'
- (11.00 – 11.15) Pauze – zaalombouw
- (11.15 – 12.00) Oefening reflectie op basis van Kleurentest + checklist Kotter.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

- Gigantische hoeveelheid managementliteratuur.
- Geen eenduidige succesformule!!
- Mijn bijdrage:
  - Keuze voor een drietal veelgebruikte boeken, die in RIB-traject van nut zouden kunnen zijn.
  - Daarna presenteer ik een casus, die we samen gaan bespreken, gerelateerd aan de drie boeken.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

Warming – up, in het kader van kennis delen.

In groepjes (van 4?):

- Welke boek nomineer jij als beste boek over (organisatie)verandering.. Waarom?
- Welke boek vind jij het slechtste 'veranderboek'.. en waarom?
- Na 10 minuten zal ik jullie om reactie vragen, zodat we tot een gezamenlijke lijst komen.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

Aantal actuele hits bij Managementboek.nl: 273

- De 8e eigenschap
- The Fifth sense
- Leiderschap bij verandering
- Organisatiedynamica
- Nu laat ik mijn baard staan
- Organisatiediagnose
- Intervenieren en Veranderen
- Schaamte en Verandering
- Je gaat het pas zien als je het door hebt
- Sturen naar vernieuwing
- De seven Habits of highly effective people
- Implementatiekunst
- Leiderschap ontraadseld
- Leren Veranderen
- Gedoe komt er toch
- Onze ijsberg smelt
- 't is groen
- Kus de visie wakker
- Wie heeft mijn kaas gepikt
- Dromen, durven, doen
- De Prooi
- De effectieve manager
- Dagelijks innoveren

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Kleurendenken: De Caluwé en Vermaak

De Caluwé en Vermaak onderscheiden in hun boek *Leren Veranderen* vijf typen van kijken naar veranderingen.

Deze vijf typen verschillen van elkaar ten aanzien van veronderstellingen, idealen, valkuilen, soorten interventies, waarden, rollen, gedrag, woordgebruik en dergelijke.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Kleurendenken: De Caluwé en Vermaak

Witdruk denken	alles verandert óók vanzelf en permanent
Rooddruk denken	het op de juiste manier motiveren en prikkelen van mensen (straffen – belonen)
Blauwdruk denken	vantevoren vastleggen van het resultaat en doelgericht daar naartoe werken
Groendruk denken	lerend vermogen vergroten / leersituaties creëren
Geeldruk denken	het bijeenbrengen van verschillende belangen (broedprocessen)

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Kleurendenken: De Caluwé en Vermaak

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Interventies zoals...	coalitievorming	projectmatig werken	beoordelen en belonen	opleiding en coaching	zelfsturende teams
gericht op..	posities en context	kennis en resultaten	procedures en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen
<b>Workshop verandermanagement</b>					
M. van Ooijen					



CC ZORGADVISEURS

## Kleurendenken: De Caluwé en Vermaak

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Het resultaat is...	deels onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	Onvoorspelbaar
De borging schuilt in..	Beleidsdocumenten en machtsbalans	meten = weten	HRM-systemen	lerende organisatie	Zelforganisatie
De valkuil schuilt in...	luchtfietsen en 'lose-lose'	negeren van externe en irrationele aspecten	negeren van macht en verstikkende systemen	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	oppervlakkig begrip en laissez faire
<b>Workshop verandermanagement</b>					
M. van Ooijen					



CC ZORGADVISEURS

## Kleurendenken: De Caluwé en Vermaak

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Er verandert iets als je..	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte biedt voor spontane evolutie
in een..	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	Dynamiserend proces

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Kleurendenken: De Caluwé en Vermaak

- De meest gebruikte (waar we de meeste ervaring in hebben): blauwdruk, geeldruk .... rooddruk.
- In de praktijk zijn witdrukdenken en groendrukdenken 'bestsellers'. (Organisatiedynamica, Thijs Homan; Blauwe Oceanen, Kim en Mauborgne; The speed of Trust, Covey...)

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Wat kan het kleurendenken je leren?

- Je kunt op verschillende manieren naar veranderprocessen kijken. Het is goed de zienswijze (visie) zichtbaar te maken.
- De instrumenten die je inzet, moeten passen bij je visie (en bij de organisatie). Een organisatie die te typeren is als 'blauwdruk', zal 'witdruk' niet accepteren.

### Kanttekening:

- In hoeverre is de wereld in te delen in vijf kleuren?
- In de praktijk gaat het vaak om mengvormen.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Van kleurendenken naar leiderschap bij verandering

- Bij kleurendenken gaat het om typering van veranderprocessen en consistente aanpak.
- Leiderschap bij Verandering (Kotter) stelt dat bij iedere succesvolle verandering (dus binnen iedere kleur..) er 8 kritische succesfactoren zijn..

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 1. Urgentiebesef vestigen

De organisatie moet zich 'gedwongen' voelen om te veranderen, en wel nú.

#### RIB

- De DBC's komen eraan; we moeten naar kortere doorlooptijden.
- Nu worden we gefaciliteerd door RIB..

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 2. De Leidende coalitie vormen

Er moet een voldoende grote groep (met voldoende macht en competenties) zijn die de verandering noodzakelijk vindt en deze gaat trekken.

#### RIB:

Belang van voortdurende steun RvB  
Belang van ondersteuning door de artsen

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 3. Een visie en strategie ontwikkelen

Concrete interventies hebben een context nodig waarbinnen ze begrepen kunnen worden.  
Waarom veranderen nodig is.

#### RIB

- Wij willen dat de patiënt zo snel en precies mogelijk weet waar hij bij ons aan toe is;
- Niet de behandelcapaciteit staat centraal, maar het zorgproces van de patiënt.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 4. De veranderingsvisie communiceren

De visie, zoals onder 3 geformuleerd, moet op verschillende manieren, maar wel continu (blijvend) worden gecommuniceerd.

- huisblad, intranet, werkoverleggen, werkconferenties etc etc.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren

De visie op verandering moet ondersteund gaan worden;  
pas dan kan verdere invulling plaatsvinden.

Let op verschil: weerstand tegen verandering en  
weerstand door verandering....

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 6. Korte termijnsuccessen genereren en vieren!

De beste manier om scepsis en weerstand te overwinnen  
is door succes te behalen én te communiceren..

Dus: apart nadenken welke (kleine) successen op korte termijn haalbaar zijn.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen.

Successen moeten worden geborgd en worden opgevolgd door nieuwe veranderingen. Niet alles tegelijk, maar wel volgtijdelijk.

→ Planning van interventies, hun evaluaties etc.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Leiderschap bij verandering Kotter

### 8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

Als mensen de nieuwe afspraken en werkwijzen niet 'incorporeren', verdwijnt het op termijn..

(Waarschuwing: juich niet te vroeg. Valkuil is om na het eerste succes te denken dat het allemaal goed komt.)

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Van Kotter naar Covey

**Kotter benoemt kritische succesfactoren binnen verandertrajecten,**

**Covey kijkt vanuit het individu: wat kun JIJ doen om effectief op te treden (in veranderprocessen).**

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

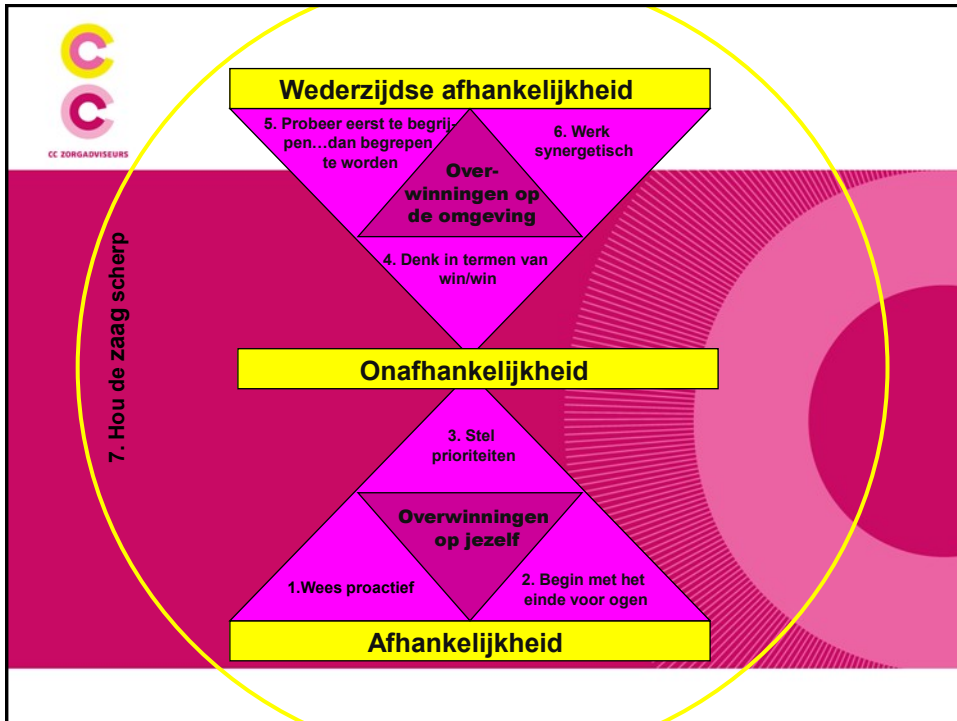
## Inleiding gedachtengoed Stephen Covey

**De basis van *The seven habits* is het principe van persoonlijke groei:**

***Mensen die effectief willen zijn moeten van een positie van afhankelijkheid, via het groeien naar onafhankelijkheid, doorgroeien naar een positie van wederzijdse afhankelijkheid.***

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



**The Seven Habits**  
**Covey**

**1: Wees Proactief**

Neem zelf het heft in handen

Wees niet reactief – afwachtend = twijfelen aan nut en noodzaak en wijzen naar anderen.

**Rib:** Ga als projectgroep niet zitten wachten op cijfers, instructies van de adviseurs of het management. Bepaal samen wat moet gebeuren en doe dat!

**Workshop verandermanagement** M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 2: Begin met het einde voor ogen

Denk na over waar je heen wilt. De stip aan de horizon.  
Niet veranderen om te veranderen.

Je eigen visie op .... leven, werken, organiseren, veranderen..  
Als je weet waar je naar toe wilt, is het makkelijker sturen.

RIB→ Uiteindelijk wil je de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren:  
sneller resultaat tegen lagere kosten ('ik word sneller opgenomen en  
ben ook weer sneller thuis..')

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 2: Begin met het einde voor ogen

Vergelijk De Caluwé ..  
Blauwdruk!

Wat zou een witdruk denker hiervan vinden?

Volgens Covey kan witdrukdenken niet effectief zijn.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 3: Stel prioriteiten

Zorg dat je de belangrijkste dingen niet de dupe laat worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen.

Er zijn namelijk altijd urgentere dingen te doen.

RIB: er zijn altijd –tig redenen om een interventie nog even niet te doen.. eerst nog even analyseren, faciliteren.  
→ Les tranche 1: te lang wachten met echt beginnen!

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 4: Denk in termen van winnen/winnen

- Wederzijdse afhankelijkheid, échte samenwerking, wordt alleen gerealiseerd als je niet denkt in termen van concurrentie, maar van gezamenlijk winnen.

-Als je denkt in termen van winnen – verliezen (als ik win, verlies jij of omgekeerd), bereik je nooit gedeelde oplossingen.

RIB → Ga op basis van een gezamenlijk gedefinieerd doel in samenspraak met collega's interventies bedenken.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 5: Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden

Als we elkaar werkelijk begrijpen, dan zullen we creatiever worden in het oplossen van gezamenlijke problemen.

Begin niet direct anderen te overtuigen van je gelijk; ook al zou je gelijk hebben, dan krijg je het vaak niet.

RIB: de valkuil is, zeker bij weerstand, om te snel in de verdediging te schieten.. Onderzoek waar weerstand zit etc..

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 6.: Werk Synergetisch

Waardeer de onderlinge verschillen die er zijn en gebruik ze om tot betere resultaten te komen dan je alleen zou kunnen bereiken.

Ga niet automatisch uit van belangentegenstellingen, maar begin bij de belangenovereenkomsten.

Rib: kwaliteit verbeteren en/of efficiënter werken is het doel dat alle medewerkers van de instelling naleven..

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## The Seven Habits Covey

### 7: Houdt de zaag scherp

Periodieke vernieuwing van lichaam en geest zorgt ervoor dat je de andere eigenschappen kunt blijven ontwikkelen.

Ga niet aldoor maar door, neem tijd voor reflectie.

... dat proberen we vandaag te doen, met een paar oefeningen en het laatste programma-onderdeel.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

### .... Samenvatting ?

De meeste theorieën – aanpakken behandelen ten minste de volgende variabelen:

1. Visie op veranderen
2. Draagvlak – weerstand
3. Leiderschap
4. (Interne) communicatie

**Uitnodiging:**  
kom tot je eigen opvatting over deze vier variabelen.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

### Casus: Zorgloket De Twentse Zorgcentra (2002)

- Fusie-organisatie: **3 grote regio's**
- **3 - 5 verschillende wijzen van intake**
- **Nog meer verschillende werkwijzen**
- **Vele verschillende disciplines betrokken**
  
- **Projectplan met strakke doorlooptijd (moest binnen 6 weken klaar); doelen smart geformuleert.**
- **3 bijeenkomsten met 25 personen, afgevaardigd door managers van de 3 regio's**
- **Verlaglegging per bijeenkomst**
- **Wekelijkse nieuwsbrief voor de hele organisatie**
- **Eén extra vergadering van het MT (projectleider geen mt-lid)**

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

### Persoonlijke opvattingen op genoemde punten:

#### 1. Visie:

Oog hebben voor irrationaliteit en dat (leren) accepteren.

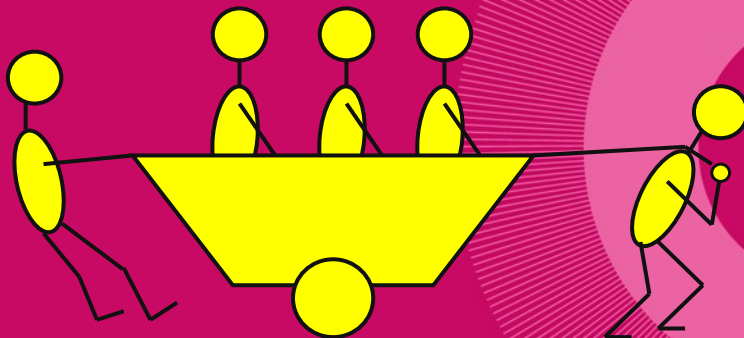
Workshop verandermanagement

M. van Ooijen

Persoonlijke opvattingen op genoemde punten:

### 2. Weerstand:

- Gras groeit niet harder door aan de sprietjes te trekken.
- Iedereen, dus ook jijzelf, kijkt vanuit je eigen bril – referentiekader.
- Stop niet al je energie in een groepje achterblijvers..





CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

Persoonlijke opvattingen op genoemde punten:

### 3. Leiderschap:

Je aanpak en keuzes continu expliciteren: daar waar mogelijk medewerkers – collega's ruimte bieden eigen keuzes te maken en invullingen te geven.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Verandermanagement

Persoonlijke opvattingen op genoemde punten:

### 4. Communicatie:

Bij iedere doelgroep, eerst communiceren over visie – idee en over proces, daarna over inhoud; vervolgens iedere doelgroep (op zijn eigen manier) door het proces laten gaan.

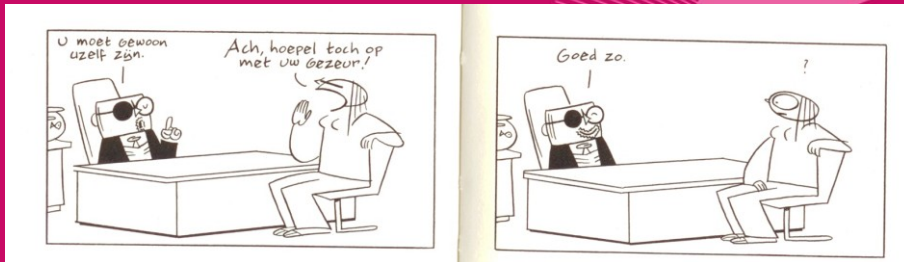
Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Einde... Blijf ondanks alles: jezelf!



Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Inleiding: Reflectie projectgroep

**Doel: even stilstaan bij de vraag hoe jullie als projectgroep met elkaar aan het werk zijn, door...**

**... te kijken naar hoe ieder van jullie tegen dit veranderproces aankijkt (uitvoeren van de kleurentest)**

**... te bezien in hoeverre jullie projectplan tegemoet komt aan de 8 variabelen van Kotter.**

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Opdracht per projectgroep 11.15 – 12.00 uur !

1. Iedereen vult de test in
2. Bespreek de uitkomsten
  - Zijn er veel verschillen in de groep of juist niet?
  - Welke lessen kun je er als groep uit leren?  
(bijv. ten aanzien van de taakverdeling.)
3. Pak de 8 kritische succesfactoren van Kotter en bespreek met elkaar in hoeverre jullie projectplan – aanpak eraan voldoet!

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Kleurentest

Deze 'Kleurentest' heeft als doel het inzicht te versterken in de wijze waarop je denkt en handelt in een veranderproces.

Uit deze test komt naar voren waar je relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren.

Er komt ook uit naar voren in welke mate je denken en doen met elkaar in overeenstemming zijn.

Workshop verandermanagement

M. van Ooijen



CC ZORGADVISEURS

## Kotter: Leiderschap bij verandering

### 8 stappen

1. Urgentiebesef vestigen
2. De leidende coalitie vormen
3. Een visie en strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren
6. Korte termijnsuccessen genereren
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

**Workshop verandermanagement**

M. van Ooijen