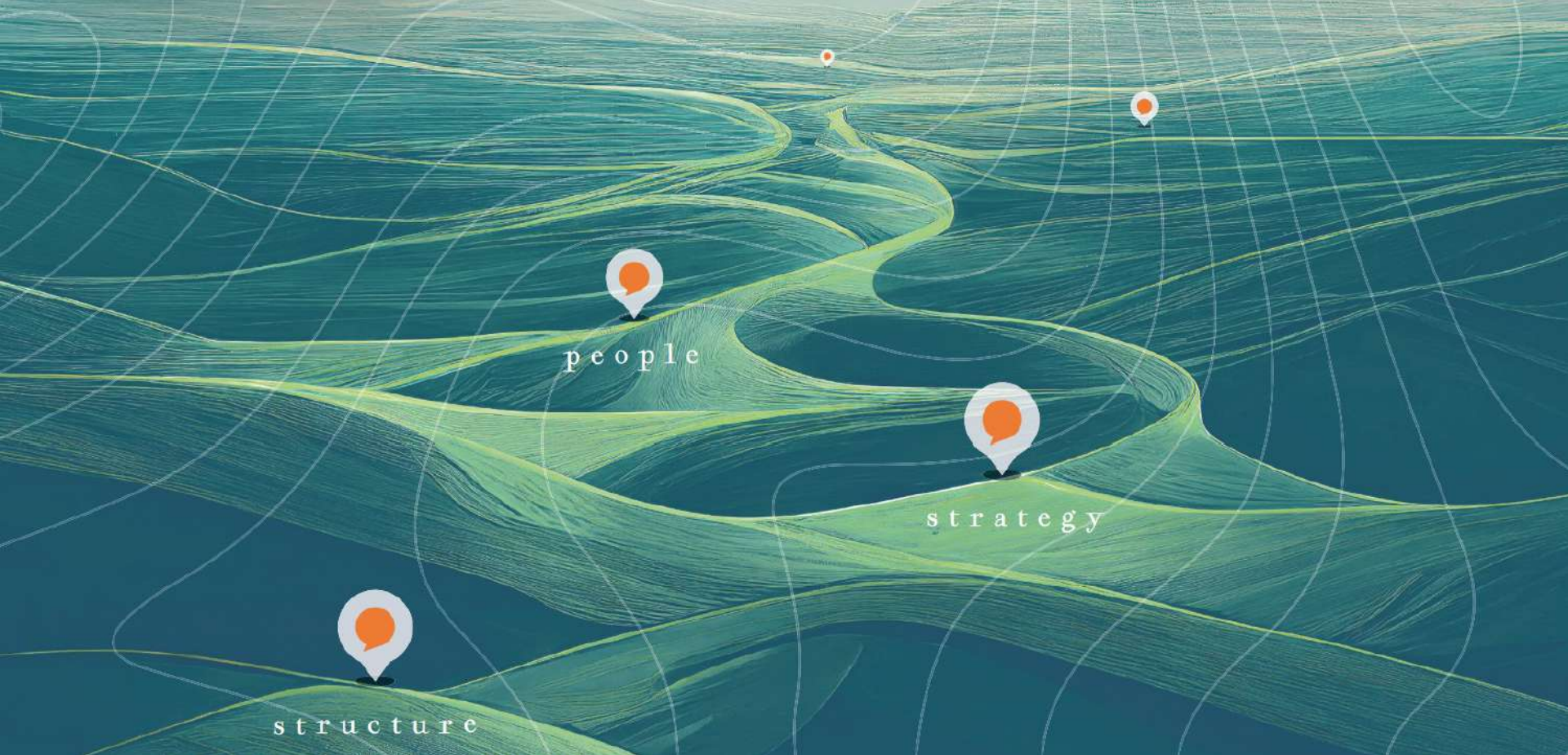




Lerende organisaties

Lerende organisaties

Opleiding tot organisatiecoach

Seth Maenen

Steven Marx

Heidi Werckx

Better Minds at Work





Agenda

9u30 - 10u00	check in; welkom
10u00 – 11u00	crapy people versus crapy organizations
11u00 – 11u15	pause
11u15 – 12u45	organisatiecanvas
12u45 – 13u45	lunch
13u45 – 15u00	organisatiemodellen
15u00 – 15u15	pauze
15u15 – 16u15	plan van aanpak bij organisatie-ontwikkeling
16u15 – 16u30	check out



Crapy people versus crapy organization

De impact van organisatiestructuur op gedrag



De crappy people reflex



Prestaties



Jobs

Slechte
prestaties?



Crappy
people



De verwachte
prestaties



Het werk
geleverd door
een
medewerker





Crappy people?

- Geen betrokkenheid
- Geen leervermogen
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel

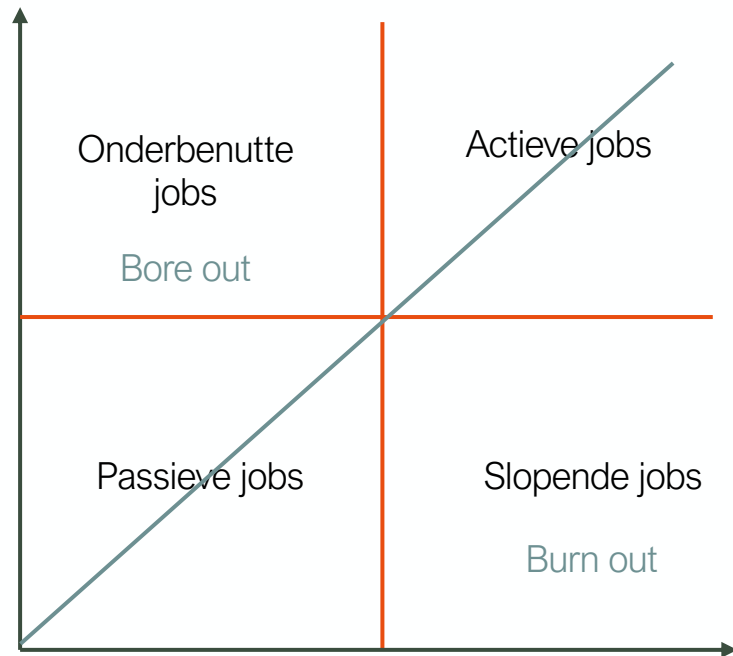


Crappy people?

- Geen betrokkenheid
- Geen leervermogen
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel



Regelmogelijkheden /
Autonomie



Werkstressmodel van Karasek (1979)

Taakeisen





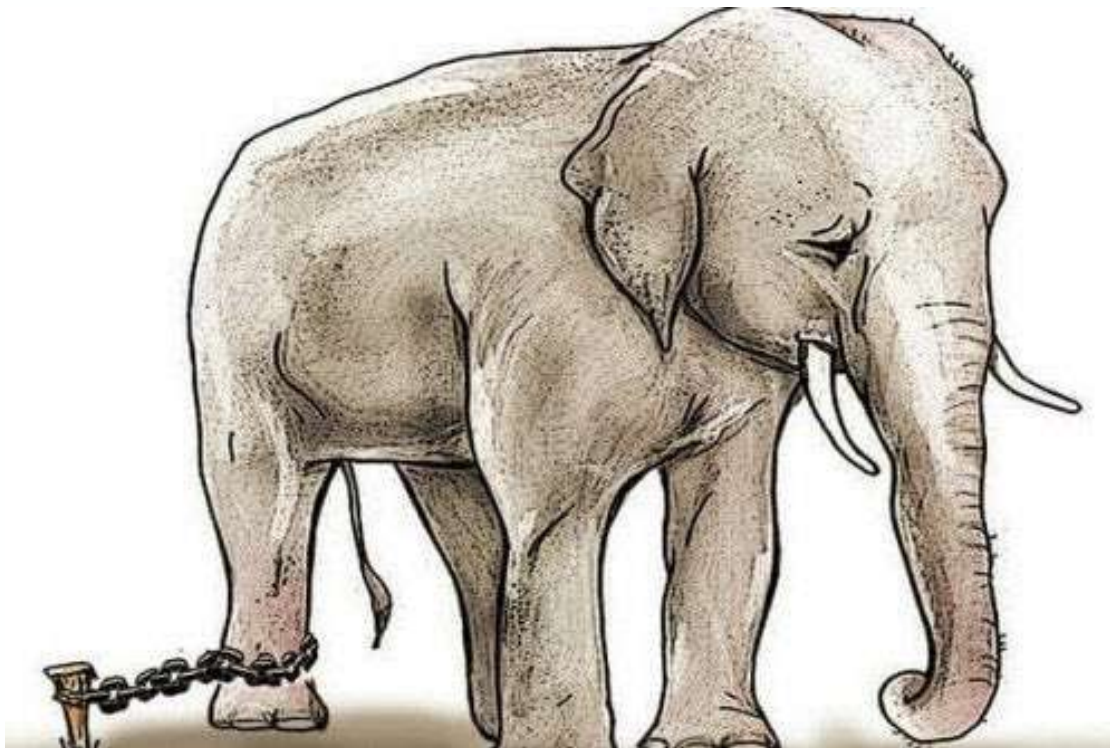
Crappy people?

- Geen betrokkenheid
 - geef medewerkers de mogelijkheid om eigen werk zelf te regelen/plannen
- Geen leervermogen
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel



Crappy people?

- Geen betrokkenheid
- Geen leervermogen
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel





Crappy people?

- Geen betrokkenheid
- Geen leervermogen
 - geef medewerkers “structureel” de kans om te leren
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel

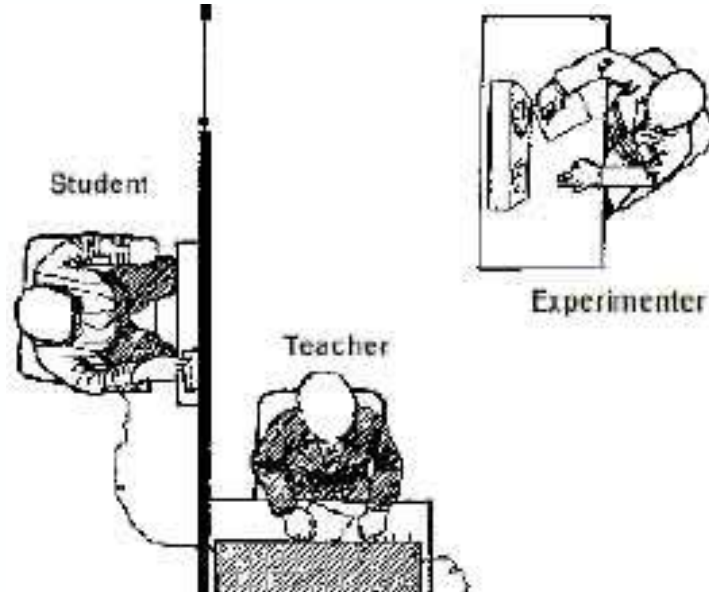


Crappy people?

- Geen betrokkenheid
- Geen leervermogen
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel



Impact van structuur op verantwoordelijkheid



Wilgram, 1963, behavioral study of obedience:

Bereidheid om te gehoorzamen aan "legitiem" gezag zelfs als dit inging tegen het eigen geweten

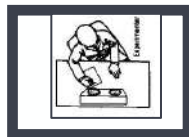


Impact van structuur op verantwoordelijkheid

Mensen nemen geen verantwoordelijkheid op
voor de uitkomsten van hun gedrag
in omstandigheden waar
die verantwoordelijkheid
structureel aan anderen is toevertrouwd



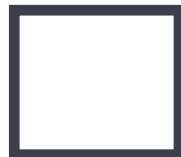
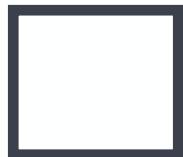
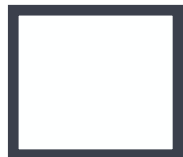
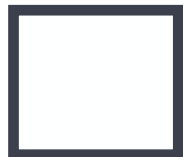
Management



Uitvoering



Support

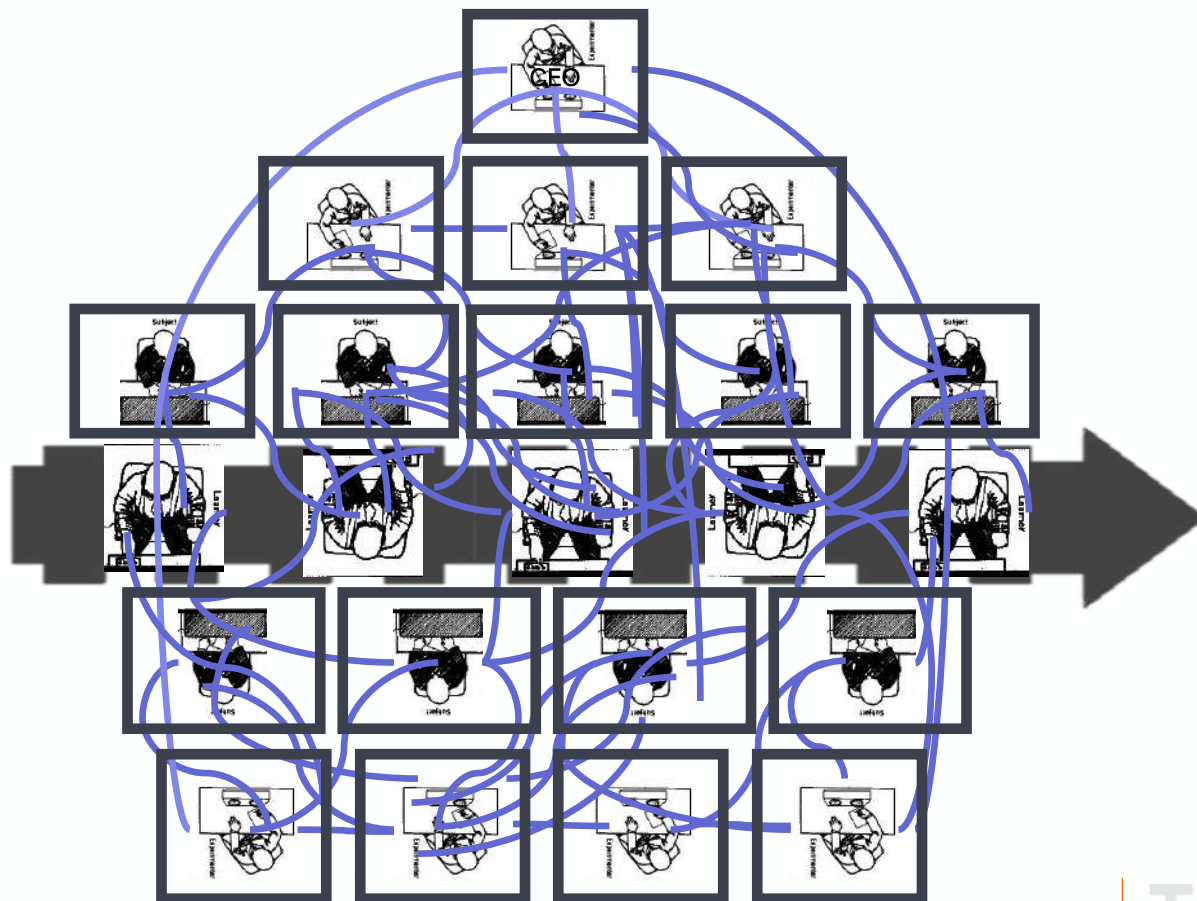




Management

Uitvoering

Support





Crappy people?

- Geen betrokkenheid
- Geen leervermogen
- Geen verantwoordelijkheidsgevoel
 - geef medewerkers “structureel” de kans om verantwoordelijkheid op te nemen.
 - als de structurele invloed gecentraliseerd zit bij de leiding, dan zit ook het verantwoordelijkheidsgevoel exclusief bij diegene die de leidinggevende posities innemen



Crappy systems op het spoor
komen....

Crappy people of crappy systems



Crappy system?



Jobs



De verwachte prestaties



Geen betrokkenheid



Aangeleerde hulpeloosheid

Geen verantwoordelijkheid



Wat zijn volgens jullie de kenmerken van een crappy organisatie?

Hoe een diagnose maken van een organisatiestructuur die niet goed in de haak zit?





Organisatiecanvas

Matroesjka's!



Prestaties

Wat moet de organisatie verwezenlijken?



Organisatie

Welk organisatiemodel sluit best aan bij de verwachte prestaties?



Relaties

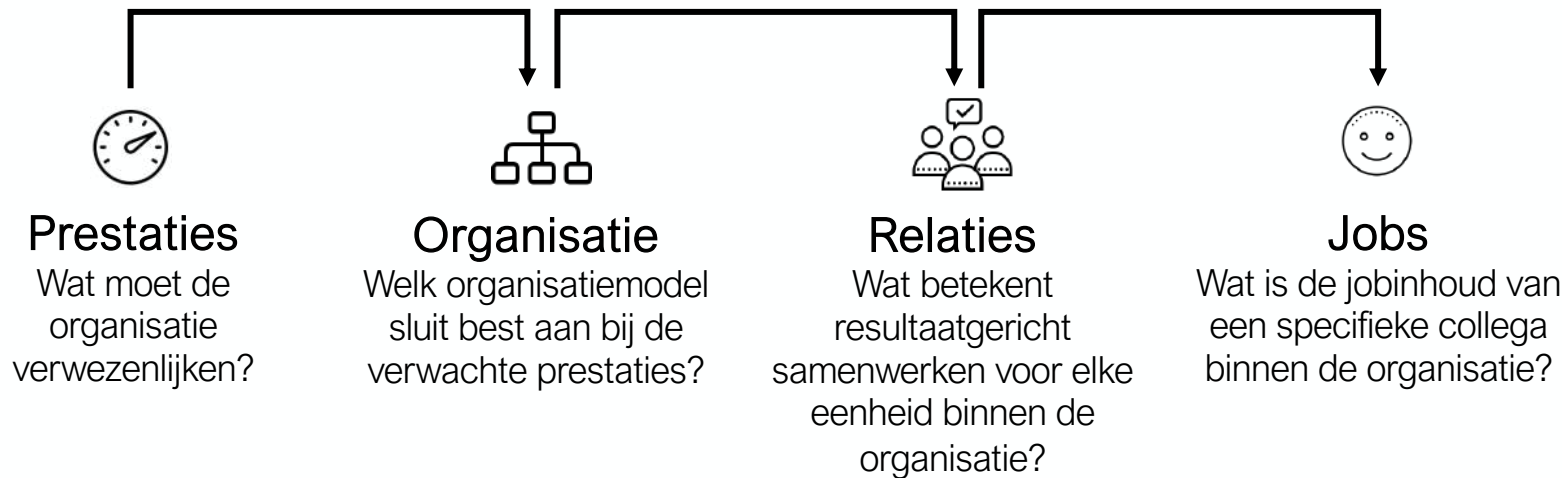
Wat betekent resultaatgericht samenwerken voor elke eenheid binnen de organisatie?



Jobs

Wat is de jobinhoud van een specifieke collega binnen de organisatie?





Het Matroesjka effect:

Enkel de eerste vraag kan je onafhankelijk beantwoorden, de volgende is steeds (gedeeltelijk) een afgeleide



Prestaties

Wat moet de organisatie verwezenlijken?

Organisatie

Welk organisatiemodel sluit best aan bij de verwachte prestaties?

Relaties

Wat betekent resultaatgericht samenwerken voor elke eenheid binnen de organisatie?

Jobs

Wat is de jobinhoud van een specifieke collega binnen de organisatie?

Mensen en cultuur (mensen motiveren om het beste van zichzelf te geven)

Proces en structuur (de technische kant van het werk geregeld krijgen)



Prestaties

Wat moet de organisatie verwezenlijken?

VISIE

PROCES

Organisatie

Welk organisatiemodel sluit best aan bij de verwachte prestaties?

LEIDERSCHAP

MACRO-
STRUCTUUR

Relaties

Wat betekent resultaatgericht samenwerken voor elke eenheid binnen de organisatie?

TEAMS

MICRO-
STRUCTUUR

Jobs

Wat is de jobinhoud van een specifieke collega binnen de organisatie?

INDIVIDU

SYSTEME
N





Wie neemt waarvoor
verantwoordelijkheid op?

Hoe zorgen we ervoor dat mensen
kunnen rekenen op de hulp en de
talenten van hun collega's?

Wat zijn de
prioriteiten van onze
organisatie?

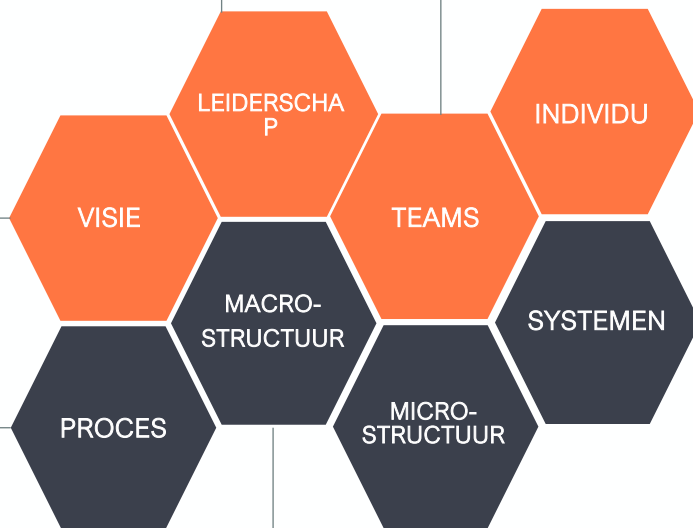
Wat verwachten we van
mensen op vlak van
vaardigheden en
gedrag?

Wat is het soort werk dat
we georganiseerd moeten
krijgen?

Hoe verdelen we taken en
verantwoordelijkheden in
onze organisatie?

Welke rollen en functies
moeten we bepalen?

Welke hulpmiddelen en
instrumenten hebben we
ter beschikking om het
werk gedaan te krijgen?





Vicieuze effecten in het samenspel tussen de bouwstenen



De organisatie heeft
geen duidelijke strategie
en geen criteria voor het
stellen van prioriteiten.





De positieve spiraal in het samenspel tussen de bouwstenen



De organisatie heeft een
duidelijk beeld van wat
wel en niet moet gebeuren,
er zijn heldere prioriteiten.





Duidelijke, haalbare en heldere verwachtingen!

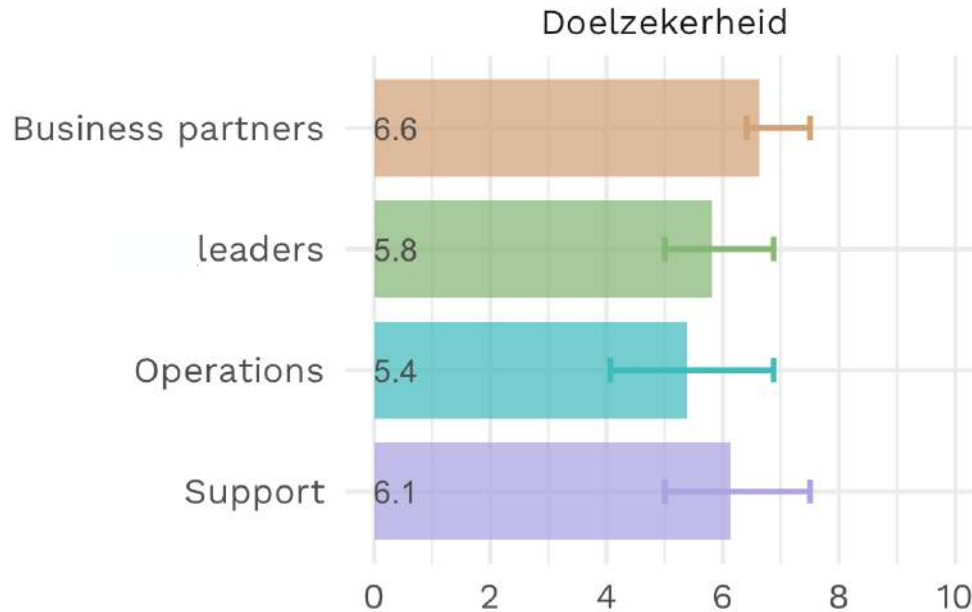
Ik vind het moeilijk om mijn werk te doen
door tegenstrijdige eisen.



Bron: Stories@UGent@Work, nummer 6, 2022, Welzijn op het werk in Vlaanderen:
nieuwe cijfers en duiding vanuit onderzoek



Duidelijkheid over de doelen



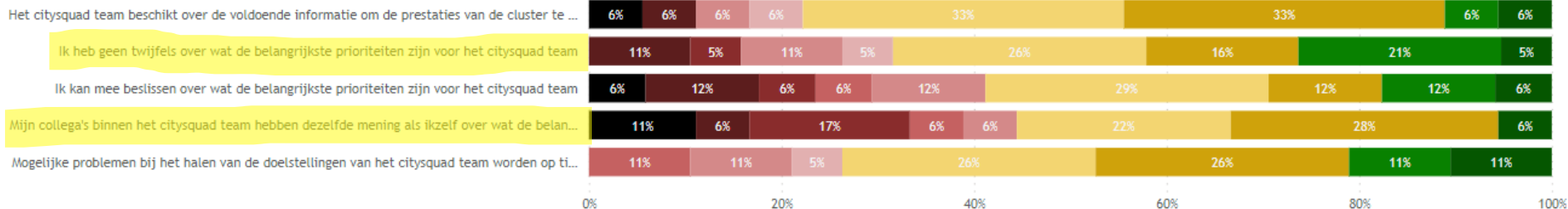


Duidelijkheid over de doelen



Resultaatgerichtheid

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

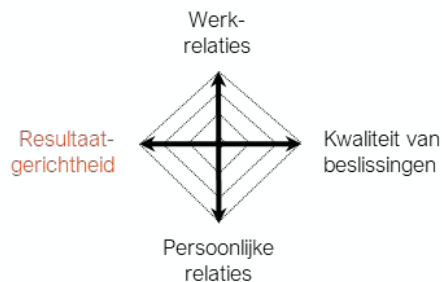




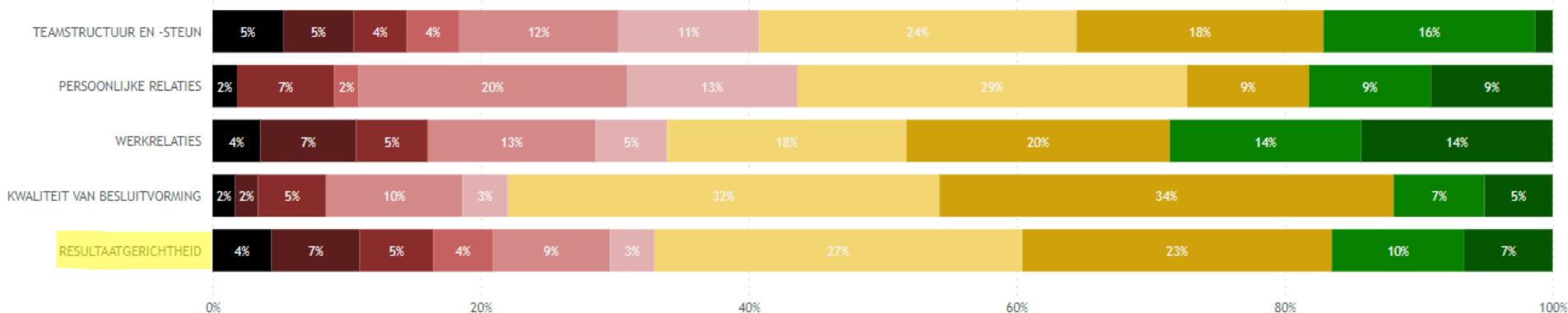
Duidelijkheid over de doelen

Resultaatgerichtheid is de motor die de team machine doet draaien

Grijze zone over doelstellingen resulteert in een kritische blik op de interne werking binnen teams



● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5 ● 6 ● 7 ● 8 ● 9 ● 10





Leaders: Doelzekerheid

Binnen ons team denkt iedereen hetzelfde over de doelen van ons werk.	5.8
In mijn werk krijg ik <i>geen</i> tegenstrijdige doelen.	3.8
Ik weet duidelijk welke resultaten ik moet halen.	6.2
Ik weet hoe mijn werk de doelen van de organisatie vooruithelpt.	7.5



Wie neemt waarvoor
verantwoordelijkheid op?

Hoe zorgen we ervoor dat mensen
kunnen rekenen op hulp en de
talenten van hun collega's?

Wat zijn de
prioriteiten van onze
organisatie?

Wat verwachten we van
mensen op vlak van
vaardigheden en
gedrag?

Wat is het soort werk dat
we georganiseerd moeten
krijgen?

Hoe verdelen we taken en
verantwoordelijkheden in
onze organisatie?

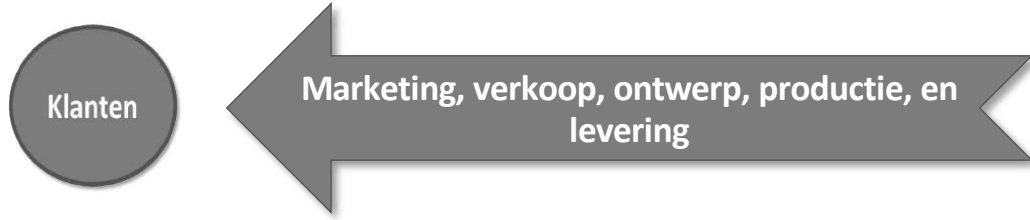
Welke rollen en functies
moeten we bepalen?

Welke hulpmiddelen en
instrumenten hebben we
ter beschikking om het
werk gedaan te krijgen?

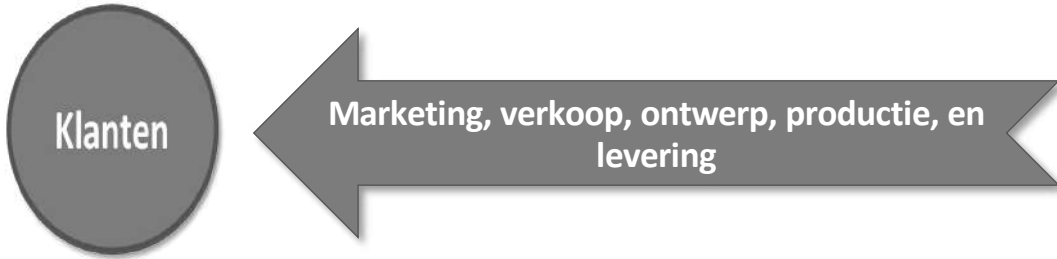


Het ontstaan van een typische organisatie

Er was eens een startende onderneming...



...die een groeiend aantal klanten wist te bereiken.



Steeds meer en meer.



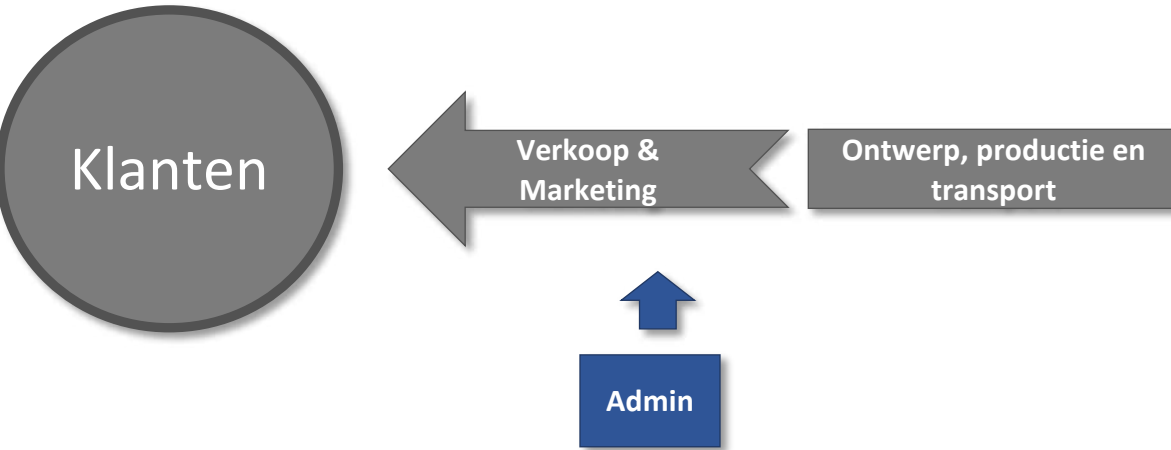
Tijd om wat bijkomende ondersteuning aan te werven.



Onze eerste ondersteunende afdeling.



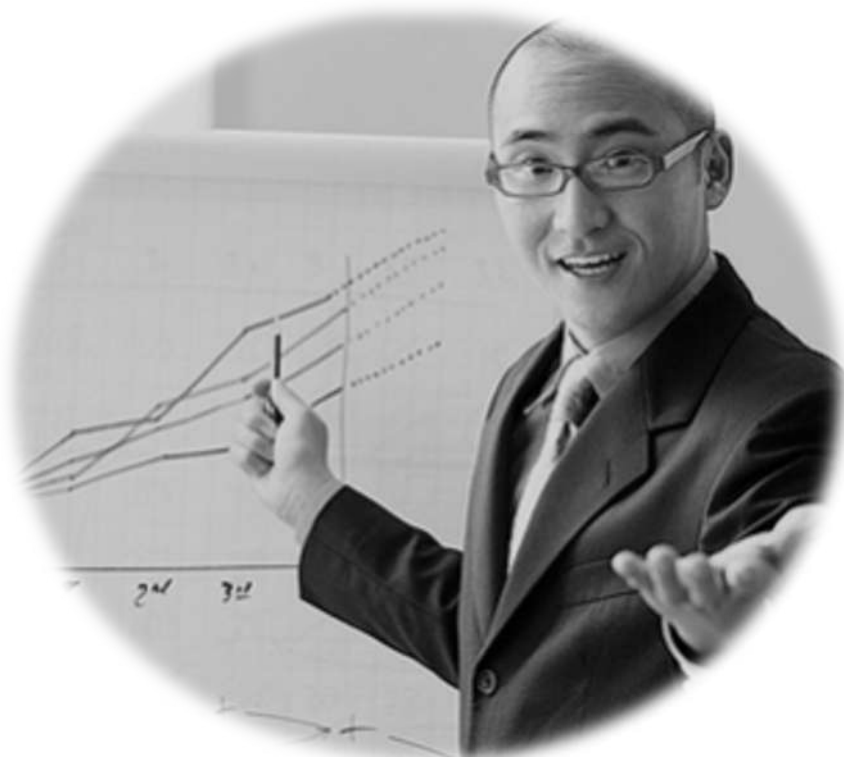
Met een extra verkoper erbij kunnen we onze overhead makkelijker dragen!



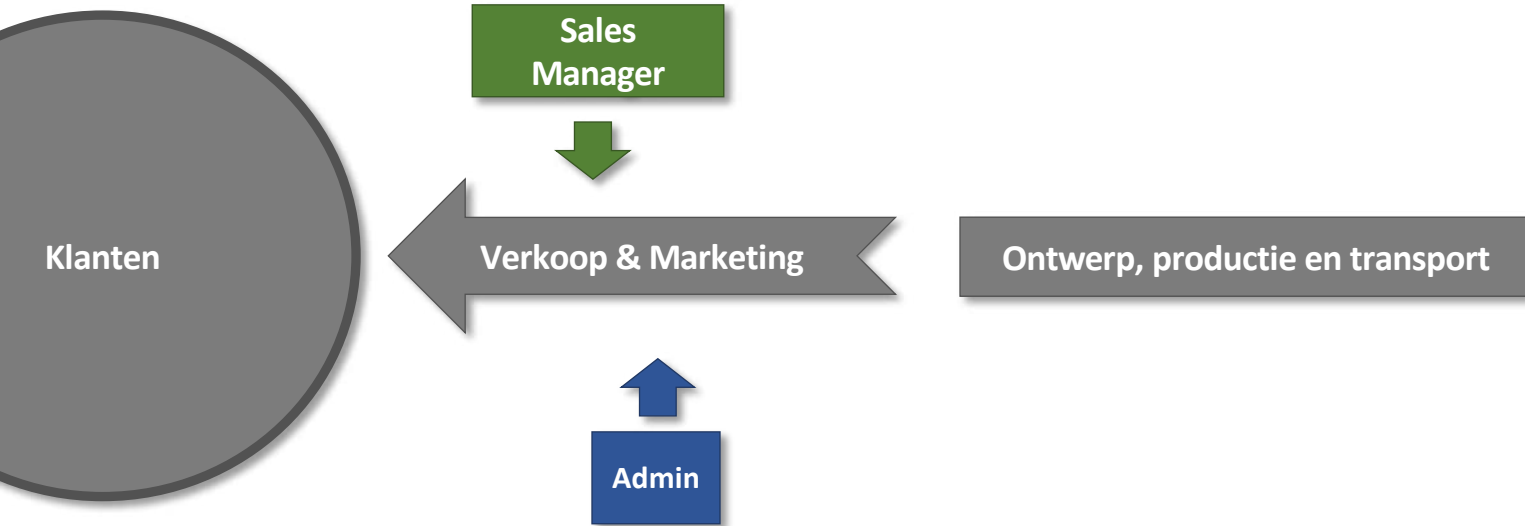
Hoera! De verkoper verkoopt...



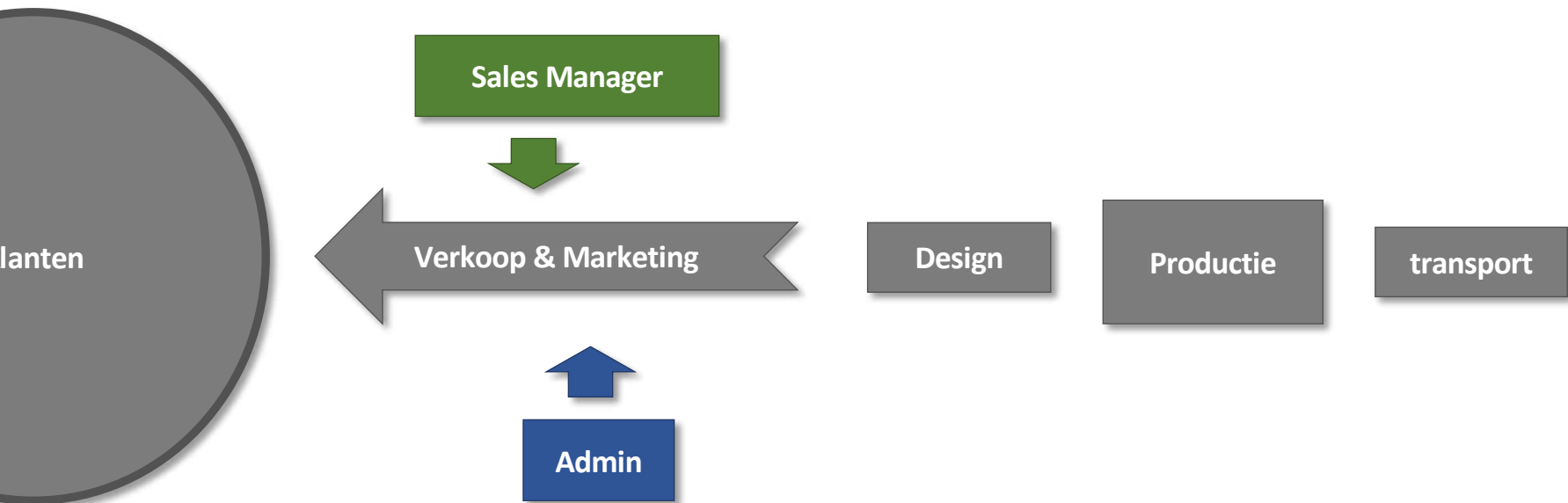
... met zijn mooie praatjes ook dingen die wij
niet willen of kunnen maken!



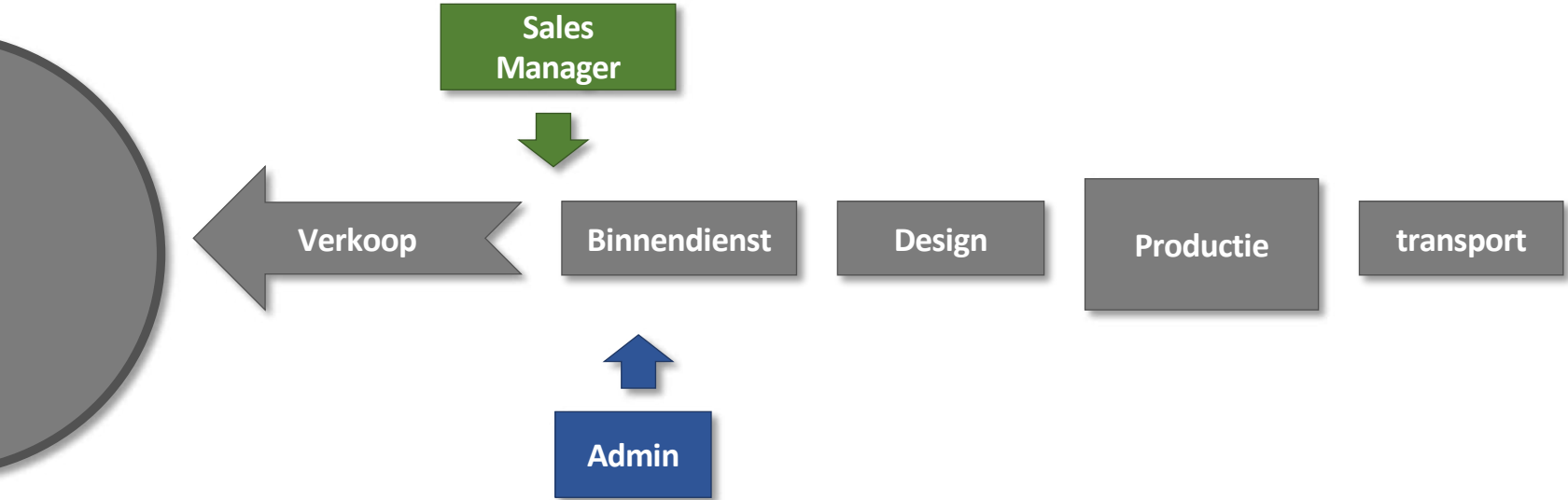
Dat moeten we toch beter in de gaten houden.



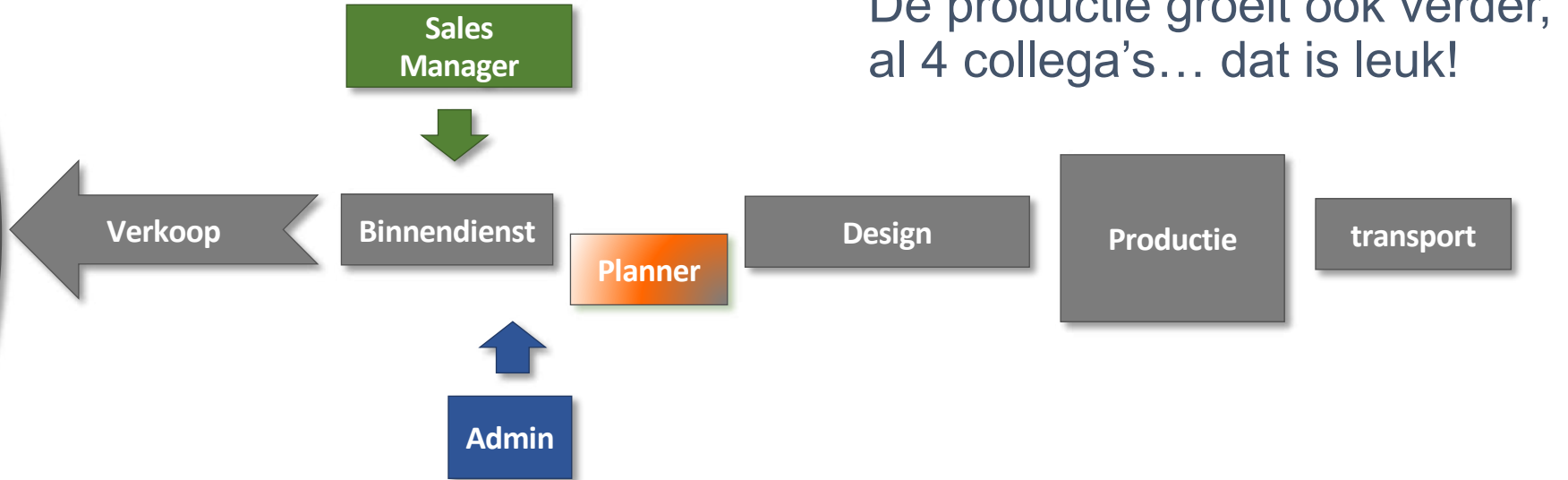
Dju, het tekenwerk blijft liggen en we hebben extra werkkrachten nodig.



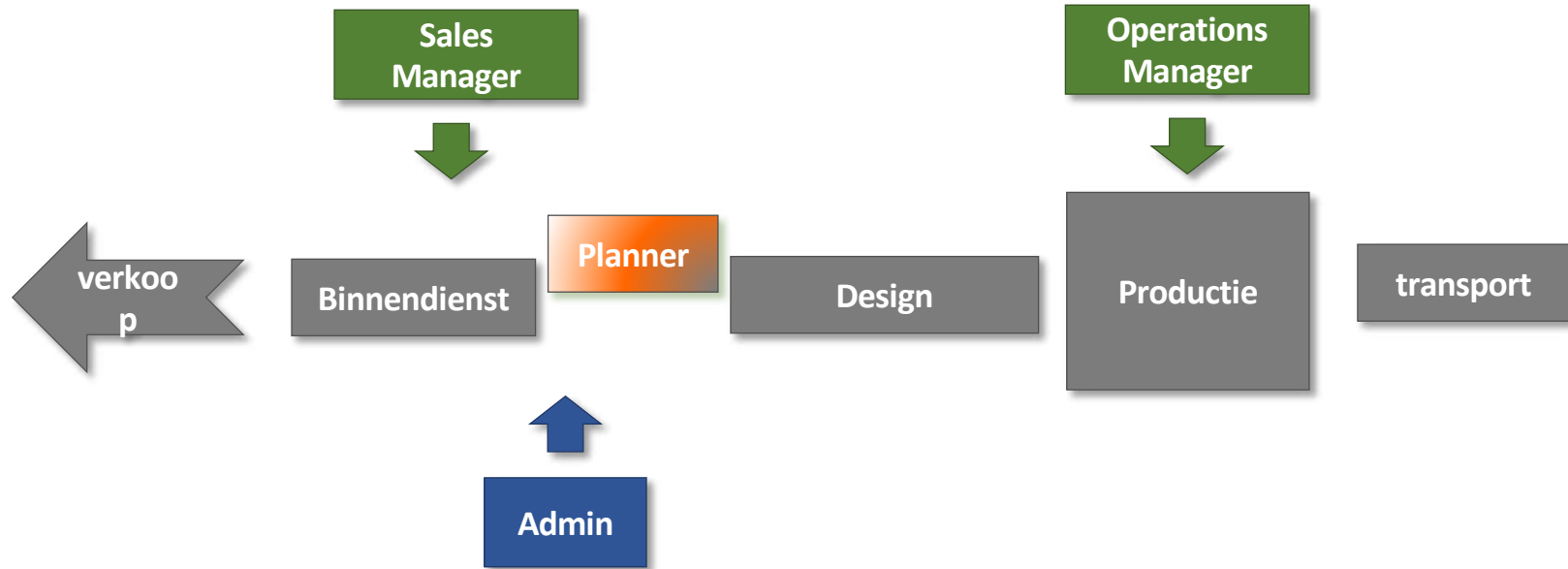
Onze verkoper verliest te veel tijd aan papierwerk, en de admin heeft bijna een burnout



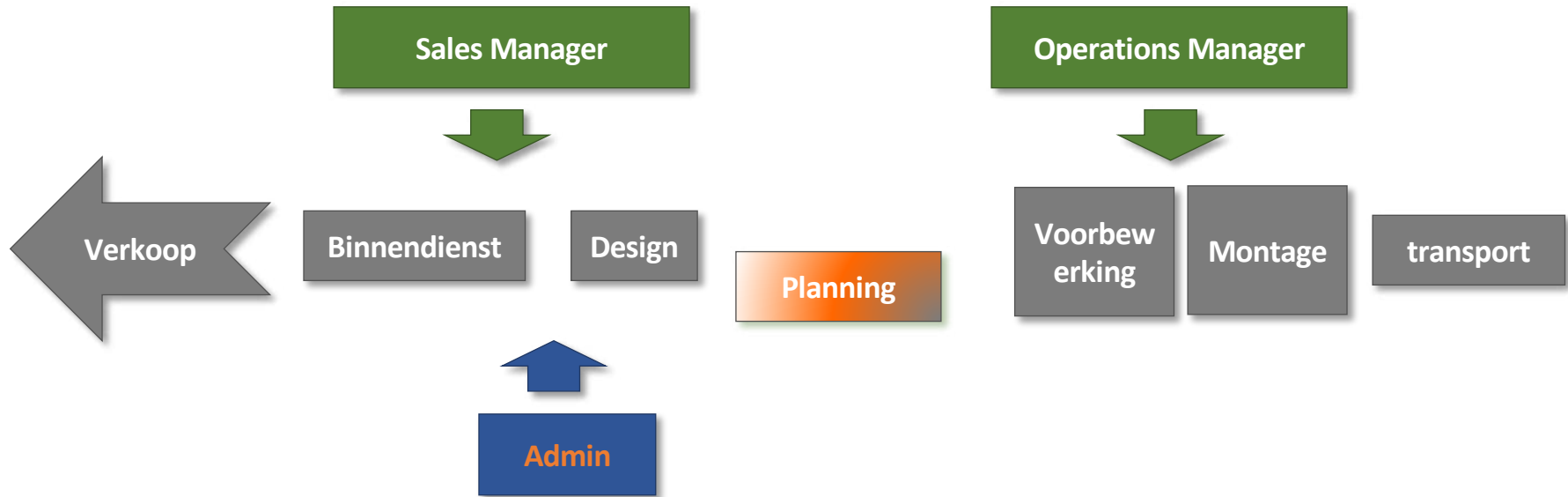
We halen grote projecten binnen, mooie omzet, dat wel. Maar lastig te plannen zeg!



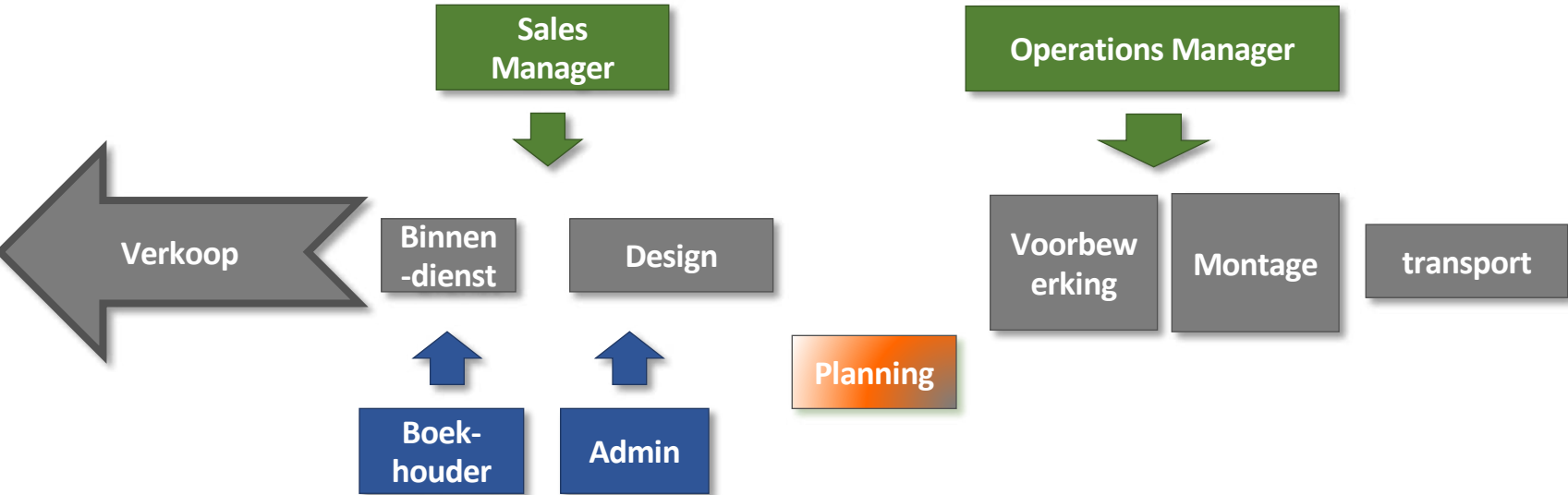
... te leuk, de mensen in de productieafdeling laten steken vallen, maar we vinden een ervaren operations manager



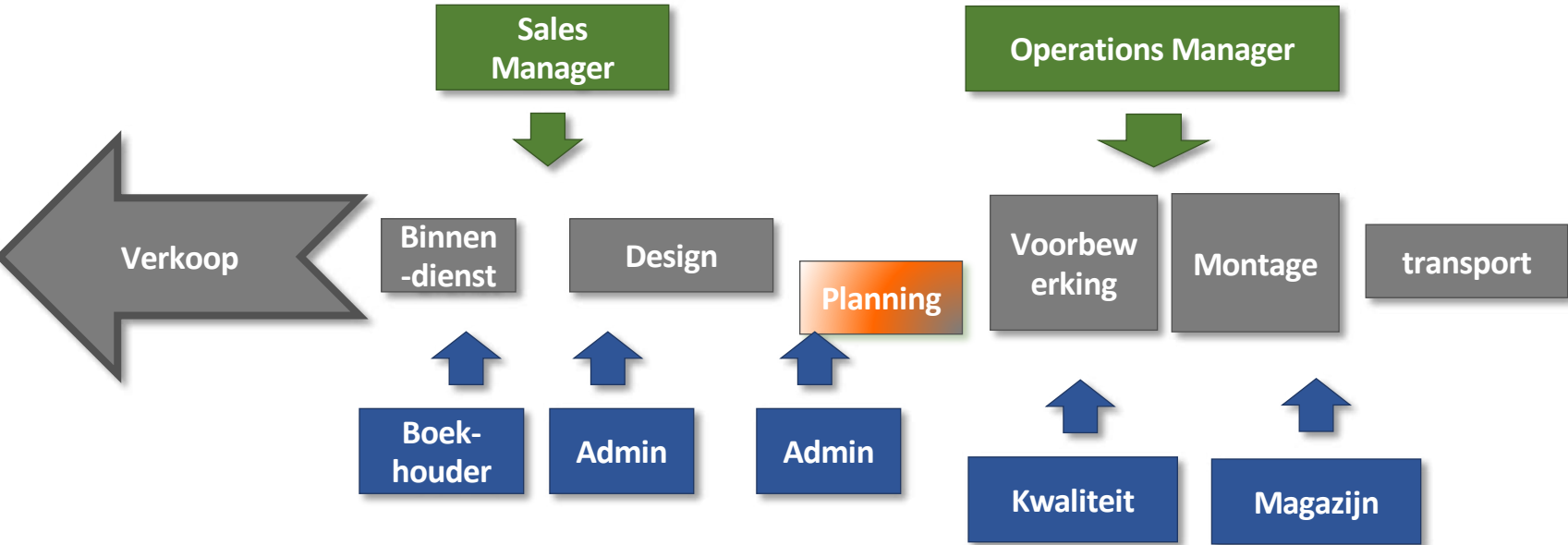
We kopen een dure machine, dus die moet draaien om zichzelf terug te verdienen... Verkopen!



Oei, onze secretaresse kan het nu echt niet meer aan...



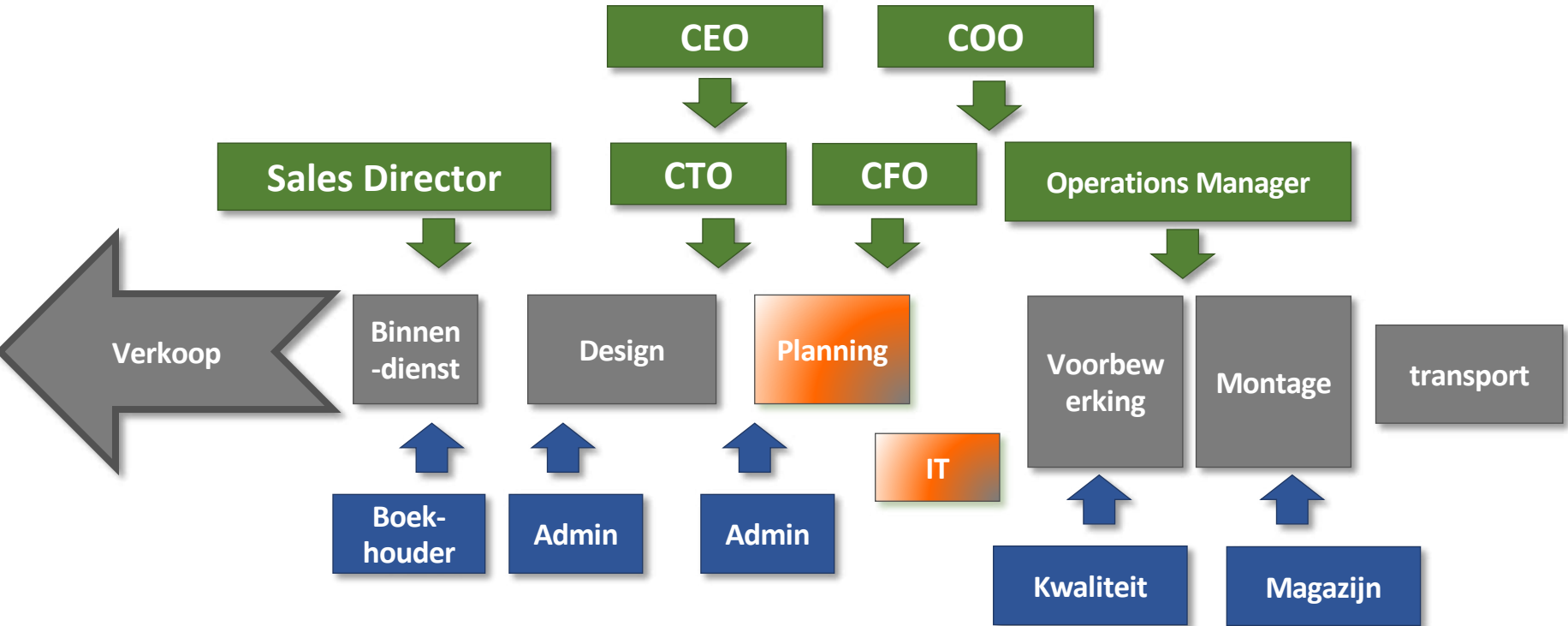
Ons magazijn is een stal, en we hebben iemand nodig die zich bezig houdt met kwaliteitscontrole





We hebben meer
leiderschap nodig
om het overzicht te
bewaren!

Tijd voor een middenkader



- 
- Wat is er allemaal gebeurd in de groei van die organisatie?
 - Waar is het fout gelopen?



Wie neemt waarvoor
verantwoordelijkheid op?

Hoe zorgen we ervoor dat mensen
kunnen rekenen op de hulp en de
talenten van hun collega's?

Wat zijn de
prioriteiten van onze
organisatie?

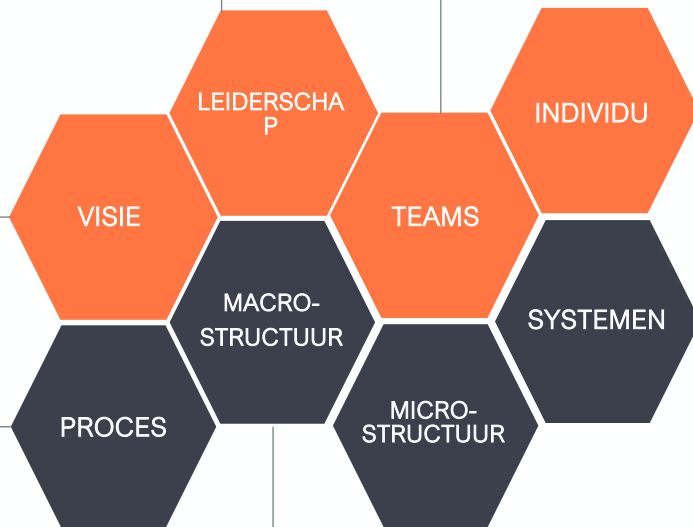
Wat verwachten we van
mensen op vlak van
vaardigheden en
gedrag?

Wat is het soort werk dat
we georganiseerd moeten
krijgen?

Hoe verdelen we taken en
verantwoordelijkheden in
onze organisatie?

Welke rollen en functies
moeten we bepalen?

Welke hulpmiddelen en
instrumenten hebben we
ter beschikking om het
werk gedaan te krijgen?





Plan van aanpak bij organisatieontwikkeling



VELOTORGO

THE BREAKTHROUGH BIKE COMPANY

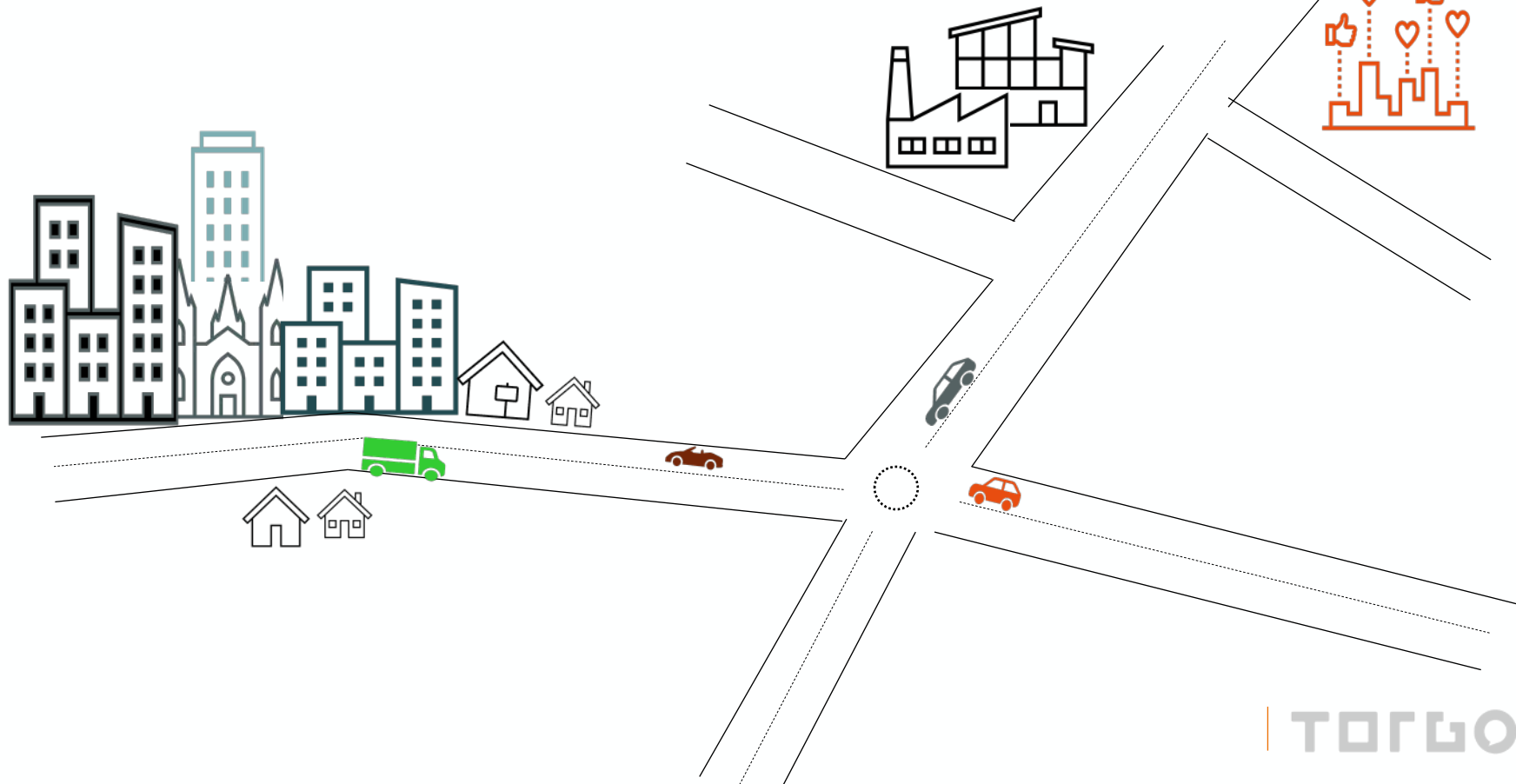
VELOTORGO



Bike to the future



Strategisch speerpunt: stadsmobiliteit

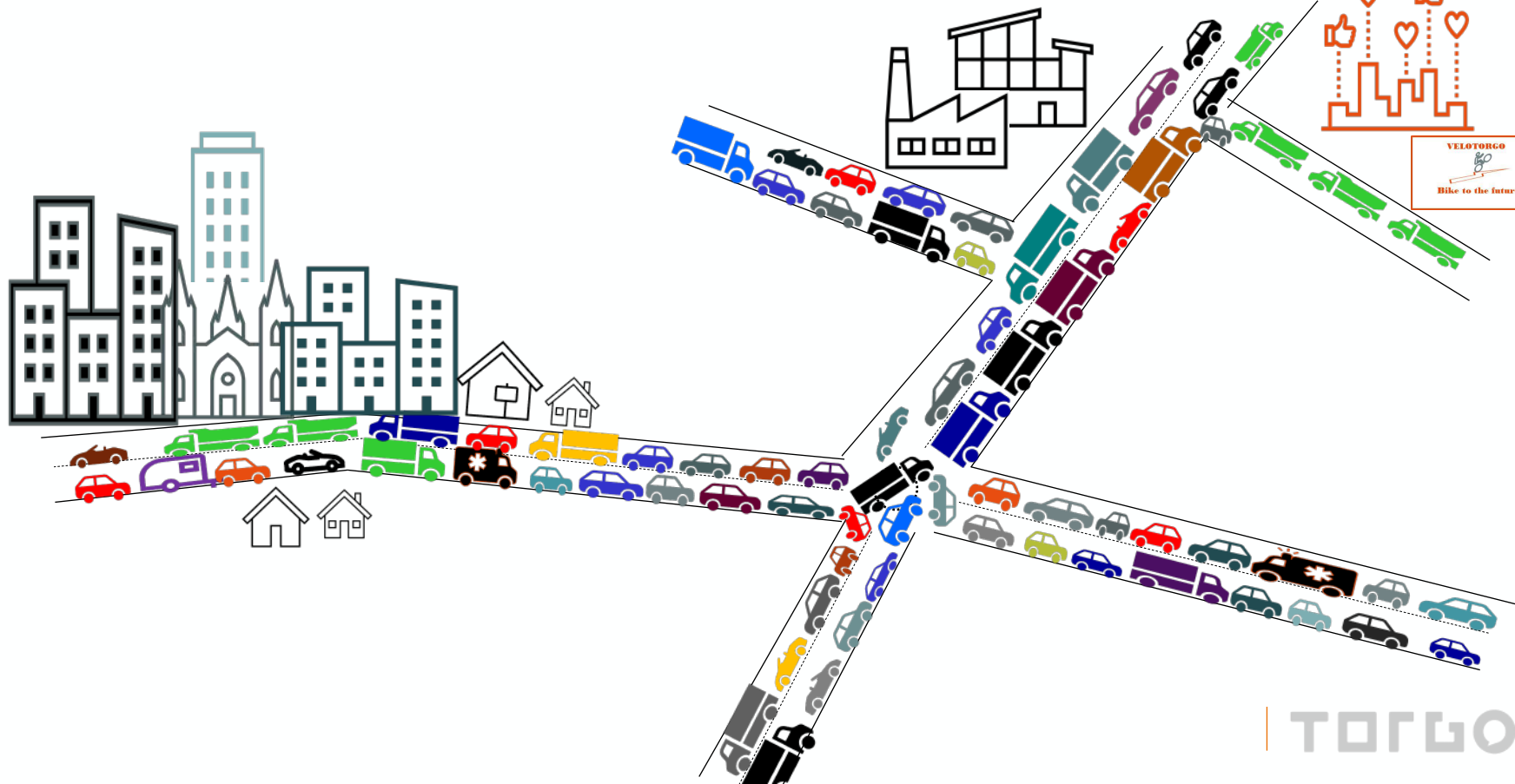


VELOTORGO
THE BREAKTHROUGH BIKE COMPANY

| T O R G O

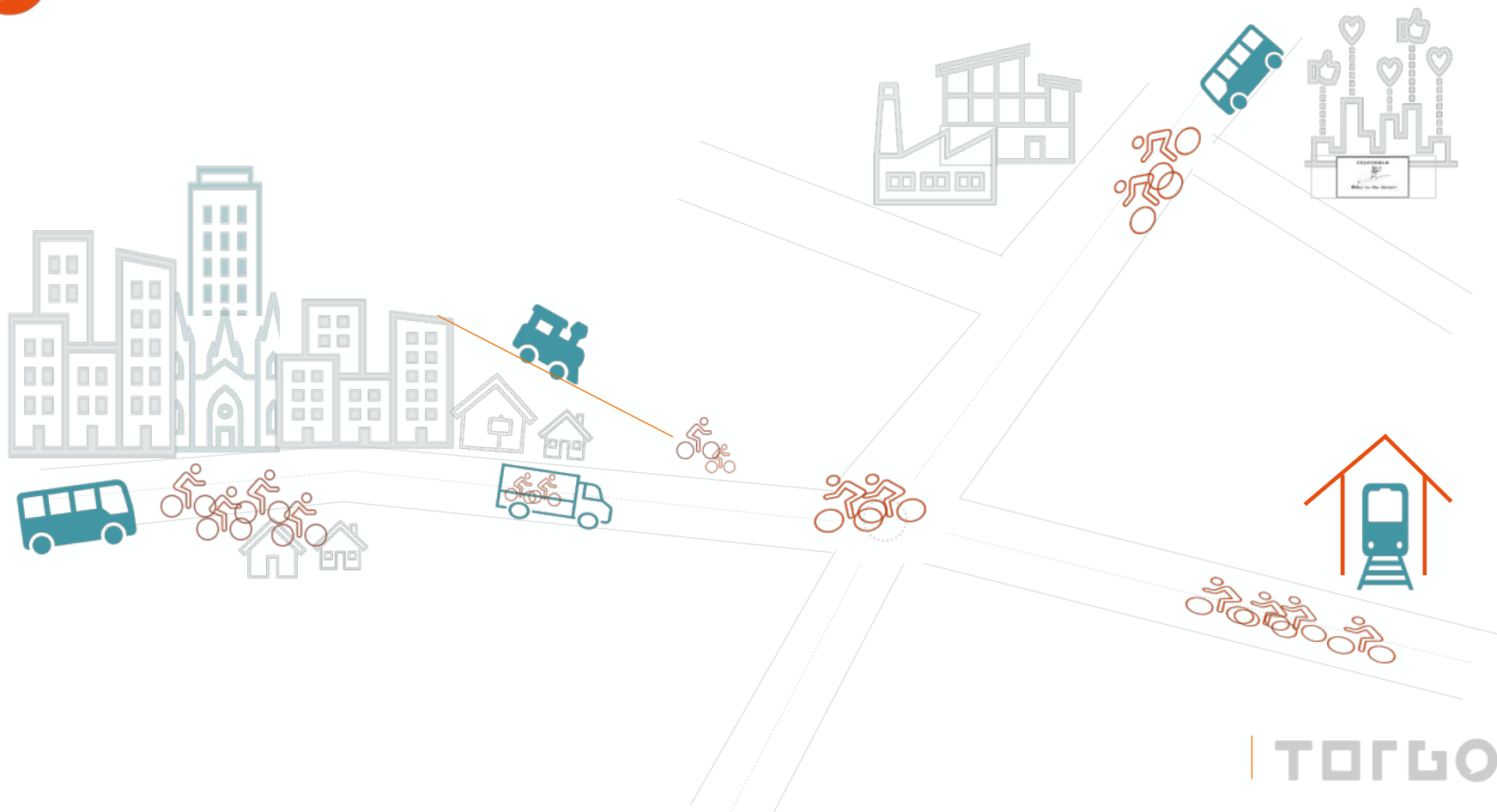


De uitdaging: congestie



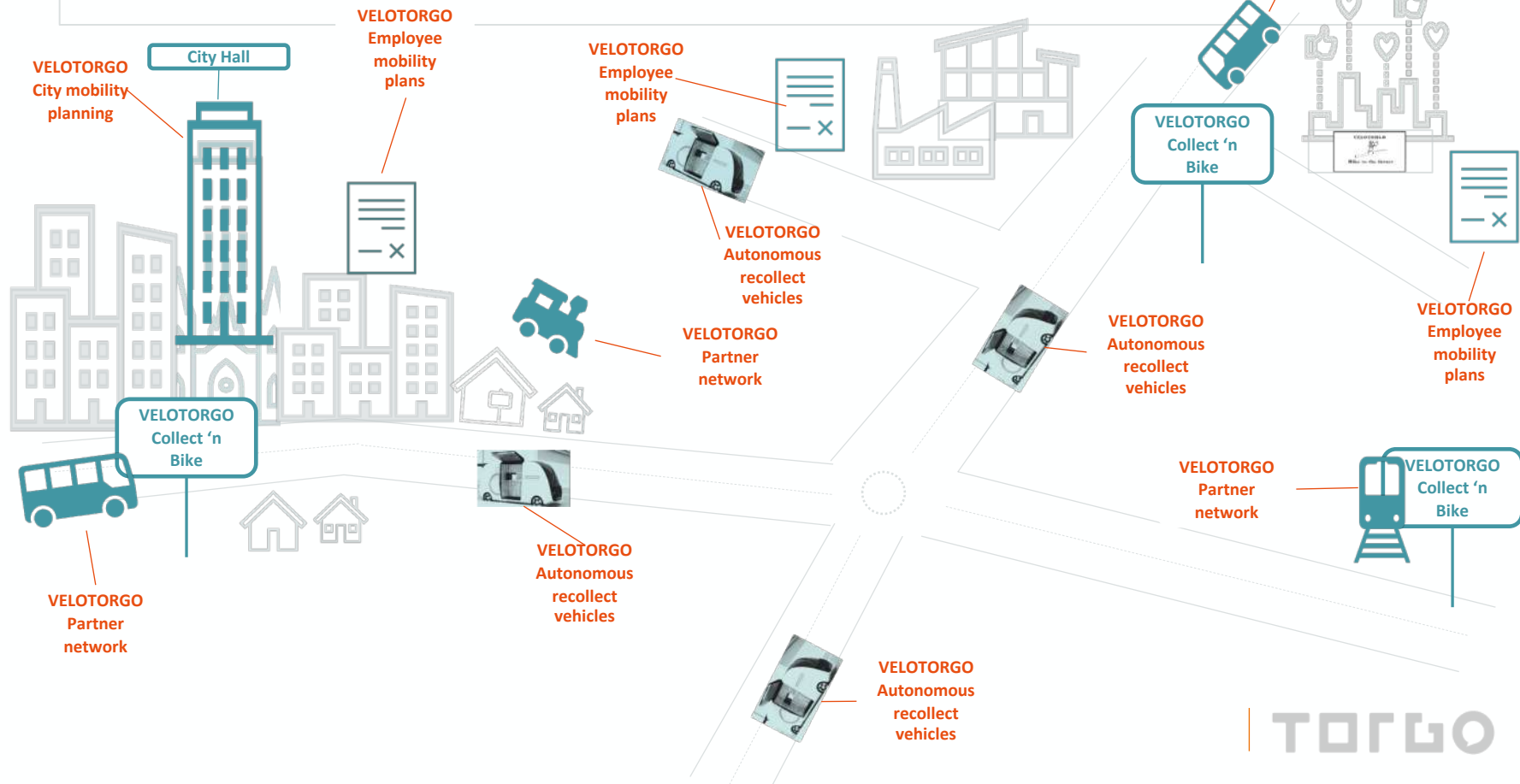


Fiets als duurzame schakel in mobiliteitsstromen



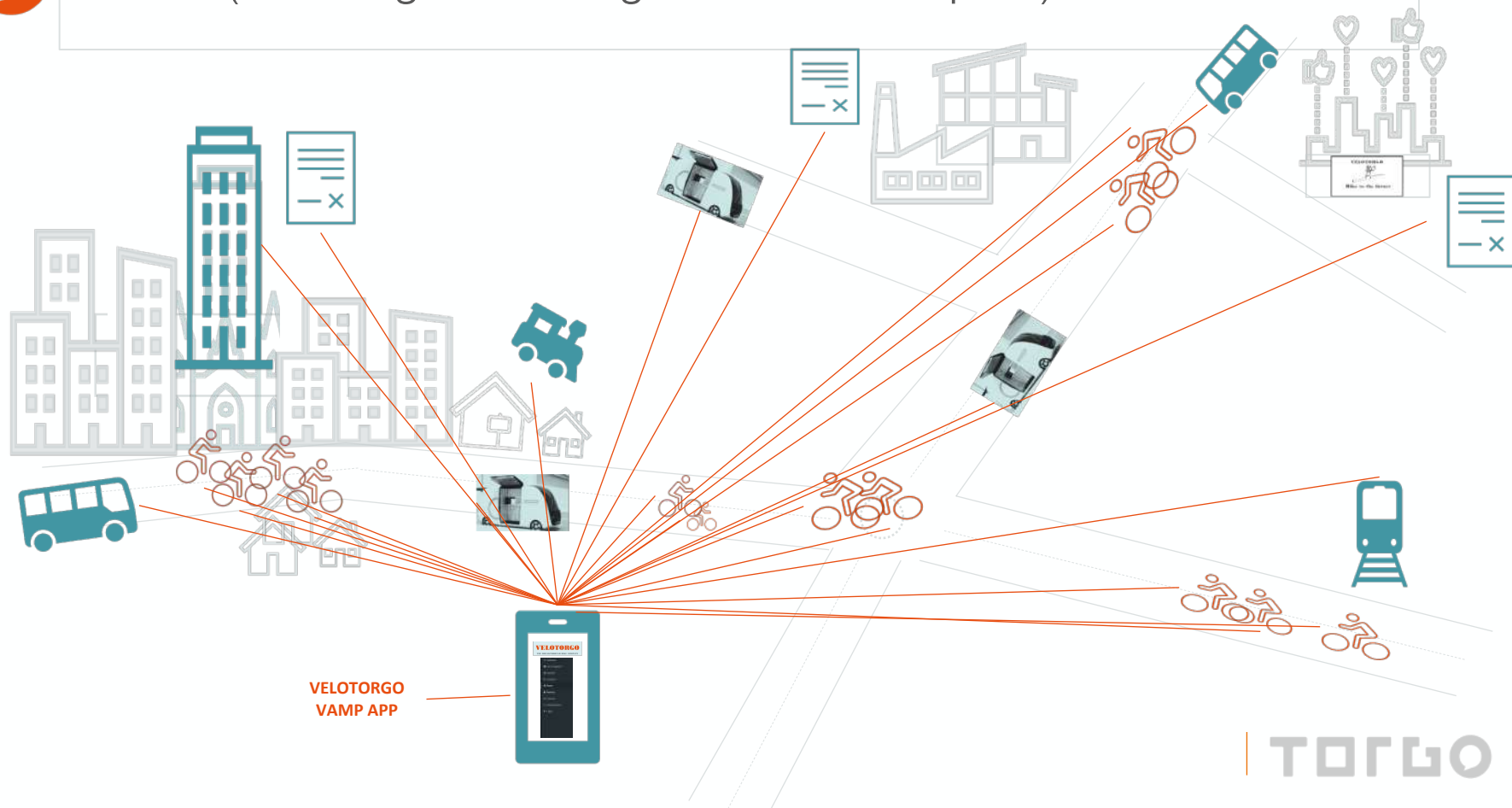


VAMP (Velotorgo anticongestion master plan)





VAMP (Velotorgo anticongestion master plan)





Een fantastische fiets



Moduleerbaar



Groot aantal ophaalpunten



Een app met real time data



Expertise en autonomie in stedelijke teams



Pechverhelping



....

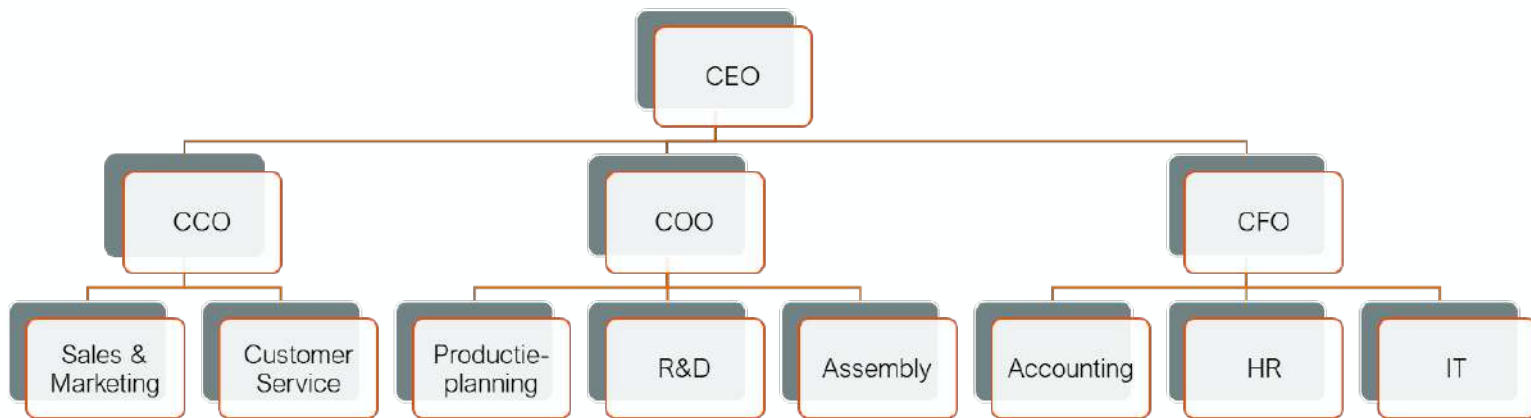


Het proces





Scenario 0: huidige structuur





Strategievereisten



Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Strategievereisten

Wat is de strategische impact die de organisatie moet verwezenlijken

Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Waardepropositie:

- Wat is de bestaansreden van onze organisatie?
- Welke waarde heeft ons product en onze dienstverlening voor de klant?

➔ De fiets als veelzijdige duurzame mobiliteitsoplossing





Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Strategische trade-offs

- Welke keuzes gaan we maken?
- Efficiënte opschaling van onze cash cow racefiets of meer investeren in innovatie (de modulaire toekomstfiets)?
- Blijven ontwikkelen van de gekende marktsegmenten of aanboren van nieuwe segmenten?



➔ Modulaire fietsoplossingen als duurzame oplossing voor mobiliteitsvraagstukken



Strategievereisten

Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Strategiematrix

- Helderheid brengen in strategische prioriteiten
- Aansluitend bij strategische sales & marketing technieken (persona customer journeys)
- Evenwicht tussen vraaggerichte versus aanbodgedreven benadering
- Oplossing voor het 'we-doen-alles-voor-iedereen-op-om-het-even-welk-moment-maar-de-klanten-zijn-toch-ontevreden-en-onze-planning-is-een-miserie' syndroom

impactdomeinen

doel-
groepen

Voor wie doen we dat nu?
Voor wie willen we dat doen in de toekomst?



Strategievereisten

Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Strategiematrix

- Helderheid brengen in strategische prioriteiten
- Aansluitend bij strategische sales & marketing technieken (persona customer journeys)
- Evenwicht tussen vraaggerichte versus aanbodgedreven benadering
- Oplossing voor het 'we-doen-alles-voor-iedereen-op-om-het-evenwelk-moment-maar-de-klanten-zijn-toch-ontevreden-en-onze-planning-is-een-miserie' syndroom

	Sport beleving	Woon-Werk oplossingen	Duurzame stads-mobiliteit	Geografische dekking
Atleten				
Werknemers				
Steden				
Bedrijven				
Gezinnen				

Legende:	Actueel strategisch bereik
	Geaspireerd strategisch bereik



Strategische ontwerpvereisten voor Velotorgo

Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Strategische ontwerpvereisten

- Snelle ontwikkeling en implementatie van het IoB concept (the Internet of Bikes)
- Erkenning als de primaire expert inzake Smart City Mobility (SCM)
- Doeltreffende netwerkbouwer voor alle stakeholders in een omvattend SCM plan
- Excellente Plug 'n Bike operaties (juiste fiets, juiste plaats, juiste moment, juiste gebruiker)
- Snel schakelen van concept naar implementatie (interne wendbaarheid)
- Verbetering van innovatie en kennismanagement

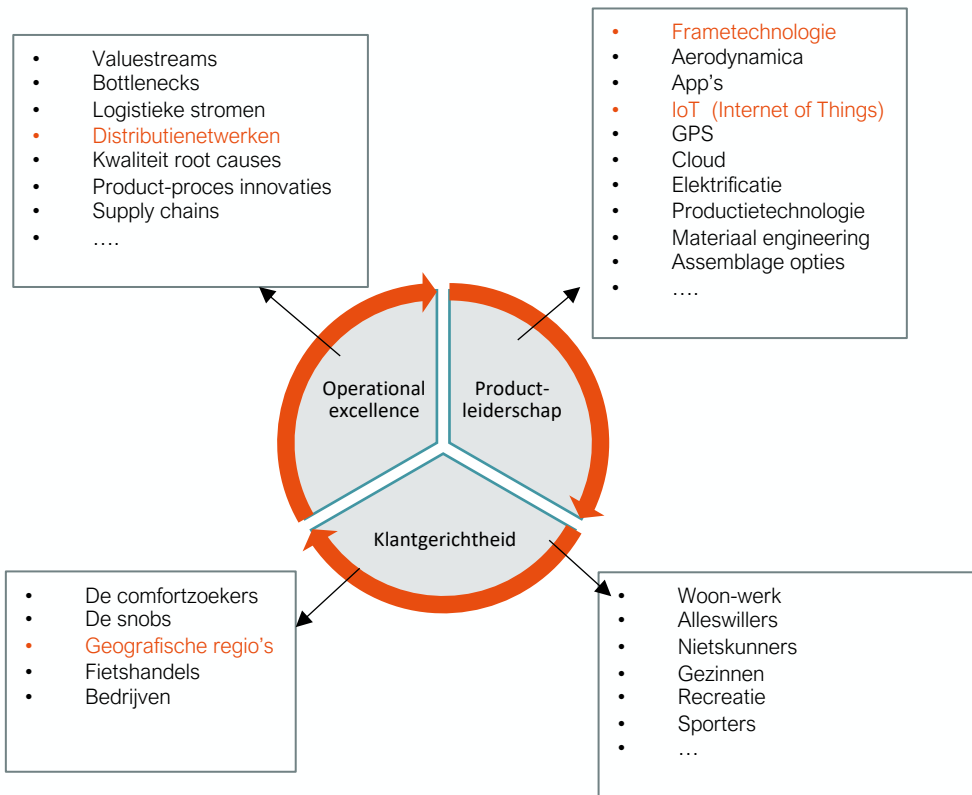


Van strategie- naar procesvereisten



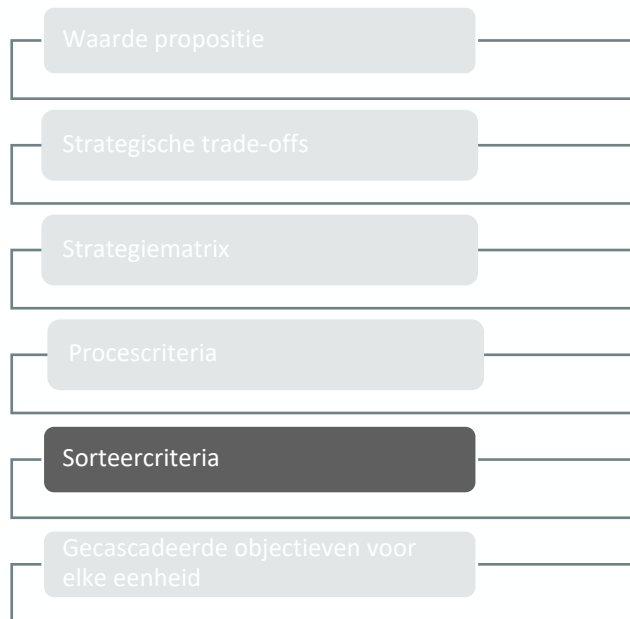


Van strategie- naar procesvereisten



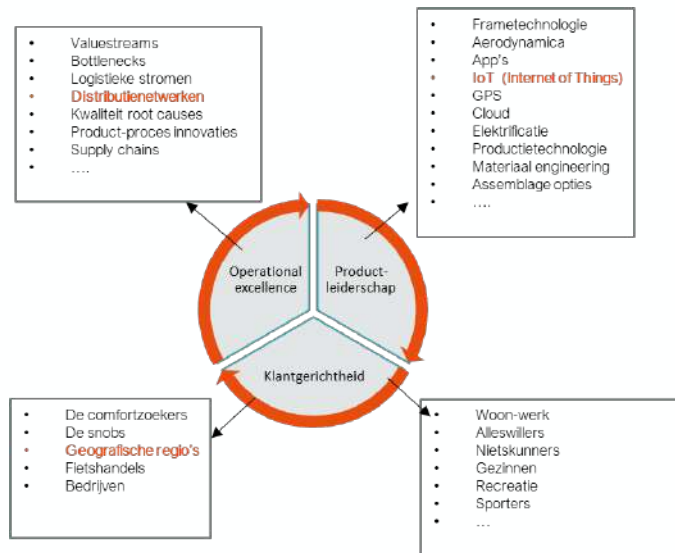


Van strategie- naar procesvereisten



Sorteercriteria

- Op welke procescriteria willen we ons werk gaan sorteren?
- Welke criteria gebruiken we om onze activiteiten in te delen (en toe te wijzen aan afzonderlijke groepen binnen onze structuur)?
- Welke clustering van procescriteria willen we maken?





Finaal beoogd: objectieven per werkstroom en team



Waarde propositie

Strategische trade-offs

Strategiematrix

Procescriteria

Sorteercriteria

Gecascadeerde objectieven voor elke eenheid

Gecascadeerde objectieven

- Heldere doorvertaling van de overkoepelende strategie naar alle eenheden
- Helder inzicht in de mate waarin het huidige organisatiemodel fit-for-purpose is (is de samenstelling van de teams in lijn met de strategische verwachtingen)



Van strategie- en procesvereisten naar structuren



Strategische ontwerpvereisten

- Snelle ontwikkeling en implementatie van het IoB concept (the Internet of Bikes)
- Erkenning als de primaire expert inzake Smart City Mobility (SCM)
- Doeltreffende netwerkbouwer voor alle stakeholders in een omvattend SCM plan
- Excellente Plug 'n Bike operaties (juiste fiets, juiste plaats, juiste moment, juiste gebruiker)
- Snel schakelen van concept naar implementatie (interne wendbaarheid)
- Verbetering van innovatie en kennismanagement

Proces vereisten

- Processen zo over teams verdelen dat elk team maximaal eigenaarschap kan opnemen tot realisatie van de strategische ontwerpvereisten
- Belangrijkste processen zijn:
 - IoT
 - Distributie
 - Geografische regio



Strategische transformatie

Wat de organisatie...			
...WIL		...DOET	ZOU MOETEN DOEN
	Fiets als cruciale schakel voor toekomstige mobiliteit	Quasi hetzelfde als concurrerende fietsmerken	A tot Z mobiliteitsoplossingen met fiets als alternatief voor de auto
	Betaalbare fietsen, modulair voor brede range condities	Quasi hetzelfde als concurrerende fietsmerken	Beperkt # frames, online connectiviteit, innovatief stedelijk distributieconcept
	Modulaire fietsoplossingen voor automobilisten	Quasi hetzelfde als concurrerende fietsmerken	Samen met sleutelstakeholders een innovatief mobiliteitsnetwerk creëren
	Snel reageren van stadscontext naar fietsnetwerk	Quasi hetzelfde als concurrerende fietsmerken	Snel, slagkrachtig opzetten van een stedelijk netwerk



Change bij organisatieontwikkeling



Change management: wat is precies het probleem

Hypothese 1

Mensen tonen weerstand tegen verandering

Hypothese 2

Verandering wordt vaak slecht aangepakt

- bestemming is onduidelijk of niet overtuigend
- weinig goede ideeën om daar te geraken (waar dat ook mag zijn)

Mensen willen (terecht) zekerheid over wat de verandering hen zal brengen



Mensen

... haten aanhoudende onvoorspelbaarheid

... worden graag uitgedaagd

.... hunkeren naar erkenning en sociale steun van hun collega's

... vinden sociale status heel belangrijk



Mensen zullen verandering haten die ...

onvoorspelbaarheid	oncontroleerbare onzekerheden binnenbrengt in hun job
uitdaging	de mogelijkheid om meesterschap te bereiken wegneemt
interactie	sociale banden met anderen verminderen
status	hun minder respect oplevert in de ogen van hun collega's



Mensen zullen verandering omarmen die ...

onvoorspelbaarheid	hen helpt om beter om te gaan met onzekerheid
uitdaging	de mogelijkheid om meesterschap te bereiken verhoogt
interactie	sociale banden met anderen versterken
status	hun meer respect oplevert in de ogen van hun collega's



Change management: wat is precies het probleem

Hypothese 1

Mensen tonen weerstand tegen verandering

Hypothese 2

Verandering wordt vaak slecht aangepakt

- bestemming is onduidelijk of niet overtuigend
- weinig goede ideeën om daar te geraken (waar dat ook mag zijn)

Mensen willen (terecht) zekerheid over wat de verandering hen zal brengen



Change management: wat is de oplossing

Bestemming

Geef duidelijk weer wat het eindpunt is.

De vernieuwing zou 1,5x tot 2,5 x beter moeten zijn dan het huidige.

Routebeschrijving

Zet bepaalde mijlpalen uit op een routekaart

Bouw vertrouwen op over de plan van aanpak

Ga samen op weg, in dialoog, om de reisroute te bepalen



Om sceptici te overhalen moeten 2 van de 3 onderstaande punten behaald worden

1. Rechtvaardigheid

- Het is nodig
- Indien het niet beter is voor jou (of jouw team) aantonen dat dit wel beter is voor de organisatie
- Als bepaalde functies gaan verdwijnen zal het zeer onrechtvaardig aanvoelen voor hun (dan heel sterk inzetten op transparantie en bespreekbaarheid)

2. Transparantie

- Indien je niet transparant kan communiceren, dan communiceren dat het momenteel niet mogelijk is om transparant te zijn (op dat moment moet sterk ingezet worden op rechtvaardigheid en bespreekbaarheid)

3. Bespreekbaarheid

- Hoe veel je hiermee?
- Wat kunnen wij nog voor jou doen?
- Met welke vragen zit je nog?



Om medewerkers te overhalen moeten alle 3 de onderstaande punten (3D's) steeds behaald worden

1. Draagvlak

- Inzetten om onder de waterlijn te kijken wat er speelt en iedereen mee te krijgen
- In dialoog gaan over de problemen/emoties die men ervaart
- In co-creatie zoeken naar oplossingen

2. Duidelijkheid

- Omtrent eindpunt
- Omtrent stappenplan
- In communicatie

3. Daadkracht

- Niet twijfelend overkomen ivm noodzaak en eindpunt
- Steeds ambassadeur zijn
- Wees energiek en toon werklust om dit te doen slagen, durf door te pakken



Change manager check list

Perspectief van change manager	Perspectief van de medewerker
Draagvlak Staan medewerkers achter de verandering?	Rechtvaardigheid Is het terecht dat de veranderingen worden doorgevoerd? 1,5x -2,5x verbetering
Duidelijkheid Is de bestemming van de verandering duidelijk?	Transparantie Worden de veranderingen op een zichtbare manier doorgevoerd?
Daadkracht Worden de noodzakelijke beslissingen genomen om de verandering mogelijk te maken?	Bespreekbaarheid Hebben de getroffen medewerkers de kans om hun zeg te doen? Worden ze betrokken?



Draagvlak opbouwen

➤ Creëer een burning platform voor (structuur)verandering

- Organisatiescan / team bevraging
- Simulatiespel (lego)
- Topdag – Rotdag evaluatie
- Data
- Werkplekobservaties
-

➤ Doe aan Co-creatie

- Ontwerpgroep
- Klankbordgroep

Ontwerpgroep

Maakt analyses

Werkt scenario's uit

Formuleert standpunten

Levert werkdocumenten aan

Mensen van elk team, die overkoepelend kunnen denken.

Enkele “saboteurs” zijn ook welkom.

Liefst tussen 8 – 12 personen

Klankbordgroep

Evalueert de voorbereidingen van de ontwerpgroep

Stelt kritische vragen waardoor het denkproces van de ontwerpgroep gestimuleerd wordt

Alle betrokkenen

Geen maximum aantal

Op een efficiënte manier, maximale participatie bekomen.



Spelregels

Klankbordgroep

- Stelt kritische vragen: “hoe zit dit”
- Mogen geen persoonlijke mening geven: “ik vind dat”

Ontwerpgroep

- Verboden te improviseren op kritische vragen: “ hiergaan we over nadenken en volgende keer beantwoorden we je vraag”

Geen eindevaluatie maken in het midden van het proces.



Duidelijkheid

➤ Projectmanagement

- Roadmap met mijlpalen

➤ Kick off meeting

- De “verandering” start vanaf het moment dat er gesproken wordt om aan organisatieontwikkeling te doen

Missie –visie-kernopdracht

Key milestone: scherpgestelde visie met heldere kernopdrachten gebaseerd op duidelijke prio setting

Ontwerp- groep

Kick off

- Doelstelling
- Aanpak
- Timing
- Canvas

Workshops:

- Waardepropositie
- Trade off's
- Sorteercriteria
- Strategische evaluatie criteria

Klankbord groep

Draagvlak
creëren

Workshop:
aftoetsen vernieuwde
strategie met
stakeholders



Missie –visie-kernopdracht

Key milestone: scherpgestelde visie met heldere kernopdrachten gebaseerd op duidelijke prio setting

Project management

- Agendering, voorbereiding + facilitatie workshops, meetings
- Organisatie touch point meetings met sponsors van project
- Rapportering

Ontwerp-groep

Kick off

- Doelstelling
- Aanpak
- Timing
- Canvas

Workshops:

- Waardepropositie
- Trade off's
- Sorteercriteria
- Strategische evaluatie criteria

Klankbord groep

Draagvlak creëren

Workshop:
aftoetsen vernieuwde strategie met stakeholders

Individuele stakeholders

1:1 interviews

Touch point meetings

2 maanden

Missie –visie-kernopdracht

Key milestone: scherpgestelde visie met heldere kernopdrachten gebaseerd op duidelijke prio setting

Macrostructuur + aansturing

Key milestone: Kernopdrachten opdelen en toewijzen aan teams met de juiste samenstelling en duidelijke opdrachtbepalingen

Project management

- Agendering, voorbereiding + facilitatie workshops, meetings
- Organisatie touch point meetings met sponsors van project
- Rapportering

Ontwerp-groep

Kick off

- Doelstelling
- Aanpak
- Timing
- Canvas

Workshops:

- Waardepropositie
- Trade off's
- Sorteercriteria
- Strategische evaluatie criteria

Workshops:

- Verschillende scenario's uitwerken
- Haalbaarheids- en wenselijkheidsstudie
- Selectie 'TO BE' model en eventueel tussenfase model
- Opdrachtbepaling uitvoeren voor de verschillende teams

Klankbord groep

Draagvlak creëren

Workshop:
aftoetsen vernieuwde strategie met stakeholders

Workshop:
aftoetsen macrostructuur

Individuele stakeholders

1:1 interviews

Touch point meetings

Coaching teams

Touch point meetings

2 maanden

3 maanden

Missie –visie-kernopdracht

Key milestone: scherpgestelde visie met heldere kernopdrachten gebaseerd op duidelijke prio setting

Macrostructuur + aansturing

Key milestone: Kernopdrachten opdelen en toewijzen aan teams met de juiste samenstelling en duidelijke opdrachtbepalingen

Samenwerking teams + rollen

Key milestone: uitgewerkte teamdoelstellingen met beslissingsbevoegdheid alsook samenwerkingsafspraken (jobinhoudelijk en gedragsmatig) en rolomschrijvingen

Project management

- Agendering, voorbereiding + facilitatie workshops, meetings
- Organisatie touch point meetings met sponsors van project
- Rapportering

Ontwerp-groep

Kick off

- Doelstelling
- Aanpak
- Timing
- Canvas

Workshops:

- Waardepropositie
- Trade off's
- Sorteercriteria
- Strategische evaluatie criteria

Workshops:

- Verschillende scenario's uitwerken
- Haalbaarheids- en wenselijkheidsstudie
- Selectie 'TO BE' model en eventueel tussenfase model
- Opdrachtbepaling uitvoeren voor de verschillende teams

Samenwerking met teams

- Bepaling van teamdoelstellingen
- Opstellen van beslissingsbevoegdheidstabellen
- Samenwerkingsafspraken vastleggen
- Rolomschrijvingen uitwerken

Klankbord groep

Draagvlak creëren

Workshop: aftoetsen vernieuwde strategie met stakeholders

Workshop: aftoetsen macrostructuur

Individuele stakeholders

1:1 interviews

Touch point meetings

Coaching teams

Touch point meetings

Coaching teams

Individuele coaching

2 maanden

3 maanden

3 maanden



Daadkracht

Doorzetten

Blijf in dialoog

**Wees sterk genoeg om alleen te
staan, slim genoeg om te weten
wanneer je hulp nodig hebt, en
moedig genoeg om erom te vragen.**

OM
DENKEN



Bepaal de veranderaanpak

	BIG BANG	Olievlek	Organisch
	De volledige organisatie op 1 ogenblik kantelen	“Pionier”afdelingen opzetten die als goede cases dienen om anderen aan te zetten om ook de stap te zetten	Vanuit de praktijk en lopende initiatieven met mensen aan de slag gaan volgens de nieuwe filosofie en zo de mensen en teams zelf aanmoedigen om stappen te zetten
Voordelen	• Gelijke behandeling • Direct een volledig nieuw werkingsmodel	• Beheersbaar • Leren van fouten • Al sneller van start gaan voor bep afdelingen	• Vanuit de goesting vertrekken • Vaak voorbereidend op olievlek of big bang
Nadelen	• Beheersbaarheid (tijdsinvestering + opvolging) • Eerst gericht op breedte hierna op diepte	• Verschillende snelheden in de organisatie • Indien er afhankelijkheden zijn met teams die nog niet gekanteld zijn kan dit moeilijkheden veroorzaken	• Snelheid • Waar komen we uit?



SWA-stramien

Stap 1: Spiegel

Wat zijn de uitdagingen?
Waar zit de pijn?
Waar komt die pijn vandaag?

Stap 2: Werkpunten

Wat zijn mogelijke oplossingen of
interventies?

Stap 3: Actieplan

Het scherp stellen van het
lange termijn
organisatiemodel.
Het definiëren van korte
termijn stappen in de goede
richting.



Dit mag je vooral niet doen als change agent:

Stap 1: Spiegel

De spiegel meteen houden op de plaats waar je gesprekspartner geen pijn voelt (ook al denk je meteen de oorzaken gezien te hebben)

Naar de oplossing springen vooraleer je gesprekspartner ok is met jouw definitie van het probleem ('wij benaderen dit vanuit dit modelletje')

De plaats van je gesprekspartner in het grotere geheel niet bespreken ('hoe kijken je collega's of je leidinggevenden naar het probleem?' 'Hoeveel speelruimte heb je?')

De verandernoodzaak en veranderbereidheid niet peilen (vb. ontwerpteam als oplossing naar voor schuiven vooraleer het ontwerpvragestuk breed onderkend is)



Dit mag je vooral niet doen als change agent:

Stap 1: Spiegel

De spiegel meteen houden op de plaats waar je gesprekspartner geen pijn voelt (ook al denk je meteen de oorzaken gezien te hebben)

Naar de oplossing springen vooraleer je gesprekspartner ok is met jouw definitie van het probleem ('wij benaderen dit vanuit dit modelletje')

De plaats van je gesprekspartner in het grotere geheel niet bespreken ('hoe kijken je collega's of je leidinggevenden naar het probleem?' 'Hoeveel speelruimte heb je?')

De verandernoodzaak en veranderbereidheid niet peilen (vb. ontwerpteam als oplossing naar voor schuiven vooraleer het ontwerpvragestuk breed onderkend is)

Stap 2: Werkpunten

Zelf alle werkpunten oplijsten (moedigen hen aan dat doen!).

Te veel antwoorden geven, te weinig vragen stellen ('je moet dit', 'je moet dat', en 'daarna dat etc.'.)

Geen antwoorden geven nadat je al je vragen gesteld hebt. Zeg dan iets in de trant van: 'als ik even hardop mag nadenken' of 'ik ga eens een schot voor de boeg geven': 'Ok, we hebben nu deze werkpunten besproken, ik stel voor dat we als eerstvolgende stappen deze en die workshops organiseren met die en die mensen'.



Dit mag je vooral niet doen als change agent:

Stap 1: Spiegel

De spiegel meteen houden op de plaats waar je gesprekspartner geen pijn voelt (ook al denk je meteen de oorzaken gezien te hebben)

Naar de oplossing springen vooraleer je gesprekspartner ok is met jouw definitie van het probleem ('wij benaderen dit vanuit dit modelletje')

De plaats van je gesprekspartner in het grotere geheel niet bespreken ('hoe kijken je collega's of je leidinggevenden naar het probleem?' 'Hoeveel speelruimte heb je?')

De verandernoodzaak en veranderbereidheid niet peilen (vb. ontwerpteam als oplossing naar voor schuiven vooraleer het ontwerpvragestuk breed onderkend is)

Stap 2: Werkpunten

Zelf alle werkpunten oplijsten (moedigen hen aan dat doen!).

Te veel antwoorden geven, te weinig vragen stellen ('je moet dit', 'je moet dat', en 'daarna dat etc.'.)

Geen antwoorden geven nadat je al je vragen gesteld hebt. Zeg dan iets in de trant van: 'als ik even hardop mag nadenken' of 'ik ga eens een schot voor de boeg geven': 'Ok, we hebben nu deze werkpunten besproken, ik stel voor dat we als eerstvolgende stappen deze en die workshops organiseren met die en die mensen'.

Stap 3: Actieplan

"Magic wand" beloftes maken ('vanaf dan zullen al je problemen opgelost zijn')

Heel veel workload op korte tijd plannen zonder af te toetsen hoeveel tijd en middelen de organisatie heeft

Jezelf in een inhoudelijke rol wringen, zonder jezelf inhoudelijk in te werken

Je eigen rol in het proces niet duidelijk door te praten



Wie neemt waarvoor
verantwoordelijkheid op?

Hoe zorgen we ervoor dat mensen
kunnen rekenen op de hulp en de
talenten van hun collega's?

Wat zijn de
prioriteiten van onze
organisatie?

Wat verwachten we van
mensen op vlak van
vaardigheden en
gedrag?

Wat is het soort werk dat
we georganiseerd moeten
krijgen?

Hoe verdelen we taken en
verantwoordelijkheden in
onze organisatie?

Welke rollen en functies
moeten we bepalen?

Welke hulpmiddelen en
instrumenten hebben we
ter beschikking om het
werk gedaan te krijgen?

