

# APOLLO 4

# Verandermanagement

*Leiderschapsprogramma Arkin 2019*

*APOLLO 4 is een Arkin brede module in de periode april - mei 2019*

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Cathelijne Cornelissen de Beer

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Disclosure

Disclosure belangen spreker: Jos van Baal	
<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Marcel Beuker

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Myriam Gijsbers-van Pesch

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Omschrijving en leerdoelen

In deze module 4 maken de deelnemers kennis met de belangrijkste beginselen van verandermanagement. In de module wordt aandacht besteed aan verandernoodzaak, -strategie, -plan,- communicatie en (rol) leiderschap.

Na afloop ben je als deelnemer in staat om veranderingen in je organisatieonderdeel vorm te geven en te leiden, door:

- de verandernoodzaak vast te stellen en uit te leggen;
- te doorgronden welke actoren bij het vraagstuk een rol spelen, wat hun belangen zijn en welke invloed zij (moeten) hebben;
- te bepalen welke veranderstrategie passend is bij het vraagstuk;
- een interventieplan op te stellen en te kunnen begeleiden;
- een goede verandercommunicatie draagvlak te creëren en weerstand te overwinnen;
- je bewust te zijn van je 'voorbeeldrol': het belang van reflecteren op gedrag
- verandervermogen te herkennen en gepast in te zetten.

# Plaats van de module in de leergang

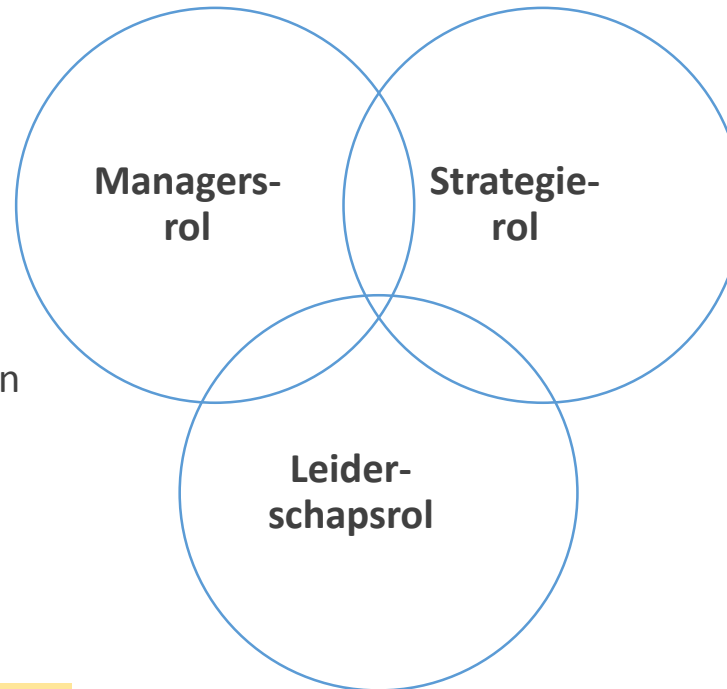
Apollo 1	Apollo 2	Apollo 3	Apollo 4	Apollo 5	Apollo 6	Apollo 7	Apollo 8	Apollo 9	Apollo 10	Apollo 11
21 jan - 11 feb	11-28 februari	maart	11 april – 9 mei	21 mei -17 juni	juni	1 juli - 15 sep	16-30 september	oktober	13-27 november	medio dec
Wie ben ik? Waar sta ik?	Gedeelde en/of botsende belangen	Richting bepalen én ruimte geven aan professionals @	Verandermanagement @  Probleem-analyse & oordeelsvorming	Communiceren & beïnvloeden 1 @	Talentmanagement @  Talenten identificeren, ontwikkelen en inzetten	Teamontwikkeling	Ondernemerschap @	Communiceren & beïnvloeden 2	Digitalisering	Open space & maanlanding
Persoonlijk leiderschap zingeving drijfveren									Digitalisering primair proces (EPD, e-health, etc)	
Managementstijlen	Samenwerking merk - merk	Outputsturen & autonomie in teams	Veranderplan & Verandercommunicatie (draagvlak en weerstand)	Beïnvloedingsstijlen	Strategische personeelsplanning	Wat zijn effectieve teams?	Samen merken		Digitalisering bedrijfsvoering (omgaan met data & management informatie)	Oogsten Evalueren
Persoonlijke leerdoelen	merk - staf			Ongaan met weerstand	<i>Arkin als Great Place to Be?</i>	Doorbreken van ineffektieve patronen	Opereren in en beïnvloeden van externe omgeving	Nader te bepalen actuele thema's		Ambities 2020 in leiderschap

Arkin-breed gemixte groepen	Met MT van eigen merk	Hele groep tegelijk	@ 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> echelon eerst	Facultatieve intervisie/ werkgroepen/oefenen
-----------------------------	-----------------------	---------------------	--	--

# Drie functionele rollen van de leidinggevende

## Managementrol

- Organiseren
- Plannen
- Controleren
- Beheersen
- Voortgang bewaken
- Monitoren
- Etc.



## Strategierol

- Ontwikkelen van visie en strategie
- Uitdragen van visie en strategie
- Formuleren van strategische doelstellingen
- Etc.

In deze module komen alle drie de rollen aan bod

## Leiderschapsrol

- Motiveren van mensen
- Beïnvloeden van mensen
- Mogelijkheden creëren voor anderen
- Etc.



# Tijdzone

*Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte*

09.00 Inloop, welkom, programmatoelichting

09.30 Terugblik Apollo 2 – onderdeel verandermanagement:  
verandernoodzaak, krachtenvelden en veranderstrategie

10.30 Pauze

11.00 Elementen van verandermanagement

12.30 Lunch

13.15 Veranderingen en gedrag

15.00 Pauze

15.15 Leiders en (hun) verandervermogen

16.30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht

17.00 Afsluiting

# Let's....change



Opdracht

1

Vorm tweetallen en ga  
tegenover elkaar staan  
Observeer elkaar 3  
minuten



Opdracht

2

Draai met de ruggen naar  
elkaar toe  
Verander 3 dingen aan  
jezelf  
Draai je weer om: wat is  
er veranderd?



Opdracht

3

Draai weer met de  
ruggen naar elkaar toe  
Verander nu nog 7  
dingen aan jezelf  
Draai je weer om: wat is  
er veranderd?

# Terugblik Apollo 2: veranderstrategie – krachtenveldanalyse en besluitvorming -

## Aanpak krachtenveldanalyse

1. **Actorenanalyse:** welke stakeholders zijn betrokken bij het veranderproces?
2. **Impactanalyse:** hoe 'raakt' de verandering elk van de stakeholders?
3. **Energieprofiel:** hoe gedragen de betrokkenen zich ten opzichte van het veranderproces en vanuit welke belangen?
4. **Relevantieanalyse:** hoe belangrijk zijn de betrokkenen voor het veranderproces en wat zijn hun randvoorwaarden?
5. **Actorenlanschap:** hoe maak je deze informatie visueel?
6. **Risicogebieden en conclusies:** wat staat het veranderteam te doen?

**Actorenanalyse**

- Eindverantwoordelijken
- Leveranciers van capaciteit
- Uitvoerders
- Gebruikers van het resultaat

**Energieprofiel**

- Positief ondersteunend
- Negatief tegenwerkend
- Neutraal of onbelangrijk
- Onbekend

**Relevantie analyse**

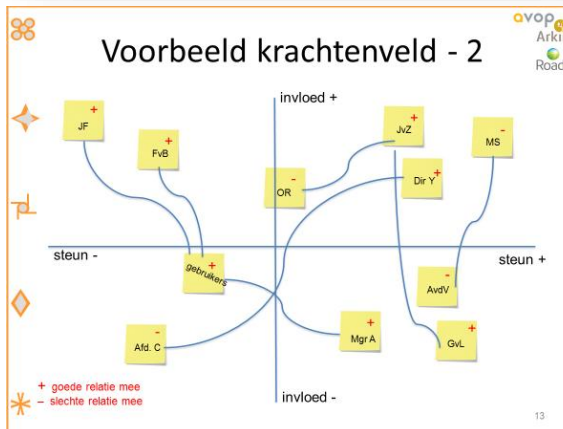
- Belangrijk
- Neutraal
- Niet belangrijk

## Wat is politiek handelen?

Extraatje

- Politiek handelen is besluitgericht
- Het gaat om het maken van een keuze: A of B?
- Het besluit betreft meerdere spelers
- Belangrijk zijn de inzet van *macht* (formeel en informeel) en *communicatie* (informatie-overdracht, discussie, persoonlijk, innerlijk)
- Politiek handelen is: communicerend omgaan met macht, ofwel: "Het spel spelen" (N.B. is wat anders dan "spelletjes spelen")

© Martin Hetebrij; Macht en politiek handelen in organisaties



## Politiek handelingsmodel

Keuzemoment	Invulling en resultaat
Probleembepaling	Wat is het probleem waar ik mij vooral zorgen over maak; wat wil ik graag vermijden?
Doelbepaling	Welk besluit wil ik graag laten nemen? Welke overeenstemming wil ik bereiken? Door wie?
Positionering en rolbepaling	Welke positie probeer ik in te nemen tussen de andere spelers en partijen? Neutraal, partijkiezend, voor wie / tegen wie? Vanuit welke rol?
Inzet van macht en communicatie	Hoe zet ik macht en communicatie in? In welke combinaties?
Programmering	Met welke spelers probeer ik achtereenvolgens ontmoetingen te organiseren? Met welke niet? Waar ben ik zelf bij en waar niet?
Agendering	Welke onderwerpen wil ik in welke ontmoetingen wel of juist niet aan de orde hebben?
Bepalen gespreksinzet	Wat wil ik per gesprek in elk geval gedaan krijgen, of juist vermijden?
Uitvoeren gesprekken	Hoe doe ik zelf mee aan de gesprekken?

# Programma APOLLO 4

*Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte*

- 09.00 Inloop, welkom, programmatoelichting
- 09.30 Terugblik Apollo 2 verandermanagement (krachtenvelden en besluitvorming)
- 10.30 Pauze
- 11.00 Elementen van verandermanagement
- 12.30 Lunch
- 13.15 Vervolg: elementen van verandermanagement
- 14.00 Pauze
- 14.30 Veranderingen en gedrag
- 15.00 Leiders en (hun) verandervermogen
- 16.30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht
- 17.00 Afsluiting

# Waarom is het leiden én managen van (gedrags)verandering belangrijk?



Wat zijn factoren die een risico vormen bij verandering?



- Gebrek aan veranderkundige kennis en ervaring.
- Medewerkers nemen/voelen geen eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

Oorzaken kunnen zijn:



- Wisselende stakeholders
- Kaasschaaf aanpak
- Gebrek aan interne en externe betrokkenheid
- Tekort aan bruggenbouwers intern
- Het ontbeert leiders aan de juiste (change) kennis, kunde, vaardigheden en ervaring

Wat is de toegevoegde waarde van (gedrags) verandermanagement?

- Alle belanghebbenden **kunnen, willen en zijn er klaar voor** om de verandering succesvol te laten worden.
- Het organisatorisch welzijn in beeld.

# Misverstanden over verandermanagement

- Verandermanagement is soft gedoe (zielenknijperij?)
- Verandermanagement is hetzelfde als consensusbeleid
- Verandermanagers zeggen dat alles participatief moet
- Verandermanagement is hetzelfde als “goede communicatie”
- Verandermanagement vertraagt het proces
- Verandermanagement is een kostenpost
- .....

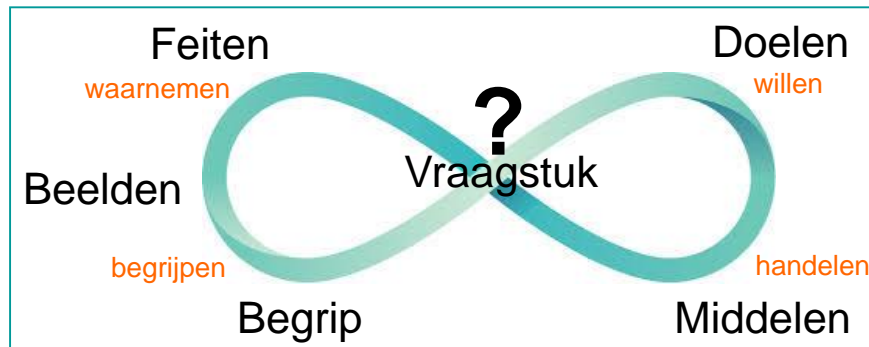
# Verandertrajecten vragen zowel....

- een succesvolle *inhoudelijke* aanpak
- een succesvolle *projectmatige* aanpak
- een succesvolle *procesmatige* of *veranderkundige* aanpak

# Inhoudelijk het goede doen

- Uitgaan van heldere organisatiedoelstellingen
- De verandernoodzaak moet begrijpelijk zijn
- Oplossingen moeten bij het probleem passen en kloppen

(Apollo 3)



*“Een écht goed idee heeft vanzelf draagvlak”*



# Projectmatige aanpak

## Houd de regie over:

- Kwaliteit en resultaat van invoering (output)
- Fasering en afbakening
- Rollen en verantwoordelijkheden
- Planning en mijlpalen
- Tijdsinvestering en kosten
- Informatievoorziening

*Vooraf van belang in  
ontwerpmatige veranderingen*

*Zie verder literatuur en trainingen  
over projectmanagement;*

# Veranderstrategie & plan canvas

## WAT verandert er?



- ☞ Strategie?
- ☞ Structuur?
- ☞ Processen?
- ☞ Systemen?
- ☞ Afdelingen?
- ☞ Teams?
- ☞ Personen?
- ☞ Rollen?
- ☞ Gedrag?
- ☞ Cultuur?

## WAAROM veranderen we?



- ☞ Waarom is er een probleem of kans?
- ☞ Waarom zijn we beter af als we veranderen?
- ☞ Wat gebeurt er als we niet veranderen?

## WAT stelt ons in staat om te veranderen?



- ☞ Wat zijn de “blockers” en “enablers”?
- ☞ Wat is het organisatie verandervermogen?  
(communicatie kanalen, verander geschiedenis, vaardigheden en capaciteiten)
- ☞ Hoe meten we succes?

## WIE wordt er geraakt door de verandering?



- ☞ Wie / welke groepen worden geraakt?
- ☞ Welke klanten worden geraakt?
- ☞ Welke stakeholders worden geraakt?

*En op welke manier worden ze geraakt?*

## WIE leidt de verandering?



- ☞ Wie zijn onze “change leaders”?
- ☞ Wie zijn onze “change champions”?
- ☞ Welke andere mensen zijn nodig om de verandering te stimuleren, te integreren en te behouden? *En hebben ze de benodigde vaardigheden en capaciteiten?*

## HOE managen we de verandering?

- ☞ Leiderschap
- ☞ Cultuur en gedrag
- ☞ Afstemming in de organisatie – rollen en verantwoordelijkheden, governance, structuren

### Vaardigheden / Menselijke capaciteiten

- ☞ Performance management en meting
- ☞ Klant



## Communicatie en Betrokkenheid

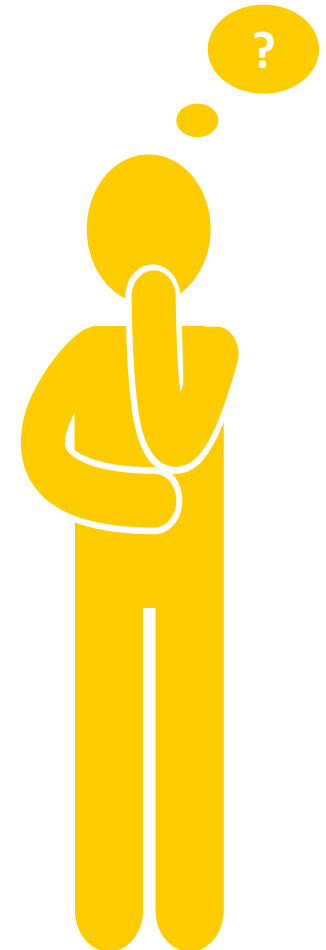
## WANNEER gaan we veranderen?

- ☞ Wat zijn de belangrijke data, milestones en go/no go momenten?
- ☞ Wat is het geïntegreerde plan en schema?
- ☞ Wat zijn de belangrijkste afhankelijkheden?
- ☞ Hoe houden we zicht op voortgang en realisatie?

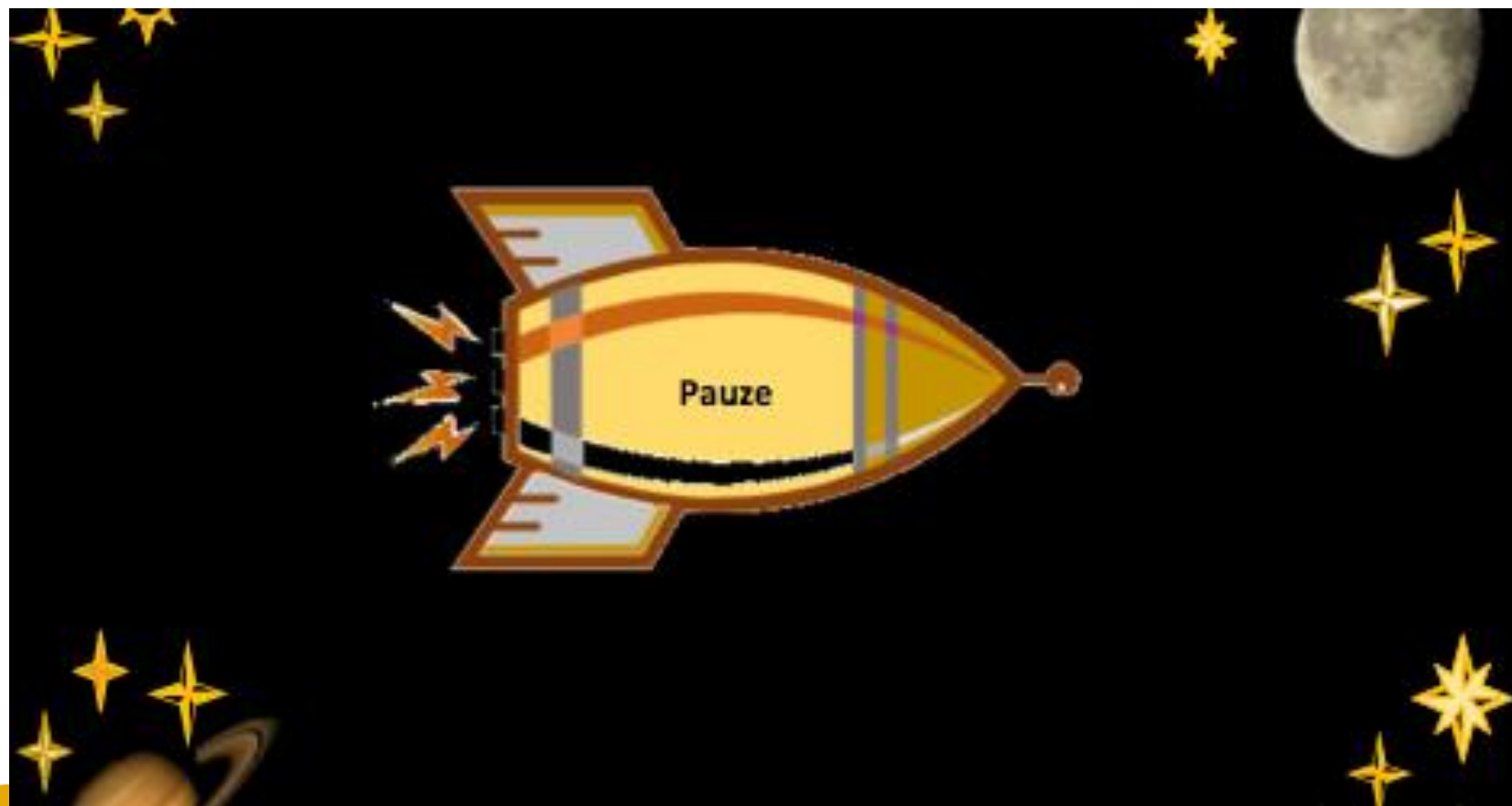


# Opdracht

- 1 x plenair, daarna in twee- of drietallen
- Benoem van je eigen casus de verandernoodzaak
  - Kun je die helder uitleggen, ofwel
  - Bij welk probleem past de oplossing?
- Wanneer is de verandering geslaagd?
  - zodanig dat ...



# Lunch



# Programma APOLLO 4

*Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte*

- 09.00 Inloop, welkom, programmatoelichting
- 09.30 Terugblik Apollo 2 verandermanagement (krachtenvelden en besluitvorming)
- 10.30 Pauze
- 11.00 Elementen van verandermanagement
- 12.30 Lunch
- 13.15 Vervolg: elementen van verandermanagement
- 14.00 Pauze
- 14.30 Veranderingen en gedrag
- 15.00 Leiders en (hun) verandervermogen
- 16.30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht
- 17.00 Afsluiting

# Veranderstrategieën

Strategie	Kenmerken en geschiktheid
Ontwerpstrategieën (“hard”)	
Blauwdruk Expert	Top-down, planmatig, gericht op terugdringen organisatorische complexiteit, economische en technische rationaliteit centraal in besluitvorming; grote invloed van (externe) deskundigen; zinvol in stabiele en voorspelbare situaties met eenduidige problemen en oplossingen binnen een bestaande context
Consultatie	Variant met inbreng van betrokkenen vóór besluitvorming
Macht/dwang	Gericht op afdwingen van gedrag en resultaat; geschikt bij “vijf-voor-twaalf-situaties” (b.v. gedwongen krimp)
Ontwikkelstrategieën (“zacht”)	
Leerstrategie Transformatiestrategie	Bottom-up; kleine stapjes, meer gericht op proces dan resultaat; doelen worden geleidelijk aan duidelijk; resultaat onvoorspelbaar; gericht op vergroten van het leervermogen van de organisatie

# Ontwikkelen of ontwerpen?

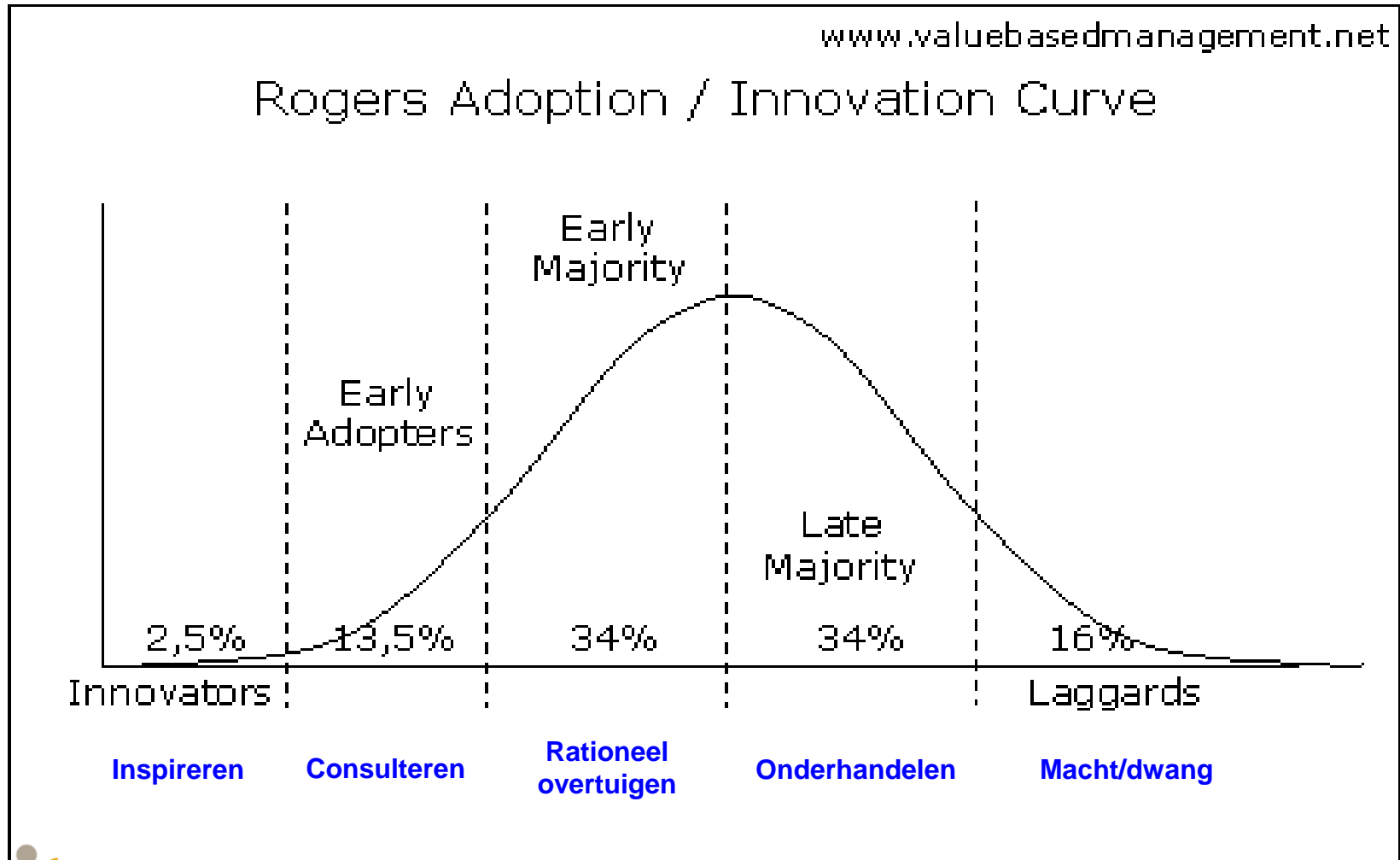
Ontwerp benadering	Ontwikkel benadering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie als bron van tekortkomingen</li> <li>• Organisatieontwerp als blauwdruk</li> <li>• Top-down</li> <li>• Gericht op de oplossing</li> <li>• Stabiele eindsituatie</li> <li>• Eenmalig lineair proces</li> <li>• Technisch-economische procesrationaliteit</li> <li>• Strakke normen en planning</li> <li>• Van abstract model naar concrete werkwijze</li> <li>• Nadruk op expertkennis</li> <li>• Scheiding ontwerp en invoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie als bron van ervaring</li> <li>• Vanuit bestaande organisatie verbeteren</li> <li>• Gebruik van kennis en inzicht personeel (bottom-up)</li> <li>• Gericht op vergroting verandervermogen</li> <li>• Iteratief proces</li> <li>• Sociale procesrationaliteit</li> <li>• Aandacht voor veranderingscapaciteit</li> <li>• Van concrete werkwijzen naar abstract model</li> <li>• Nadruk op materiekkennis</li> <li>• Vloeiende overgang tussen fasen</li> </ul>

# Bouwstenen van verandering

Noodzaaken verandering bereidheid	+ Gedeelde visie op verandering	+ Effectieve proces-begeleiding	+ Inspirerend leiderschap & steun belang hebbenden	+ Effectieve communi- catie	+ Competent- mensen	+ Afstemming met andere + organisatie aspecten	+ Resultaat afspraken	=	VERANDERING DIE BEKIJFT
⊘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	=	Geen actie Geenprioriteit
✓	⊘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	=	Geenrichting
✓	✓	⊘	✓	✓	✓	✓	✓	=	Geen integrale aanpak
✓	✓	✓	⊘	✓	✓	✓	✓	=	Geen voorbeeld gedrag
✓	✓	✓	✓	⊘	✓	✓	✓	=	Geen commitment Gen kennis
✓	✓	✓	✓	✓	⊘	✓	✓	=	Geen vaardigheden
✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊘	✓	=	Geen verankering
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊘	=	Geen resultaat
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	=	VERANDERING DIE BEKIJFT



# Adaption innovation curve



# Veranderstrategie & plan canvas

## WAT verandert er?



- ☞ Strategie?
- ☞ Structuur?
- ☞ Processen?
- ☞ Systemen?
- ☞ Afdelingen?
- ☞ Teams?
- ☞ Personen?
- ☞ Rollen?
- ☞ Gedrag?
- ☞ Cultuur?

## WAAROM veranderen we?



- ☞ Waarom is er een probleem of kans?
- ☞ Waarom zijn we beter af als we veranderen?
- ☞ Wat gebeurt er als we niet veranderen?

## WAT stelt ons in staat om te veranderen?



- ☞ Wat zijn de “blockers” en “enablers”?
- ☞ Wat is het organisatie verandervermogen?  
(communicatie kanalen, verander geschiedenis, vaardigheden en capaciteiten)
- ☞ Hoe meten we succes?

## WIE wordt er geraakt door de verandering?



- ☞ Wie / welke groepen worden geraakt?
- ☞ Welke klanten worden geraakt?
- ☞ Welke stakeholders worden geraakt?

*En op welke manier worden ze geraakt?*

## WIE leidt de verandering?



- ☞ Wie zijn onze “change leaders”?
- ☞ Wie zijn onze “change champions”?
- ☞ Welke andere mensen zijn nodig om de verandering te stimuleren, te integreren en te behouden? *En hebben ze de benodigde vaardigheden en capaciteiten?*

## HOE managen we de verandering?

- ☞ Leiderschap
- ☞ Cultuur en gedrag
- ☞ Afstemming in de organisatie – rollen en verantwoordelijkheden, governance, structuren

### Vaardigheden / Menselijke capaciteiten

- ☞ Performance management en meting
- ☞ Klant



## Communicatie en Betrokkenheid

## WANNEER gaan we veranderen?

- ☞ Wat zijn de belangrijke data, milestones en go/no go momenten?
- ☞ Wat is het geïntegreerde plan en schema?
- ☞ Wat zijn de belangrijkste afhankelijkheden?
- ☞ Hoe houden we zicht op voortgang en realisatie?

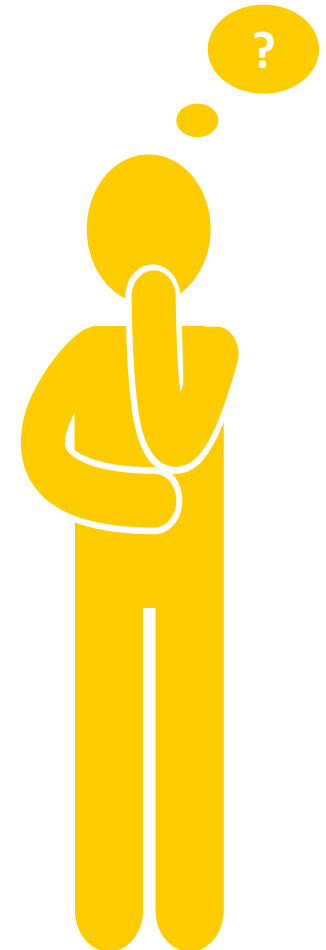


# Opdracht

- Vul het Canvas model
- Wissel tips en tops uit in 2-tallen
- Plenair: wat gaat goed, wat verdient aandacht?



- Gebruik het canvas model voor de verandering die je leidt/ beoogt 



# Tijdzone

*Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte*

- 09.00 Inloop, welkom, programmatoelichting
- 09.30 Terugblik Apollo 2 – onderdeel verandermanagement: verandernoodzaak, krachtenvelden en veranderstrategie
- 10.30 Pauze
- 11.00 Elementen van verandermanagement
- 12.30 Lunch
- 13.15 Veranderingen en gedrag
- 15.00 Pauze
- 15.15 Leiders en (hun) verandervermogen
- 16.30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht
- 17.00 Afsluiting



# Mensen reageren verschillend op verandering

## WEERSTAND TEGEN VERANDERING



"Ik werk al zo lang op deze manier en tot op heden heeft dat altijd tot resultaat geleid. Ik zie **de noodzaak tot verandering** niet."

"**Mijn leidinggevende** heeft zijn gedrag ook niet aangepast...ik zie niet in waarom ik me dan wel zou moeten aanpassen?!"

## VERWARRING EN ANGST



"Ik **heb geen idee** wat ik nu zou moeten doen."

"Wat is **de impact** van de verandering op mij **persoonlijk**?"

"Impliceren de veranderingen dat ik mijn **baan ga verliezen**?"

## DALENDE MEDEWERKERSBETROKKENHEID



"Ik ben **in de war** en **ongemotiveerd**. Men luistert niet naar me-. Ik ga op zoek naar een andere baan."

"Ik **doe wat minimaal noodzakelijk is** en zie wel wat er -dan- gebeurt."

# Verandering kan een achtbaan van emoties teweeg brengen



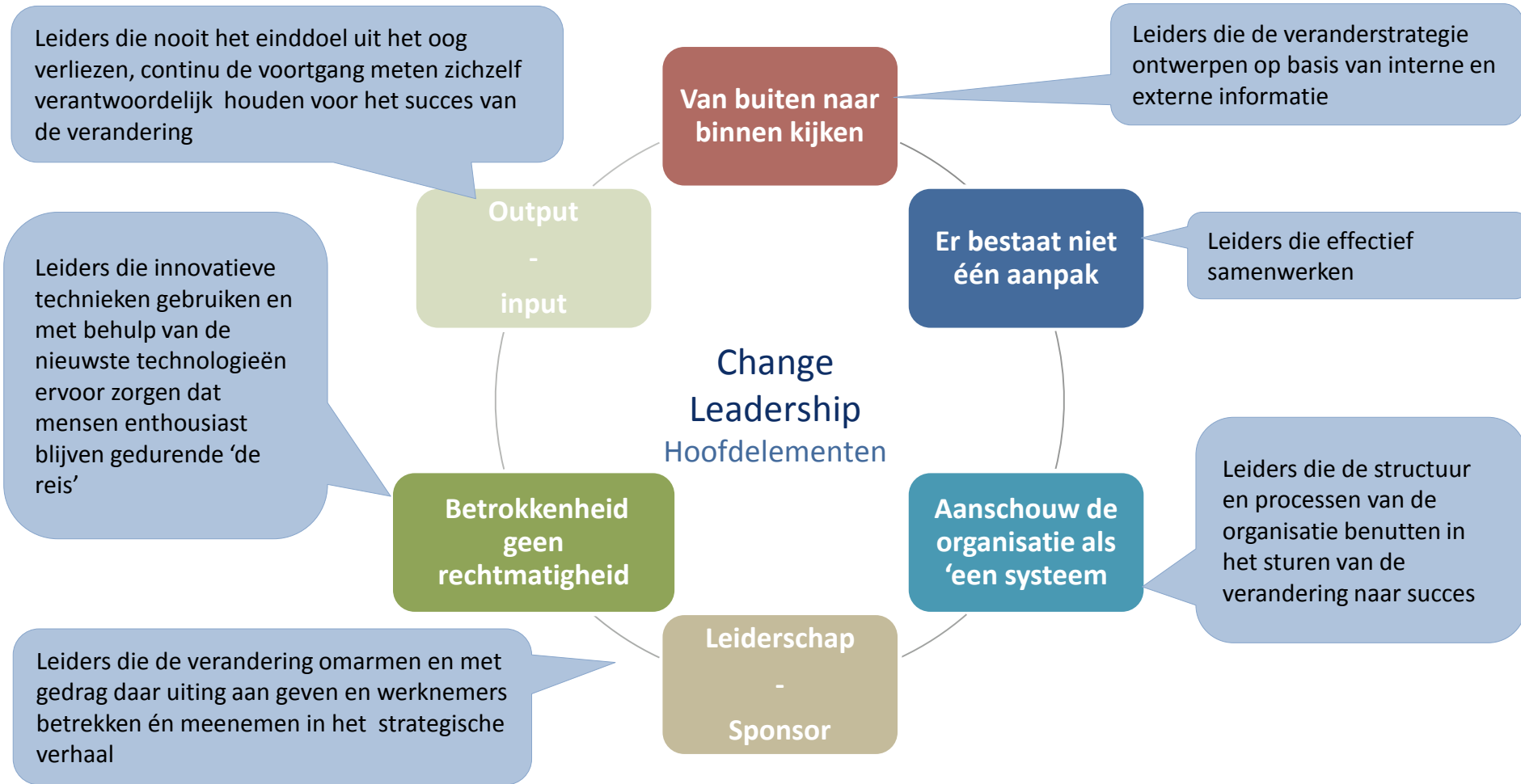
# Tijdzone

*Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte*

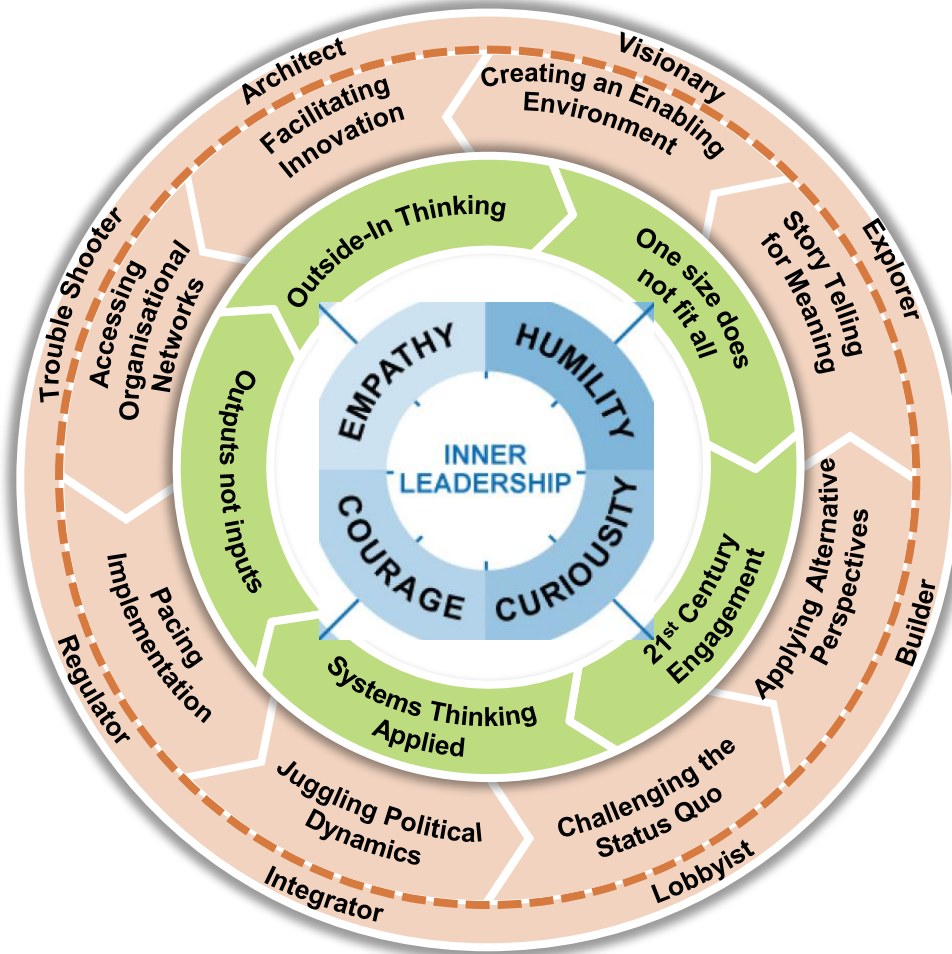
- 09.00 Inloop, welkom, programmatoelichting
- 09.30 Terugblik Apollo 2 – onderdeel verandermanagement: verandernoodzaak, krachtenvelden en veranderstrategie
- 10.30 Pauze
- 11.00 Elementen van verandermanagement
- 12.30 Lunch
- 13.15 Veranderingen en gedrag
- 15.00 Pauze
- 15.15 Leiders en (hun) verandervermogen
- 16.30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht
- 17.00 Afsluiting



# Wat zijn de uitgangspunten bij 'change leadership'



# Inzicht in persoonlijk verandervermogen

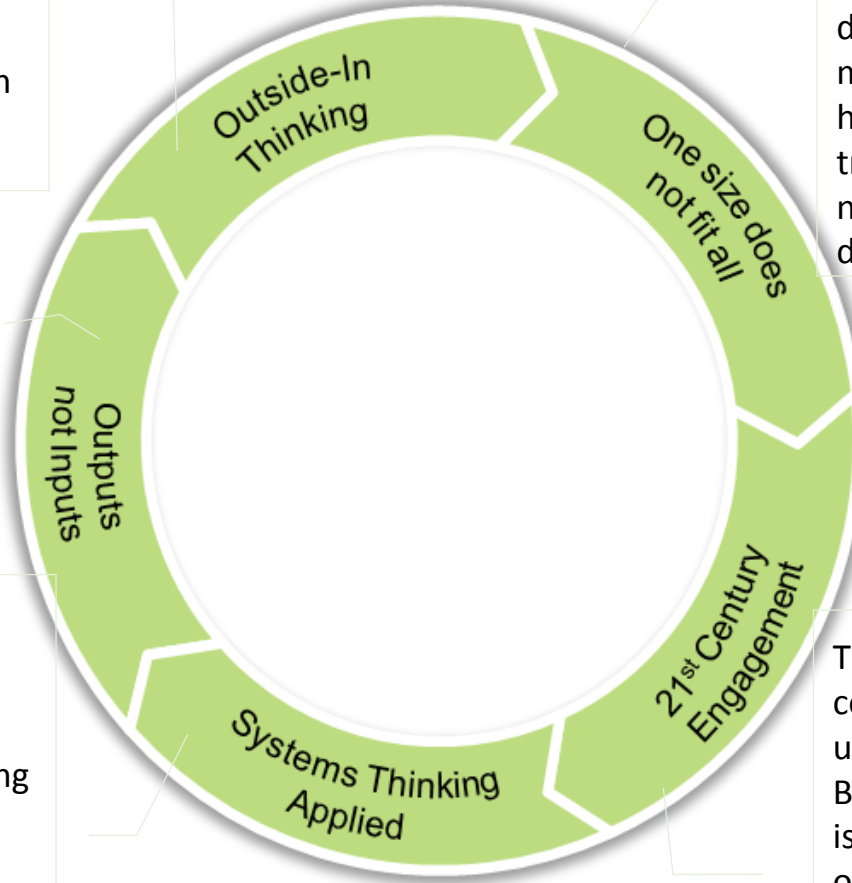


# Hoofdelementen 'change leadership'

Dialogoog aangaan met interne en externe klanten. Aandacht voor de mensen op wie de verandering veel impact zal hebben als ook voor de mensen die nauw betrokken zijn bij de verandering

Weten waar de impact van de verandering gevoeld en gezien gaat worden: dit kunnen meten.

Identificeer welke groepen mensen in de organisatie de verandering supporten en kunnen faciliteren én welke groepen mensen de verandering niet zien zitten en zo mogelijk tegenwerken



Geen enkele organisatie is hetzelfde. Als de opgave een eenvoudige verandering betreft dan is een 'straight forward methode' vaak toereikend. Indien het om een complexe transformatie gaat dan moeten nuances worden aangebracht in de aanpak.

Technologie ondersteunt de communicatie als informatie-uitwisseling tussen mensen. Belang van de inzet van systemen is groot voor het betrekken en ondersteunen van mensen.

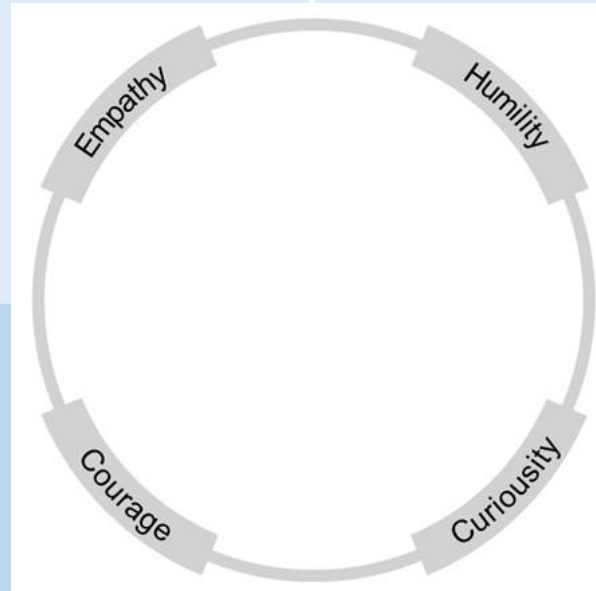
# Change leadership - attitude

## Empathie

Oprechte interesse in anderen en begrip voor hun verwachtingen, wensen, ambities, angsten en zorgen. Zaken door de ogen van de anderen kunnen zien

## Moed

Persoonlijke vastberadenheid om de moeilijke zaken het hoofd te bieden en de veerkracht om op koers te blijven bij weerstand en onenigheid



## 'Nederigheid'

Openheid te leren en meer te ontdekken over zichzelf en de eigen impact. Moedigt open en eerlijke feedback aan om ontwikkelmogelijkheden en verbeteringen te identificeren

## Nieuwsgierigheid

Aangetrokken tot nieuwe en onbekende uitdagingen, dat een vragende houding vraagt om issues te onderzoeken en mogelijkheden te identificeren

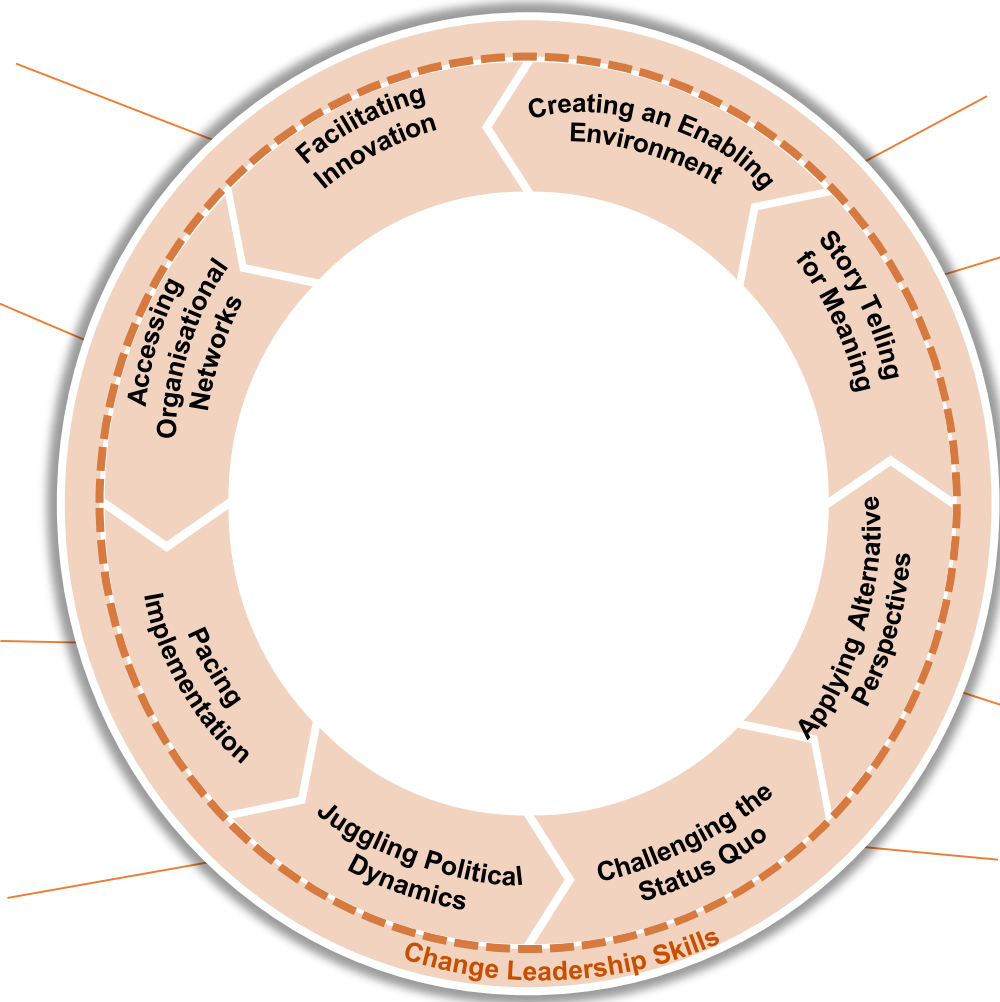
# Change leadership - vaardigheden

Als facilitator ideeën genereren en blokkades verwijderen die anders misschien het momentum belemmeren

Begrip hebben voor en het betrekken van verschillende (in)formele netwerken in de hele organisatie. Met als doel belanghebbenden en de gehele organisatie mee te krijgen

Niet alles in één keer willen doen, weet wat prioriteit dient te krijgen voor maximaal rendement

Begrip hebben voor concurrerende agenda's, richting kunnen uitzetten en momentum kunnen generen. Weet mensen mee te nemen



Begrijpen hoe de verschillende (on)zichtbare elementen die deel uitmaken van de organisatie kunnen worden aangewend en toegepast om veranderingen goed te managen

Het opstellen en uitdragen van een overtuigende boodschap voor verschillende doelgroepen, waarin 'het waarom' en 'het wat' duidelijk staat vermeld

Kansen en mogelijkheden zien om optimaal gebruik te kunnen gaan maken van de input en standpunten van verschillende belanghebbenden door deze te bundelen en met energie te verspreiden

Ervoor zorgen dat mensen de juiste focus behouden, maar ook het grotere plaatje voor ogen blijven houden

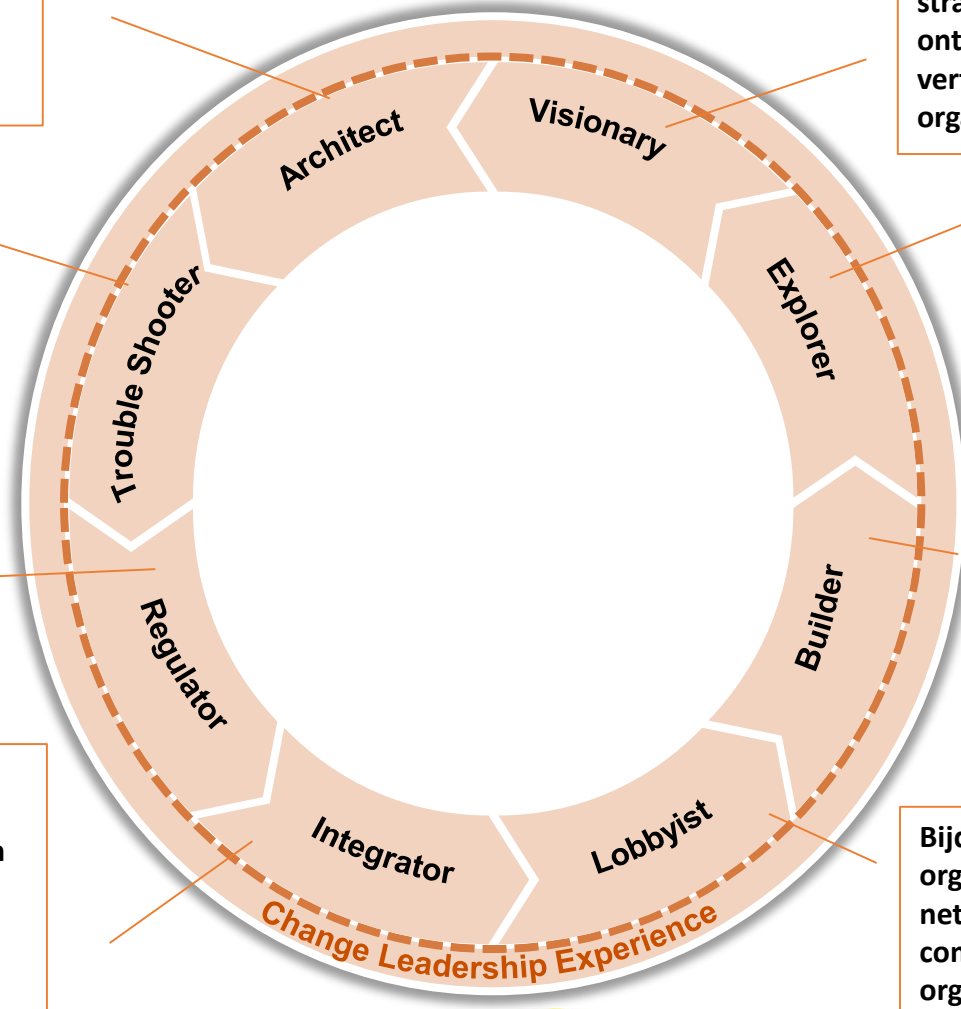
# Change leadership - rollen

Creëren nieuwe operating modellen, organisatie structuren, systemen, technologische verbeteringen

Identificeren en wegnemen van onproductieve en ineffektieve functies, aanpakken activiteiten die prestaties blokkeren

Aandacht voor efficiency en consistentie van alle interne processen, monitoren van workflow tbv standaardisatie, financiële en administratieve discipline

Verhogen van overall vaardigheidsniveau van medewerkers door te focussen op training, ontwikkeling, waardering, erkenning en beloning. Verbeteren van motivatie tbv versterken loyaliteit en trots. Stimuleren van samenwerking



Innovatieve nieuwe business strategieën ontwikkelen, trends en ontwikkelingen in de markt/industrie vertalen naar impact voor de organisatie en haar strategische positie

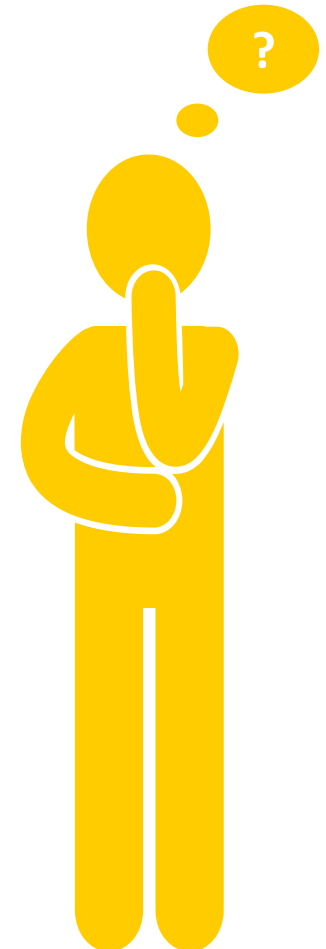
Onderzoeken van mogelijkheden om stakeholders tevreden te stellen. Ontwikkelen relaties met andere kernspelers in de industrie tbv allianties en joint ventures; verkennen van mogelijkheden voor toekomstige groei vd business

Vertalen van strategie in dienstverleningsprioriteiten. Herzien service delivery proces aan de klant. Verbeteren klantbasis door aandacht voor effectieve communicatie

Bijdragen aan bedrijfsimago door de organisatie te representeren in het netwerk/de markt. Corporate communicatieplan maken om de organisatie ruimte en invloed te geven ri nieuwe relaties met kernspelers in de industrie. Om zo een leidende rol in de markt te pakken

# Opdracht

- Op de muur hangen de Change Leadership – schillen: attitude, vaardigheden en rollen. Plak op elke schil op een plek die volgens jou op dit moment het sterkst jou vertegenwoordigt een post-it met je naam erop.
- Wat valt op?
- Wat zegt jou ‘je best fit’? Wat zou je (meer) willen ontwikkelen?
- Kan je je een beeld vormen van hoe jouw team ‘scoort’? Waar ligt haar kracht, wat zijn mogelijke valkuilen en kan/wil ze leren?



# Tijdzone

*Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte*

- 09.00 Inloop, welkom, programmatoelichting
- 09.30 Terugblik Apollo 2 – onderdeel verandermanagement: verandernoodzaak, krachtenvelden en veranderstrategie
- 10.30 Pauze
- 11.00 Elementen van verandermanagement
- 12.30 Lunch
- 13.15 Veranderingen en gedrag
- 15.00 Pauze
- 15.15 Leiders en (hun) verandervermogen
- 16.30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht
- 17.00 Afsluiting





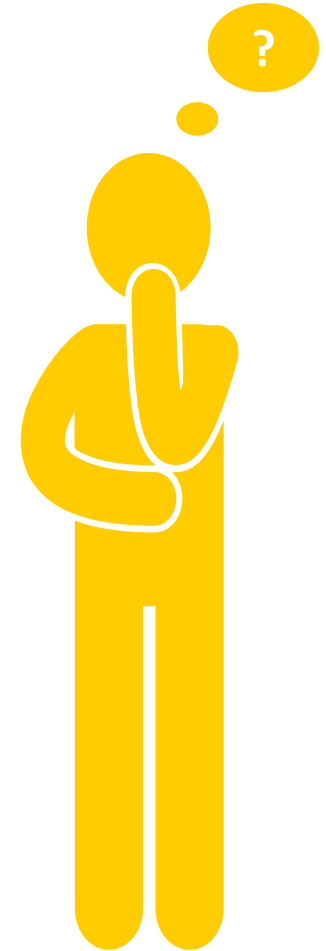
# Individuele leerdoelen

**Wat zijn je leerdoelen in Apollo op basis van**

- Verandermanagement (Kotter)
- Verandervermogen



Vul je leerdoelen aan en/of scherp ze aan voor Apollo 5



# Evaluatie APOLLO 4



# Vervolgafspraken merkmodule

- ...