



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

Duurzaam ontwikkelen!

Een fundamenteel andere aanpak. Durft u het aan?

Onze missie: "Realiseren van duurzame organisaties door het vergroten van het aanpassingsvermogen van organisaties en het succesvol doorvoeren van organisatieveranderingen".

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 ontwikkelende 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 ontwikkelende 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 ontwikkelen 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 ontwikkelen mogelijk maakt. Dat biedt het gewenste duurzame karakter.

Korte en lange termijn

Het doel van duurzaam ontwikkelen 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 ontwikkelen centraal staan. Met als resultaat een duurzame organisatie.

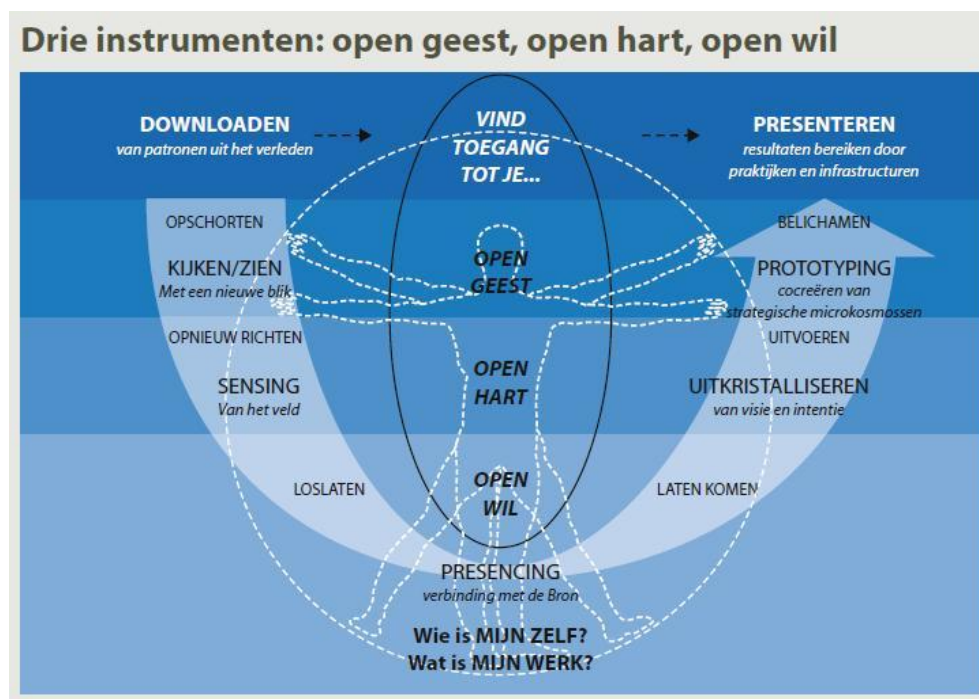
¹ Duurzaam ontwikkelen is mede gebaseerd op het gedachtegoed van 'Theory U'. Dit baanbrekende boek uit 2007 beschrijft een theorie en methodologie voor transformatief leiderschap en diepgaande verandertrajecten in het bedrijfsleven en de sociale sector. Het is gebaseerd op langdurig wetenschappelijk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

Mensgericht ontwikkelen

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

Duurzaam ontwikkelen 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 ontwikkelen. 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 ontwikkelen betekent mensgericht ontwikkelen.

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 ontwikkelen 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 ontwikkelen (Uit Theory U van C.O. Scharmer)



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

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 onbepaald vertrouwen stellen in de beschikbaarheid van niet-vervangbare energiebronnen. Maar de aanleiding tot ontwikkelen 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 (Vitaliteit).

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

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.





Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

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 aan ook gewerkt aan veranderingen van de structuur van de zorg, er worden nieuwe 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 Stap 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.

Toffler stelt 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.

Hij 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 organisatiemodel dat aan de massaproductie ten grondslag heelt 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 actualiteit van de dagelijkse verandering afzetten tegen de ontwikkelingen die we zien over de historie stimuleert dat ons om te zoeken naar andere wegen, nieuwe antwoorden op de vragen van nu. Na de ontwikkeling van de technologie, de



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

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 “sense of urgency” te onderkennen of te creëren zodat medewerkers de noodzaak tot ontwikkelen zien en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de nieuwe toekomst.. 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 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 gebeurt 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 dat 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 ontwikkelen 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

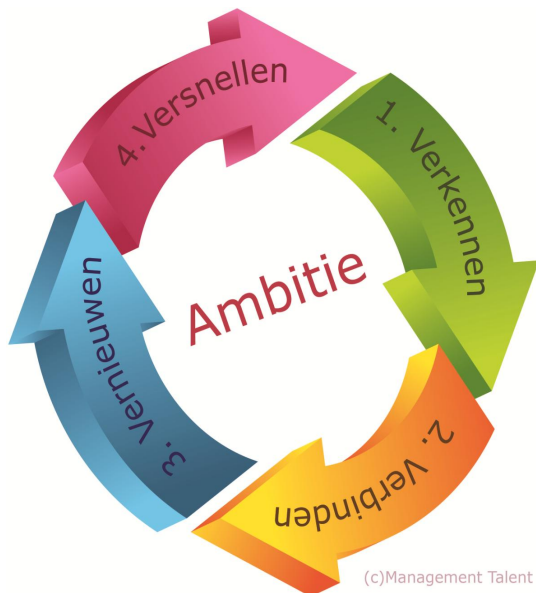


Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

transformeert in een adaptieve organisatie die zich adequaat aanpast aan ontwikkelende omstandigheden.

Model Duurzaam Ontwikkelen (zie ook bijlage 1 voor verder uitwerking per stap).



Ambitie			
0. Vertrekken Formuleren van de opdracht, vaststellen scope en doelstellingen, samenstelling innovatieteam, waardenmanagement, 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 Reisleder" Out-of-the-box doos	Hoe Motivatie & Inspiratie- workshop Doorbreken bestaande patronen Groepsdialoog	Hoe Explore- en Experientielab Prototyping Praktijkcase	Hoe Motivatie & Inspiratie- workshop Doorbreken bestaande patronen Groepsdialoog
Resultaat Gezamenlijk, objectief beeld van de 'uitdaging' en de kritieke succesfactoren voor verandering	Resultaat Gezamenlijk beeld van de oplossings- richting. 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 vermogen
Leiderschapsontwikkeling & -bestendinging			
Communicatie & Inspiratie			

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

Stap 0 is het vertrek. Gedurende deze Stap 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 Stap is een innovatieteam geïmmiteerd aan een heldere opdracht.

In **Stap 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.

In **Stap 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 Stap bijeen in een gezamenlijk beeld van de toekomst. Ook in deze Stap is er aandacht voor persoonlijke effectiviteit.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

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

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

Betrokkenheid en draagvlak zijn van essentieel belang. Het reiscafé is een regelmatig terugkerende informele bijeenkomst bedoeld om medewerkers te betrekken en draagvlak te creëren. Het biedt de gelegenheid aan leden van het innovatieteam om informatie te geven, ervaringen te delen of feedback te vragen aan de collega's

Na iedere Stap 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 Stap 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 ontwikkelen waardoor er organisaties ontstaan die in staat zijn om voortdurend te anticiperen op ontwikkelende 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 ontwikkelen 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.

Centraal bij onze dienstverlening staan 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



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

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.

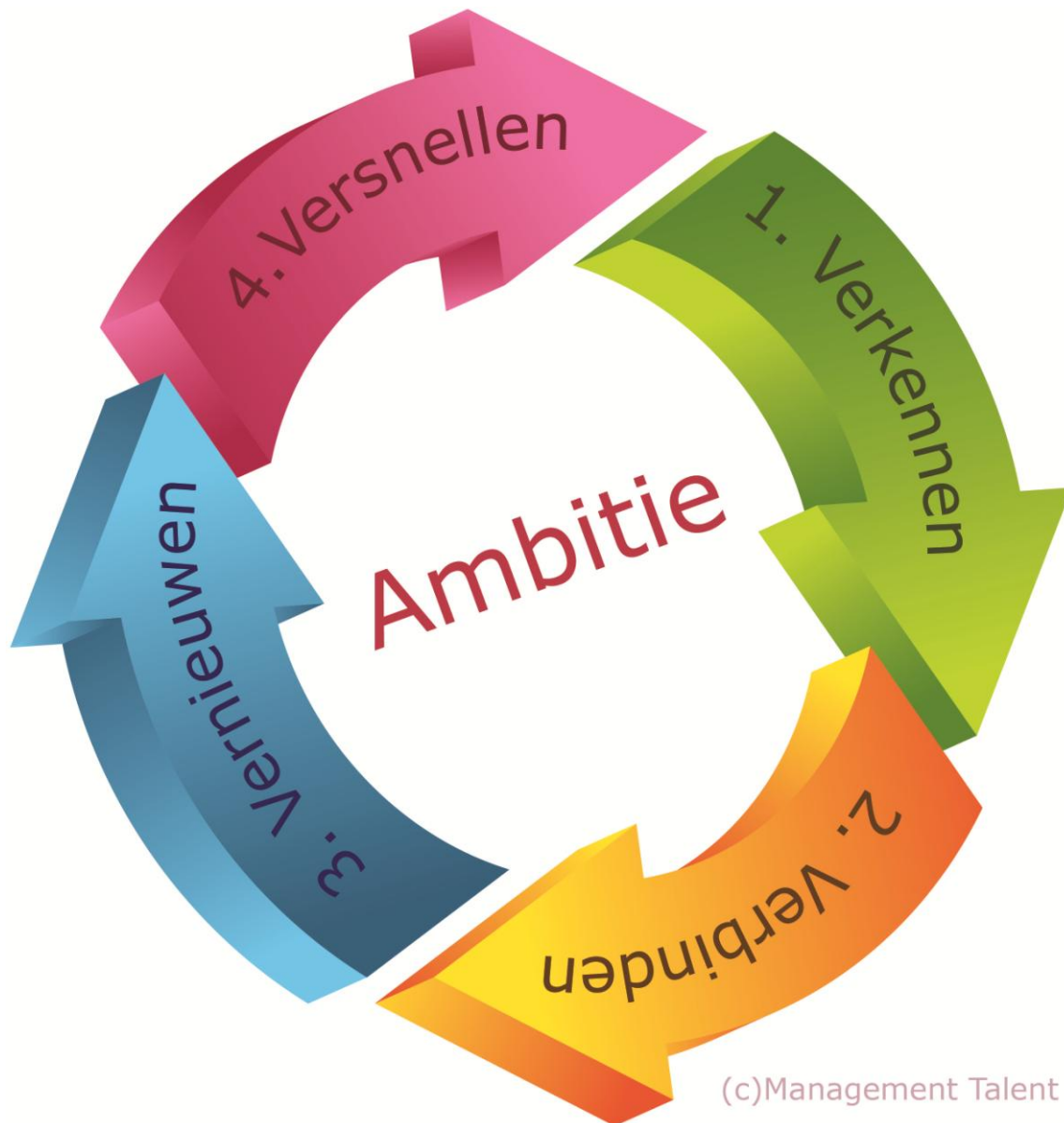


Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

Bijlage 1: De Stappen van het adaptatieproces

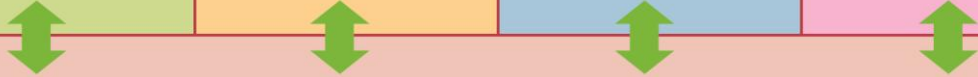
Het onderstaande model geeft de stappen van het adaptatieproces weer. Vervolgens worden per stap de kenmerken (wat, hoe, resultaat) benoemd.





Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

Ambitie			
0. Vertrekken Formuleren van de opdracht, vaststellen scope en doelstellingen, samenstelling innovatieteam, waardenmanagement, 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 Reisleader' Out-of-the-box doos	Hoe Motivatie & Inspiratie- workshop Doorbreken bestaande patronen Groepsdialoog	Hoe Explore- en Experientielab Prototyping Praktijkcase	Hoe Motivatie & Inspiratie- workshop Doorbreken bestaande patronen Groepsdialoog
Resultaat Gezamenlijk, objectief beeld van de 'uitdaging' en de kritieke succesfactoren voor verandering	Resultaat Gezamenlijk beeld van de oplossings- richting. 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 vermogen
			
Leiderschapsontwikkeling & -bestendinging			
Communicatie & Inspiratie			



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

Bijlage 2: Uitwerking van de stappen van het adaptatiemodel

Afhankelijk van de vraagstelling en de specifieke kenmerken van de situatie/organisatie maken we per Stap een keuze uit de in deze bijlage genoemde activiteiten en instrumenten.

STAP 0: VERTREKKEN

Doel

In Stap 0, het vertrek, formuleren we de opdracht helder en stellen we het innovatieteam samen. Daarnaast treffen we voorbereidingen voor de ontwikkeling van de deelnemers individueel en de ontwikkeling van het innovatieteam.

Resultaat

Het resultaat in deze Stap is een gemotiveerd innovatieteam dat zich heeft gecommitteerd aan een heldere opdracht. De opdracht en de randvoorwaarden worden samen met een voorlopige planning en een raming van de kosten voorgelegd aan de opdrachtgever ter goedkeuring.

Activiteiten

De activiteiten in Stap 0 zijn gericht op het samenstellen van het innovatieteam, het formuleren van de opdracht en het onderzoeken van drijfveren, motivatie en (persoonlijk) leiderschapskenmerken van de deelnemers aan het innovatieteam.

- a. De opstap
In een dialoog met het kernteam wordt de vraagstelling verkend en het innovatieteam samengesteld.
- b. De vertraagde versnelling
In een workshop creëren de deelnemers aan het innovatieteam, ieder vanuit het eigen perspectief, één objectief beeld van de uitdaging. In een veilige setting ontstaat inzicht en verbinding. Van daaruit worden de doelen, de planning en een raming van de kosten geformuleerd.
- c. WaardenAssessment
Het waardenassessment brengt de drijfveren van mensen in beeld, zowel van een individu als van een team. Er wordt, online, een vragenlijst ingevuld die wordt verwerkt tot een WaardenProfiel, een grafisch beeld van uw voorkeursdrijfveren.
- d. Leiderschapstest
Deze test geeft inzicht in het leiderschapsgedrag tijdens het samenwerken met uw collega's. Dit 180 graden feedback instrument is gebaseerd op de leiderschapstheorieën van Bass.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

STAP 1: VERKENNEN

Doel

In deze Stap verkennen we, vanuit verschillende paradigma's, de opdrachtformulering. Door observeren, waarnemen en bewustwording verzamelen we informatie, waarmee we een gezamenlijk beeld van de uitdaging creëren.

Resultaat

Een gezamenlijk beeld van de uitdaging, de mogelijkheden en de kaders.

Activiteiten

De activiteiten tijdens de verkenning zijn gericht op het vergaren van zo veel mogelijk informatie met betrekking tot de opdracht. Een divergente blik is nodig om tot nieuwe inzichten te komen.

- a. Verbazingsworkshop
Gedurende deze workshops worden de deelnemers van het innovatieteam uit hun comfortzone gehaald. Op een verrassende manier wordt kennis en inzicht verkregen over het thema van de opdracht. Enkele werkvormen worden hier beschreven.
- b. Straatsafari
Deze combinatie van een workshop en een groepsopdracht brengt leden van het innovatieteam in contact met de externe omgeving van uw bedrijf. Hoe kijken buitenstaanders aan tegen uw product, uw organisatie of uw toekomst? De resultaten van dit onderzoek worden in het innovatieteam gedeeld.
- c. Mystery Visit
Deze individuele opdracht laat de leden van het innovatieteam, anoniem, kennismaken met de eigen dienstverlening of de dienstverlening van een 'state of the art' concurrent. De ervaringen zijn vaak confronterend.
- d. Bedrijfsbezoek
Deze groepsopdracht laat de leden van het innovatieteam kennismaken met een organisatie die zich reeds verregaand heeft ontwikkeld op de thema's die in de eigen organisatie spelen. Door de dialoog aan te gaan komt veel informatie vrij over de mogelijkheden en de bijbehorende valkuilen.
- e. Externe blik openen
Er worden collega's met specialistische kennis en ervaring uit een andere organisatie uitgenodigd om een bezoek te brengen aan jouw organisatie. Vergelijk het met een externe audit. Door vooraf een thema te benoemen ontvang je gericht feedback van externe experts.
- f. Trendwatching
Door alle trends met betrekking tot het thema uit de opdracht te onderzoeken ontstaat een beeld van de verwachte ontwikkelingen in de (nabije) toekomst. Informatie kan worden verkregen uit verschillende relevante bronnen als (vak)literatuur, kranten, internet of markt- en consumentenonderzoek. Eventueel kan een trendwatcher worden gevraagd zijn visie te delen.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

Reiscafé

Het reiscafé is een regelmatig terugkerende informele bijeenkomst bedoeld om medewerkers te betrekken en draagvlak te creëren. Het biedt de gelegenheid aan leden van het innovatieteam om informatie te geven, ervaringen te delen of feedback te vragen aan de collega's.

STAP 2: VERBINDEN

Doel

Stap 1 heeft geresulteerd in een gezamenlijk objectief beeld van de 'uitdaging' en de kritieke succesfactoren voor verandering. Stap 2, verbinden, heeft als doel het realiseren van de randvoorwaarden om te komen tot Intrapreneurship; ondernemerschap binnen de organisatie. Het gaat hierbij om het verbinden van de medewerkers individueel, onderling en in teamverband opdat de persoonlijke en groepeerfectiviteit zo optimaal mogelijk is.

Resultaat

Het resultaat van Stap 2, verbinden, is dat er een team is ontstaan waarvan de individuen zijn verbonden met zichzelf, de groep en met de uitdaging. De leden van het innovatieteam worden gestimuleerd om 'out of the box' naar oplossingen te zoeken. Om 'anders' te kijken naar hun werk, de organisatie en de bestaande problemen. Uiteindelijk resulteert dit in een eenduidig toekomstperspectief en een eenduidig beeld van de oplossingsrichting.

Activiteiten

De activiteiten in deze Stap zijn gericht op het komen tot de formulering van een plan waarmee een antwoord wordt gevonden op de 'uitdaging'. Het gaat hierbij om het aanbrengen van focus, de neuzen dezelfde kant op krijgen en het inventariseren van het gewenste leiderschap (op persoonlijk en team nivo). Hierbij worden twee activiteiten onderscheiden namelijk de motivatie & inspiratie workshop en de groepsdialoog.

a. Motivatie & Inspiratie workshop

De Motivatie & Inspiratie workshop kent de volgende werkvormen.

- Back to Basic

Het betreft hier een queeste; een opdracht aan jezelf, een persoonlijke opdracht. Hierbij gaan de leden van het innovatieteam terug naar de natuur voor een individuele opdracht. Dit is de basis om te leren 'anders te zien en te voelen'. Het gaat hier om het loslaten van oude waarden. Vragen die hierbij gesteld worden zijn: Wie ben ik? Wat heb ik te doen? Wat is mijn ware motivatie?

Drijfverencirkel: Het betreft een dialoog tussen de leden van het innovatieteam, gericht op verdieping, drijfveren en motivatie. Van belang zijn de spelregels.

Degene die de 'talking-stick' heeft doet zijn verhaal en de rest luistert. Hierbij is het van groot belang dat men tracht het verhaal vanuit de positie van de verteller te beluisteren.

- WaardenManagement

Met een waardenassessment, een test die online wordt afgenomen, wordt een profiel gemaakt van de drijfveren van de leden van het innovatieteam op individueel en team niveau. Dit hulpmiddel wordt gebruikt om de communicatie en de effectiviteit van het individu en het team te optimaliseren.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

- **Leiderschapstest**
Zoals de naam doet vermoeden wordt het type leiderschap bepaald per deelnemer en op team nivo. Adequaat leiderschap is een belangrijke voorwaarde bij het realiseren van verandering.
- b. **Groepsdialoog**
Workshop oplossingsrichting: Vooraf aan de workshop worden de uitgangspunten en de kaders voor eventuele oplossingen bepaald. Het innovatieteam gaat nu de oplossingsrichting visualiseren (Hoe ziet de toekomst eruit). Dit wordt gedaan met behulp van creatieve werkvormen (vraag de architect hoe toekomstige huizen eruit gaan zien en hij komt met een schets)

STAP 3: VERNIEUWEN

Doel

Stap 2 is gericht geweest in het zo optimaal mogelijk neerzetten van de randvoorwaarden. In Stap 3 begint het echte werk. De stip op de horizon is bekend. De vraag is nu hoe gaan wij vorm geven aan de oplossing. Met andere woorden Intrapreneurship in uitvoering.

Resultaat

Het resultaat van deze Stap is één uitgewerkt prototype. In een 'proeftuin' is getest en bijgewerkt.

Activiteiten

De activiteiten zijn in deze Stap gericht op het verkennen en ervaren van potentiële oplossingen. Vervolgens zal na een keuzeprocess de oplossing nader worden gedefinieerd en uitgewerkt tot een prototype.

- a. **Explore en experience lab**
Deze activiteit is gericht op het samenbrengen van persoonlijke en organisatie doelen. Het gaat om het verkennen en ervaren van potentiële oplossingen. Werkvormen zijn:
 - **Dreamstorm**
De leden van het innovatieteam zullen in een plenaire zitting dromen (gevisualiseerde oplossingen) gaan delen. Matches en mismatches worden gefilterd om te komen tot een definitieve oplossing.
 - **Simuleren en Simulatietoets**
Het innovatieteam gaat samen met de experts een simulatie game (360 graden view) spelen. Van groot belang is dat deelnemers zich vrij voelen en de fantasie de vrij loop laten.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

b. Prototyping

Deze activiteit is gericht op het definiëren en uitwerken van de oplossing. Voor deze activiteit worden de volgende werkvorm ingezet.

- Realisatieplan

Bij deze vorm gaat het innovatieteam aangevuld met experts het realisatieplan uitwerken. Nadat plenair de kick off wordt gedaan zullen in subgroepen de thema's uitgewerkt worden. Vervolgens zullen de uitwerkingen van de thema's geïntegreerd worden en tenslotte voorgelegd worden te goedkeuring.

c. Testcase

Deze activiteit is gericht op het kleinschalig ten uitvoer brengen van het gekozen prototype. De werkvorm behorende bij deze activiteit is praktijkgericht testen en businesscase management. Het innovatieteam en de lijn (bedrijfsvoering) zijn hiervoor verantwoordelijk.

d. De reisgids

Als de testcase tot het verwachte resultaat heeft geleid wordt het plan voor de verdere uitrol in de organisatie uitgewerkt. Ook dit wordt opgepakt door het innovatieteam in samenwerking met de lijnorganisatie.

STAP 4: VERSNELLEN

Het succesvol afronden van de prototypering geeft niet alleen een duidelijk beeld van de resultaten maar ook een 'energie-boost' in de organisatie. De leden van het innovatieteam zullen enthousiast zijn en trots op het resultaat. Zij spelen dan ook een belangrijke rol bij de opschaling in de organisatie. Deze positieve energie is van groot belang om het innovatievermogen te vergroten en te bestendigen. Ook heeft het een positief effect op de noodzakelijke cultuurvernieuwing.

Doel

Het doel in deze stap is, naast het uitrollen van de oplossing, het vergroten van het innovatievermogen van de organisatie. De stappen 0 t/m 3 zijn hiervoor de stepping stones. Het innovatievermogen neemt toe door het verbreden van de opgedane kennis in de organisatie. Leiderschapsontwikkeling is hierbij een belangrijke voorwaarde. Dit gebeurt 'on the job' tijdens het uitvoeren van de projecten in de 'Meester-Gezel' vorm maar kan desgewenst worden ondersteund door training en coaching.

Resultaat

De route en de methoden hebben geleid tot een grote verbondenheid van de leden van het innovatieteam met zichzelf, met het team en met de uitdaging. Er is vertrouwen ontstaan en de communicatie is verbeterd. Daardoor zijn zij in staat om ondersteuning te bieden bij de realisatie van de verandering. De leden van het innovatieteam dragen de ervaring opgedaan gedurende dit traject uit waardoor het adaptievermogen in de organisatie vergroot wordt.

Activiteiten

De activiteiten in deze Stap zijn gericht op het verspreiden en verbreden van de opgedane ervaring en attitude om bij te dragen aan de veranderingen. En op het vergroten van het persoonlijk leiderschap. Voor deze activiteit worden de volgende werkvormen ingezet.



Adaptable To Change!

Talent voor veranderen

- a. De versnellingworkshops.
Tijdens deze workshop deelt het innovatieteam en het lijnmanagement de opgedane kennis en ervaring met elkaar. Specifieke kennis wordt tijdens training of ervaringsoverdracht ingebracht. Innovatiecafés leveren een bijdrage aan de verbreding van de kennis onder de medewerkers. Ook speelt de overdracht van draaiboeken en de inzet van ambassadeurs hierin een belangrijke rol.
- b. De ambassadeurs.
De leden van het innovatieteam geven 'support on the job' aan die organisatieonderdelen die betrokken zijn bij de uitrol van de plannen. De wisselwerking die ontstaat tijdens het 'samen leren' heeft een positief effect op de het vergroten van het adaptievermogen van de organisatie
- c. Leiderschap.
Door middel van feedback, coaching en training wordt gewerkt aan de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap. In deze Stap wordt dit vaak nog ondersteund met workshops over specifieke methoden.