

Verandermanagement

Petra van Zeeland en Mathijs Kelder

19 juni 2025



Waarom is verandermanagement belangrijk (voor jullie)?



Morgens



Morgen sterker zijn dan vandaag



morgens

CONCLUSION

Programma



1. Introductie
2. Check-in
3. Betekenis verandermanagement
4. Theorie en toepassing verandermanagement
5. Afsluiting

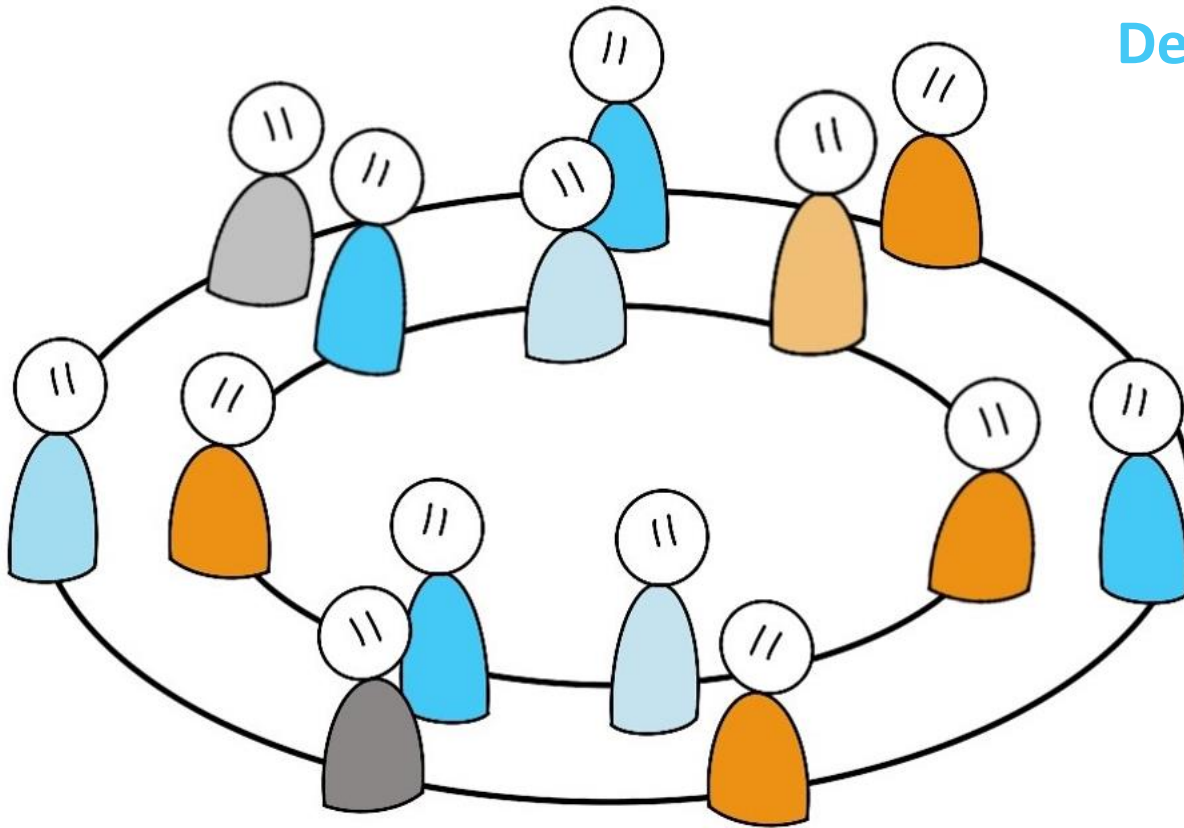
Mad Tea



Maak elke zin af met een korte aanvulling

Denk niet te lang na over antwoorden

Blijf nieuwsgierig



Schuif 2
plekken
op naar
rechts

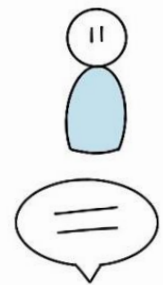
Thanks!



Bye!

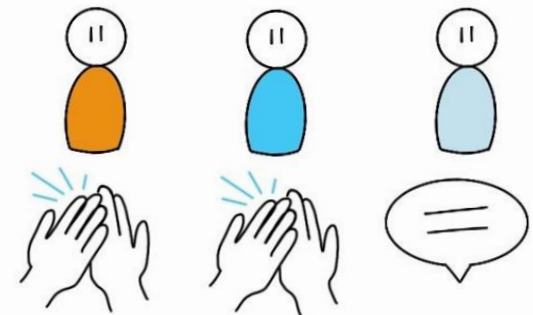


Hello!



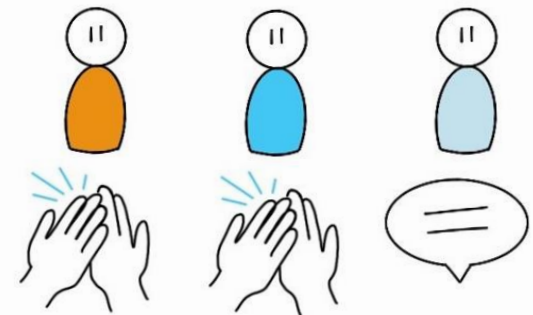


iets onverwachts dat deze week
gebeurde was...





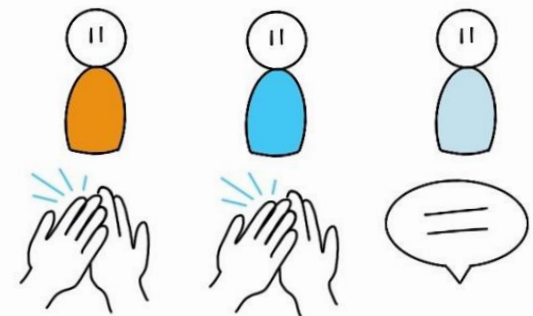
Wat ik leuk vind in mijn werk is...





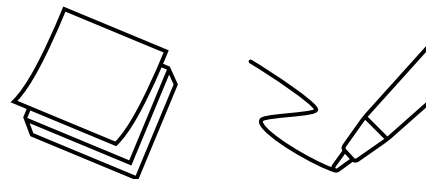
*Denk aan een voor jou belangrijk
contracteringstraject.*

Waar ik tegen aan ben gelopen is...





*We staan voor grote veranderingen
in de zorg. Contractering kan daar
een belangrijke bijdrage aan leveren.*
Wat ik vandaag wil leren is...



Wat is verandermanagement?



Plata o Plomo



Wat Morgens brengt in organisatieverandering



Veel kennis en ervaring en een rijke toolbox om de verandering te organiseren en vorm te geven

Interventies zijn hierbij gericht op het inrichten van methodieken die helpen om de verandering te organiseren of gepland een stap verder te helpen.

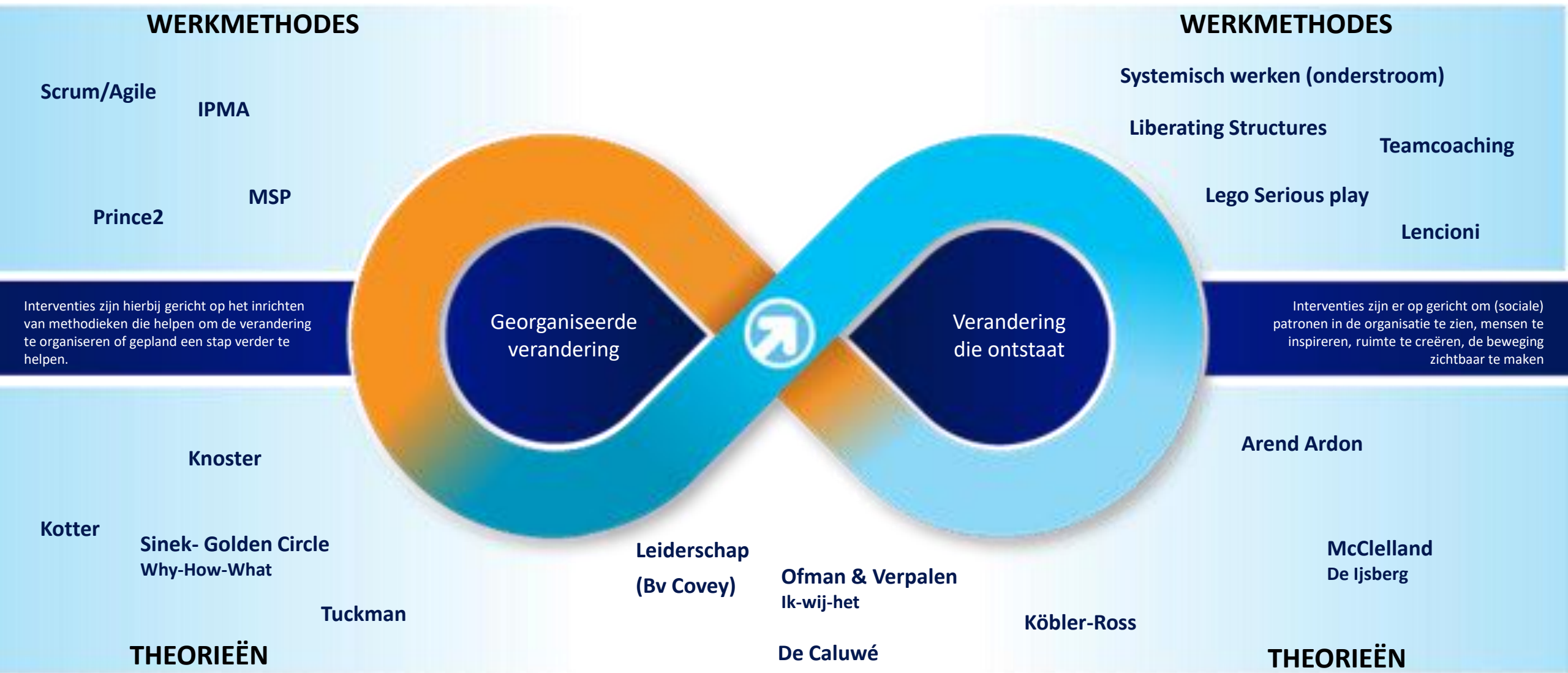


Goed inzicht in de dynamieken die bij een verandering ontstaan in de organisatie en methoden om daar mee aan de slag te gaan

Interventies zijn er op gericht om (sociale) patronen in de organisatie te zien, mensen te inspireren, ruimte te creëren, de beweging zichtbaar te maken

Ervaren consultants die oog hebben voor zowel de georganiseerde verandering als de verandering die ontstaat, aanvoelen wat er aan de hand is in de organisatie en weten wat er nodig is om de beweging in de organisatie richting te geven

Wat kun je organiseren? En hoe ga je om met wat ontstaat?



Hoe lopen we vandaag door de theorie met jullie?



1

“Niets gaat zonder plan” - John Kotter (& Knoster)

2

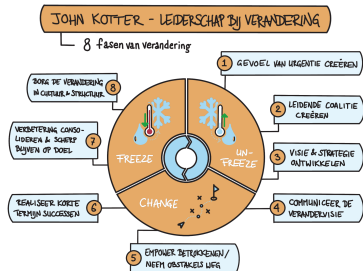
“Veranderen vanuit de bedoeling” – Wouter Hart

3

“Niets gaat volgens plan” – Arend Ardon

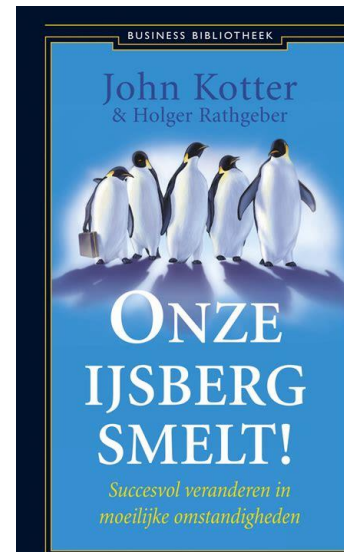
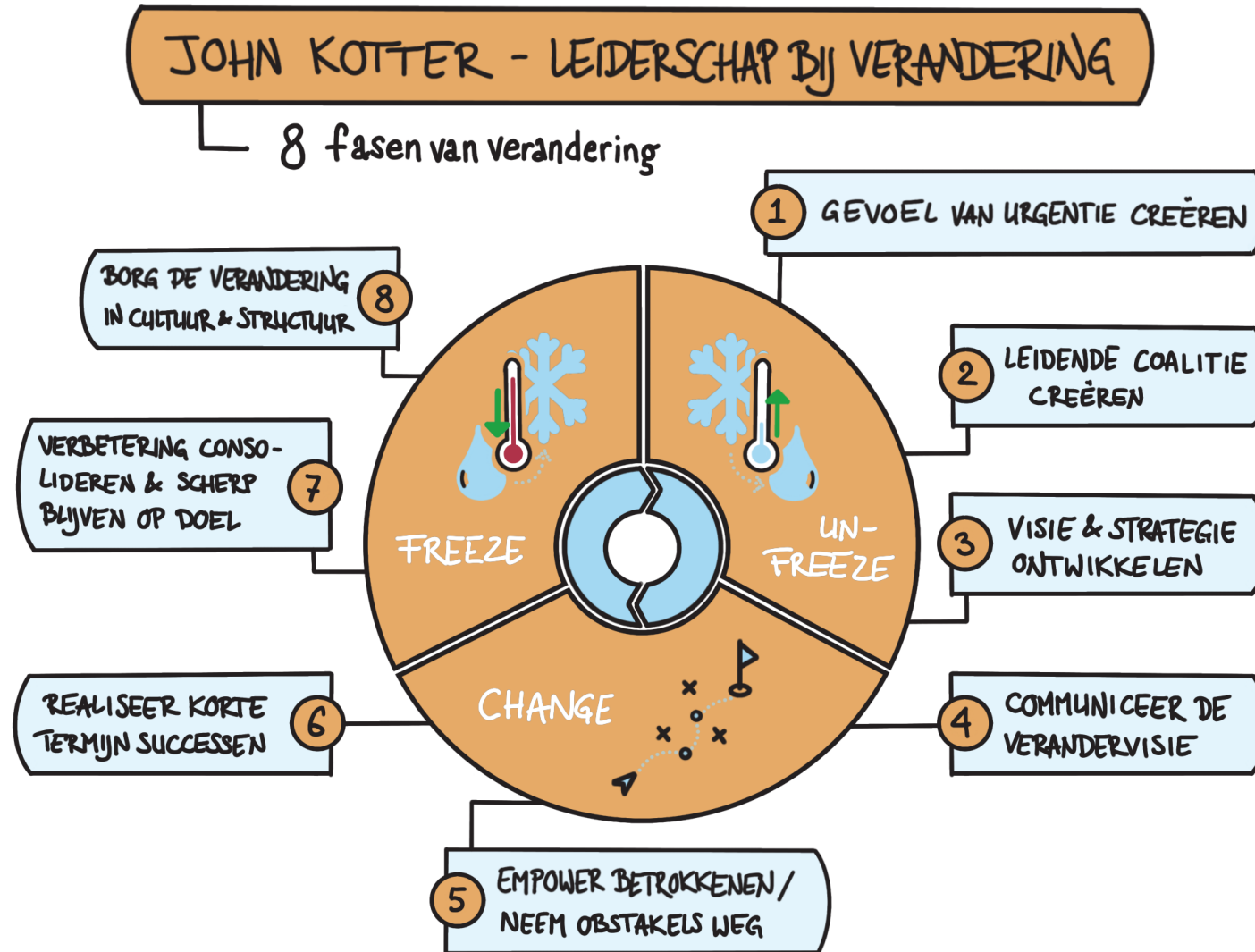
4

“Dan de verandering in gang zetten”- transitiecurve Elisabeth Köbler-Ross



Niets gaat zonder plan...

Fasemodel: Veranderen volgens Kotter

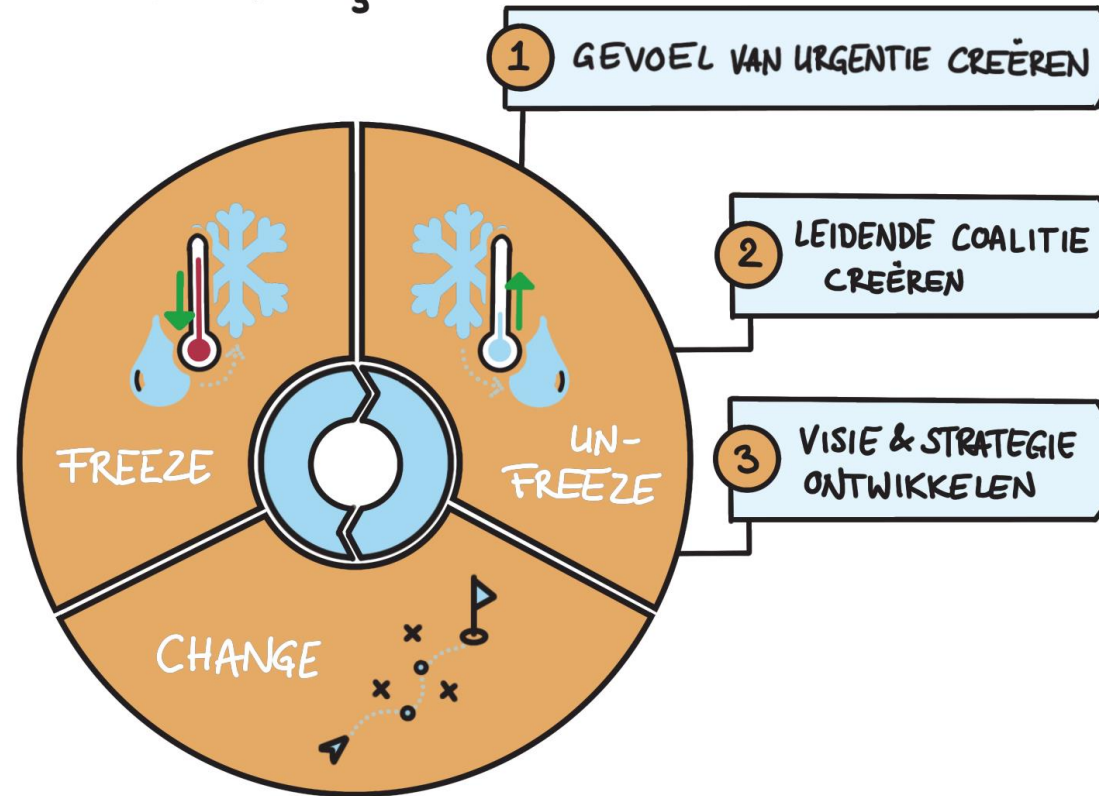


Fase 1 – Kotter



JOHN KOTTER - LEIDERSCHAP BIJ VERANDERING

8 fasen van verandering

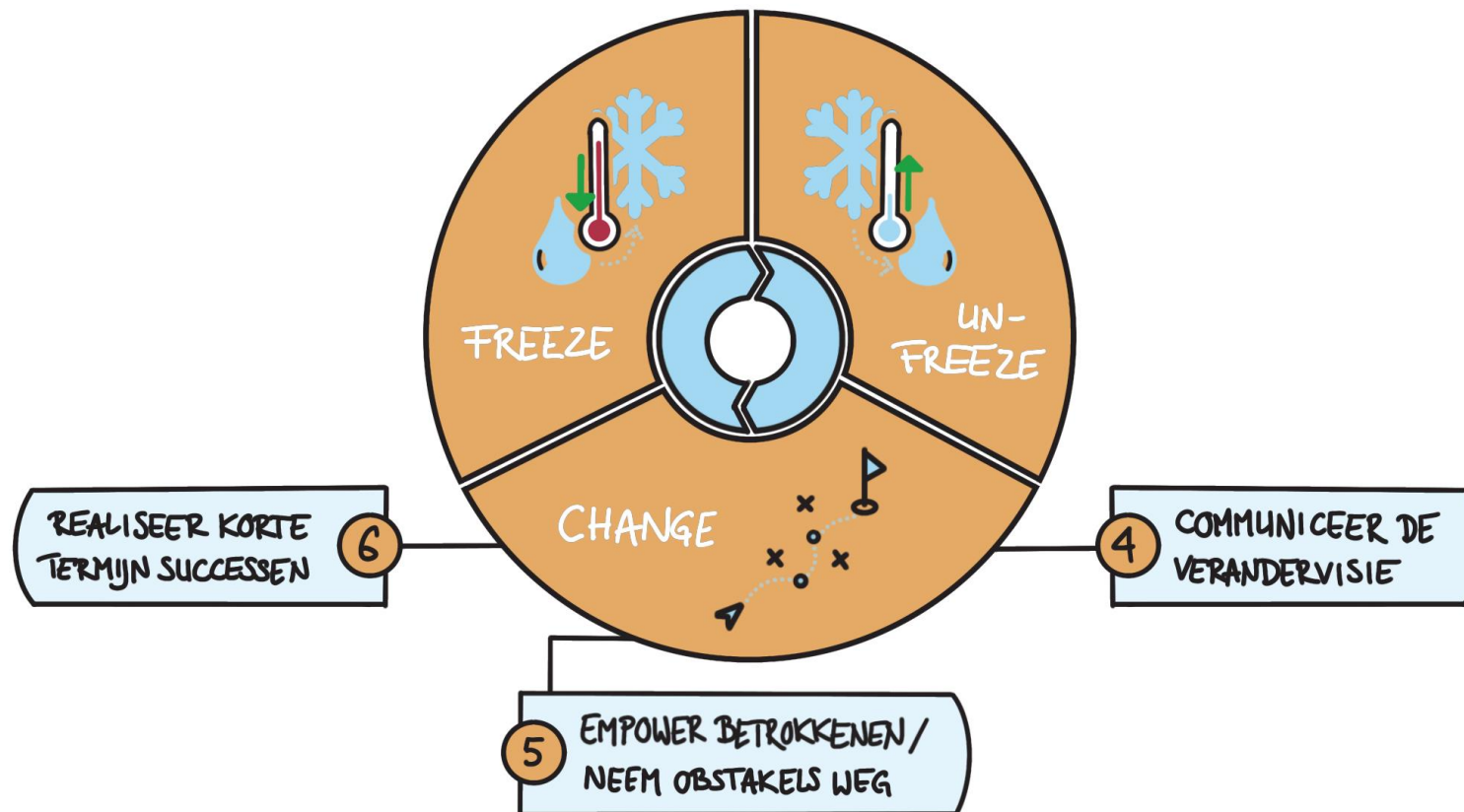


Fase 2 – Kotter



JOHN KOTTER - LEIDERSCHAP BIJ VERANDERING

8 fasen van verandering

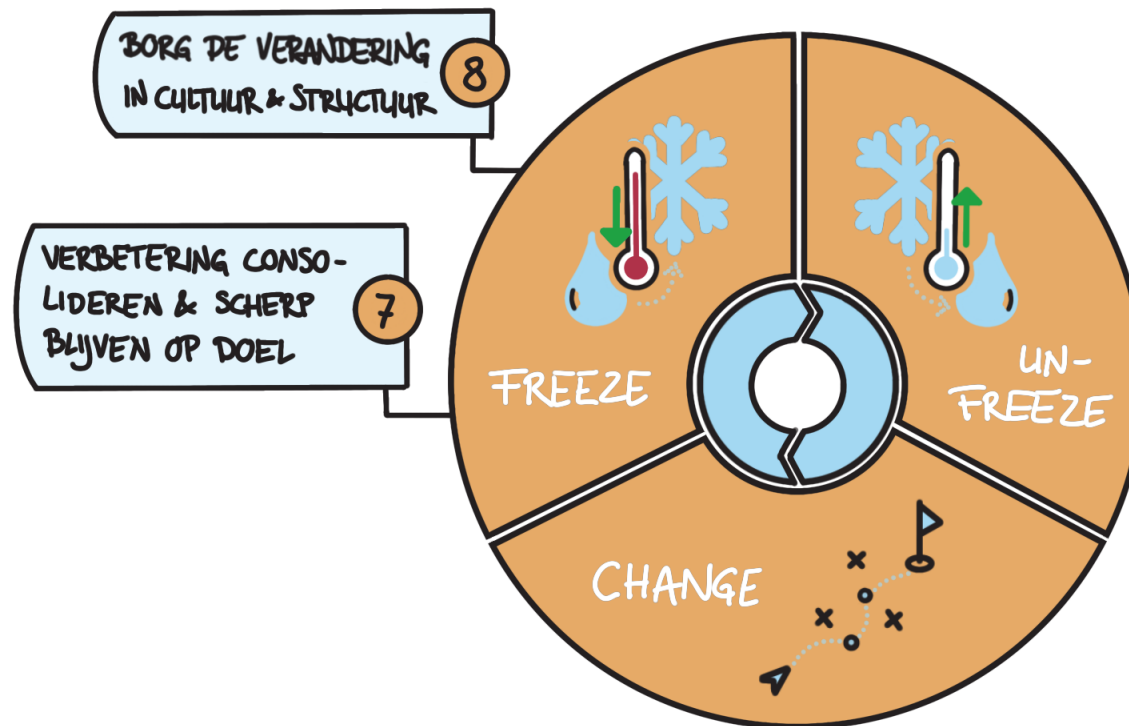


Fase 3 – Kotter



JOHN KOTTER - LEIDERSCHAP BIJ VERANDERING

8 fasen van verandering



Essentie – Kotter

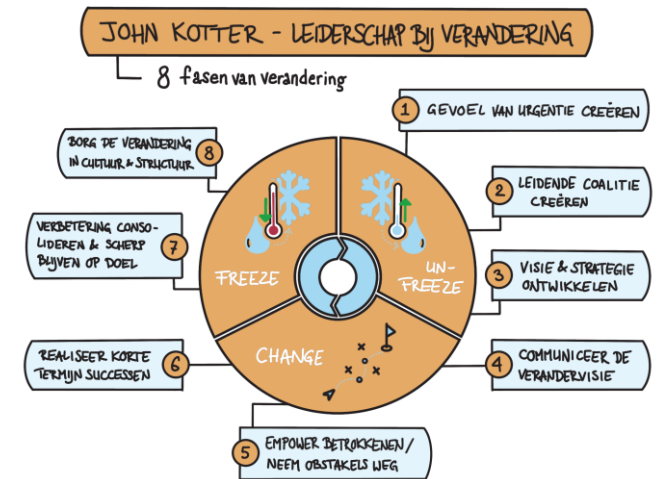


Wat is de essentie van dit model?

- Iedere verandering in een organisatie doorloopt de fases van unfreeze – change – freeze
- Je hebt de 8 factoren nodig om een verandering succesvol te maken

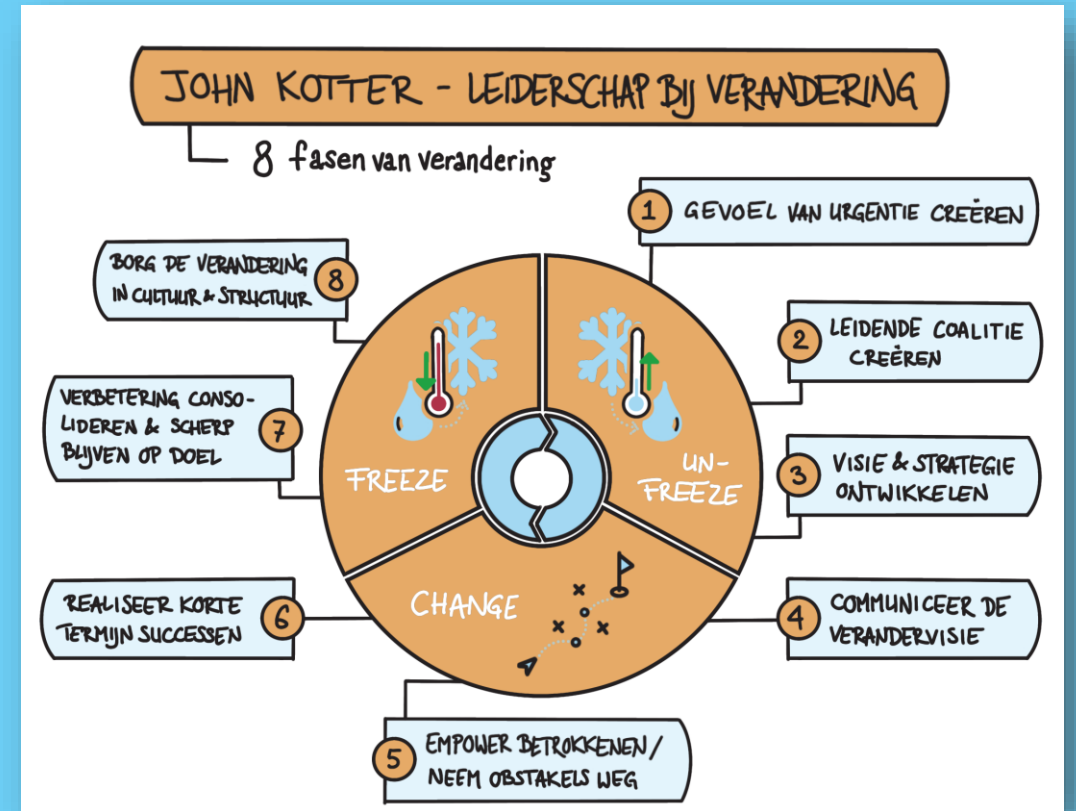
Hoe kan het model je helpen bij verandering?

- Check bij de start van een verandering hoe het staat met de ‘unfreeze’-stappen en zie wat je te doen staat
- Als de verandering niet lekker loopt kan je de acht succesfactoren nalopen om te bedenken waarom het niet lekker loopt

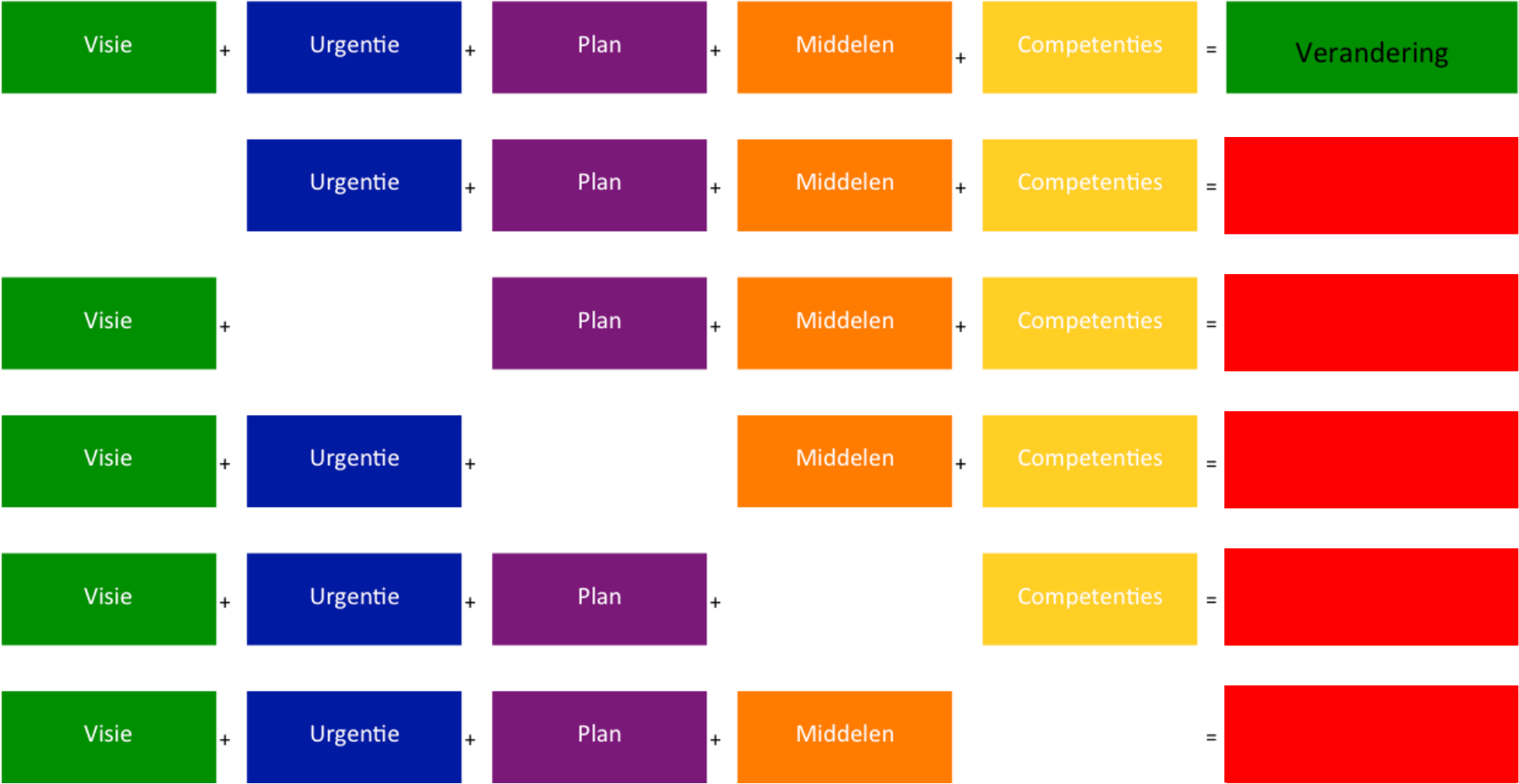




Neem je casus in
gedachten - welke
fase zit je?



Succesfactoren verandering - Knoster



Het wat: Veranderen vanuit de
bedoeling



Vanuit 'de oplossing'

- 1) Gevoel iets te '**moeten**'
- 2) Eigen kompas wordt **uitgezet**
- 3) Tegengestelde belangen **verschijnen**
- 4) Werkelijke vraagstuk raakt **uit** zicht

Vanuit 'de bedoeling'

- 1) Gevoel iets te '**willen**'
- 2) Eigen kompas wordt **aangezet**
- 3) Tegengestelde belangen **verdwijnen**
- 4) Werkelijke vraagstuk blijft **in** zicht



Neem je casus in
gedachten - doe je
het vanuit de
bedoeling?

Vanuit 'de bedoeling'

- 1) Gevoel iets te **'willen'**
- 2) Eigen kompas wordt **aangezet**
- 3) Tegengestelde belangen **verdwijnen**
- 4) Werkelijke vraagstuk blijft **in** zicht



PAUZE

Het hoe:

Marshmallow Challenge



Doel:

Bouw een zo hoog mogelijke constructie. Het hoogste punt vanaf de tafel telt.

Spelregels:

- Gebruik marshmallows, spaghetti en tape;
- Het bouwwerk moet zelfstandig blijven staan;
- Je hebt 7 minuten om te bouwen;
- Als de tijd voorbij is, moet je het bouwwerk direct loslaten;
- Vorm twee teams.



Marshmallow Challenge

Evaluatie:

- Hoe vond je de samenwerking gaan?
- Wat zag je gebeuren?
- Noem een kracht van jezelf waar anderen waar je mee samenwerkt iets aan kunnen hebben en waar ze een beroep op mogen doen.



Het hoe: Niets gaat volgens
plan...

Paradigma's veranderen



Planned Change

- Ontwerp (finaal denken)
- Realiseren door projecten (georganiseerde reis)
Bijsturen
- Maakbaarheid
- Centrale sturing
- Sinds 1870 (Frederick Taylor, Michael Porter)

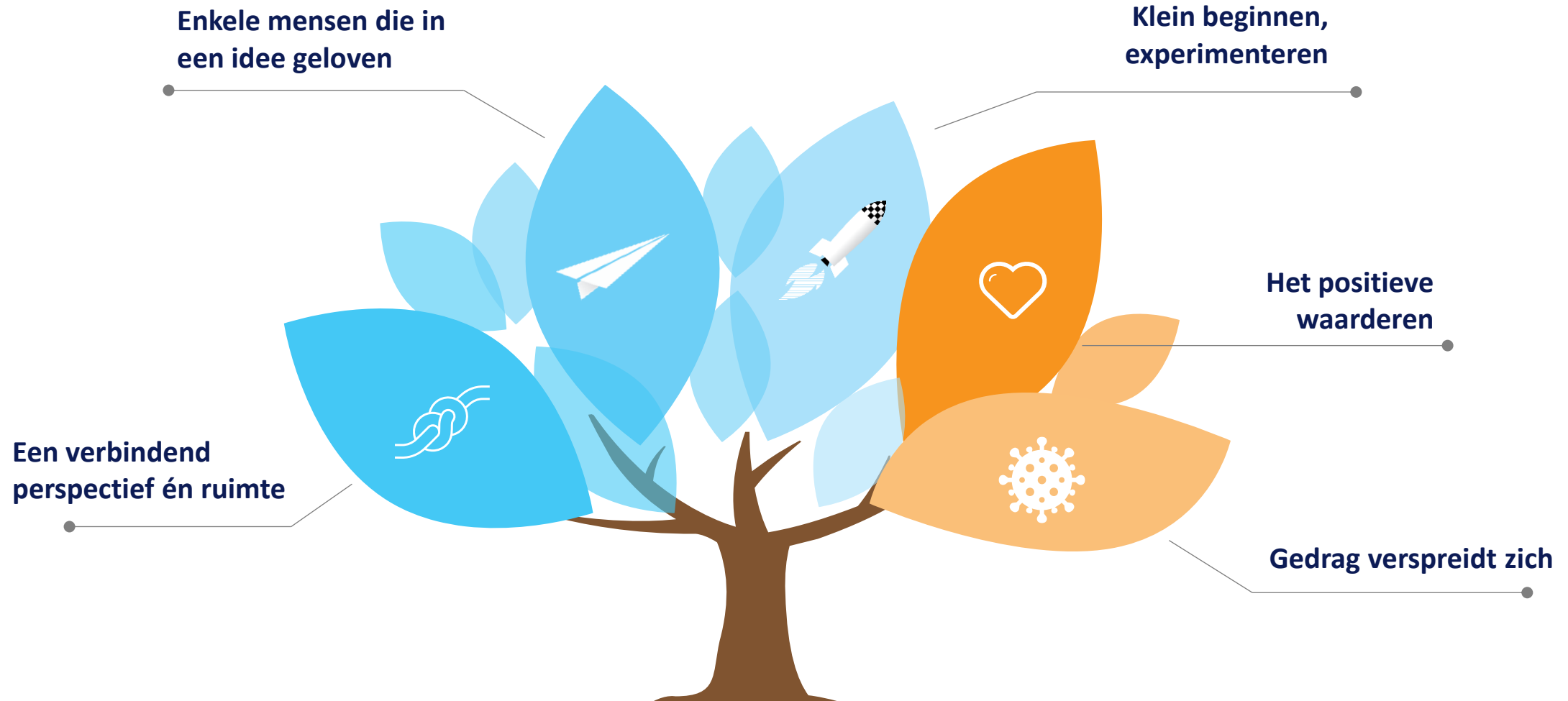


Organisatie ontwikkeling

- Ontwikkeling (causaal denken)
- Realiseren door interventies (trektocht | expeditie) Leren
- Beweging
- Regie | leidende coalitie
- Sinds 1970 (Thijs Homan, Danielle Braun, Gerda van Dijk, Arend Ardon)



Leidende principes voor het creëren van beweging



Herken je dit?



- We maken plannen en structuren, maar toch gaat het niet zoals verwacht. Je onderbuik gevoel zegt dat “er iets niet klopt”, maar je krijg je vinger er niet achter. Je bent steeds op zoek naar grip op dingen die je niet ziet en bent op zoek naar zaken die zich buiten je waarneming lijken af te spelen.
- Als je dit herkent is er meestal sprake van onderstroom. Gelukkig zijn hier wetmatigheden in te zien.

ONDERSTROOM IS DE VERGAARBAK VAN DINGEN WAAR JE DE VINGER NIET ACHTER KRIJGT



1 WAT JE BUITENSLUIT WINT AAN INVLOED

Weerstand gaat meestal over
trouw / iets willen beschermen



Wat er niet meer mag zijn
gaat naar de onderstroom

Maak het bespreekbaar
Geef het een plek

- Hoe merk je dit?
 - Mensen zitten in de weerstand,
 - Mensen willen niet mee vernieuwen
 - ‘Trekken aan een dood paard’
 - Conflict
 - OR en vakbondstrajecten



2. EEN VERSTOORDE ORDENING VRAAGT OM VERHELDERING

Als mensen niet op
de juiste plek staan,
nemen anderen de
lege plekken in



Zie onrust als een signaal

- Hoe merk je dit?
 - Onrust
 - Vrijheid blijheid in een team
 - Onveiligheid in de organisatie
 - Handelingsverlegenheid
 - Informele macht en koninkrijkjes

3. EEN DISBALANS WIL ZICH HERSTELLEN

Disbalans in geven en nemen vindt zijn oorsprong vaak in de onderstroom



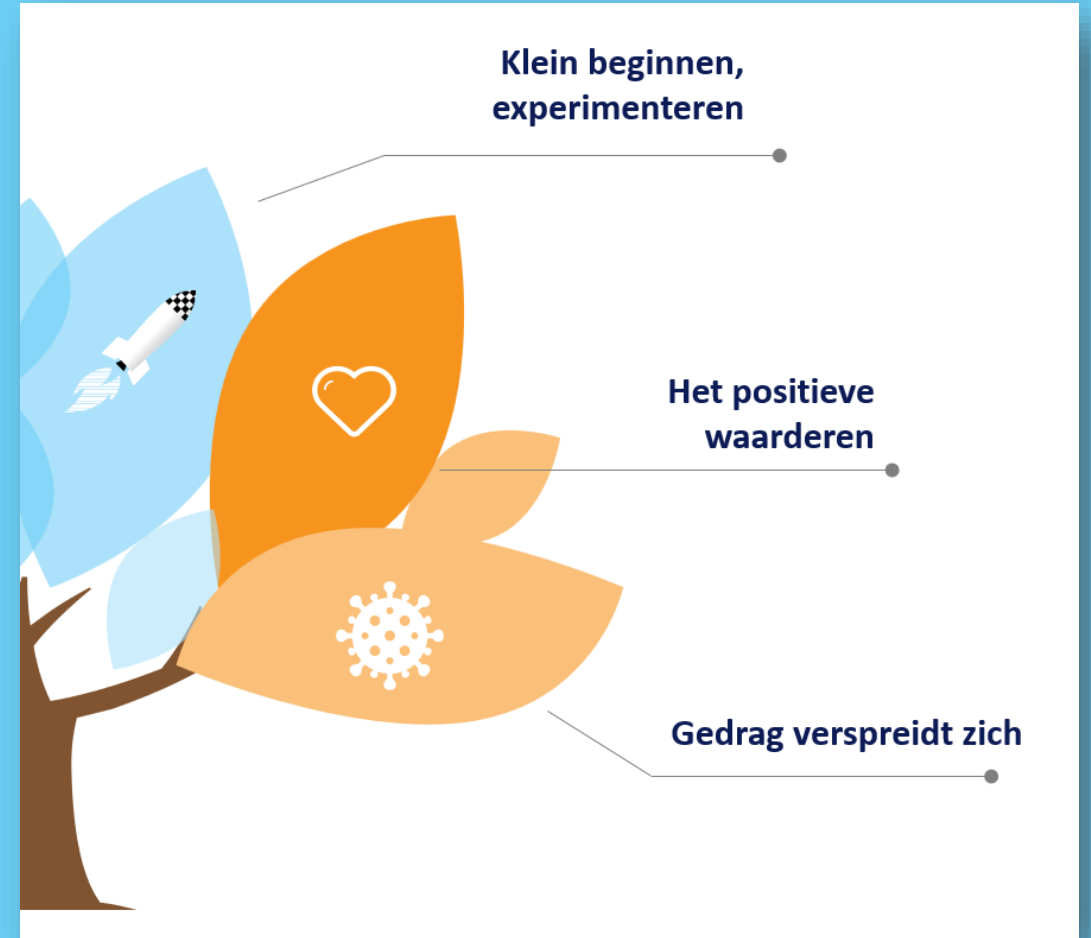
Onderzoek door uit te zoomen in tijd of in de bredere organisatie

- Hoe merk je dit?
 - 'Ze zijn nooit tevreden'
 - De mensen stellen onredelijke eisen voor jouw gevoel
 - Voor je gevoel 'leeglopen' op een opdracht/project/vraagstuk





Neem je casus in
gedachten – Wat kun
je doen om ruimte te
creëren voor
experimenteren?



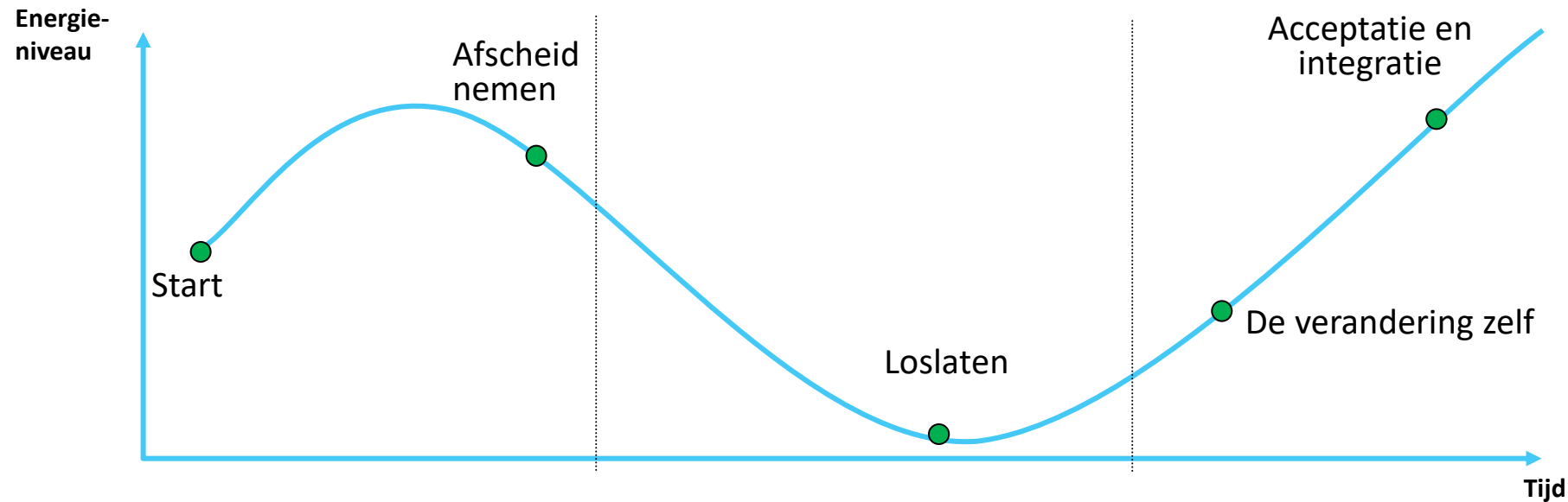
Reality hits hard

Transitiecurve



Ontwikkeld door Elizabeth Kübler Ross voor rouwverwerking

- Niet alleen van toepassing op rouwverwerking, maar ook op (grote) veranderingen
- Ieder mens maakt curve door bij (grote) veranderingen





Pauze



Ask the professional



UP

SUPERNANNY

De kennismaking



Positioneren



Feedback



Commitment



Routine



Afscheid nemen



Voordoen



Volhouden



Laten doen



Neutrale zone

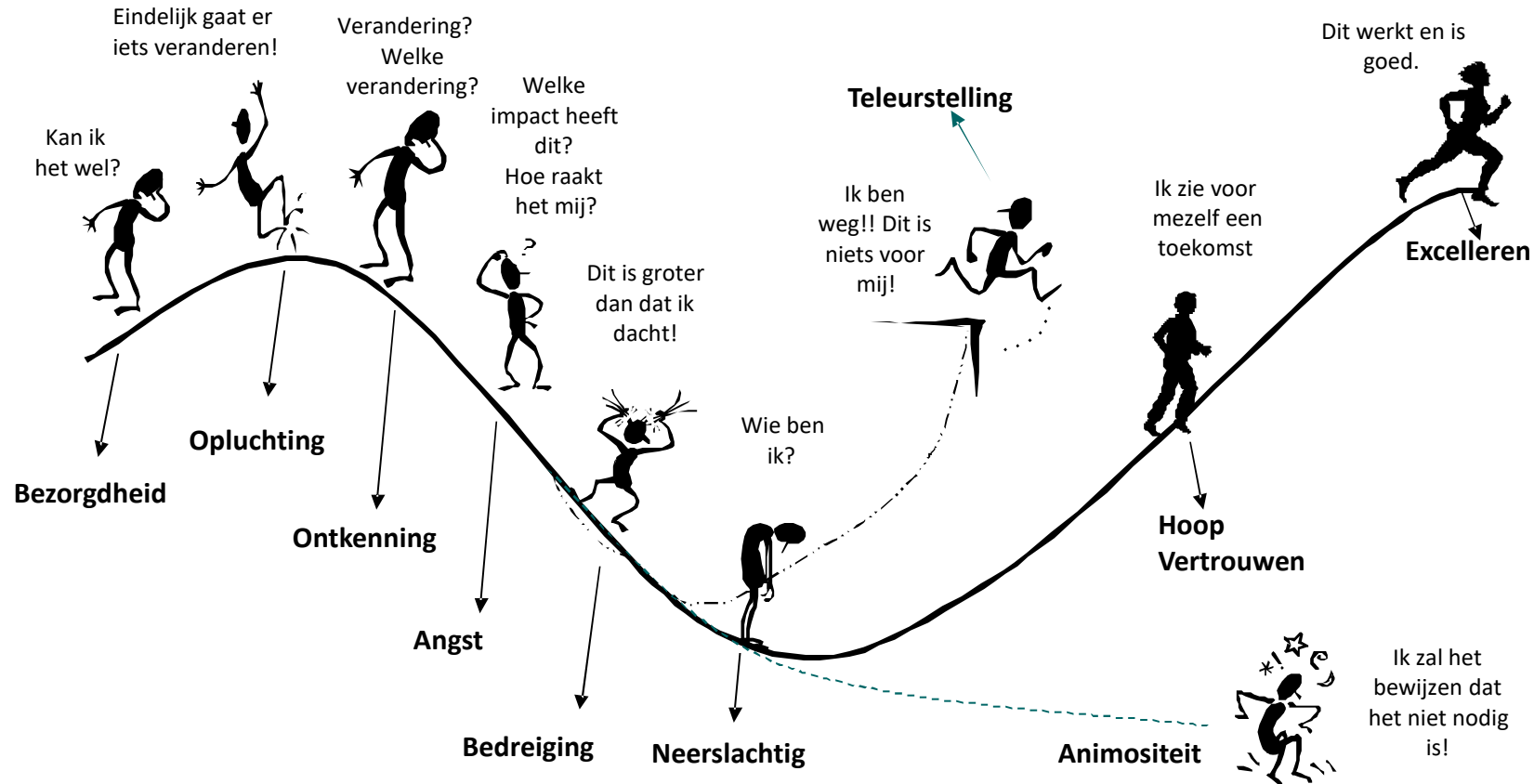


Weer feedback





Transitiecurve



Afscheid nemen

Informeren en communiceren

Er zijn, hercentreren

Begrip en sympathie tonen

Respecteren, in perspectief plaatsen

Loslaten

Helpen, motiveren en verbeteren

Informeren en geruststellen

Compenseren, onderhandelen

Helpen Ja of Nee te zeggen

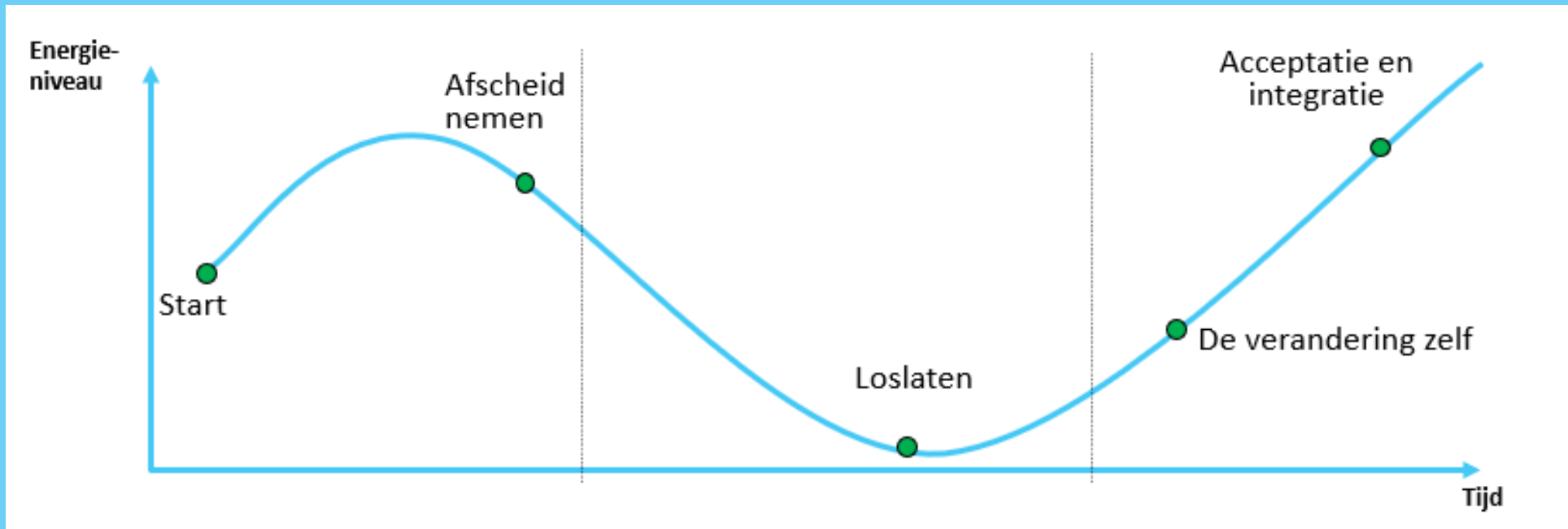
Vooruit gaan

Initiatief stimuleren

Feliciteren en vasthouden

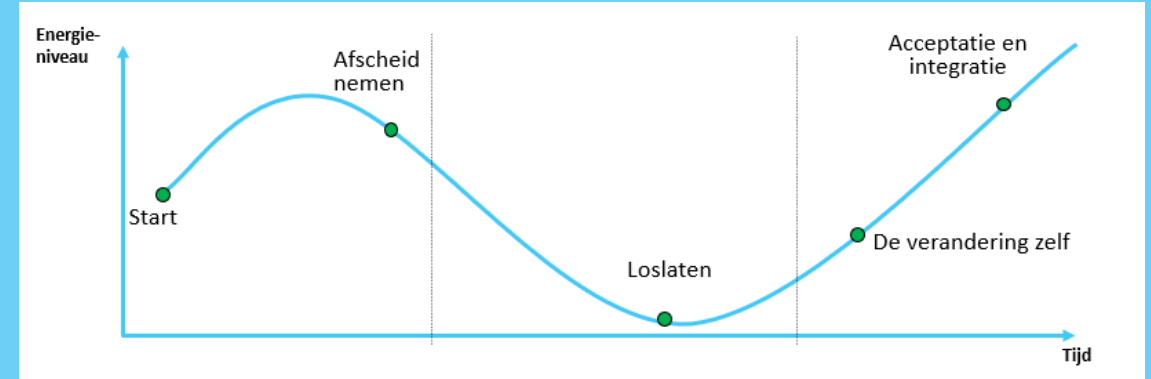
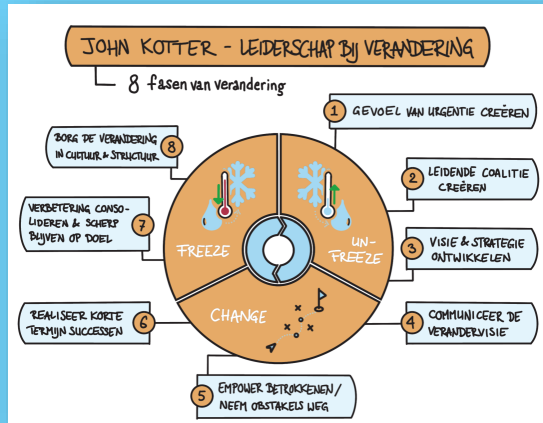


Neem je casus in gedachten - welke **fase** zit je in de rouwcurve?



Van denken naar doen

Hoe nu verder?



Wat ga je **morgen**
anders doen?



Vanuit 'de bedoeling'

- 1) Gevoel iets te **'willen'**
- 2) Eigen kompas wordt **aangezet**
- 3) Tegengestelde belangen **verdwijnen**
- 4) Werkelijke vraagstuk blijft **in** zicht

Afsluiten



Morgens begeleidt organisaties, teams en medewerkers bij het verbeteren van processen, samenwerking, prestaties en structuur. Van kleine projecten op een afdeling tot grote ketensamenwerkingsprojecten. Met sprankelende werkvormen betrekken we mensen en krijgen we ze in beweging. Daarbij stimuleren wij verbinding tussen de mensen met wie wij bij onze klanten werken. De mens staat bij ons altijd voorop, directielid, teamleider of medewerker. We vinden dat veranderen leuk en inspirerend mag zijn.

Morgens is onderdeel van [Conclusion](#). Hét dynamische ecosysteem van ruim 25 expertbedrijven dat zich richt op business transformaties en IT-services. De brede dienstverlening van Conclusion berust op een simpele gedachte: rond iedere klantvraag de beste bundeling van experts en diensten in huis. Zo kunnen we ieder proces aan. Van strategie, tot implementatie, beheer en doorontwikkeling.

Morgens
Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN

071 – 3313 640
Info@morgens.nl
www.morgens.nl

morgens 
CONCLUSION