

## Verandering: de rol van HR (professionals)

HR Leadership academy  
29 mei 2024

Prof. dr. Woody van Olffen





WIERD DUK W.DUK@TELEGRAAF.NL

Wierd Duk  
leek  
lijks met  
ers over  
and van  
and.

Geld  
opnemen

ING

NISCO  
zie jij wie <18 is?

...A.A.D. ...COMBIPROD...



*‘Waarom moet alles  
altijd veranderen?’*

# The times, they are a-changing



## Economisch

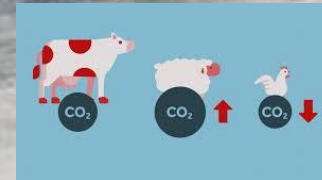
## Geo-politiek

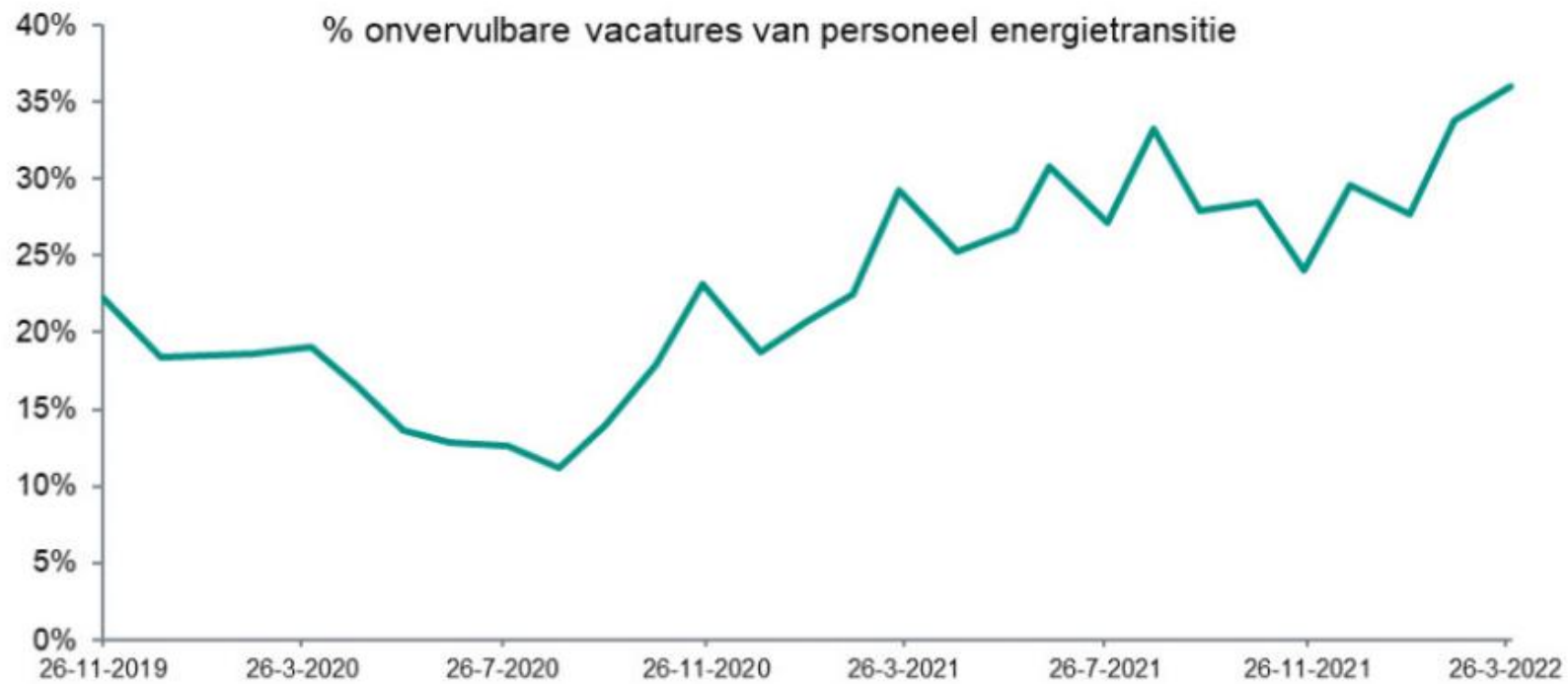


## Sociaal-cultureel



## Technologisch



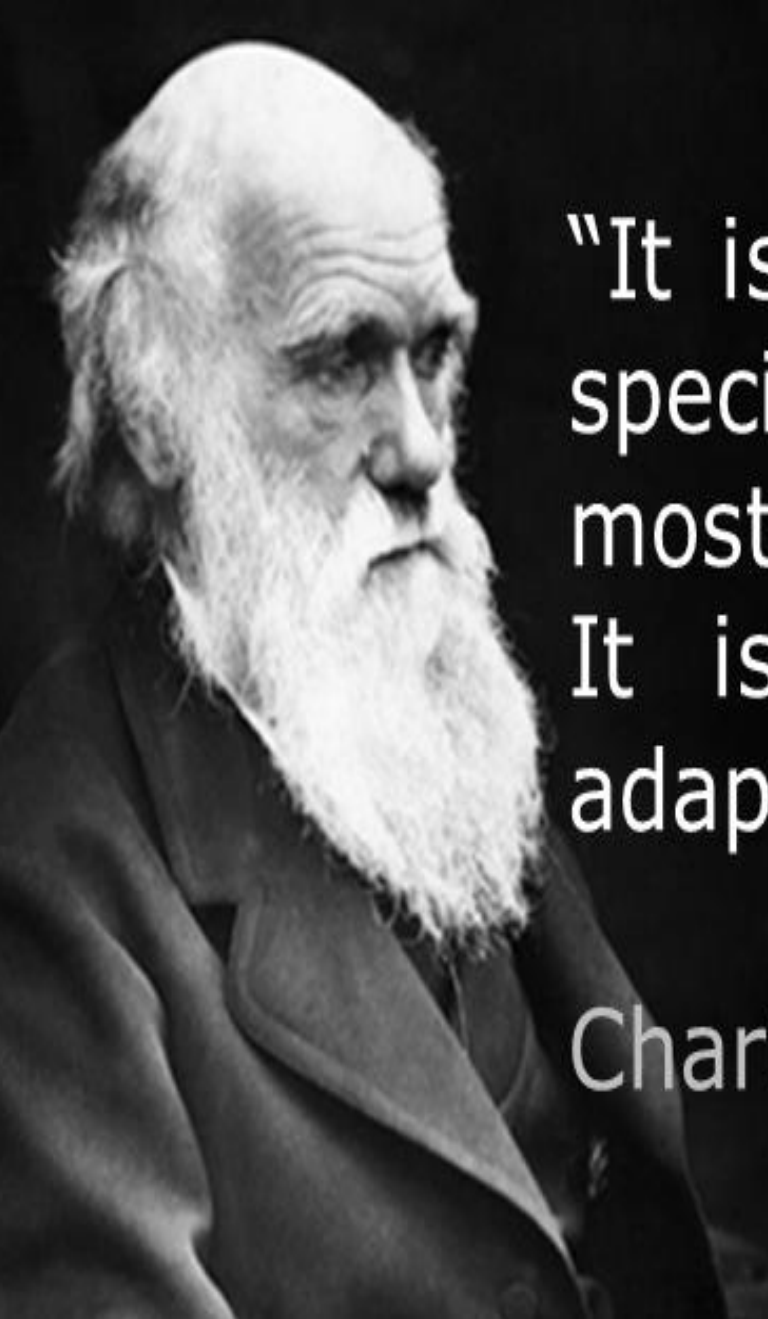


Bron: ABN-AMRO



A dramatic, stormy sea with a small boat struggling in the waves. The sky is dark and cloudy, with a bright light source breaking through the clouds in the upper right. The water is turbulent, with large, white-capped waves crashing against the boat. The overall mood is one of intense danger and survival.

**Hoe te overleven in deze  
maalstroom...?**



“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.”

Charles Darwin (1809 – 1882)

*“Fortune favors the prepared”*



# “Gepast” veranderen....





# FOCUS is noodzakelijk: *outside-in analyse*

**TRENDS**

**AMBITIES**



***Nieuwe eisen***



***Nieuwe kwaliteiten/  
vermogens***

**'middel'**



***Verander/ Ontwikkelthema's***

**Eind-  
doel**

# Dus: relatie 'aanpassing' en 'ontwikkeling' ..... \*

**Ontwikkeling** = het (laten) groeien (=leren) van specifieke **interne** kwaliteiten/ vermogens

*waardoor*

de organisatie zich kan leren **aanpassen** om (beter) aan (nieuwe) **externe** omgevingseisen te voldoen en zo beter te overleven



**Rol van de (HR) leider**

***Tip 1:***  
***Weet wat er speelt. Ken je***  
***omgeving en strategie en***  
***verbind je***  
***ontwikkelagenda daaraan***



**HR trend-onderzoek 2023-2024  
onder 2056 HR professionals;  
Berenschot (2024).**

Figuur 4. HR-beleidsthema's 2023 overall en uitgesplitst naar cluster van sectoren

	Overall	Collectieve Sector	Handel, industrie en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennis-intensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	1	1	1	1	1
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	3	2	2	2	2
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	2	3	3	5	5
functies of rollen	6	7	7	6	6	6
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	9	9	10	10	11	8
Performance management/ beoordeling	10	11	9	9	7	12
Diversiteit/ inclusiviteit	11	10	11	11	10	8
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	12	13	13	12	13	13
Privacy- en databeveiliging	13	14	12	13	12	11
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	15	14	14	14	15
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	12	15	15	15	14

**“Tactisch-operationele activiteit”**

*Strategie: de “blinde vlek” van HR...?*

# Weinig “boardprioriteit”... ?

*“De respondenten geven weliswaar aan op een lijn te zitten met de prioriteitsstelling van de boardroom, maar als we de HR-prioriteiten naast die van de boardroom leggen dan tekent zich een duidelijk verschil af. Vooral als het gaat om **innovatie** en **digitalisering**.”*

*Natuurlijk zijn de meeste van de vijftien beleidsthema's breed geformuleerd om daarbinnen andere keuzes te maken, bijvoorbeeld door een andere opzet van werving of onboarding te kiezen, maar de uitkomsten roepen wel het beeld op dat de HR-professional gehecht is aan **traditionele patronen en instrumenten**: na de roerige coronajaren weer lekker alles bij het oude.... of zijn we getuige van de spreekwoordelijke stilte voor de storm en wordt er achter de schermen een significant andere aanpak voorbereid? De toekomst zal het ons leren, maar vraagt er zeker om!”*

# Strategische rol en positie van HR bij verandering? \*

## *Rol:*

Bewaker en facilitator van de strategische **leer**agenda

## *Opdracht:*

Help de organisatie door inzet van HR instrumenten die kwaliteiten en vermogens te ontwikkelen/**leren** die haar strategische positie versterken.



# Randvoorwaarden/ kwalifiers voor deze rol

- Diepgaande kennis van de **business**: propositie, produkten, klanten, concurrenten, trends. ('Ruimte')
- Kennis en begrip van de **organisatiestrategie**: doelen, positionering, prioritering – ken de 'pitch') ('Koers')
- Begrip van de **interne organisatie** sterktes en zwaktes ('Voertuig')
- Begrip van ontwikkelprocessen



Hoe *krijgen* organisaties  
'nieuwe vermogens' ...?



***Nieuwe kwaliteiten en vermogens:***

***“Wij moeten samen leren méér.... te worden”***



# Voorbeelden van actuele ontwikkelthema's: *“Leren méér ... te worden”*

- ....(digitaal) responsief
- ....inclusief/ divers\*
- ....**klantgericht**
- ....innovatief
- ....pro-actief
- ....data-gedreven
- ....‘groen’/ sustainable
- ...co-creatief\*
- .....‘zorgplichtig’

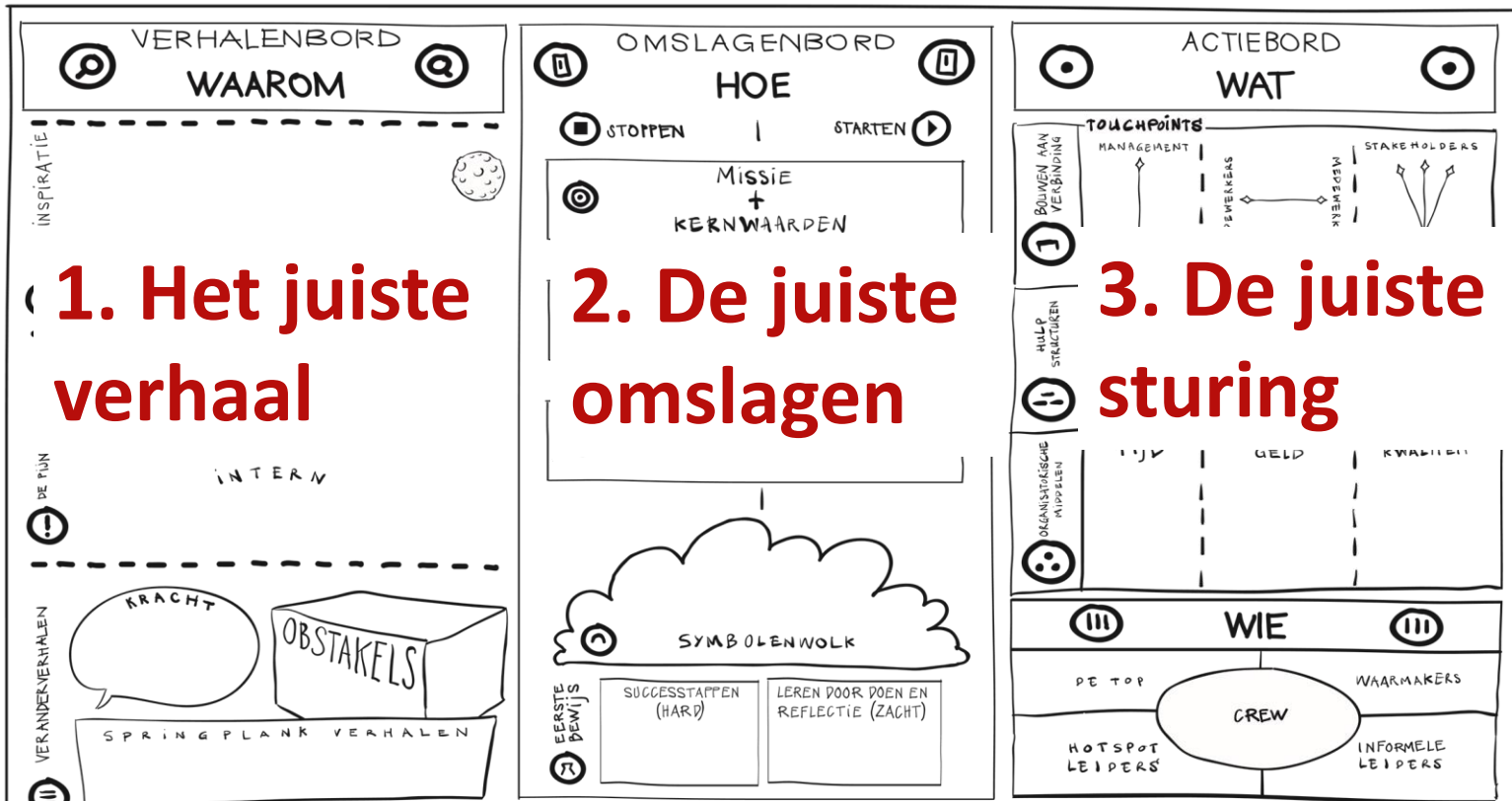


Diepe organisatieverandering is een *leeravontuur*: een bewust vormgegeven collectief leerproces gericht op de ontwikkeling van nieuwe kwaliteiten en vermogens.



# HOE ? Structuur in het avontuur....

## THE CHANGE CANVAS



# 1. Het juiste *verhaal*

# Organisaties als “verhalencollecties”

Verhalen over:

- Waar we voor zijn..
- Wat we goed en slecht vinden...
- Waar we goed/ slecht in zijn...
- Wie waarover gaat...
- Etc....



# Samenhangende verhalen bieden...

- *Orientatie/ betekenis*; Begrip; Helderheid, nut/ doel
- Veiligheid, rust, stabiliteit
- Richtingsgevoel
- → Basis voor actie



## Tip 2:

**Kweek met elkaar rondom jullie veranderthema een samenhangend 'plot': een set 'verhalen' die de beweging starten en stimuleren (creëer nieuwe betekenissen)**





# 5 cruciale veranderplot elementen

- *Inspiratieverhaal* (the WHY): Wat is onze passie? Waar gaan we héén? Geeft maatschappelijke co-creati op beeldende wijze vorm in de toekomst. Hoe past dit bij ons? Articuleert de 'droom', het 'wenkend perspectief' at dat oplevert
- *Noodzaakverhaal*: waarom is maatschappelijk co-creeren absoluut noodzakelijk? Wat bedreigt ons?
- *Krachtverhaal*: wat kúnnen we al? Waar zijn we heel goed in? Waar DOEN we het al goed? Wat geeft dus al *hoop*? Kroonjuwelen & lichtpunten: waar gebeurt het al (een beetje)?
- *Obstakelverhaal*: welke gedragingen, aannames en gedachtes over onszelf dienen ons niet meer als we met externe partijen willen gaan co-creeren? Hoe saboteren we onszelf?
- *Springplankverhaal*: een positief verhaal ter inspiratie en bewijs van buiten de organisatie. *Stel je voor dat wij X of Y zouden kunnen doen....!*

Wat is de rol en taak van HR in het bouwen van een aansprekend en breed begrepen en gedragen veranderverhaal..?



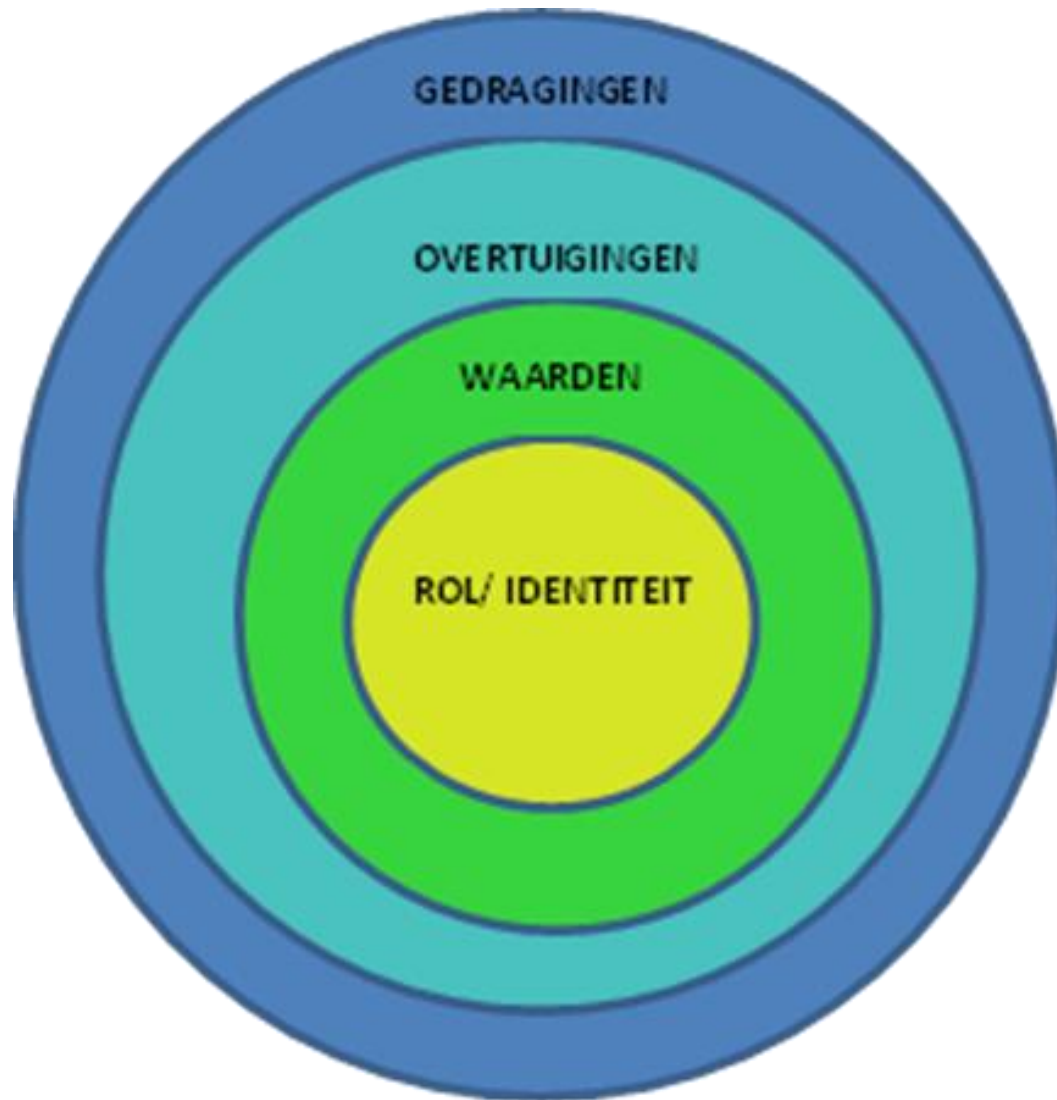
# De HR opgave rond het veranderverhaal

- Ken de business
- Ken het veranderverhaal
- Wees *onderdeel* van de verhaalinhoud EN het proces ernaartoe
- Weet wat je rol en opgave is in de realisatie van de verandering
- ...

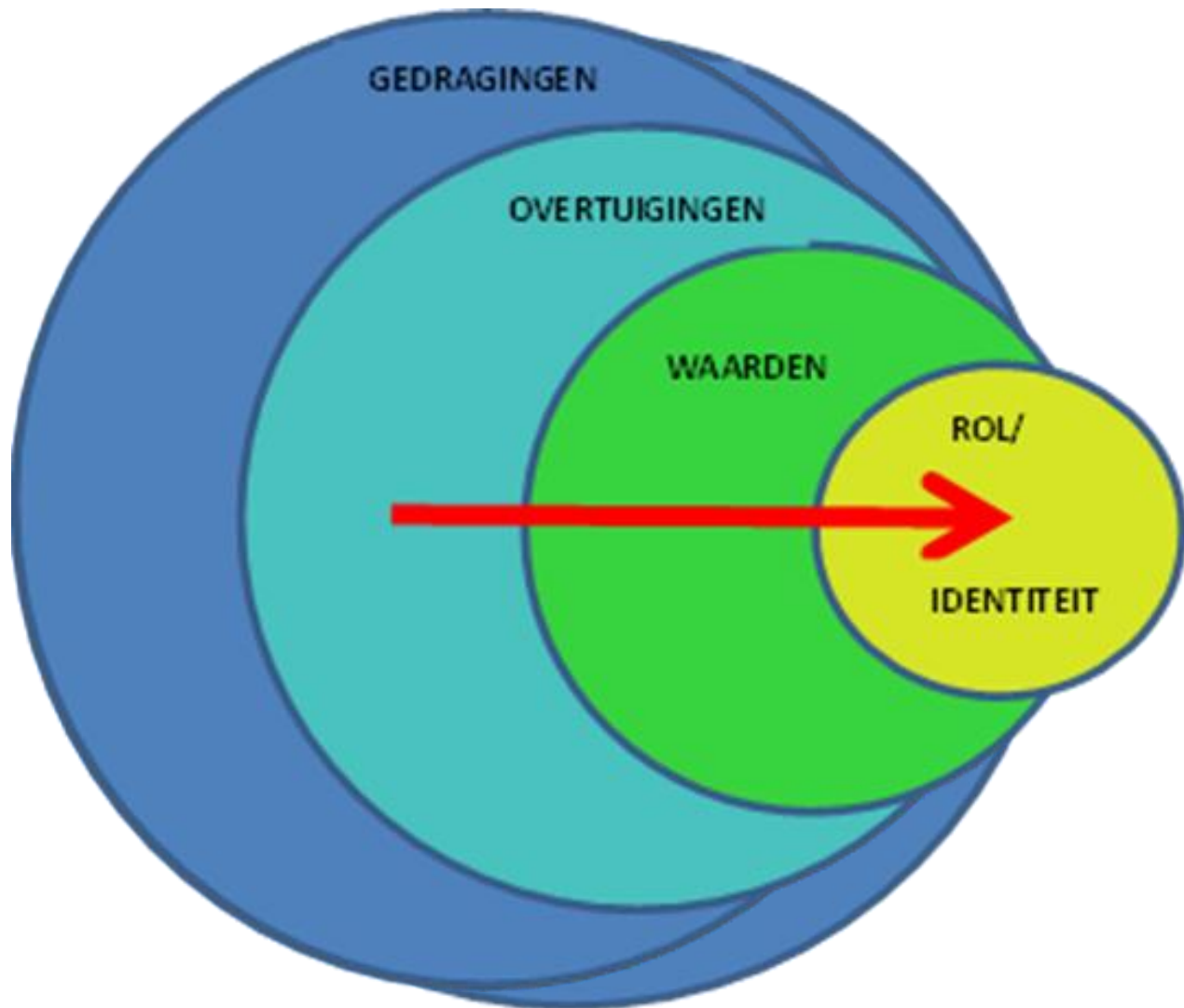


## 2. De juiste omslagen

# Relatie 'gedragen' – 'weten' – 'waarderen' en 'zijn'



# Accommodatie: oppervlakkige verandering



# BLIJVENDE gedragsverandering: voorbeeld *thuiswerken*



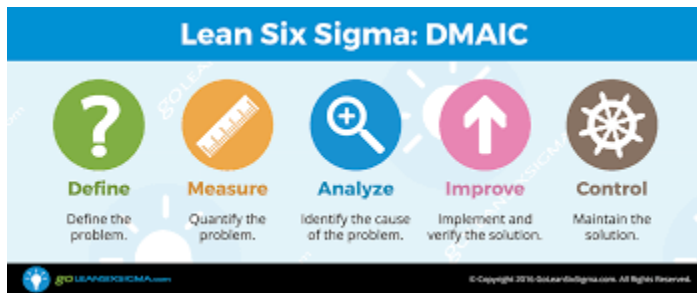
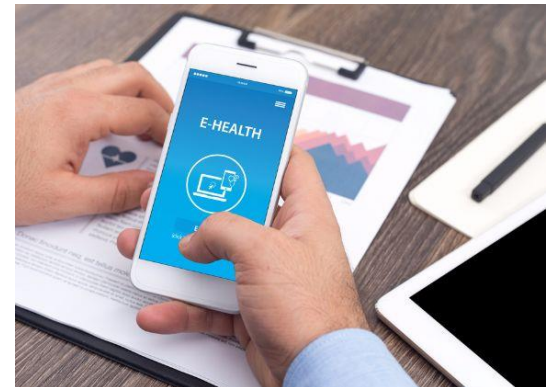
# Digitale innovatie: oppervlakkig of diep....? \*

*Renderende* innovatie =

Goede *technische* introductie (= 'oppervlakkig')

&

*Werkzaam maken* in de praktijk (cultureel, diep, 'avontuurlijk')



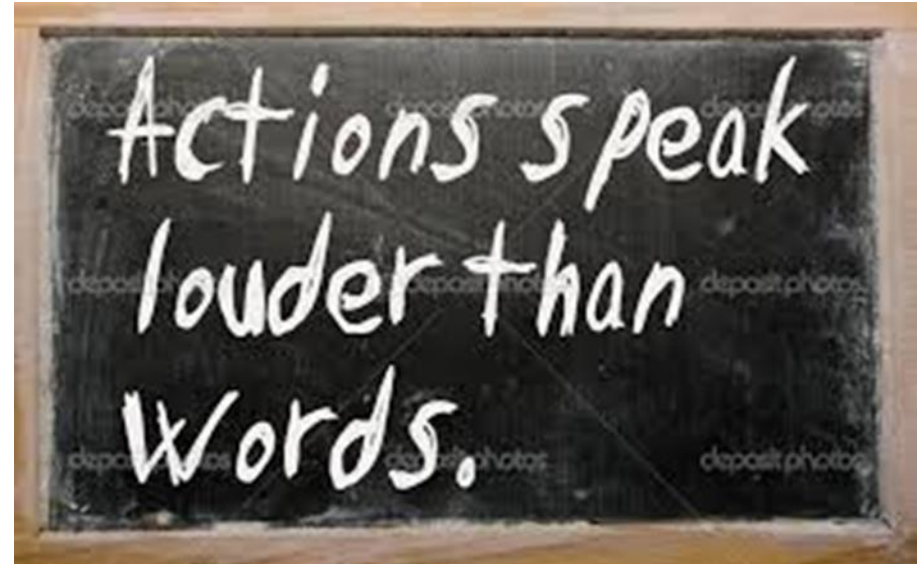


# DOEN boven WETEN



## Tip 3 : Start, focus en leid op (ander) GEDRAG

- “Weten en (toch) niet DOEN, is hetzelfde als niet weten”
- Over DOEN valt te *praten*
- Anders DOEN kun je volgen/ meten over de tijd
- ➔ Startpunt: *BENOEM* oud en nieuw GEDRAG (**‘filmtest’!**)



# Gedrag eerst

*Interview met Klaas Dijkhof (Trouw, 16 februari 2021)*

*In uw boek schrijft u: ‘Het beste wat Jesse Klaver kan doen voor het klimaat is daarom: zijn mond houden’.*

- “Hij overtuigt mensen die al overtuigd zijn, en nauwelijks anderen. **Ik vind het beter om bepaald gedrag te stimuleren, dan komt daarna misschien wel de overtuiging** dat het goed is voor het klimaat. Of niet, misschien was die warmtepomp alleen aantrekkelijk voor hun portemonnee.”



# Omslagen in doen, denken & zijn

## “Switchboard”

Nu

Wat we DOEN



Wat we kennelijk  
belangrijk vinden



Wie we blijken te  
ZIJN  
(Identiteit t1)

**Anders DOEN**

**Anders DENKEN**

**Anders WAARDEREN**

**Anders ZIJN**

Straks

Wat we gáán DOEN



Wat we belangrijk  
moeten gaan vinden



Wie we willen ZIJN (t2)  
(‘Droom’, ‘visie’)

# Voorbeeld *Switchboard*

## Veranderthema 'leren *klantgericht* te worden'

**Van.....**

**Naar.....**

### **DOEN**

Reageren op klantenwens

Antwoorden geven

Klant spreken

Produktkennis vergroten

Wens voor klant bedenken

Vragen stellen, suggesties doen

Klant zien

Klantkennis vergroten

### **OVERTUIGING (Wat denken we?)**

"Ik weet het het beste"

"Produkt is het belangrijkste"

"We weten het samen het beste"

"Gebruik is het belangrijkste"

### **WAARDEN (Wat vinden we belangrijk?)**

Vakkennis, expertise

Nieuwsgierigheid, samenwerking

### **ROL/ IDENTITEIT (Wie zijn we?)**

Expert

Partner

### **BEELD/ METAFOOR**

Docent, professor

Vriend, raadsman

# Tip 4: co-creëer samen een switchboard



**Tip voor HR: WEES HIERBIJ !! ('Weet wat er speelt')**

Hoe ziet het switchboard voor de HR functie/ activiteiten zélf eruit om de diepgaande verandering maximaal te ondersteunen?



Wat moet zij meer/ minder gaan DOEN?

# PAUZE





Diepe verandering is een **leeravontuur**: een bewust vormgegeven collectief leerproces gericht op diepe organisatieverandering door de ontwikkeling van nieuwe kwaliteiten

Dit betekent dat een groep mensen gezamenlijk duurzaam nieuw **gedrag** wil aanleren, waarvoor nieuwe overtuigingen, waarden en (rol)identiteiten noodzakelijk zijn.



Een leeravontuur is niet iets dat je 'uitvoert', maar dat je samen *aangaat*. **“Transformation requires holding an intention while moving into the unknown”** (Bushe & Marshak, 2014)

# De juiste sturing I: leercontext

# Hoofdopdracht bij (diepe) organisatieverandering:

**Mensen door het organiseren van verbinding en dialoog in staat stellen samen nieuw gedrag te **leren****

*(Dialogische visie: zie Bushe & Marshak, 2015 )*



# Hoe ontstaat een 'meesterwerk' ... ? (9'10")

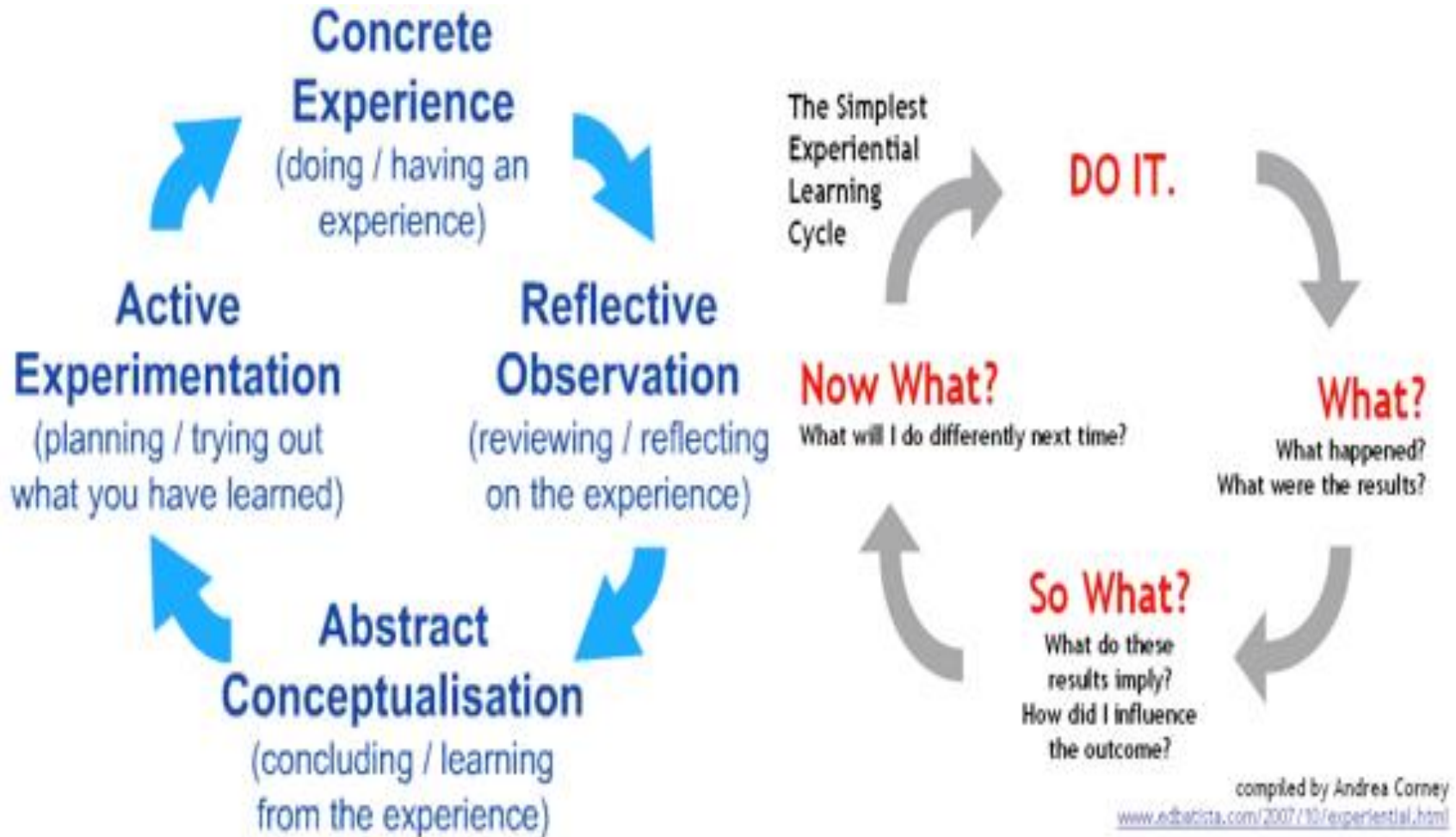


# *Samen* leren stimuleren = *feedback* (verbinding!) organiseren

- Feedback + interpretatie = les
- Les + actie = experiment
- Experiment + begrip = leren
- Lessen *delen* = collectief leren



# Ervaringsleren volgens Kolb (1984)



# Leer- en ontwikkelvermogen

*Geef aub per stelling een rapportcijfer (1-10; 6 = laagste voldoende; 'weet niet' = 4). Bereken op het eind het gemiddelde.*

1. We scannen actief en regelmatig de externe omgeving op belangrijke nieuwe ontwikkelingen voor onze organisatie
2. We zijn regelmatig in gesprek met onze externe stakeholders over belangrijke nieuwe ontwikkelingen en kansen die zij zien
3. We zijn goed op de hoogte van nieuwe ideeën en kansen die leven bij onze eigen medewerkers
4. We hebben helder wat onze ambities als organisatie zijn
5. We weten goed welke kwaliteiten we met het oog op de toekomst samen moeten versterken.
6. Het zicht op bovengenoemde zaken wordt breed in de organisatie gedeeld.
7. Experimenteren met nieuwe aanpakken of initiatieven wordt aangemoedigd.
8. Experimenteren met nieuwe aanpakken of initiatieven wordt beloond.

# Leer- en ontwikkelvermogen –vervolg-

9. Onze missie, ambities en strategie worden regelmatig met elkaar gearticuleerd en besproken.
10. Mensen die vragen of reserves hebben bij de (verander)koers voelen zich gehoord.
11. Het is voor iedereen duidelijk waar je met vragen of suggesties terecht kunt.
12. Experimenten – geslaagd of niet – worden onder elkaar besproken.
13. Lessen uit experimenten/vernieuwingen worden actief gedeeld.
14. Iedereen begrijpt wat zijn/haar rol is in de verandering/ strategie.
15. Een 'mislukking' wordt niet bestraft zolang er samen les uit getrokken wordt
16. Er zijn leersessies waarbij successen en 'mislukkingen' gedeeld worden
17. (Verander)initiatieven worden helder gecommuniceerd



**Tip 4:  
Vestig een  
leerklimaat**

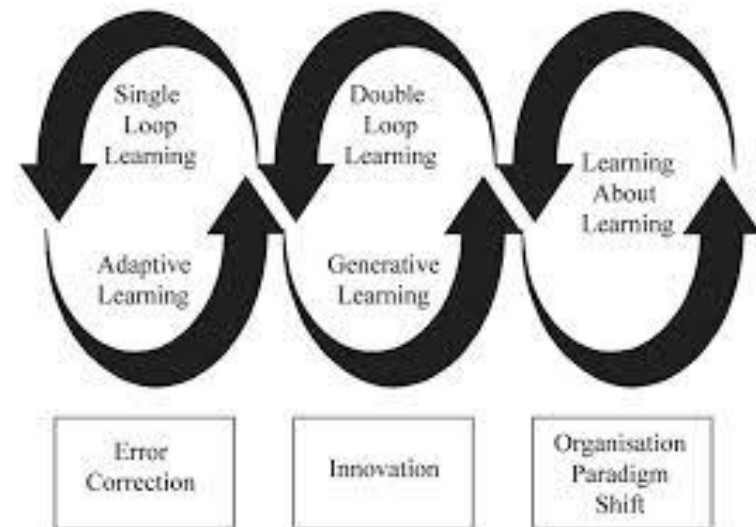


# Samen nieuw gedrag *leren vereist dus...*

- ... het nieuwe (gedrag) snel kunnen uitproberen, vergelijken, evalueren, en verspreiden (feedback/ info verwerken)
- ‘Leren leren’ = een **collectief vermogen**, een echte *dynamic capability*

Dit vraagt van **de organisatie** 2 dingen:

1. Arrangementen (**‘structuren’**) die het leerproces bevorderen
2. Een houding en mentaliteit (**‘cultuur’**) bevorderen die leren ondersteunt.



Hoe kan HR ...

1. het *experimenteren* en
2. *het delen van 'lessen'*  
tussen mensen/  
afdelingen  
stimuleren/ faciliteren ?



# Een leercultuur omvat\*:

- **Vragen** durven stellen
  - Durven **experimenteren** en **falen**
  - Aanspreken & **aanspreekbaar zijn**
  - Expliciet (samen) lessen trekken
  - **Delen** wat je weet en geleerd hebt
  - Anderen 'in de keuken laten kijken'
- 
- Waar staat jouw organisatie op deze dimensie van 1 (geheel niet) tot 10 (volledig) ?



PERMISSION  
TO FAIL

## *Houding in leerculturen...*



*Lef* : de persoonlijke (ontwikkel) dimensie van leren

# INVITATION

## FACE THE FAILURE SESSION

### Dredging & Inland Infra



TUESDAY 5 MARCH 2019, 12:00 HRS

In a continuous learning organization, we believe that it is important that we learn from our mistakes and that we are open to discuss this with each other. No one likes to face a failure but we do need this experience to improve and make sure that we will do things better the next time. Therefore we believe it is of highly added value to not only discuss our failures but also share our findings with all our colleagues.

The coming period every Area from the Dredging & Inland Infra Division will share their story in an exclusive 'Face The Failure' session. The first session will be:

## PROJECT TARANTO

### AREA EUROPE

Program  
12:00 hrs. lunch  
12:30 hrs. presentation Wim Vogelaar  
13:30 hrs. end

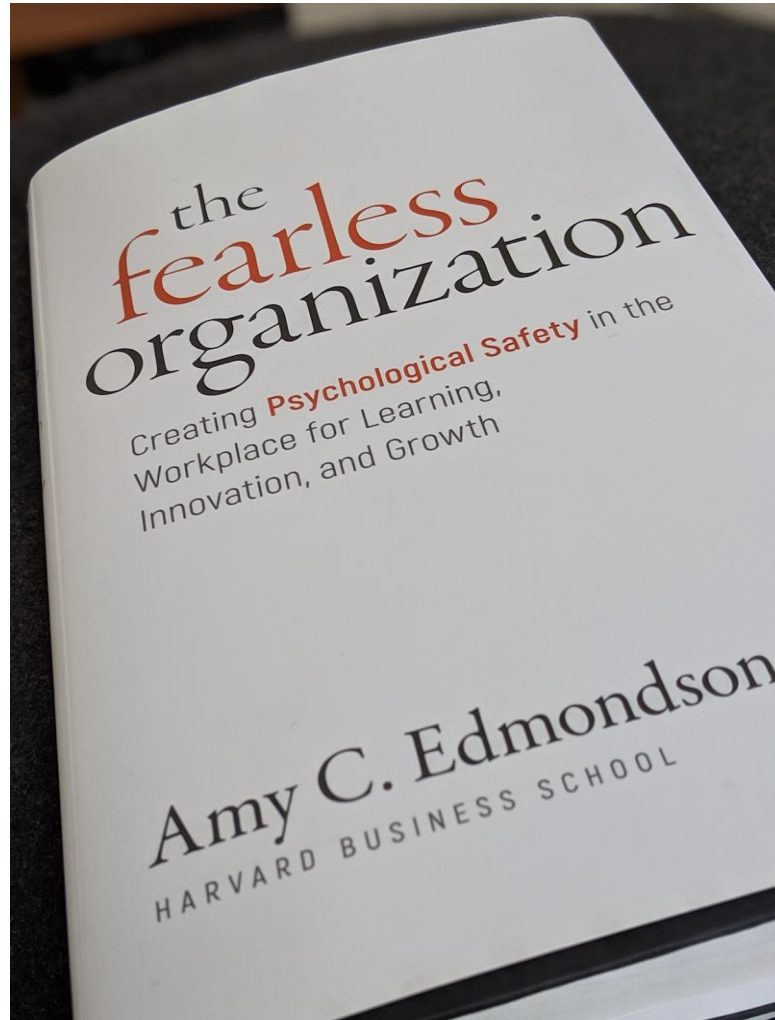
**FAILURE**  
IS NOT THE OPPOSITE OF  
**SUCCESS**  
IT'S PART OF SUCCESS

Please accept or decline this invitation before Wednesday 20 February 2019. Each session there will be **60 available seats**. If more people wish to attend then the seats will be allocated by drawing lots. You will be informed accordingly by email.

**S U C C E S S**  
**F A I L U R E**

Participation is voluntary but attendance is not optional. If you accept this invitation, you are expected to be present! Otherwise a colleague may have the chance to participate.

This invitation is for all Dredging & Inland Infra colleagues, if you did not received an outlook invite please send an email to [helene.vl.molen@boskalis.com](mailto:helene.vl.molen@boskalis.com)



# MENTALITEIT / MINDSET IS ESSENTIEEL



“We have to continually be jumping off cliffs and developing our wings on the way down.”



# Leiderschapsfuncties per paneel \*

## THE CHANGE CANVAS

VERHALENBORD  
WAAROM

**Inspireren**  
**Overtuigen**  
**Mobiliseren**

*Neem ze mee*

OMSLAGENBORD  
HOE

**Concretiseren**  
**Illustreeren**  
**Belichamen**

*Maak het  
duidelijk*

ACTIEBORD  
WAT

**Faciliteren**  
**Machtigen**  
**Bevrijden**

*Maak het  
mogelijk*

AMI CONSULTANCY

Welke rol speelt HR in het (waar)borgen van goed veranderleiderschap in de organisatie...?



**“Je kunt niet  
veranderen  
wat je niet  
onder ogen  
wilt zien”**



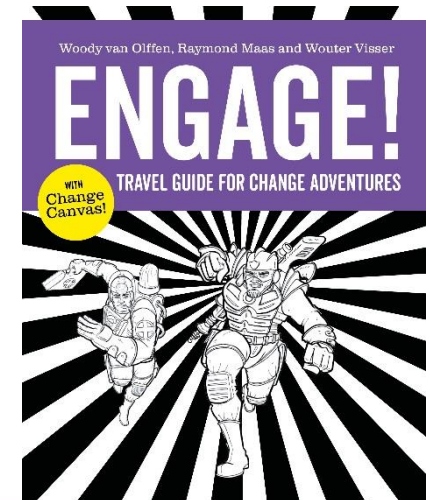
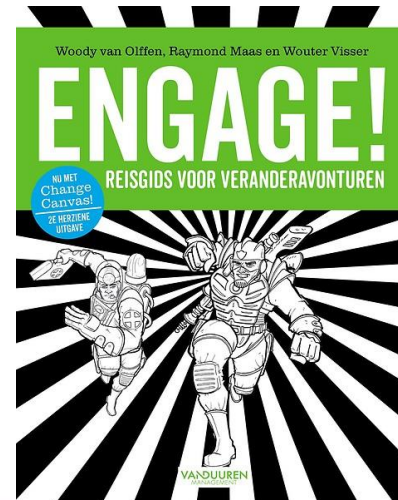
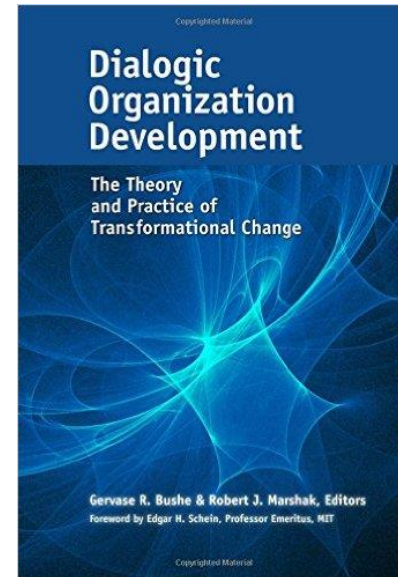
***Wat heb JIJ te leren om anderen  
optimaal te helpen ontwikkelen..?***

# “Leer-meesterschap”: een gevolg van vasthoudenheid



# Verder verdiepen....?

- Bushe, G.R. and Marshak, R.J. eds., (2015). ***Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change.*** Berrett-Koehler Publishers.
- Van Olfen, W., Maas, R en Visser, W. (2019). ***Engage! Reisgids voor veranderavonturen/ Travelguide for change adventures.*** Van Duuren Management/ Warden Press.



NEVER STOP ASKING

**TIAS**

---

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

[www.tias.edu](http://www.tias.edu)