



Marijke Smit CMC

Co-creatie in verandering

Dag van de Orde,
30 oktober 2012

WVVO werkplaats
voor
organisatieontwikkeling



Opbouw

- Verkenning

Adhv casus uit eigen praktijk

- Theoretisch kader

Model WVOO (gebaseerd op Nelson en Burns)

- Koppeling aan praktijk

Passende interventies



Succesvolle organisaties

- Koplopers op het gebied van sociale innovatie: hogere omzet- en winstgroei en productiviteit dan achterblijvers (Volberda et al., 2006).
- Aandeel van sociale innovatie in innovatiesucces is 70 tot 75% (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009 en 2010 en Jansen et al., 2008)

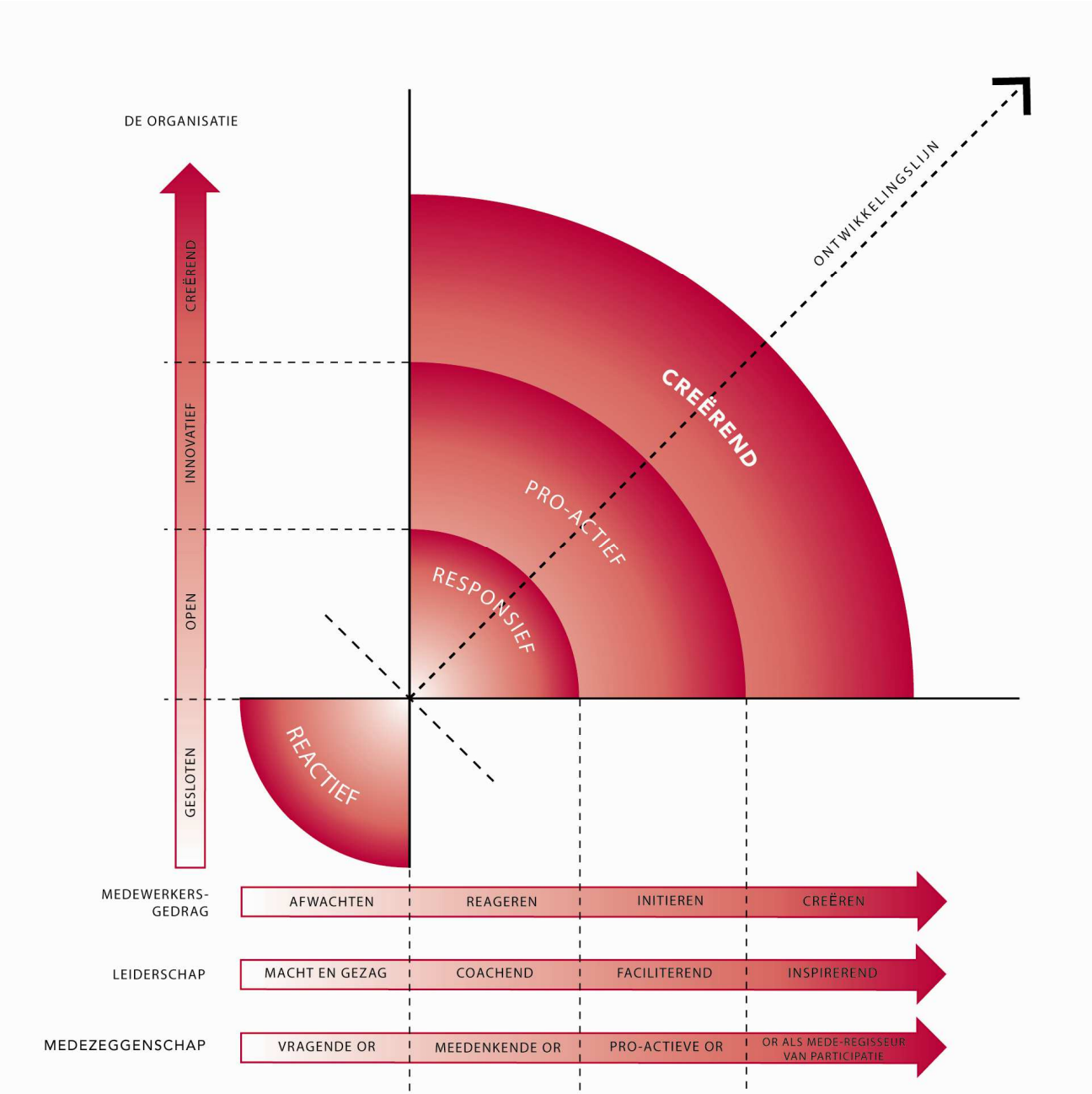


Voorwaarden voor veranderen

- Verbeteren – veranderen – vernieuwen
- Een goede verandering is afhankelijk van de juiste betrokkenheid van mensen
- Juiste manier van betrekken is afhankelijk van het ontwikkelstadium van een organisatie (Nelson en Burns, 1984)



Vragenlijst



Reactieve fase

Kenmerken organisatie	Gericht op overleven Geen gezamenlijk doel (eilandjes) Geen grip van management
Kenmerken werkomgeving	Gericht op zelfbescherming Directief en risicomijdend Angstcultuur is leidend
Veranderkenmerken medewerkers en medezeggenschap	Afwachtende medewerkers <i>Geen verantwoordelijkheid willen</i> Vragende ondernemingsraad



Responsieve fase

Kenmerken organisatie	Gezamenlijke visie en doelstelling die leidt tot afspraken over output Management coördineert
Kenmerken werkomgeving	Samenwerken (focus op team) Aanspreken op gedrag (+ en -) Basis van vertrouwen en begrip
Veranderkenmerken medewerkers en medezeggenschap	Reagerende medewerkers <i>Open houding en feedback mag</i> Meedenkende ondernemingsraad



Pro-actieve fase

Kenmerken organisatie	Inspirerende en bindende visie Focus op doelen in de toekomst Toegevoegde waarde organisatie
Kenmerken werkomgeving	Coachend en stimulerend Gericht op groei en ontwikkeling Wederzijds respect en vertrouwen
Veranderkenmerken medewerkers en medezeggenschap	Initiërende medewerkers <i>Ruimte en energie!</i> Pro-actieve ondernemingsraad



Creërende fase

Kenmerken organisatie	Ontdekken mogelijkheden, kansen Energie, geen strikte doelen Onderdeel van netwerk
Kenmerken werkomgeving	Persoonlijke ontplooiing en groei Onbenutte mogelijkheden een kans geven voor nog hoger niveau
Veranderkenmerken medewerkers en medezeggenschap	Creërende medewerkers <i>Creativiteit en eigen initiatief</i> Ondernemingsraad: mede-regisseur



Fase	Reactief	Responsief	Pro-actief	Creërend
1. TIJDSKADER	Verleden	Heden	Toekomst	Stroom
2. ORGANISATIEDOEL	Verward	Output	Resultaten	Topprestaties
3. PLANNING	Rechtvaardiging	Activiteiten	Strategie	Ontplooiing
4. VERANDERMETHODE	Bestraffend	Aanpassend	Gepland	Geprogrammeerd
5. MANAGEMENT	Schuldvraag	Coördinatie	Aaneensluiting	Navigatie
6. STRUCTUUR	Verdeeld	Hiërarchisch	Matrix	Netwerken
7. ORIËNTATIE	Egocentrisch	Team	Organisatie	Cultuur
8. MOTIVATIE	Pijn Vermijden	Beloningen	Bijdrage	Verwezenlijking
9. ONTWIKKELFASE	Overleven	Samenhang	Overeenstemming	Transformatie
10. COMMUNICATIE	Opgedrongen	Feed back	Feed forward	Feed through
11. LEIDERSCHAP	Dwingend	Sturend	Richting gevend	Stimulerend
12. MEDEWERKERS	Afwachtend	Reagerend	Initiërend	Creërend
13. MEDEZEGGENSCHAP	Vragend	Meedenkend	Pro-actief	Mede-regisseur

Literatuur

Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den en Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Arnhem: Eiffel.

Erasmus Universiteit Rotterdam (2010). Sociale innovatie: nu nog beter! *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.

Jansen, J.P., Vrande, V. van de en Volberda, H.W. (2008). *Eindrapport 'Meer rendement uit R&D'. Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie*. Rotterdam: RSM/EUR.

Nelson, L. en Burns, F., Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties. In J. Adams. *Transformatie*, Lemniscaat, Rotterdam, 1984

Erasmus Universiteit Rotterdam (2009). *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008 - 2009*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.

