



**IT auditor en veranderen
in 5 kleuren**



**origineel van:
prof.dr. Leon de Caluwé**



door: dr.lec. Barry Derksen MMC CISA CGEIT

En hoe verander je de mens?...



... kennis van denk en werkwijze is van belang!

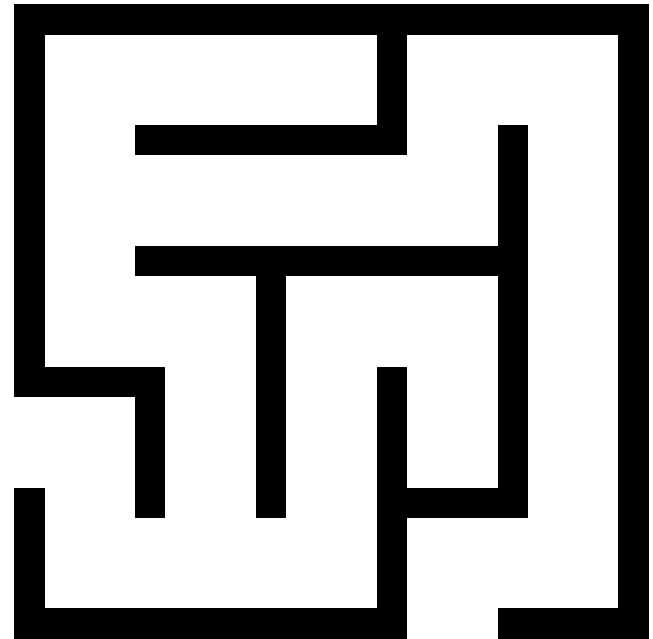
Kleur bekennen

1. Bepaal je voorkeurs kleur aan de hand van “de puntentest”
2. Splits je op in verschillende kleurgroepen en bespreek met elkaar waarom jullie voor deze kleur hebben gekozen.
3. Zoek een persoon uit een andere kleur groep en bediscussieer de volgende onderwerpen:
 - Je eigen “kleur” en wáárom je hiervoor gekozen hebt
 - de kleur van de ander en waarom hij/zij hiervoor gekozen heeft
 - Is er een ideaal mapping van kleur:
 - * en omvang/complexiteit project
 - * en fase van het project
4. Terugkoppeling in de groep



Iedere verandering is afhankelijk van de organisatie.....en de auditor

- Ieder mens, dus ook een auditor' er heeft een voorkeursaanpak
- In iedere organisatie zitten medewerkers die verschillend tegen veranderingen aankijken
- Er is géén “best approach” voor alle initiatieven!



Yellow

Bring interest groups together
Compel the acceptance of other points-of-view
Create win-win situations and coalitions
Reveal advantages
Create consensus

Blue

Make a good plan
Set clear goals and results
Steer and adjust
Hold things under control
Reduce complexity

Organisations/people shall change if you ...

White

Proceed from will and preference
Do things naturally
Release the energy flow
Remove obstacles
and use rituals

Red

Stimulate people
Reward and punish
Use advanced HRM instruments
What comes around goes around

Green

Motivate learning/recognizing/being able of
doing new things
Create common learning situations
Raise awareness for new perspectives
or one's own inadequacies

5 manieren van veranderen

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus middels een onderhandelingsproces
Blauwdruk	Duidelijke resultaten formuleert en vervolgens de implementatie planmatig uitvoert in een rationeel werkproces
Rooddruk	Mensen motiveert, verleidt en (situationeel) beloont om gewenst gedrag op hun werk te vertonen middels een zorgvol proces met HRM-instrumenten
Groendruk	Mensen in leersituaties brengt met allerlei OD-instrumenten, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk
Witdruk	Begrijpt welke patronen een organisatie blokkeren en drijven, de blokkades slecht en ruimte biedt voor spontane evolutie gebaseerd op eigen energie van mensen

Yellow: politics

Yellow

Bring interest groups together
Compel the acceptance of other
points-of-view

Create win-win situations and coalitions

Reveal advantages

Create consensus

- Assumption: self-interest is prominent
- Result: not manageable
- Pitfall: tuning, tuning, tuning forever
- Consultant's role: brings interest groups together
- Authors: Morgan, Greiner en Schein, Pfeffer

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - belangen bij elkaar kunt brengen - mensen kunt dwingen tot (bepaalde) standpunten / meningen - coalities kunt vormen - nieuw beleid tot stand brengt - de neuzen kunt richten <p>Veranderen = een machtspeel</p>	<p>Ideaal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nastreven van overkoepelende belangen - De haalbare oplossing <hr/> <p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luchtfietsrij - Machtsstrijd (lose-lose)
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: onbekend & verschuivend</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alliantievorming, conclaafmethoden - arbitrage / bemiddeling - topstructurering - Protégéconstructies / wegpromoveren <p>Borging: beleidsdocumenten / machtsbalans</p>	<p>Rol: procesbegeleider die gebruik maakt van eigen machtspositie</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - onafhankelijkheid en zelfbeheersing - gevoelig voor machtsverhoudingen - omgevings-, strategie- en structureringskennis <p>Focus: posities en context</p>

Blue: the planned change

Blue

Make a good plan
Set clear goals and results
Steer and adjust
Hold things under control
Reduce complexity

- Assumption: organisations can be changed
- Result: dependent on plans and phases
- Pitfall: get stuck-up with soft factors
- Consultant's role: to plan and to sort out, direct the line of march
- Author: Wijnen

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultaten vooraf formuleert - een goed stappenplan maakt - onderweg monitort en bijstuurt - stabiliteit bevordert - beheerst reageert op veranderingen - de complexiteit zoveel mogelijk reduceert <p>Veranderen = een rationeel proces</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De wereld is maakbaar en planbaar - De beste concrete oplossing ('harde' organisatieprocessen)
	Valkuil
<p>Traject</p> <p>Resultaat: vooraf omschreven & gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BPR, planning & control - vergaderprocedures & time management - strategische analyse & benchmarking - rationeel plannen, ontwikkelen kengetallen, voortgang bewaken <p>Borging: meten = weten / ISO-achtige systemen</p>	<p>Veranderaar</p> <p>Rol: expert die formulering èn implementatie verzorgt indien gemandateerd</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analytisch vermogen - planning en beheersing - specialisatie in de inhoud - mondelinge- en schriftelijke presentatie <p>Focus: kennis en resultaten</p>

Red: HRM is leading

Red

Stimulate people
Reward and punish
Use advanced HRM instruments
What comes around goes around

- Assumption: people are persuaded by HR
- Result: can be defined
- Pitfall: underestimates power
- Consultant's role: change agent
- Authors: Hawthorne, Paauwe en Schoenmaker

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mensen op de juiste manier prikkelt - het voor mensen aangenaam maakt - mensen situationeel belooft / straft - werkt volgens zorgvuldige en afgesproken procedures <p>Veranderen = ruilen</p>	<p>Ideaal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Juiste 'fit' tussen organisatiedoelen en individuele doelen - Een motiverende oplossing ('zachte organisatieprocessen') <p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zachte heelmeeesters... - Negeren van machtsspel, verstikken van het bijzondere individu
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: vooraf bedacht, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-systemen voor beoordelen en belonen - planning van mobiliteit en diversiteit - sociale activiteiten - taakverrijking & -verbreding - zeepkist bijeenkomsten <p>Borging: HRM-systemen</p>	<p>Rol: procedure-expert die soms oplossingen suggereert</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-methoden - plannen en verzorgen van communicatie - werken in teams - zorgvuldigheid <p>Focus: procedures en sfeer</p>

Green: learn to learn

Green

Motivate learning/recognizing/being able of doing new things

Create common learning situations

Raise awareness for new perspectives or one's own inadequacies

- Assumption: people want to learn
- Result: can be defined
- Manageability: reasonable
- Pitfall: some people just don't want to learn
- Consultant's role: learn to learn
- Authors: Kolb, Argyris, Schön, Senge

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mensen bewust onbekwaam maakt; - mensen helpt om nieuwe dingen (in) te zien en te kunnen - mensen in gezamenlijke leersituaties brengt - mensen verandert <p>Veranderen = leren</p>	<p>Ideaal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lerende organisatie: met iedereen, over alles, altijd - Een oplossing die mensen zelf bedenken en zichzelf eigen maken <p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontkennen dat niet iedereen alles wil of kan leren - Geen prioritering, gebrek aan actie
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: vooraf geschetst, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - feedback geven en spiegelen - opleidingstrajecten & teambuilding - leercirkels, gaming - coaching / intervisie - open systems planning <p>Borging: permanent lerende organisatie</p>	<p>Rol: procesbegeleider die mensen steunt,</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ontwerpen en begeleiden van leersituaties - kennis van organisatieontwikkeling - feedback kunnen geven - empathisch en creatief <p>Focus: setting en communicatie</p>

White: release energy

White

Proceed from will and preference

Do things naturally

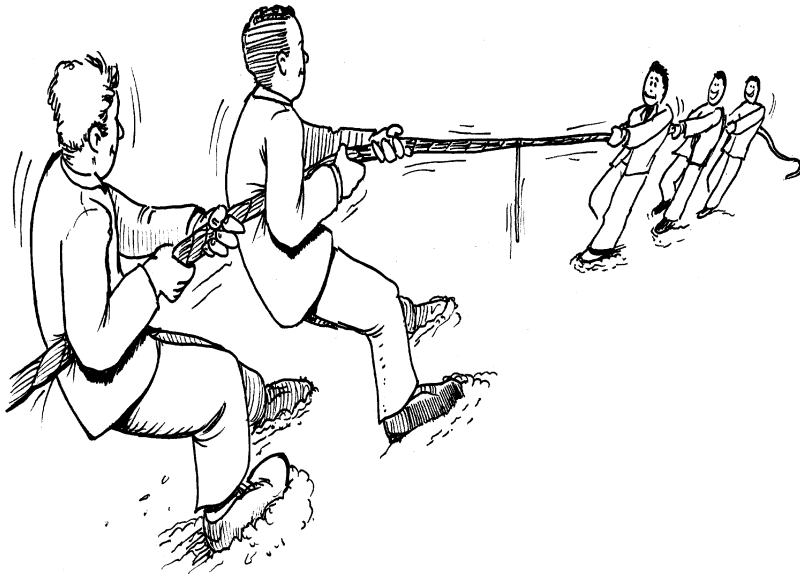
Release the energy flow

Remove obstacles
and use rituals

- Assumption: self-organisation, significance
- Result: can not be defined
- Manageability: less applicable
- Pitfall: glides through your hands
- Consultant's role: removes obstacles
- Authors: Capra, Bateson, Stacey

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de innerlijke zekerheid van mensen aanspreekt - blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert - patronen ontdekt en betekenissen scheidt - nieuwe helden en rituelen creëert <p>Veranderen = energie losmaken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Spontane evolutie - Benutten van toeval, conflicten en crises als kansen - De kunst van het niet-handelen <p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende inzicht in drijvende krachten - Laissez faire en medewerkers opzadelen met 'zelfsturing'
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: onvoorspelbaar (weg is de herberg)</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - patroonherkenning - zelfstuderende teams, dynamiseren - open space bijeenkomsten - persoonlijke groei - afbreken heilige huisjes <p>Borging: zelforganisatie</p>	<p>Rol: persoonlijkheid die zichzelf als instrument inzet</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - patroonherkenning en betekenisgeving - hanteren van (machts)blokkades - omgaan met onzekerheid - authenticiteit en zelfbewustzijn <p>Focus: patronen en personen</p>

Combinaties maken het moeilijk



- Phase “dependent”?
 - Yellow to start with
 - Blue with process design
 - Red when staffing
 - Green in the pilot
 - White to give depth
- Can you handle all the colours?
 - What are you able of
 - What do you believe in
- Colour pallet:
 - The purpose of change
 - The change environment
 - Client
 - The change agent
- Allergies
 - Colleagues
 - Client