

29 juni 2022

Apply veiligheidscongres

De veranderkunde voorbij ...

Robert L.C. Jespers

Givaudan is een Zwitserse bedrijf en wereldleider in Taste & Wellbeing and Fragrances & Beauty

181 vestigingen, 77 productielocaties en 16.000 medewerkers



**Givaudan NL heeft vestigingen in Naarden, Ede en Barneveld
en levert wereldwijd aan 139 landen**



Naarden

1. Productontwikkeling
2. Fabriek – vloeistoffen
3. Fabriek – poeders
4. Fabriek – natuurlijke extracten
5. Verkoop

550 medewerkers

Waar in je ons kunt vinden...





Agenda

1. Patronen die ik hoor & zie in het EHS werkveld

2. Grenzen aan de veranderkunde

3. Wat zijn taaie vraagstukken

- Waaraan herken je taaie vragen?
- Waaraan herken je taaie omgevingen?
- Werkingsprincipes.

4. Vragen



Patronen gedestilleerd uit het EHS-werkveld



Patronen gedestilleerd uit het EHS-werkveld

- 1. Iedereen wil 'safety culture', maar in de praktijk is 98% van het werk 'compliance based'**
- 2. In veel organisaties staat veiligheid op 1, maar zit EHS niet eens in het managementteam**
- 3. De rol van de functionele (dotted) lijn:**
 - Bedrijfsstandaarden
 - Toenemende standaardisatie op instrumentniveau
 - Top-down doelen die niet altijd aansluiten op de lokale dilemma's & prioriteiten.

Patronen gedestilleerd uit het EHS-werkveld (2)

- 4. Bestuurders & bazen met een 180° verschillende kijk op EHS-taakveld**
- 5. EHS,... ohh dat kan iedereen (voorgangers zonder EHS-basis laten hele delen van het taakveld liggen)**
- 6. EHS-afdelingen die geen raad weten om orde op zaken te stellen.**

Het leerde mij.. Er zijn vraagstukken en disfunctionele patronen die groter zijn dan waarmee ik veranderkundig aan de bak kan.

Taaie vraagstukken

Genoemde zaken zitten veelal diep verankerd in het DNA van bedrijven.

Zijn (in de kern) niet specifiek EHS-issues!

Lijken de verklaring voor alle beproevingen die je op je pad vindt.

Ik ben ze taaie vraagstukken gaan noemen.





De grenzen van de veranderkunde

De veranderkunde voorbij ...



Veranderkunde

- 1. Is in beginsel planmatig, niet iteratief**
- 2. Wat 1 iemand velen aandoet**
- 3. Gaat over veranderen, niet over vernieuwen**
- 4. Gebaseerd op organisatie- & bedrijfskunde...**
- 5. Is bedoeld voor teams, afdelingen, (doel)groepen..**
- 6. Gaat soms over bijzaken**
- 7. Vormt geen antwoord op persistente vraagstukken.**

Wat zijn taaie vraagstukken?

De veranderkunde voorbij



Waaraan herken je taaie vragen

Hoe te
herkennen

1. Formuleren is al lastig. Vraagstuk is 'fuzzy'. Geen duidelijke actor of factor die 'het' gedaan heeft
2. Je kan ze wel aanpakken, maar niet elimineren. Hoe harder je erop duwt, hoe harder systeem terugdrukt
3. Vraagstuk is van niemand en iedereen, overschrijdt afdelingen en disciplines. Niemand gaat er echt over, je kan het niet in je eentje oplossen
4. Uniek vraagstuk. Mogelijke aanpakken zijn onbegrensd maar ook ongetest.

Complexiteit als kenmerk

Waaraan herken je taaie (fixerende) omgevingen

Hoe te
reduceren

1. Waar het misgaat spelen schuldvragen. Maar ook relatieschade
2. Beperkte interesse en baggage in organiseerkennis
3. Uitvoerders en bedenkers op andere posities. Heersende ideeën raken onomstreden ongeacht of ze werken. Opvattingen worden niet bijgesteld
4. Voorkeur voor top-down aanpak. Andere insteken worden verstoord waardoor ze niet goed werken. *'Als strategieën vechten, winnen die met macht'*. Geel en blauw overheerst
5. Leren leidt niet tot verdieping. Hollen of stilstaan. Complexere ervaring wordt niet geoogst

Kenmerk: fixaties

Mechnismen-2



Speelveld

1. Interactie (hoe betrokkenen met elkaar omgaan)
2. Cognities (opvattingen en overtuigingen)
3. Procesontwerp (samenspel van interventies)
4. Ankering (hoe het landt en beklijft).

Het schakelen, switchen, stapelen en combineren, **speelsheid** ipv dominante praktijken, is misschien wel het hart van effectief veranderen rond taaie vraagstukken

Spelen met **interactie**

1. Inclusie

- Klassiek: vergaderen en opdelen in subdelen
- Nu: betrokkenheid rond werkprocessen (tijdelijke groep-en- als bouwstenen)

2. Invloed

- Klassiek: centrale sturing, instructiestijl, omhoog delegeren voor besluiten (law & order) en vervolgens duiken (ja zeggen, nee doen)
- Nu: coproductie, gedeeld en gespreid leiderschap, meer op process & minder op inhoud; meer faciliteren & minder beïnvloeding; meer organiseren van interactie & minder reageren erop)

3. Affectie

- Klassiek: aandacht aan wat of wie het ligt (afrekenmechanisme), reactie = externaliseren
- Nu: omdraaien negatieve betekenis van conflicten (complexe vragen kunnen niet zonder). Zelfregulering. Procesbegeleidend en onderzoekend (bv over gezichtspunten)

Spelen met **cognitive** (waarnemen, aandacht, concentratie, taal) ofwel 'creating confusion')

4. Vensters

- Klassiek: 1 beeld van het probleem
- Nu: variëteit in beelden van probleem vergroten (bv landkaarten om andere zienswijzen in te zetten)

5. Spiegels

- Klassiek: opvatting over 'wat werkt' inzetten
- Nu: bestaande opvattingen, perspectieven en redeneringen ter discussie stellen

6. Ambivalentie

- Klassiek: streven naar eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit
- Nu: heersende opvattingen problematiseren en ridiculiseren (tegengas). Omdraaien van zin en onzin. Prikkelen, porren en plagen

Spelen met **procesontwerp**

7. Proces varieteit

- Klassiek: procesontwerp a la Veranderkunde & Plan van Aanpak
- Nu: meerdere aanpakken in tijd en plaats gescheiden inzetten

8. Ontwikkel principes

- Klassiek: veranderen doe je naast je werk
- Nu: veranderen doe je in het werk. Varieteit in leervormen aanbrengen

9. Planvorming

- Klassiek: vaste ontwerp en -implementatiefase. Focus op actie en resultaat (grote stappen, snel thuis)
- Nu: incrementeel, continue monitoren, herijken en bijsturen. Ontwerpen als voortdurende activiteit

Spelen met **procesankering**

10. Hulprelatie

- Klassiek: commiteren, evt uitbesteden
- Nu: onzekerheid omzetten in voorwaardelijke instappen en tijdelijk instemming

11. Trajectinbedding

- Klassiek: continue gerichtheid op derden met belang en oordeel
- Nu: beperken van de arena, trajecten bij voorkeur onder maaiveld. Voeden van onderaf. Sponsor opereert op afstand maar is beschikbaar als 'hitteschild'

12. Vernieuwingscontinuïteit

- Klassiek: geïsoleerd geïnstitutionaliseerd met 1 sponsor, method & budget
- Nu: als (steeds meer) mensen erover praten en meezoeken of experimenteren. Onverstoorbaar geworden

