



Universiteit Utrecht

Onderzoeksprogramma
Succesvol Bestuur

De Succesvolle Verandering

Uitkomsten werksessie Rijksvernieuwers

Stefanie Beyens & Scott Douglas

Contact: s.c.douglas@uu.nl

19 januari 2017



This project has received funding from the European Research Council (ERC) under the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme (grant agreement No694266)



Enkele 'grote inzichten' in succesvolle veranderingen

- Het succes van een verandering heeft verschillende dimensies (effectiviteit, legitimiteit, robuustheid). Deze moeten allemaal bediend worden om te kunnen spreken over een volledig succesvolle verandering
- Het succes van een verandering kan gevonden worden in verschillende momenten, fasen en indicatoren, wat het succes van een verandering zowel alomtegenwoordig als ongrijpbaar kan maken
- Net zoals dat een publieke taak verdrukt kan worden door een "risico-regel-reflex", kan een spontaan succes worden doodgedrukt door een "succes-structuur-reflex", waarbij initiatief en flexibiliteit in nieuwe regels verzanden
- In een integrale, samenwerkende overheid is alle succes een gedeeld succes van meerdere partners, maar de erkenning en beloningsmechanismen zijn vaak gericht op afzonderlijke of zelfs individuele spelers
- ...



Kenmerken van een succesvolle verandering

Hoe herken je een EFFECTIEVE verandering?

- Versterkt een positieve, optimistische blik op de toegevoegde waarde van de eigen organisatie
- Benut intrinsieke motivatie en gevoelde bedoeling van medewerkers, zodat dure externe prikkels niet nodig zijn
- Vertaald toekomstige duurzame effecten ook naar korte termijn resultaten en prestaties
- ...

Hoe herken je een succesvolle verandering?

Hoe herken je een LEGITIEME verandering?

- Beschikt over draagvlak van top- tot straatniveau en van politieke bazen tot externe partners
- Verankert in persoonlijke zelf-legitimatie medewerkers, zodat ze zelf actie willen en durven nemen
- Biedt blijvend ruimte vanuit de leiding voor experimenteren, fouten maken en lessen delen
- ...

Hoe herken je een ROBUUSTE verandering?

- Bestendigt verandering door zelfstuwende kracht mensen, niet door nieuwe regels of structuren
- Stimuleert continue reflectie medewerkers en organisatie op gekozen richting en nieuwe kansen
- Er is een basis gelegd voor een brede consensus onder partners, ook als politieke context wijzigt
- ...



Bouwstenen van veranderingbenadering / Theory of Change





Vervolgfragen voor community van vernieuwers

- Aanscherpen: Hoe kun je effectiviteit, legitimiteit en robuustheid van een succesvolle verandering precies herkennen?
- Verdiepen: Hoe kun je de verschillende dimensies van succes (bijv. legitimiteit) gericht uitbouwen?
- Verbreden: Hoe vertalen de successen van een verandering binnen de organisatie zich naar toegevoegde waarde voor de samenleving, naar het effect voor de burger?
- Versterken: Welke veranderstrategieën werken? Welke Theories of Change versterken de behaalde resultaten?
- ...