DAMEN

A CHANGING MUNICIPALITY

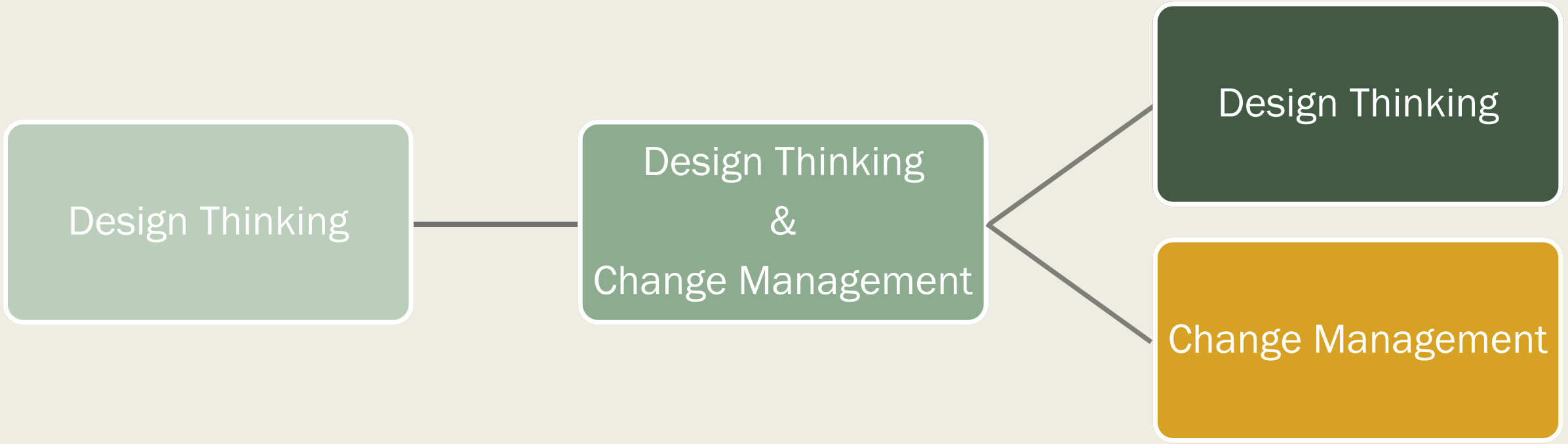
Recognizing Design Thinking themes & Organizational change management elements in Schiedam

Joan Ruiz Pion – P5 – 25 Januari 2018

INHOUDSOPGAVE

- VERLOOP ONDERZOEKSPROCES
- DESIGN THINKING
- CHANGE MANAGEMENT

VERLOOP ONDERZOEKSPROCES



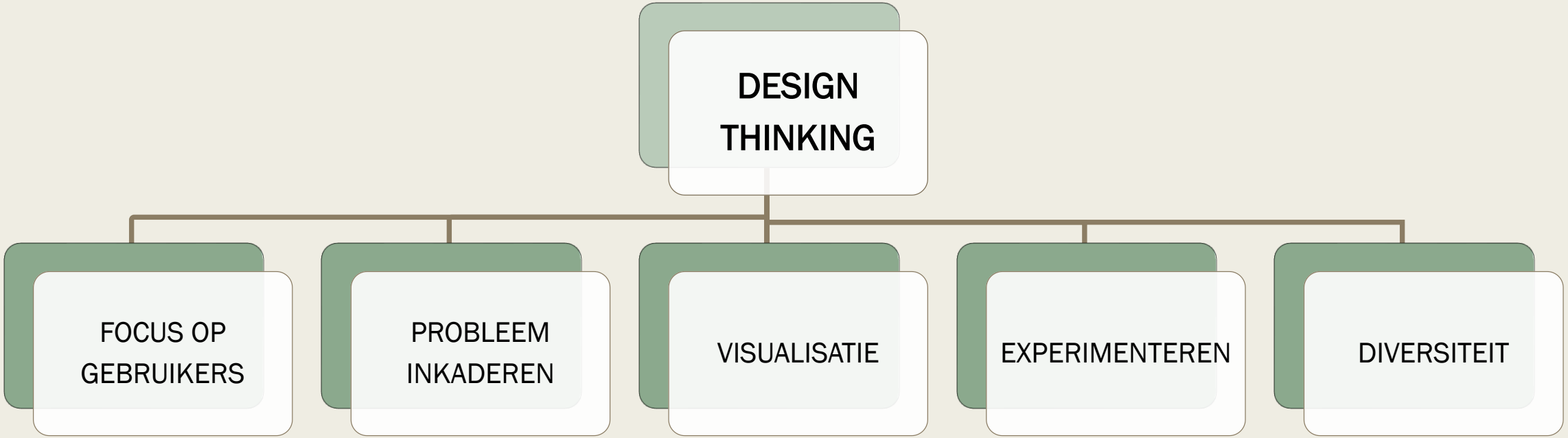
DESIGN THINKING

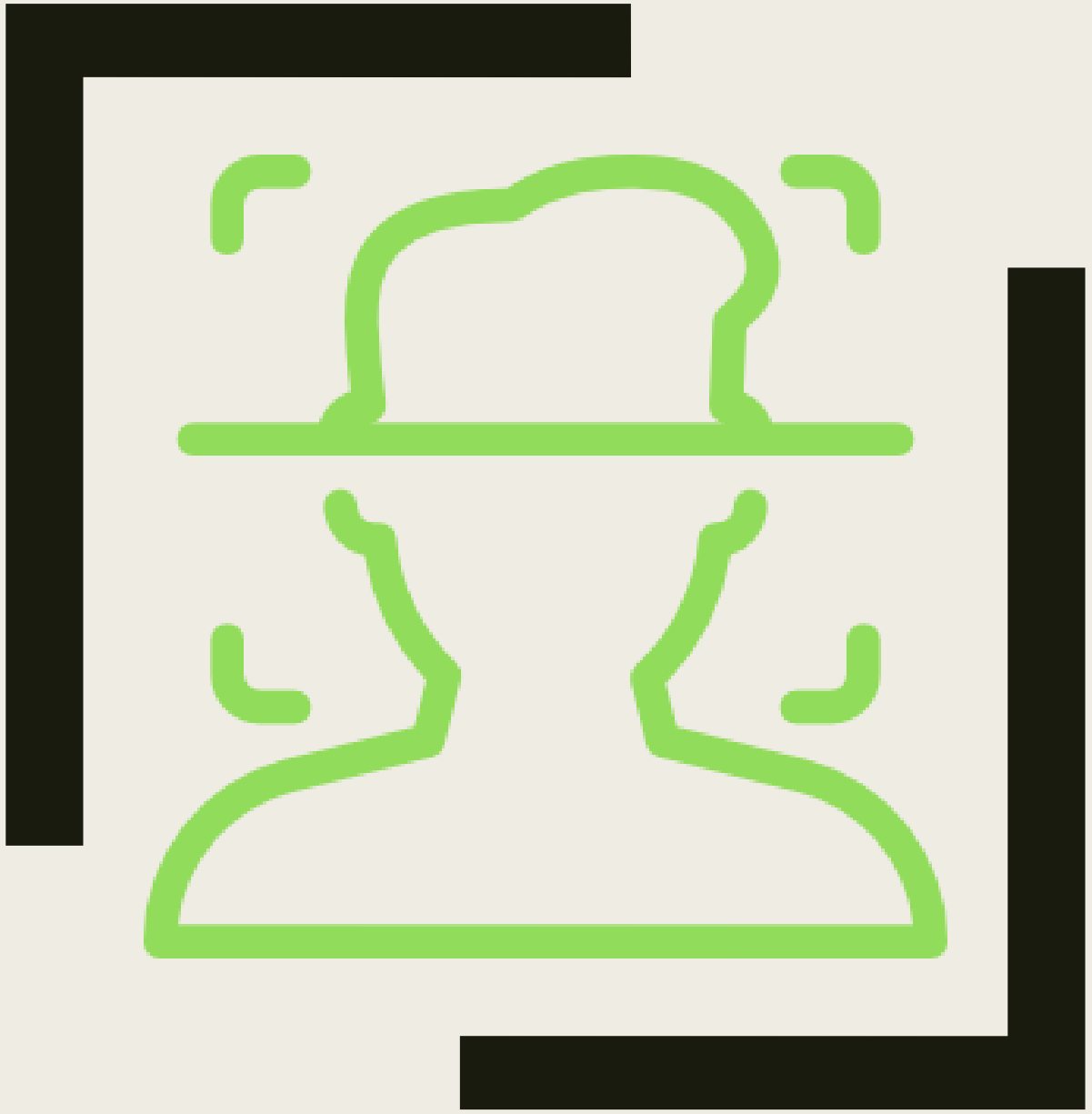
DESIGN THINKING: WAT IS HET?

“Design Thinking is een aanpak om problemen te definiëren en op te lossen door methodes en handvaten toe te passen die ontwerpers gebruiken voor het oplossen van problemen. Het is een manier van omgaan met complexiteit binnen projecten”

-Brown (2008;2009); Johansson-Sköldberg et al. (2013), Mahmoud-Jouini et al. (2016), Martin (2009); Liedtka (2014).

DESIGN THINKING: THEMA'S

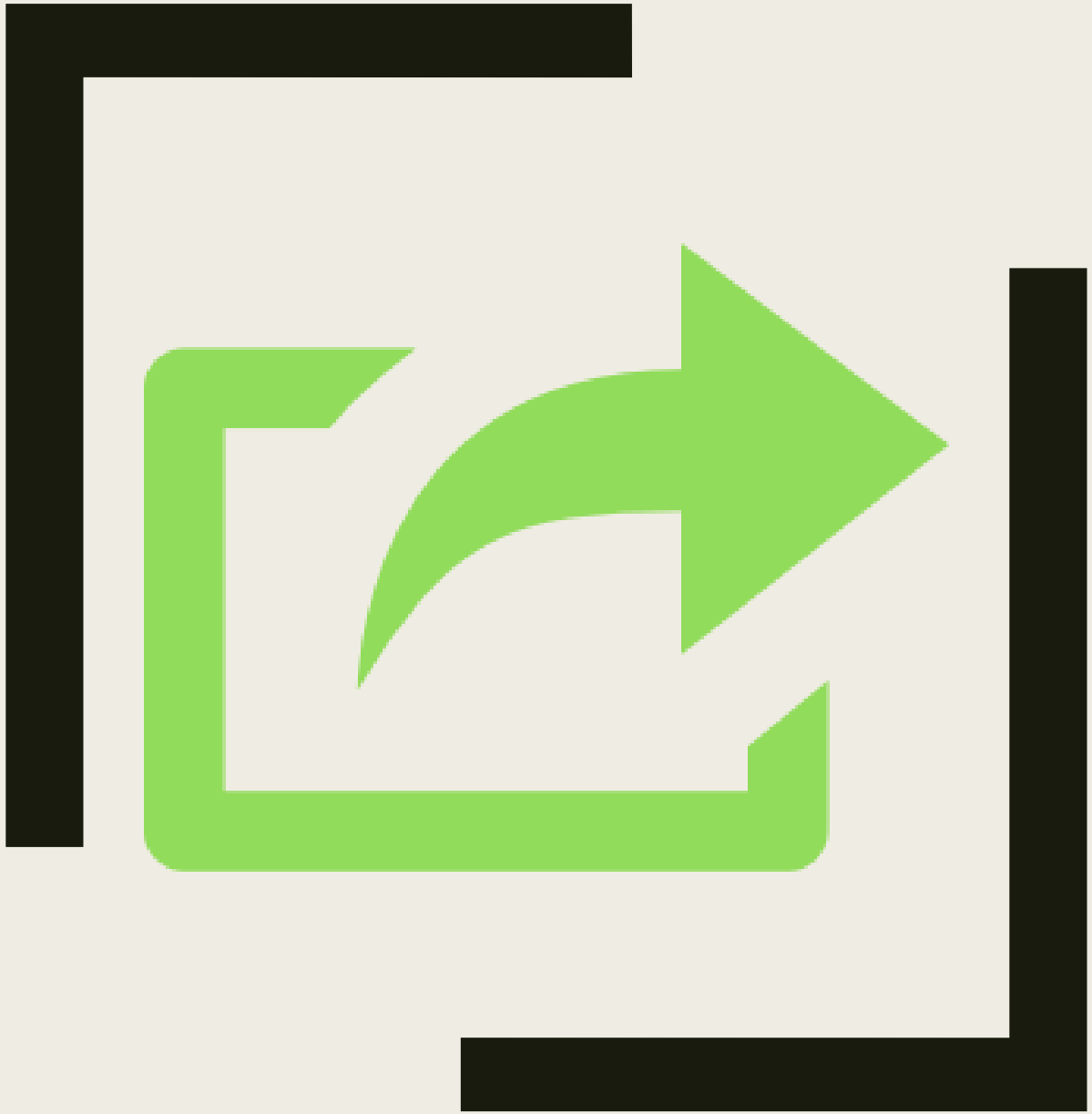




THEMA 1:
FOCUS OP GEBRUIKERS

- BETREKKEN VAN DE GEBRUIKER
- BEGRIP
- OPEN HOUDING

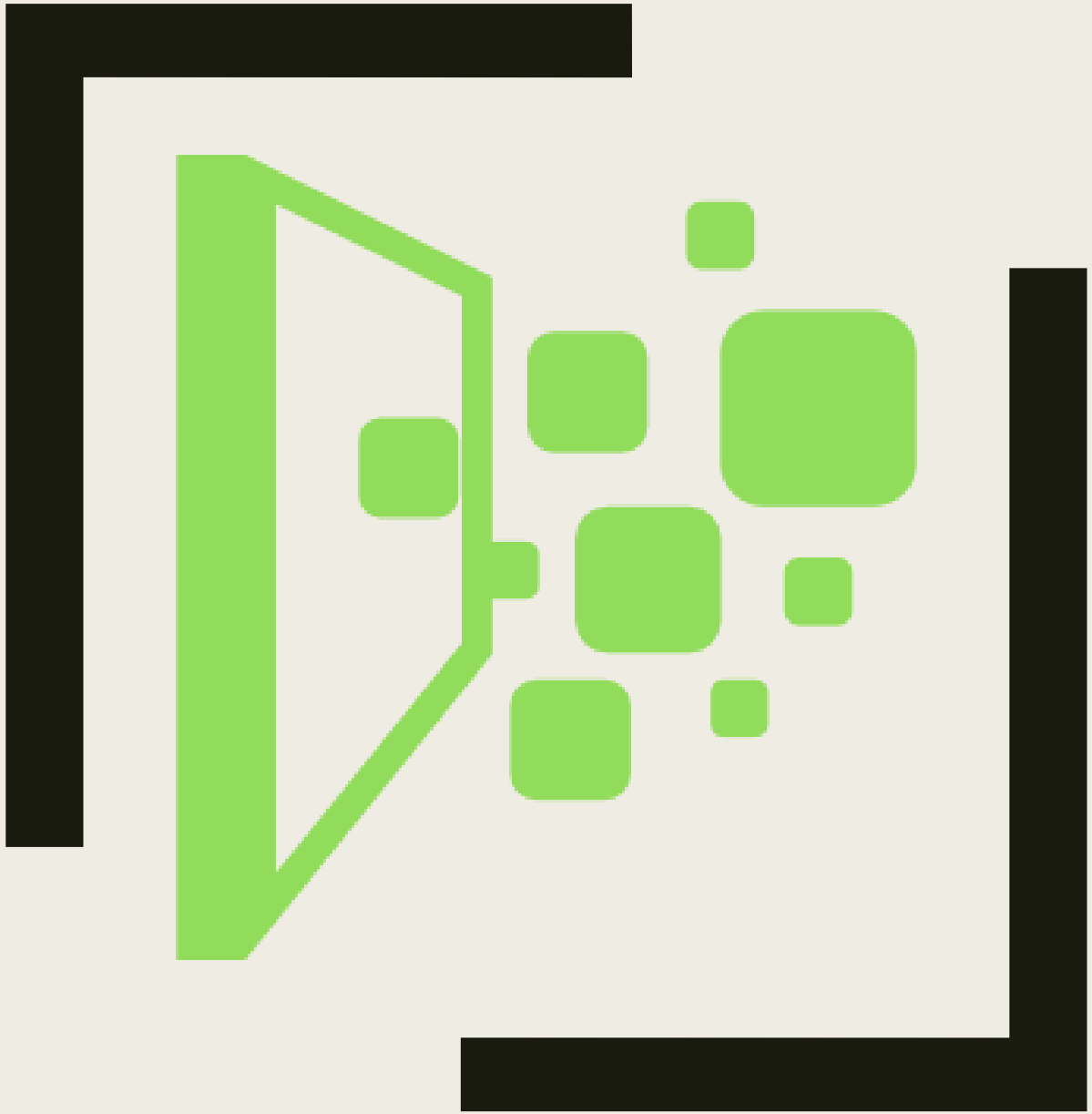
[CARLGREN ET AL., 2016]



THEMA 2:
PROBLEEM INKADEREN

- PROBLEM BREDER TREKKEN
- HERFORMULEREN
- GROTER OPLOSSINGSGEBIED

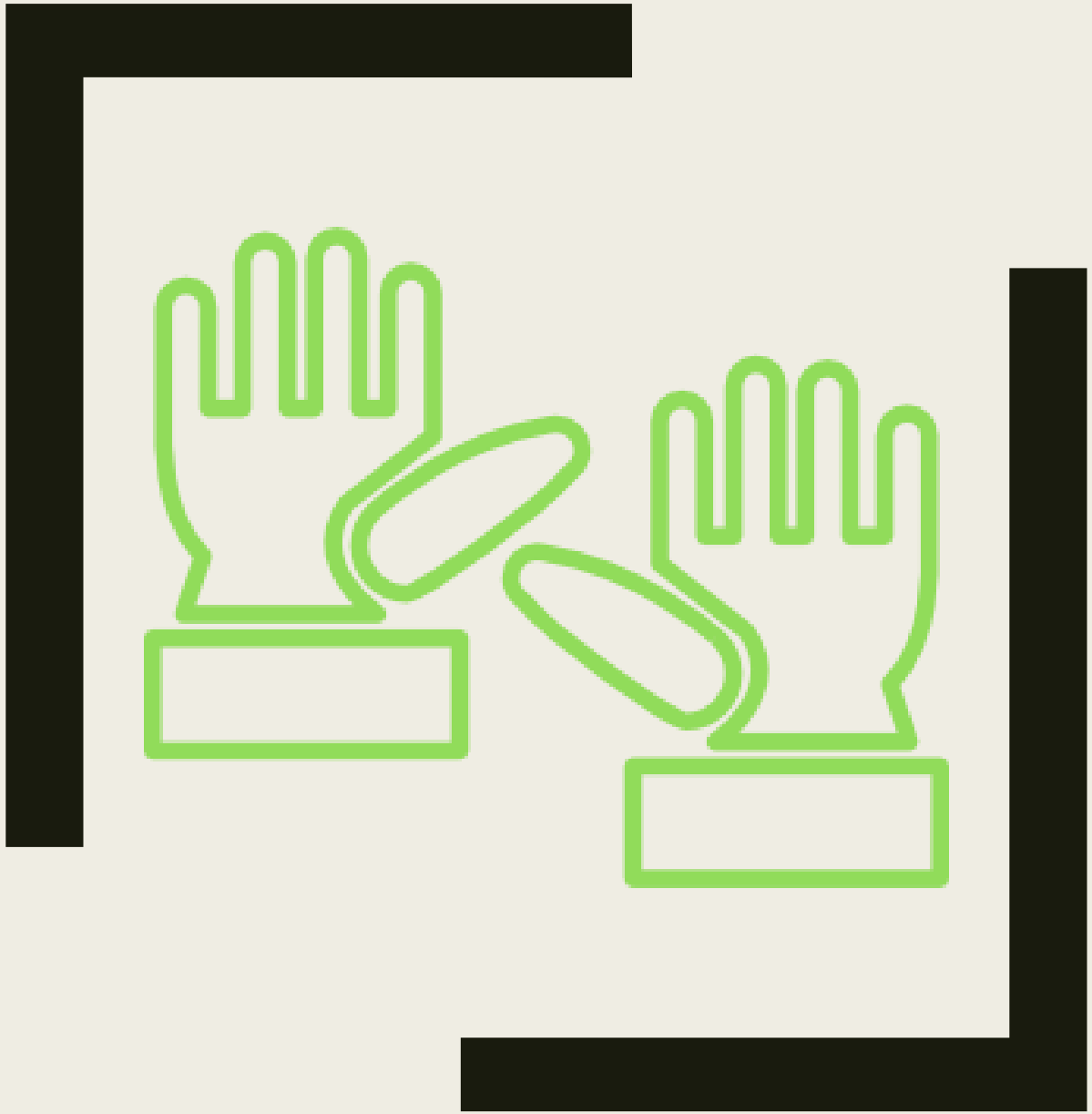
[CARLGREN ET AL., 2016]



THEMA 3: VISUALISATIE

- IDEEËN INZICHTELIJK MAKEN
- SCHETSEN/MODELLEN
- ROLLENSPEL

[CARLGREN ET AL., 2016]



THEMA 4: EXPERIMENTEREN

- LEREN DOOR UITPROBEREN
- FEEDBACK ONTVANGEN
- ONBEGRENSD DENKEN

[CARLGREN ET AL., 2016]

THEMA 5: DIVERSITEIT

- BREED SCALA AAN ACTOREN
- SAMENWERKING BINNEN DIVERS TEAM
- VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN

[CARLGREN ET AL., 2016]

DESIGN THINKING VS PROJECT MANAGEMENT

DESIGN THINKING VS PROJECT MANAGEMENT

PROJECT MANAGEMENT

- Project leveren binnen de tijd, budget & prestatie criteria
- Stabiele situatie

DESIGN THINKING

- Omgaan met complexiteit

TOEGEVOEGDE WAARDE

- Verminderen van complexiteit binnen PM

DESIGN THINKING VS PROCESS MANAGEMENT

DESIGN THINKING VS. PROCESS MANAGEMENT

PROCESS MANAGEMENT

- Goed proces ontwerpen
- Omgaan met proces problemen

DESIGN THINKING THEMA'S

- Herkenbaar binnen Proces Management

DT VS PROCES MANAGEMENT

- Design Thinking is onderdeel van Proces management

CASE STUDY: HERONTWIKKELING SCHIEDAMSE HAVENS

ONDERZOEKSVRAAG

“HOW IS DESIGN THINKING IMPLEMENTED IN THE SCHIEDAM PORT AREA REDEVELOPMENT PROJECT?”

CASE STUDY: SCHIEDAMSE HAVENS

- Gestart in 2014
- Bedrijven wilden uitbreiden

DOEL

- Duurzaam havengebied
- Sterk maritieme cluster
- Betere connectie met de stad

DESIGN THINKING THEMAS IN DE PRAKTIJK

FOCUS OP GEBRUIKERS

- ACTOREN WORDEN ALS GELIJKEN GEZIEN DOOR DE PM
- ACTOREN KUNNEN MENING KWIJT TIJDENS RAADSVERGADERINGEN
- ACTOREN WERKEN SAMEN AAN DIVERSE THEMAS

PROBLEEM INKADEREN

- OPGAVE WERD DOOR DE GEMEENTE IN EEN BREDER CONTEXT GEZIEN
- NIET ALLEEN HET HAVENGEBIED, MAAR OOK DE STAD
- MEER DRAGVLAK

DESIGN THINKING THEMAS IN DE PRAKTIJK

FOCUS OP GEBRUIKERS

- OPGAVE WERD DOOR DE GEMEENTE IN EEN BREDER CONTEXT GEZIEN
- NIET ALLEEN HET HAVENGEBIED, MAAR OOK DE STAD
- MEER DRAGVLAK

DESIGN THINKING THEMAS IN DE PRAKTIJK

EXPERIMENTEREN

- **VIRTUEEL**: URBAN STRATEGY TOOL VAN TNO
- **FYSIEK**: VERKEERSDREMPELS

DIVERSITEIT

- DIVERSE GROEP
- BEDRIJVEN WILTONHAVEN
- BEWONERS
- GGD
- Vele anderen

CONCLUSIE & REFLECTIE

DESIGN THINKING CONCLUSIE

THEORIE

- Design Thinking is een onderdeel van procesmanagement
- Omgaan met complexiteit binnen project management

PRAKTIJK

- Alle thema’s worden herkend binnen de case study
- Niet noodzakelijk om alle themas toe te passen

DESIGN THINKING REFLECTIE

THEORETISCHE RELEVANTIE

- Relevant voor iedereen die dieper begrip wil krijgen over het onderwerp

PRAKTISCHE RELEVANTIE

- Project- en procesmanagers, gemeentes, ontwikkelaars

GENERALISATIE

- Stedelijk (her)ontwikkelingsprojecten waar veel complexiteit heerst

DESIGN THINKING AANBEVELINGEN

- FACTOREN VOOR HET TOEPASSEN VAN DEZE MANIER VAN WERKEN
- TOEGEVOEGDE WAARDE DESIGN THINKING VANUIT PRAKTIJK

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

WAT IS HET?

“Het proces van het continu veranderen van een organisatie’s richting, structuur en capaciteiten om te voldoen aan de steeds veranderende behoeftes van externe en interne klanten”

- (By, 2005)

WAAROM TOEPASSEN?

- Verandering is een continu aspect van het organisatie leven (Burnes, 2004)
- Hoog gewaardeerd manegerial skill (Senior, 2002)
- Belangrijk om als bedrijf te overleven in het heden (Luecke, 2003)

CASE VAN SCHIEDAM

Hoe is de gemeente aan het veranderen?

OUDE SITUATIE

- STERKE MAAKBARE TRADITIE
  - *ERPACHT*
- ACTIEF GRONDBELEID
- ZELF PLANNEN MAKEN / OPLOSSINGEN BEDENKEN

NIEUWE SITUATIE: Regiegemeente

- VAN BUITEN NAAR BINNEN DENKEN
- GEMEENTE FACILITEERT WAAR MOGELIJK
- HAAKT AAN OP IDEEËN VAN BUITEN AF

CASE VAN SCHIEDAM

Oorzaken voor verandering

BESTUURLIJK	MAATSCHAPPELIJK	ECONOMISCH
• Vertrek van burgemeester • Vertrek van college • Veel aan de hand binnen organisatie	• De maatschappij veranderd in een snel tempo • Welke rol moet de gemeente aannemen	• Crisis 2008 • Gemeente heeft minder middelen • Andere manieren van werken

ONDERZOEKSVRAAG

“To what extend are organizational change management elements recognized within the municipality of Schiedam in its change towards becoming a directormunicipality?”

CATAGORY OF CHANGE

Rate of occurrence	How it comes about	Scale
• Discontinuous • Continuous • Incremental	• Planned • Emergent • Contingency • Choice	• Fine-tuning • Incremental adjustment • Modular transformation • Corporte transformation

CHANGE BY RATE OF OCCURRENCE

CHANGE BY RATE OF OCCURRENCE

- DISCONTINUOUS APPROACH
- CONTINUOUS APPROACH
- INCREMENTAL APPROACH

DISCONTINUOUS APPROACH

Definitie

- Snelle veranderingen in strategie, structuur of cultuur (Grundy, 1993)
- Gevolgd door stilte (Luecke, 2003)
- Oorzaak: grote interne/externe shock

In de Case

- Wordt gezien als onmogelijk, omdat de omgeving continu veranderd (G-H)
- Geen actieve sturing (S-Hz)
- Terugval naar oude angstcultuur (S)
- Herkend wel momenten van stilte, want het zijn niet altijd pieken (G)

CONTINUOUS APPROACH

Definitie

- Continu monitoren van interne/externe situatie
- Bereid zijn om constant te veranderen

In de Case

- Wordt gezien als enige approach dat mogelijk is om de omgeving bij te houden (G-H)
- Gemeente is niet een organisatie die zich makkelijk aanpast (S-Hz)
- Terugval naar oude angstcultuur (S)

INCREMENTAL APPROACH

Definitie

- Delen van de organisatie gaan pakken één probleem per keer op

In de Case

- Dit is het principe van ‘opgavesturing’ binnen de gemeente (S-H)
- Opvang van vluchtelingen is een voorbeeld van een issue dat apart is aangepakt tijdens het veranderingsproces (G)

CHANGE BY HOW IT COMES ABOUT

CHANGE BY HOW IT COMES ABOUT

- PLANNED APPROACH
- EMERGENT APPROACH
- CONTINGENCY APPROACH
- CHOICE APPROACH

PLANNED APPROACH

Definitie

- Verandering is gepland
- Focus op verklaren en begrijpen van het veranderingsproces

In de Case

- Niet gepland
- Vertrek van burgemeester Verver en de Raad was niet gepland, maar zijn wel directe oorzaken (H-G)
- Economische crisis ook niet gepland
- Er was echt behoefte aan verandering

EMERGENT APPROACH

Definitie

- Verandering wordt gezien als een continu, niet lineair proces
- Proces met open-eind

In de Case

- Veranderingsproces is niet lineair en heeft een open eind (H-S)
- Het proces heeft pieken, waarin de mate van verandering heel erg toe neemt, maar ook dalen. Wat ook gezien kan worden als zijnde niet lineair (G)

CONTINGENCY APPROACH

Definitie

- Benadrukken dat er niet één beste strategie is voor alle proces
- Eén beste strategie voor ieder proces

In de Case

- Dit werd binnen de case niet herkend

CHOICE APPROACH

Definitie

- Bewust invoeren van verandering
- Geen noodzaak is om te veranderen

In de Case

- De gemeente had geen keus, moest wel veranderen (S-Hz-G-H)
- Het was wel een bewuste keuze om de verandering in te zetten, al was het onvrijwillig (H)

CHANGE BY SCALE

CHANGE BY SCALE

- FINE-TUNING
- INCREMENTAL ADJUSTMENT
- MODULAR TRANSFORMATION
- CORPORATE TRANSFORMATION

FINE-TUNING

Definitie

- Doorgaand proces, kleine veranderingen
- Doel: verfijnen van beleid, methodes en procedures

In de Case

- Dit is een manier waarop de gemeente haar beleid verfijnd (H)

INCREMENTAL ADJUSTMENT

Definitie

- Verandering aan management processen en strategieën
- Kleine veranderingen

In de Case

- Dit is een manier van het fijn slijpen van strategieën en processen (H)
- De gemeente wordt niet ervaren als een organisatie die dingen klein aanpakt, het gaat vaak gelijk om grote, ingrijpende veranderingen (S)

MODULAR TRANSFORMATION

Definitie

- Grote veranderingen
- In één of meerdere afdelingen van een bedrijf
- Focus: delen van het bedrijf en niet het geheel

In de Case

- H: Het kan voorkomen dat sommige afdelingen binnen de gemeente sneller of meer verandering ervaren dan anderen
- S: de gemeente doet niks in het klein, het gaat altijd om grote veranderingen

CORPORATE TRANSFORMATION

Definitie

- Grote veranderingen
- Vooral in strategieën
- Focus: organisatie als geheel

In de Case

- De veranderingen gelden voor de gehele organisatie (S-H-Hz-G)
- De kwaliteit naar de buitenwereld toe moet overal hetzelfde zijn, ongeacht welke afdeling binnen de organisatie (H)

CONCLUSIE & REFLECTIE

CONCLUSIES

Proces van veranderen wordt verschillend ervaart tussen de verschillende lagen

Hogere laag: verandering is continu

Lagere laag: discontinu, geen actieve sturing

Verandering ervaart als idee dat over de organisatie gestrooid wordt

CHANGE MANAGEMENT REFLECTIE

THEORETISCHE RELEVANTIE

- Relevant voor iedereen die dieper begrip wil krijgen over het onderwerp

PRAKTISCHE RELEVANTIE

- Relevant voor Nederlandse gemeentes die veranderingen doorvoeren

GENERALISATIE

- Vele variabele factoren

CHANGE MANAGEMENT AANBEVELINGEN

- VERANDERINGEN BINNEN GEMEENTES IN HET ALGEMEEN
- STAPPEN VOOR SUCCESVOL VERANDERINGS MANAGEMENT
- OORZAAK VERSCHILLENDE VISIE OP VERANDERING

DAMEN

REFERENTIES

- Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84.
- Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York, NY: HarperCollins.
- Carlgren, L., Rauth, I., Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. John Wiley & Sons Ltd.
- Grundy, T. (1993). *Managing Strategic Change.* London: Kogan Page.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. Creativity and Innovation Management, 22(2), 121–146.
- Liedtka, J. (2014). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. Journal of Product Innovation Management, 32(6), 925–938.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change And Transition.* Boston, MA: Harvard Busines School Press.
- Mahmoud-Jouini, S. B., Midler, C., Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in and Innovation Context. Project Management Journal, Vol. 47, No. 2, 144-156
- Martin, R. (2009). The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage. Boston, MA: Harvard Business Press.