

DE BPC-BRIL

KIJKEN NAAR WAT ÉCHT BEPALEND IS.

INHOUDSOPGAVE

- 1 INLEIDING** PAGINA 3
- 2 DE BPC-BRIL** PAGINA 4
- 3 NÓG EEN VERANDERMODEL?** PAGINA 5
- 4 DE BPC-BRIL IN DE PRAKTIJK:
EIGENAARSCHAP** PAGINA 6
- 5 DE BPC-BRIL IN DE PRAKTIJK:
DIGITALISERING** PAGINA 7
- 6 DE BPC-BRIL IN DE PRAKTIJK:
LEIDERSCHAPSONTWIKKELING** PAGINA 8
- 7 HET EFFECT VAN KIJKEN EN
WERKEN MET DE BPC-BRIL** PAGINA 9
- 8 WAT JE VANDAAG KUNT DOEN** PAGINA 10

1 INLEIDING

Stilstand is achteruitgang. Zeker in onze snel veranderende wereld blijkt steeds vaker dat de manier waarop we werken niet meer aansluit bij wat er bereikt moet worden. En dus wordt er veranderd. Verbeterd.

De strategie wordt aangescherpt, nieuwe rollen ontstaan, processen worden nóg strakker ingericht en managers volgen leiderschapstrajecten. Tegelijkertijd doen nieuwe technologieën, zoals AI, hun intrede.

Alles gebeurt zorgvuldig en volgens de bekende boekjes. Verandermodellen worden toegepast, trajecten doordacht ontworpen en plannen uitgerold. Begrippen als 'implementatie', 'adoptie' en 'verankering' vormen de rode draad.

Op papier klopt het, maar in de praktijk blijkt het weerbarstiger.

Waar snelheid werd verwacht, ontstaat vertraging. Waar eigenaarschap zou groeien, ontstaat afwachten. Waar nieuw gedrag zou ontstaan, keert het oude terug. En uiteindelijk verandert er minder dan gehoopt. Eilandvorming, cynisme of weerstand steken de kop op.

Vaak ligt de oorzaak niet bij onwil of gebrekkige plannen, maar in het veranderen vanuit een te beperkt blikveld, waardoor de echte knelpunten buiten beeld blijven.

Organisaties veranderen vaak wat zichtbaar is, niet wat bepalend is.

2 DE BPC-BRIL

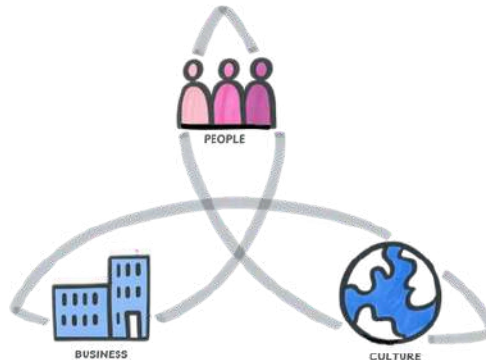
Met de BPC-bril kijk je integraal en menselijk naar organisaties en veranderingen en vlieg je elk vraagstuk vanuit drie dimensies aan:

Business - richting, strategie, processen, structuur en besluitvorming

People - leiderschap, vaardigheden, gedrag, betrokkenheid en bezetting

Culture - gewoontes, veiligheid, samenwerking en wat als 'normaal' wordt gezien

Je kijkt hoe deze dimensies elkaar beïnvloeden en daarmee ook naar de betrekkingen en relaties die in een organisatie ontstaan. In veel gevallen blijken knelpunten te zitten in de dynamiek tussen mensen, binnen de inrichting en binnen wat normaal is geworden.



De BPC-bril verandert niet wát je doet aan verandering, maar hoe je bepaalt waar je moet ingrijpen.

3 NÓG EEN VERANDERMODEL?

Nee. BPC is niet bedoeld als stappenplan en ook geen interventie-framework dat je één-op-één toepast op een verandertraject. Het schrijft niet voor welke fasen je moet doorlopen of welke tools je moet inzetten.

Waar bestaande integrale modellen vaak helpen om verandering te structureren of te faseren, helpt BPC om ook te begrijpen wat er in de onderstroom en tussen de domeinen gebeurt. Een andere manier van kijken vóóordat je überhaupt kiest wát je gaat doen.

Het maakt zichtbaar hoe Business, People en Culture elkaar beïnvloeden in de praktijk van alledag: waar besluiten vertragen, waar gedrag afwijkt van intentie en waar cultuur onbedoeld de uitvoering bepaalt.

Daarmee verandert BPC niet wát je doet aan verandering, maar hoe je bepaalt waar je moet ingrijpen.

De dynamiek waarin een verandering moet landen, is vaak ingewikkelder dan de verandering zelf.

4 DE BPC-BRIL IN DE PRAKTIJK: EIGENAARSCHAP

Een kijkje in de praktijk. Vrijwel elke organisatie wil meer eigenaarschap. Er wordt een RACI-matrix ingevuld en doelen worden expliciet gemaakt. Toch blijft er een hardnekkig patroon zichtbaar: iedereen is betrokken, maar niemand pakt écht eigenaarschap.

De oorzaak? Dit is wat wij zien in de praktijk:

- Verantwoordelijkheden zijn impliciet
- Rollen worden "in de schoenen geschoven"
- Aanspreken voelt onveilig

En dus blijft eigenaarschap een wens.

Met de BPC-bril bekijk je het vraagstuk met een verruimde blik:

Business – Zijn richting en mandaat helder?

People – Kunnen en durven mensen het?

Culture – Is het normaal om elkaar aan te spreken?



5 DE BPC-BRIL IN DE PRAKTIJK: DIGITALISERING

'We gaan meer doen met AI!' . Er worden werkgroepjes gevormd, initiatieven op papier gezet, webinars gevolgd. Maar daar blijft het bij. Er komt niets écht van de grond.

De oorzaak? Dit is wat wij zien in de praktijk:

- Medewerkers zien de waarde niet voor hun eigen werk
- Niemand voelt zich echt verantwoordelijk
- Experimenteren wordt niet gefaciliteerd of beloond in het werk

Met de BPC-bril bekijk je het vraagstuk met een verruimde blik:

Business - Welke keuzes maken we en welk probleem lossen we echt op? Wie is er verantwoordelijk voor wat?

People - Begrijpen mensen het, kunnen ze het, willen ze het en wat is hiervoor nodig?

Culture - Past dit bij hoe we samenwerken en beslissingen nemen?



6 DE BPC-BRIL IN DE PRAKTIJK: LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Er wordt volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van leiderschap. Training, coaching, intervisie. Er ontstaat inzicht en energie. Mooi! Maar het geleerde dooft langzaam uit in de praktijk. En er verandert uiteindelijk... weinig.

De oorzaak? Dit is wat wij zien in de praktijk:

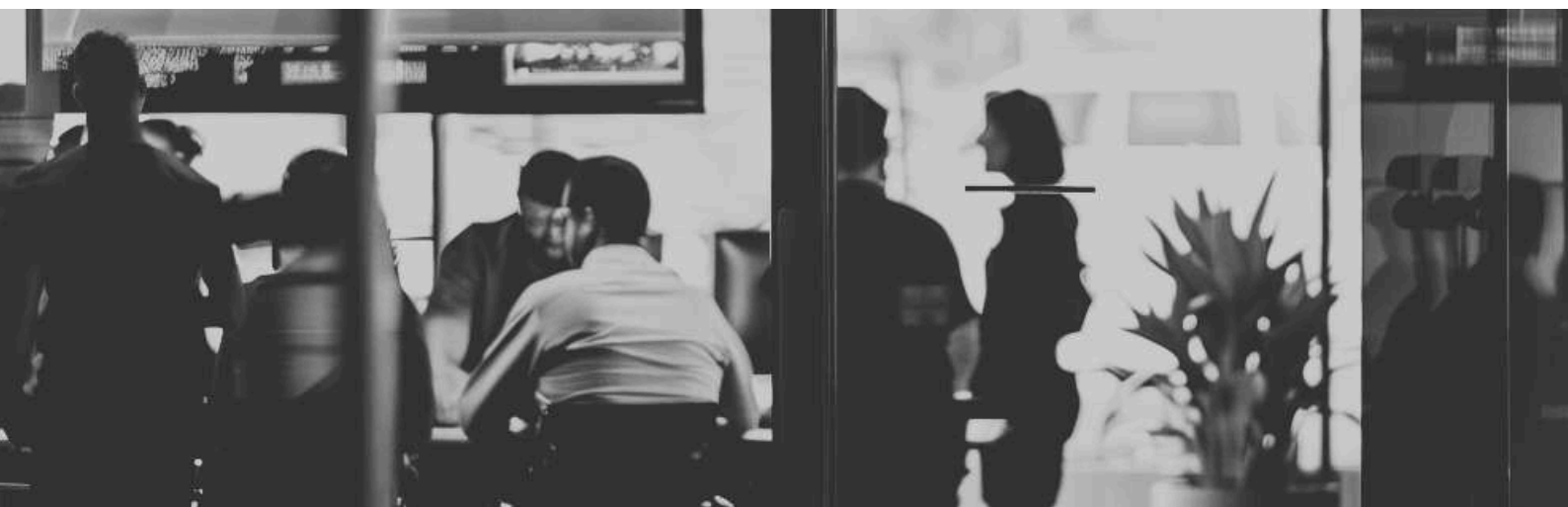
- De koers is niet helder, waardoor richting en prioriteiten verschillend worden geïnterpreteerd en er geen eenduidige lijn ontstaat
- Besluitvorming en mandaat blijven hetzelfde, waardoor leiders terugvallen in oude patronen
- Aanspreken en sturen blijft spannend, waardoor nieuw gedrag niet wordt geborgd

Met de BPC-bril bekijk je het vraagstuk met een verruimde blik:

Business – Zijn richting, kaders en mandaat helder genoeg om effectief te kunnen sturen? Weet iedereen waarop gestuurd wordt, waar ruimte zit en waar de grenzen liggen?

People – Kunnen en durven leiders verantwoordelijkheid daadwerkelijk te nemen en in te vullen? Is er voldoende vertrouwen, eigenaarschap en bekwaamheid om echt te handelen?

Culture – Wordt leiderschap gedragen in het dagelijks gedrag en de samenwerking? Is het normaal om elkaar aan te spreken en samen besluiten te nemen, of blijft het afhankelijk van individuen?



7

HET EFFECT VAN KIJKEN EN WERKEN MET DE BPC-BRIL

Organisaties die met de BPC-bril werken, verschuiven van oplossen naar doorgronden. In plaats van direct naar één oplossing te grijpen, ontstaat eerst een bredere duiding van het vraagstuk en zicht op waar het werkelijk schuurt.

Het probleem blijkt vaak in de samenhang tussen business, people en culture te zitten. Dat verandert ook de manier van interveniëren: niet langer losse trajecten op leiderschap, cultuur of structuur, maar gerichte interventies die deze drie dimensies tegelijk raken.

Bijvoorbeeld:

- leiderschap dat wordt gekoppeld aan duidelijke besluitvorming en mandaat (Business)
- verandering die ook gedrag en psychologische veiligheid adresseert (Culture)
- digitalisering die naast techniek ook eigenaarschap en vaardigheden meeneemt (People)

Het effect is dat verandering minder afhankelijk wordt van losse initiatieven of individuele trekkers en meer ontstaat vanuit een samenhangend systeem waarin gedrag, structuur en cultuur elkaar versterken.



8 WAT JE VANDAAG KUNT DOEN

Pak een actueel vraagstuk in je organisatie en neem een uur de tijd om het vraagstuk te begrijpen, vóórdat je gaat verbeteren. Zorg dat zowel de "systeemwereld" als de "praktijkwereld" vertegenwoordigd is. Dit gesprek gaat niet over oplossingen, maar over wat jullie zien vanuit:

- **Business**
- **People**
- **Culture**

Concretiseer het vraagstuk:

- Wat zien we gebeuren? (feitelijk, in gedrag of resultaat)
- Waar zien we dat terug? (teams, processen, resultaten, signalen)
- Sinds wanneer speelt dit en wat is er veranderd?

Bekijk vervolgens het vraagstuk met de BPC-bril op. Gebruik de praatplaten op de volgende pagina's.



BUSINESS

Wat in de inrichting veroorzaakt dit vraagstuk?

- Hoe duidelijk zijn rollen, verantwoordelijkheden en mandaat in relatie tot dit vraagstuk?
- Welke keuzes in strategie, prioriteiten of sturing kunnen dit probleem veroorzaken of versterken?
- Waar in besluitvorming of structuur ontstaat vertraging, onduidelijkheid of dubbelheid?
- Wat zou er in het systeem moeten stoppen of veranderen om ander gedrag mogelijk te maken?
- Doen we aannames over dit probleem en de oorzaken ervan of hebben we daadwerkelijk getoetst? (bijvoorbeeld via observaties, gesprekken, data of feedback uit de praktijk)
- Wat houden wij als organisatie of management zelf in stand dat dit vraagstuk mogelijk versterkt?

PEOPLE

Wat maakt dat mensen gedrag laten zien dat dit vraagstuk veroorzaakt?

- Wat begrijpen medewerkers anders dan wij als management denken?
- Welke spanning ervaren leidinggevenden of medewerkers in dit vraagstuk?
- Hebben mensen voldoende kennis, vaardigheden en ruimte om het gewenste gedrag te laten zien?
- Durven mensen verantwoordelijkheid te nemen en waar blijkt dat wel of niet uit?
- Waar vragen we eigenaarschap, maar organiseren we tegelijkertijd controle of afhankelijkheid?
- Wat maakt het in de praktijk lastig om ander gedrag vol te houden?
- Welke overtuigingen, belangen of onzekerheden beïnvloeden gedrag rondom dit vraagstuk?
- Zijn leidinggevenden voldoende toegerust om richting te geven, te begeleiden en aan te spreken?
- Waar verwachten we ander gedrag van medewerkers, terwijl we zelf de voorwaarden nog onvoldoende organiseren?

CULTURE

Welke patronen houden dit vraagstuk in stand?

- In hoeverre spreken mensen elkaar daadwerkelijk aan op gedrag en afspraken?
- Wat gebeurt er als iemand het anders doet dan gebruikelijk?
- Hoe veilig voelen mensen zich om zich uit te spreken, fouten te maken of iets nieuws te proberen?
- Welk gedrag van leiders zet zichtbaar de norm binnen teams en afdelingen?
- Welke patronen accepteren we inmiddels als 'zoals het hier nu eenmaal gaat'?
- Wat gebeurt er in teams als iemand het gewenste gedrag wél laat zien?
- Welke onderwerpen worden niet uitgesproken maar wel gevoeld?

**MEER BPC-INZICHTEN?
VOLG ONS OP LINKEDIN
OF NEEM CONTACT MET
ONS OP.**



INFO@BUROFLINC.NL

055-2204922

BUROFLINC.NL

FlinC Business
People
Culture