



RibbonWood. Implementeert.

RibbonWood Consultancy

10s - 10 Stappen voor Succesvol Veranderen

Deel 1 – Inleiding en principes

“When you start looking at a problem and it seems really simple, you don’t really understand the complexity of the problem. Then you get into the problem, and you see that it’s really complicated, and you come up with all these convoluted solutions. That’s sort of the middle, and that’s where most people stop. But the really great person will keep on going and find the key, the underlying principle of the problem - and come up with an elegant, really beautiful solution that works.”

Steve Jobs.

Kees Lindhout

kees.lindhout@ribbonwoodconsultancy.com

www.ribbonwoodconsultancy.com

06 – 2460 1265

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Doel van dit document.....	4
1.2 Wat is verandermanagement?	4
1.3 Wat is 10s?	4
1.4 Wat is de uitdaging met veranderen?	5
1.5 Het Change Management Framework.....	6
2. Principes	7
#1 - Werk vanuit een visie	7
#2 - Werk met alle mensen	8
#3 - Creëer een ritme van verandering.....	8
#4 - Durf te veranderen	9
#5 – Verander visueel	10
#6 - Meet en borg de verandering.....	10

1. Inleiding

1.1 Doel van dit document

RibbonWood heeft in de loop der jaren Best Practices verzameld op het gebied van praktisch en succesvol verandermanagement. Deze ervaringen hebben geresulteerd in een concreet 10 stappen framework voor succesvol veranderen: Verandermanagement 10s. Mocht u vragen, opmerkingen of suggesties hebben, dan is dat zeer welkom. Neemt u dan contact met ons op via info@ribbonwoodconsultancy.com.

1.2 Wat is verandermanagement?

Verandermanagement is het organiseren van verandering in de structuur of werkwijze van een organisatie.

Toch is dat meestal niet het vertrekpunt. Veel meer praten organisaties in doelen zoals: de keten beter onder controle willen krijgen; over 5 jaar tot de top 3 willen behoren; de time to market van productontwikkeling minstens een factor 2 willen versnellen; de ICT strategie willen implementeren; etc. Zelden is het veranderen van structuur of werkwijze een vooropgezet doel. Veranderen van structuur of werkwijze kan wel een logisch gevolg hiervan zijn.

1.3 Wat is 10s?

RibbonWood heeft het 10s framework ontwikkeld, een concreet 10 stappenplan voor veranderen. 10s omvat het gedachtengoed van denkers en concepten als Covey (4DX), Kotter, Senge, Agile, MSP en Lean, maar ook best practices uit de alledaagse veranderpraktijk. 10s is daarmee heel compleet, modern zonder een keurslijf te bieden.

De basis van dit framework wordt gelegd door de Plan-Do-Check-Act cyclus. De PDCA cyclus is een model voor continue kwaliteitsverbetering. Voor 10s hebben we daar het element 'Visie' aan toegevoegd. Hiermee is PDCA niet alleen geschikt voor het optimaliseren van bestaande processen, maar is ook zeer geschikt om vanuit visie te komen tot een volledig nieuwe inrichting (indien nodig) en is daarmee ook zeer geschikt voor complexere transformaties.

De kracht van PDCA en daarmee 10s is dat het de huidige inrichting van de organisatie als basis neemt. Die is immers al goed. Tegelijkertijd kan of moet het nog beter. De externe omstandigheden zijn immers voortdurend in beweging, organisaties moeten zich blijven aanpassen.

10s is onderdeel

1.4 Wat is de uitdaging met veranderen?

Elke manager weet dat veranderen lastig is. Of het nu gaat om organisatieontwikkeling, het veranderen van een organisatiecultuur of een reorganisatie. Factoren zijn onder andere:

- Het **onvoldoende enthousiasmeren en meenemen** van mensen in de verandering;
- Teveel aandacht moeten geven aan de interne processen waardoor **de klant uit het oog wordt verloren**;
- **Teveel aandacht voor de lopende operatie** zodat de verandering nooit wordt doorgevoerd;
- Het hebben van een **onvoldoende aansprekende, ambitieuze visie** waardoor het baken naar de toekomst ontbreekt;
- Het hebben van een **gebrek aan focus en commitment** om echt wat te willen doen aan het veranderen van de organisatie;
- **Teveel angst** waardoor mooie en vaak dure plannen en rapporten worden gemaakt die nooit geïmplementeerd worden;
- **Onvoldoende interne communicatie** van de verandering waardoor het een soort geheim project wordt;
- **Onvoldoende lef bij de opdrachtgevers**, vaak directie, voor verandering. Verandering gaat gepaard met 'gedoe'. Het vraagt van opdrachtgevers een rechte rug om het 'gedoe' te managen;
- **Onvoldoende continuïteit** in de aanpak waardoor wel een impuls wordt gegeven, maar verandering nooit wordt doorgezet;
- Het niet hanteren van **een duidelijke aanpak** voor verandering waardoor mensen teveel zoekende zijn.

1.5 Het Change Management Framework

10s maakt onderdeel uit van een groter framework: het Change Management Framework.

Een verandering in een organisatie is zeer complex. Toch willen we als manager sturing geven aan het veranderproces. Hierbij kun je vanuit verschillende invalshoeken kijken, als ware het een diamant met veel facetten. Deze invalshoeken kunnen ook overlappen. Om verandering in organisaties te bewerkstelligen, zijn acht van die facetten met name belangrijk, te weten:

1. Mensen
2. Bovenstroom
3. Onderstroom
4. Omgeving
5. Innovatie
6. Veranderproces
7. Veranderaar
8. Principes

Meer hierover is te lezen op de site www.cmfw.nl. 10s is een invulling van het veranderproces. De andere invalshoeken worden in meerdere of mindere mate geraakt vanuit dit perspectief.

2. Principes

Verandermanagement 10s is een praktisch framework voor succesvol veranderen. Dit framework is gebaseerd op zes principes. De principes zijn leidend. Het framework is daar een uitwerking van en kan aangepast worden aan de wensen van de organisatie waar nodig. Dit geldt niet voor de principes, als deze niet gevolgd worden is de kans op een geslaagde verandering nagenoeg afwezig.

De principes geven ondersteuning aan het voorkomen van eerdergenoemde faalfactoren. Wij hanteren de volgende zes.

1. Werk vanuit een visie
2. Werk met alle mensen
3. Creëer een ritme van verandering
4. Durf te veranderen
5. Verander visueel
6. Borg de verandering

Hieronder worden ze toegelicht.

#1 - Werk vanuit een visie

Een visie is bedoeld als communicatiemiddel. Ze moet de organisatie enthousiasmeren, motiveren en inspireren. Een visie is een baken voor de mensen waaraan ze beslissingen, het lopende werk en de projecten kunnen toetsen. Een visie bestaat tenminste uit vier gedeeltes:

- Waardering en erkenning voor de organisatie zoals ze nu is en wat de mensen met elkaar al hebben bereikt;
- Het waarom van de verandering. Wat is er gebeurd in de markt dat de organisatie hierop moet reageren?;
- De veranderstrategie. Hoe gaan we veranderen? Hoe lang gaat het duren? Welk hoofdsценario gaan we volgen?;
- Het doel van de verandering. Wat hebben we bereikt als we veranderd zijn?

Een visie moet vooral communiceren, tegelijkertijd is er ook nogal wat tekst nodig om bovenstaande punten goed en duidelijk op te schrijven. De visie kan

daarom het beste op twee manieren gecommuniceerd worden: Als zeer kort visie statement, maximaal drie tot vijf regels; en als wat uitgebreider verhaal (story) van vijf tot tien pagina's.

Tenslotte mag de visie niet uit een ivoren komen. De visie vormt immers de basis voor een goede verandering. De visie zal met alle betrokkenen moeten worden opgesteld.

#2 - Werk met alle mensen

Mensen staan soms kritisch tegen verandering. Dit is logisch. Als de organisatie zich voortdurend zou aanpassen aan elke impuls dan leidt dat voor de meeste groepen (organisaties) niet tot succes. Vaak is er een kleine groep die de nieuwe richting makkelijk omarmt, maar is er initieel een veel grotere groep die kritisch staat tegenover de verandering. Het meenemen van een kleine groep enthousiastelingen (de leidende coalitie), om vervolgens die groep langzaam uitbreiden door het creëren van successen, is de meest voor de hand liggende aanpak.

Het bereiken van alle mensen in een grote organisatie zal in eerste instantie via vertegenwoordigers (lijn managers, change agents) lopen. Zij op hun beurt zullen in hun aanpak rekening moeten houden met een goede afstemming met alle medewerkers. Het zo nu en dan bijpraten van alle medewerkers in grote presentaties, of af en toe een email is niet voldoende. Medewerkers nemen dat niet serieus. Het gaat hier om werkelijk communiceren, tweeweg verkeer. Het gaat om het organiseren van een permanent overleg met de mensen die invloed moeten kunnen uitoefenen op de verandering.

#3 - Creëer een ritme van verandering

Het creëren van een ritme van verandering is het ophakken van de verandering in stukken van eenzelfde tijdseenheid, bijvoorbeeld drie maanden. Elke drie maanden wordt gestart met een Plansessie: Wat gaan we deze drie maanden verbeteren?; Hoe komen we dichterbij het gestelde doel? Deze drie maanden worden dan ook stevast weer afgesloten met een Retrospectief: Wat hebben we opgeleverd?; Wat hebben we geleerd?; Wat heeft ons geblokkeerd?

Het creëren van een ritme van verandering is om velerlei redenen van belang:

Verandering minstens net zo belangrijk als operatie

Veranderen doe je met de mensen in de organisatie. Dit zijn mensen die ook actief zijn in de operationele processen. Operatie is belangrijk en urgent.

Veranderen is weliswaar zeer belangrijk, maar kan in voorkomende gevallen (normaliter) morgen ook. Punt is dat dit blijft. Het kan vrijwel altijd morgen ook. Dit is één van de redenen dat het er niet van komt om de veranderdoelen te realiseren. Door nu de doelen dichterbij te plaatsen (nl. over drie maanden klaar) creëren we ook urgentie voor de veranderdoelen.

Verantwoordelijkheid kunnen nemen

Naast het creëren van urgentie introduceren we een ander proces. Het plan voor de komende drie maanden wordt gemaakt door dezelfde mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Deze zelfde mensen vertellen ook in het Retrospectief aan elkaar wat ze bereikt hebben en wat niet. Dit creëert een groepsdruk naar elkaar toe die erg stimulerend kan werken. Tegelijkertijd, en misschien nog veel belangrijker, plannen de mensen zelf hun verandering. Zij zullen zich gecommitteerd voelen aan het willen behalen van het resultaat.

Inspelen op voortschrijdend inzicht en veranderingen in de omgeving

Het is niet mogelijk alles voor een langere tijd in detail te kunnen voorzien en plannen. Inzichten ontstaan vaak onderweg. Daarnaast kunnen er altijd externe ontwikkelingen zijn waarop de organisatie moet inspringen. Daarom is het goed als de verandermethode die we hanteren hiermee kan omgaan. Door elke drie maanden opnieuw te bepalen wat te doen binnen de overkoepelende doelen ontstaat deze flexibiliteit.

#4 - Durf te veranderen

Dit begint bij het durven te kijken naar de procesketen als geheel. Hier is vaak al lef voor nodig. Voor een keten die binnen de muren van één organisatie wordt uitgevoerd hebben we dan vaak al te maken met minstens net zoveel managers (meningen) als dat er schakels in de keten zijn. Dit boezemt toch vaak wel angst in: Wat is de kans dat we slagen in de verandering als we zoveel managers betrekken?; Zouden zoveel managers de verandering niet enorm vertragen?; Wordt mijn hulp wel gewaardeerd?

Een ander aspect van 'Durf te veranderen' is dat veranderen soms pijn kan doen. Structureel ingrijpen is nodig, wat kan betekenen dat mensen

aangesproken moeten worden over veranderende functies, verantwoordelijkheden en hun performance. Mensen kunnen eventueel hun baan verliezen of moeten herplaatst worden. Vaak lastige of pijnlijke processen die we liever uit de weg gaan. Ook hier is lef voor nodig. Uiteindelijk is progressie niet te stoppen, dan kun je maar beter vroegtijdig tot inzicht komen en maatregelen nemen.

Tenslotte wordt een goede verandering holistisch opgezet en uitgevoerd. Het heeft geen zin om alleen te kijken naar onderdelen: Alleen het proces, de cultuur, de managers, etc. Mensen opereren in een compleet systeem omringd met ICT, managers, collega's, kennis, processen, cultuur, etc. Om echt te kunnen veranderen moet alles met elkaar kloppen en als één geheel veranderen. Medewerkers zullen zo ook de veranderactiviteiten beoordelen. Ook hier is lef voor nodig. Want het aansturen van het geheel is vaak complexer dan het aansturen van onderdelen.

#5 – Verander visueel

De kern van goed veranderen is de verandering zichtbaar maken door te meten. Maar vooral ook door deze metingen te publiceren binnen het bedrijf. Denk hierbij aan goed zichtbare scoreboards. Bijvoorbeeld eentje over de performance van de keten; over de bijdragen van de ketenpartners; een bepaalde dienstverlening; de doorgevoerde verbeteringen; de gescoorde orders; etc. Een sport wordt leuker als de score wordt bijgehouden. Sporters worden enthousiaster en gaan er echt voor.

#6 - Meet en borg de verandering

Het geheim van goed veranderen zit 'm in het borgen, het daadwerkelijk implementeren van de plannen. Om dat te doen is het noodzakelijk om na het ontwerpen van de verandering ook afspraken te maken over het borgen van de verandering. Hoe gaan we controleren dat iedereen de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk nakomt? Iedereen heeft de goede intenties, maar in de praktijk blijkt het altijd heel lastig om de nieuwe afspraken goed na te komen en dan kan een goed borgingssysteem heel behulpzaam zijn. Dit borgen gebeurt niet aan het eind van een langjarig verandertraject, maar is steeds weer een onderwerp zodra nieuwe afspraken gemaakt zijn.