

RibbonWood 10s - Duurzaam veranderen

Onze aanpak voor duurzaam veranderen in 10 stappen in de context van duurzame organisaties.



“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.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Doel van dit document	4
1.2 Wat is verandermanagement?	4
1.3 Wat is 10s?	5
1.4 Waarom 10s?	5
1.5 De strategische keuzes voor een veranderaanpak	6
2. Duurzaam veranderen	8
3. Zes principes	10
#1 - Werk vanuit een visie	10
#2 - Werk met alle mensen	10
#3 - Creëer een ritme van verandering	11
#4 - Durf te veranderen	12
#5 - Verander visueel	12
#6 - Meet en borg de verandering	12
4. Het model	13
4.1 Praktische aanpak voor verandermanagement	13
4.2 De hoofdfasen	14
4.3 Manage the program	14
4.4 Manage the cycle	14
4.5 Change the organisation	15
5. Tien stappen	18
#1 - Determine Scope (Manage the Program)	18
#2 - Create Vision (Manage the Program)	18
#3 - Plan the Program (Manage the Program)	19
#4 - Plan the Cycle (Manage the Cycle)	20
#5 - Observe (Change the Company)	20
#6 - Understand (Change the Company)	22
#7 - Design (Change the Company)	23
#8 - Implement (Change the Company)	23
#9 - Learn from the Cycle (Manage the Cycle)	24
#10 - Evaluate the Program (Manage the Program)	24
Vragen?	25



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 de concrete 10 stappen aanpak voor succesvol veranderen: Verandermanagement 10s. In dit document wordt dit model toegelicht.

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 vijf jaar tot de top drie willen behoren; de time to market van productontwikkeling minstens een factor willen versnellen; de ICT strategie willen implementeren; willen werken met zelforganisatie; beter samenwerken; werkdruk beheersen; etc. Zelden is het

veranderen van structuur of werkwijze een vooropgezet doel. Veranderen van structuur of werkwijze is vaak wel een logisch gevolg.

1.3 Wat is 10s?

We werken sinds 2012 met ons eigen bewezen succesvolle aanpak voor organisatieontwikkeling: het 10s framework. Dit framework is gebaseerd op wetenschappelijke en empirische inzichten. Denk hierbij aan auteurs als Argyris, Covey, Senge, Homan, Kotter en stromingen als Agile. Deze aanpak is bewezen in vele publieke en private organisaties en vormt een vaste basis voor onze masterclass veranderkunde sinds 2014.

10s is daarmee heel compleet, modern zonder een keurslijf te willen bieden. Het klinkt misschien gek om te lezen bij een beschrijving van een veranderaanpak, maar dogmatiek is ons vreemd. We vinden het juist belangrijk om aan te sluiten op de wensen van de organisatie. Daarom zijn de principes voor ons belangrijk. Deze worden toegepast bij verandering, de aanpak kan daarbij behulpzaam zijn.

1.4 Waarom 10s?

Elke manager weet dat veranderen lastig is. Of het nu gaat om organisatieontwikkeling, het veranderen van een organisatiecultuur of een reorganisatie. Faalfactoren zijn er te over, hieronder worden er een aantal benoemd.

- Het onvoldoende enthousiasmeren en meenemen van mensen in de verandering;
- Te veel aandacht voor de interne processen waardoor de klant uit het oog wordt verloren;
- Te veel 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;
- Te veel 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 te veel zoekende zijn naar hoe het moet en niet dezelfde taal spreken;
- Onvoldoende geduld bij de diverse stakeholders waardoor draagvlak voor verandering ontbreekt;
- Onvoldoende tastbaar resultaat waardoor het draagvlak kan wegvallen;
- Onvoldoende uithoudingsvermogen bij directie, management, organisatie door het ontbreken van tastbare resultaten of (tijdelijk) tegenvallende resultaten;
- Onvoldoende geloof in het traject bij de sponsor (geldschieter) waardoor hij/ zij het traject minimaliseert of afbreekt.

Het is juist vanwege deze complexiteit dat een veranderaanpak noodzakelijk is. Het is bekend dat 70% van de geplande verandering mislukt. Dit stelt eisen aan de werkwijze. Een goede aanpak is hierbij noodzakelijk.

Niet alleen gaat het om het minimaliseren van de kans op falen, maar ook over de essentie van veranderen. Een belangrijke basis is dat verandering door de mensen in de organisatie wordt uitgevonden. De verandering is dan van hen en daarmee blijvend. Toch kan dat uitvinden niet zomaar in elke richting plaatsvinden. Hiervoor is wel degelijk ook top-down sturing noodzakelijk. De 10s aanpak is een model waarin top-down en bottom-up elkaar op een heel natuurlijke manier ontmoeten.

Voor het uitvinden van verandering moet er ruimte zijn om gesprekken te voeren. Medewerkers en managers moeten zich veilig voelen om de bestaande manier van werken in twijfel te trekken en te experimenteren met andere wijzen van werken. De 10s aanpak voorziet hierin. Onderstaande paragraaf gaat daar verder op in.

1.5 De strategische keuzes voor een veranderaanpak

Elke veranderaanpak is te positioneren vanuit een aantal fundamentele strategische keuzes. Hieronder worden drie fundamentele keuzes toegelicht en wordt aangegeven wat de positie van de 10s aanpak is. Overigens hanteren we hierin een voorkeurspositie. Deze geldt voor de meeste veranderingen die zich kenmerken door een grote complexiteit en vaak een lange duur. Intentie van dit soort veranderingen is duurzaam, dat wil zeggen het beïnvloeden van gedrag en cultuur waardoor de verandering blijvend is.

Top-down versus bottom-up

Een verandering die alleen gericht is op top-down (het management weet het beter) zal niet duurzaam zijn. Zo'n verandering wordt niet gedragen door de mensen in de organisatie en blijft alleen zolang het management hier sturing aan geeft. Ook zal zo'n soort verandering niet tot meer verandering leiden, terwijl dit wel nodig is om adaptief te blijven.

Bottom-up verandering kan leiden tot die intrinsieke motivatie die nodig is. De mensen zelf kunnen dan de nieuwe organisatie uitvinden. Maar alleen bottom-up veranderen leidt tot een organisatie zonder richting. Wij geloven daarom in een aanpak die top-down en bottom-up met elkaar in evenwicht brengt.

Breed versus diep

Een grote organisatie kan talloze ontwikkeluitdagingen hebben op het gebied van performance, werkdruk, motivatie, samenwerken, etc. Dit zou kunnen leiden tot de neiging om te focussen op één enkel onderwerp. Het grote voordeel is dat de veranderopgave veel eenvoudiger wordt. Toch is dit wat ons betreft niet de voorkeursstrategie. Dit omdat zowel leidinggevende als medewerker in een wereld leven die gekenschetst wordt door complexiteit, door vele factoren die elkaar beïnvloeden. Het focussen op één onderwerp leidt tot een schijnwerkelijkheid waarin ogenschijnlijk zaken worden opgelost. Maar door alle andere factoren buiten beschouwing te laten wordt een te beperkte analyse gemaakt en zal gekozen worden voor een te beperkte oplossing. Het is daarom wat ons betreft belangrijk om dit geheel te zien en daarin de juiste ontwikkelacties te definiëren.

Planmatig versus emergent

Met planmatig veranderen wordt bedoeld veranderen vanuit een blauwdruk, met als bedoeling die blauwdruk ook te realiseren. Dit is voor complexe veranderingen vaak niet mogelijk. Dit omdat er veel elkaar beïnvloedende factoren zijn. Met emergent wordt bedoeld een aanpak waarin verandering vanuit het proces ontstaat. Vanuit de discussies en gebeurtenissen. Overigens kan deze emergente manier van werken heel goed gestuurd worden vanuit de visie door het stimuleren van passende ideeën en ontwikkeling en door het bijsturen van minder passende ideeën en ontwikkelingen.



2. Duurzaam veranderen

10s staat in de context van duurzame organisaties en duurzaam veranderen. In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat wij onder beide begrippen verstaan en wat 10s kan betekenen voor succesvol duurzaam veranderen.

Een duurzame organisatie is een organisatie die er morgen ook nog is. Dit betekent dat deze organisatie ook past in de context van morgen. Een context waarin we anders omgaan met het milieu, klimaat en elkaar. Zo'n duurzame organisatie is wendbaar, slagvaardig en kent tevreden stakeholders.

Organisaties moeten wendbaar zijn omdat de context steeds verandert. Veranderen organisaties niet in voldoende tempo mee dan zijn ze niet voldoende waardetoevoegend en op enig moment uitgespeeld. Slagvaardig zijn betekent voor publieke organisaties goed het takenpakket uitvoeren, maar ook goed mee kunnen, of regie nemen, in de steeds complexere maatschappelijke opgaven. Voor private organisaties betekent het winst blijven maken, anders verliezen ze hun bestaansrecht, maar tegelijkertijd ook het werken aan de nieuwe toekomst waarin een andere commerciële en publieke dynamiek geldt. Voor tevreden stakeholders in de publieke context gaat het over samenleving, politiek en medewerkers. In de private context over klanten, bestuurders en medewerkers. In ieder geval is de tevredenheid van deze stakeholders een goede graadmeter voor het succes van de organisatie.

Maar hoe doe je dit? Hoe zorg je er als organisatie voor dat je in voldoende tempo meebeweegt? En wat is je strategische positie? Is het voldoende als je meebeweegt of ligt je ambitie hoger? Wil je trendsetter zijn of is volgen voldoende? Dan komen we op duurzaam veranderen.

Duurzaam veranderen is het proces om ervoor zorgen dat bovenstaande situatie wordt bereikt, maar dan ook op een duurzame, blijvende manier. Dit betekent dat de verandering gedragen moet worden door de mensen in de organisatie. Juist de 10s aanpak leent zich daar heel goed voor. Dit komt door de erin opgenomen ritmiek. Binnen die ritmiek worden steeds stappen van drie maanden gezet. Elke drie maanden wordt weer opnieuw teruggekeken en geleerd van de afgelopen drie maanden. Door te ontdekken dat het bespreken van zaken goed mogelijk is binnen dit terugkijken wordt het goede gesprek hierover gestimuleerd. Teams worden hier steeds beter in en zetten een vliegwiel in werking waardoor ze voortdurend alert zijn op de omgeving en hun stijl en werkwijze kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden.

In organisaties gaat het natuurlijk om resultaten en hoe deze worden voortgebracht. Hierin wordt het gedrag van mensen zichtbaar. De keuzes die mensen maken worden ingegeven vanuit het perspectief hoe zij de wereld zien. Dit perspectief wordt gevoed door de persoonlijke manier van kijken, maar voor een belangrijk gedeelte ook bepaald door de cultuur van de organisatie. Die cultuur lijkt iets ongrijpbaars maar is in feite niets anders dan een set gedragsregels. Vaak ongeschreven regels die door de organisatie zijn uitgevonden in de loop der tijd. Deze regels zijn uitgevonden in tijden van crisis waardoor ze stevig verankerd zijn in het doen en laten. Punt is alleen dat sommige cultuurregels heel goed werken en wenselijk zijn voor een organisatie, maar sommige andere regels kunnen belemmerend zijn in de context van vandaag. Extra ingewikkeld is het vervolgens dat deze regels onderdeel uitmaken van het heersend systeem in de organisatie. Dit maakt dat het alleen al ter discussie stellen van zo'n regel lastig kan zijn.

Een voorbeeld van zo'n regel kan zijn dan het goed is om het erg druk te hebben. Idee is dan dat je met veel zaken bezig bent en dat je veel aan kunt. Hierbij kan het horen dat het normaal is om structureel 's avonds te werken. De managers die gepromoveerd worden komen voort uit deze cultuur en zijn daarmee dragers van de cultuur geworden. Op zich is er niks mis met hard werken, maar dit kan leiden tot werkstress en overbelasting, of het kan de organisatie zodanig bezig houden dat er geen tijd meer is voor organisatieontwikkeling.

Het is in de praktijk zeer lastig dit soort regels ter discussie te stellen. Om te beginnen kan het gesprek hierover ("we hebben een issue") niet herkend worden. Of het kan taboe zijn. Nog lastiger is het dat dit soort taboes ook niet als taboe herkend worden ("ja hoor, bij ons is alles bespreekbaar"). Maar het echt doorgronden van dit probleem blijkt dan toch vaak lastig. Door in de 10s aanpak tegenspraak te stimuleren en te laten zien dat geen enkel gesprek te gek is komen teams en daarmee organisaties in een lerende modus. Zaak is natuurlijk wel dat het niet blijft bij analyse ("ok, werkdruk is een probleem"). Maar dat er gezocht wordt naar oplossingen.

Dat is de kern van de 10s aanpak. Het hebben van goede gesprekken over kansen en blokkades, die fungeren als voedingsbodem om bottom-up te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Dit allemaal

wel gestuurd vanuit een top-down strategie. In de hierna volgende hoofdstukken worden de structurelementen van de 10s aanpak besproken. Deze structurelementen zijn de harde elementen van de aanpak en maken het hierboven vermelde goede gesprek mogelijk.



3. Zes principes

Verandermanagement 10s is een praktische agile aanpak voor succesvol veranderen. Deze aanpak is gebaseerd op zes principes. De principes zijn leidend. De aanpak 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. Onderstaande zes principes geven ondersteuning aan het voorkomen van eerder genoemde faalfactoren.

- Werk vanuit een visie
- Werk met alle mensen
- Creëer een ritme van verandering
- Durf te veranderen
- Verander visueel
- Borg de verandering

In dit hoofdstuk 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 goede visie bestaat uit vier onderdelen:

- 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 context van de organisatie dat de organisatie hierop moet reageren?
- De veranderstrategie. Hoe gaan we veranderen? Hoe lang gaat het duren? Welk hoofdscenario 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, of als de organisatie te groot is voor het gezamenlijk opstellen zal er een manier gevonden moeten worden waarop iedereen achter de visie kan gaan staan. Niet alleen in woord, maar ook in daad.

#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 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, tweewegverkeer. 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 opdelen 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, deze worden hieronder toegelicht.

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 (namelijk over drie maanden) creëer je 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.

Deze manier van werken motiveert

De manier van werken komt tot de teams met enige structuur. Deze structuur is nodig om gezamenlijk commitment aan te gaan en het gesprek te kunnen hebben. Juist in verandering moeten talloze beelden met elkaar uitgewisseld worden; moeten talloze, soms moeilijke, gesprekken worden gevoerd. Deze manier van werken biedt het platform voor deze gesprekken. Het blijkt in de praktijk dat deze combinatie, het halen van resultaten als platform voor verbinding en interactie, leidt tot motivatie.

#4 - Durf te veranderen

Dit durven begint soms al bij je eigen team. Soms is het lastig je collega aan te spreken. Soms is het lastig je manager tegen te spreken. Soms is het voor een leidinggevende lastig om teamleden aan te spreken. Dit terwijl het tegen elkaar aanhouden van diverse beelden juist verandering teweeg kan brengen. Een schijnbare harmonie waarin mensen conflictmijdend zijn is niet helpend. Het is noodzakelijk om dit te doorbreken. Lef is dus nodig.

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 (door te kijken naar het hele systeem) 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.

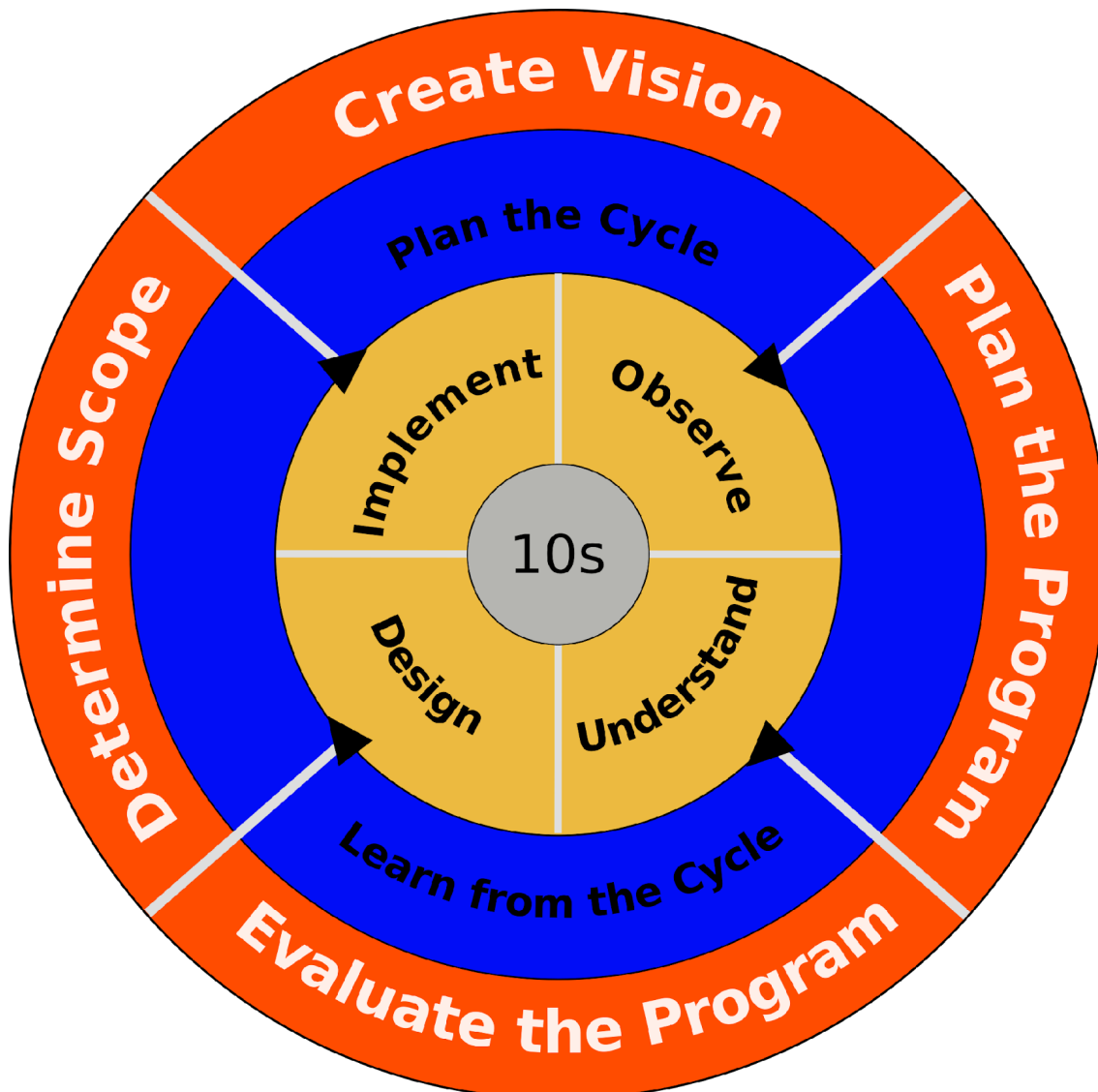
4. Het model

4.1 Praktische aanpak voor verandermanagement

Verandermanagement 10s is een agile veranderaanpak waarbij 10s staat voor 10 stappen. Slechts 10 stappen om verandering te realiseren. Hiermee willen we benadrukken dat een aanpak voor verandering niet complex hoeft te zijn, maar zo eenvoudig dat ze in slechts 10 stappen weergegeven kan worden. Dit betekent overigens niet dat veranderen zelf eenvoudig is. Verandering heeft te maken met verandering van bestaande, verankerde, patronen, en dat is zelden eenvoudig.

Voor de figuur is bewust gekozen voor het gebruik van de Engelse taal om het model ook, zonder vertaling, van nut te laten zijn binnen een internationale context.

De kern van de aanpak is het met de mensen uit de organisatie signaleren van kansen en blokkades vanuit een visie. Om vervolgens de kansen te verzilveren en de blokkades op te lossen. In onderstaande paragrafen beschrijven we hoe dat kan.



4.2 De hoofdfasen

10s bestaat uit drie hoofdfasen. 'Manage the Program' (terra), 'Manage the Cycle' (blauw) en 'Change the Organisation' (geel). Deze fasen worden hieronder toegelicht. In de toelichting worden de activiteiten en minimale deliverables toegelicht. Het model gaat uit van een combinatie tussen maken en groeien; en tussen top-down en bottom-up. Top-down: De directie zal een verandering willen sturen: de kaders definiëren, het doel vaststellen, budget beschikbaar stellen, etc. Maar echte verandering is niet op te leggen. Dit moet gebeuren, van onderuit. Dit heeft te maken met mensen die enthousiast worden van een bepaalde richting en daarin geloven omdat dat perspectief geeft voor zichzelf en voor de organisatie. Een verandering kan lang duren, denk aan termijnen tussen de twee en vijf jaar. Het is niet mogelijk, en zelfs onverstandig, om dit hele traject in detail uit te stippelen. We weten immers niet wat de toekomst ons gaat brengen of welke inzichten we onderweg nog gaan verkrijgen. Maar het is wel degelijk mogelijk de verandering te besturen door deze op te delen in sprints van steeds drie maanden. Waardoor een goede combinatie gemaakt kan worden tussen maken en groeien.

Laat je overigens niet misleiden door de hierboven genoemde periode. Sommige zaken hebben nu eenmaal hun tijd nodig zoals het omvormen of verwijderen van alle (ICT) legacy uit een organisatie of het beïnvloeden van het gedrag. Dit betekent niet dat alles lang moet duren. 10s stelt organisaties juist in staat om heel snel, namelijk in sprints van drie maanden, steeds weer tastbare resultaten op te leveren. Veranderen loopt zo altijd op de maximaal haalbare snelheid.

4.3 Manage the program

De eerste hoofdfase is 'Manage the program'. Elke verandering is een programma, ongeacht hoe de besturingsstructuur wordt vormgegeven. Dat wil zeggen er is een doel (of doelen) en er zijn ideeën hoe die doelen te realiseren. Kenmerk van een programma is dat vaak het doel lastig is uit te schrijven en daarmee de weg er naartoe ook.

Idealiter wordt voor een programma ook een programmaplan geschreven. Dit plan beschrijft de structuur die minimaal nodig is om de volgende twee hoofdfasen mogelijk te maken. Ook voor organisaties die ervoor kiezen de verandering in de lijn aan te sturen zal het handig zijn een plan te maken.

'Manage the program' gaat over het opstellen van de doelen en het besturen van de verandering op het niveau van de doelen.

4.4 Manage the cycle

De cyclus/ de sprint heeft in de 10s aanpak een duur van drie maanden. Drie maanden blijkt in de praktijk heel goed te werken. De sprint start met een planningssessie 'Plan the cycle'. Hierin wordt met de actiehouders de focus voor het komend kwartaal bepaald. De actiehouders bepalen in de plansessie welke activiteiten nodig zijn om de doelen te halen. De actiehouders bepalen voor zichzelf en in overleg met het team welke deliverables (en gerelateerde acties) realiseerbaar zijn in een cyclus van drie maanden. De gekozen deliverables kunnen heel divers zijn. Voorbeelden zijn: Het ontwerpen en implementeren van een nieuwe organisatievorm met kleinere teams; Het opruimen van achterstallig ICT onderhoud; Het definiëren van een nieuwe manier van projectbesturing; etc.

Door samen te plannen wordt commitment gecreëerd voor de afspraken. Het te behalen resultaat wordt zo een teamresultaat. Binnen de sprint zelf kunnen verschillende volgsystemen worden

afgesproken. Welk volgsysteem handig is hangt af van de complexiteit van de actie. Zo kan voor het opruimen achterstallig ICT onderhoud voldoende zijn om een tweewekelijkse stuurgroep af te spreken, maar het ontwerpen & implementeren van een nieuwe organisatievorm kent veel meer risico's, dynamiek en gevoeligheden. Een korte meeting in een frequentie van twee tot drie keer per week is dan niet gek.

Het kan handig zijn te werken met één of meerdere taakgroepen en een klankbordgroep. Het doel van een taakgroep is het opleveren van veranderresultaten. Het regelmatig (misschien wel dagelijks) bijeenkomen voor een statusbord ligt dan voor de hand. De dan door de leden van de taakgroep te beantwoorden vragen zijn: Wat heb ik gedaan? Wat ga ik doen? Wat blokkeert mij?

Een klankbordgroep is een groep mensen uit verschillende lagen van de organisatie. Het doel van deze groep is sparren over het doel en de lopende acties. Vragen voor deze groep zijn: Zijn we goed bezig? Kunnen we activiteiten ondernemen of sneller of beter ons doel te benaderen? Welke blokkades zien we? Hoe zijn die op te lossen? Een frequentie van één keer per maand of twee maanden past dan heel goed.

De cyclus wordt afgesloten met 'Learn from this cycle'. Leren is daarmee ingebakken in het systeem.

4.5 Change the organisation

'Change the organisation'. Dit is de kern van de veranderaanpak. Vanuit de visie, de gekozen focus en activiteiten wordt in eerste instantie de organisatie geobserveerd: 'Observe'. Meet hierin het verschil tussen de gewenste situatie (zoals gedefinieerd in de visie) en de huidige situatie. Dit kan diverse vormen hebben.

Voorbeelden zijn:

- Het analyseren van de huidige inrichting (proces, organisatie, mensen, middelen) door middel van een workshop;
- Het meten van de performance van de organisatie of een afdeling door de output te meten, of het meten van de klanttevredenheid;
- Het direct observeren van het gedrag van de medewerkers door te participeren in vergaderingen of in de afdelingsactiviteiten.

'Observe' is bedoeld als meten, het zoveel als mogelijk feitelijk vaststellen van de symptomen.

'Understand' is bedoeld als het stellen van de diagnose. Wat is er werkelijk aan de hand? Wat zijn de blokkades? Wat de onderliggende patronen? Soms kunnen 'Observe' en 'Understand' ook samengenomen worden als één actie. Denk dan bijvoorbeeld aan een workshop waarin in één dagdeel een huidige inrichting geobserveerd en geanalyseerd wordt. Dit kan door de huidige situatie te schetsen met de deelnemers ('Observe') en meteen de situatie te duiden ('Analyse').

Als we echt begrijpen wat er aan de hand is kan de nieuwe situatie ontworpen worden ('Design'). Die nieuwe situatie kan bestaan uit alle inrichtingselementen: proces, organisatie, mensen (kennis, gedrag, vaardigheden), technologie. Dit kan een workshop zijn waarbij met hetzelfde team als in bovenstaand voorbeeld een verbeterd proces gedefinieerd wordt. Inclusief het beoogde gedrag van de mensen en de ondersteunende ICT systemen.

Dan wordt het tijd voor implementatie. Het implementatieproces beantwoordt de vraag: hoe brengen we het vernieuwde ontwerp over op de mensen? Gelukkig hebben we gewerkt met een leidende coalitie. Deze coalitie bestaat voor tenminste een gedeelte uit medewerkers van de betreffende afdeling(en). Toch zal vaak het nieuwe concept nog overgebracht moeten worden op een grotere groep. Dit is dan een combinatie van acties zoals: de manager van de betreffende afdeling communiceert de verandering; dit bericht wordt ondersteund door een training voor de afdeling; daarnaast worden er coaches geplaatst op de afdeling; etc.

De misschien wel belangrijkste vraag die met de implementatie gesteld moet worden is: hoe borgen we deze verandering? Zo kan het bijvoorbeeld zo zijn dat het proces voor projectbesturing als veranderonderwerp is gedefinieerd. Eén van de zaken die geïmplementeerd moet worden is dat de stuurgroep nu echt gaat sturen op het goed- of afkeuren van deliverables. Dit is nieuw voor de meeste leden van de stuurgroep. Het goed handhaven van de gemaakte afspraak is dan heel lastig. Dan kan het bijvoorbeeld handig zijn om de eerste maanden een neutrale toehoorder/ coach zitting te laten nemen in de stuurgroep om zo het nakomen van de gemaakte afspraak te toetsen en de organisatie zo te helpen met het handhaven hiervan. Deze coaching kan ook achteraf, na de stuurgroep vergadering, plaatsvinden, maar is dan lang niet zo krachtig meer.

Dit toetsen met een externe coach is een voorbeeld van een borgingsinstrument. De coach zit 'embedded' in het proces. Het kan helpen, voor een prettige acceptatie, om de coach ook een natuurlijke rol te geven zoals notulist of secretaris.

Met het borgen van de afspraken zijn we weer terug bij de fase 'Observe'. De coach observeert immers het afgesproken gedrag, analyseert ('Understand'), laat eventueel het ontwerp ('Design') aanpassen, waarna weer implementatie ('Implement') volgt; of geeft direct feedback en handhaaft zo, namens de organisatie, de gemaakte afspraken.



5. Tien stappen

Hieronder de beschrijving van de 10 stappen van het 10s model. Per stap zie je in het geel de naam van de stap, tussen haakjes gevolgd door de fase waarin de stap zich bevindt.

#1 - Determine Scope (Manage the Program)

Actie: Bepaal de opdrachtformulering met de opdrachtgever

In de opdrachtformulering staat het doel aangegeven wat de opdrachtgever wil bereiken en verder alle andere informatie die op dat moment handig en relevant is om te delen. Zoals: het vertrekpunt van de organisatie, de relevantie historie, kaderzetting zoals tijd en geld, brondocumenten, etc.

Actie: Bepaal de belangrijkste stakeholders en interview deze

Bepaal samen met de opdrachtgever maximaal 10 stakeholders. Interview deze stakeholders vanuit het doel, bepaal het beeld van de huidige en gewenste situatie. Haal de belangrijkste knelpunten naar boven. Haal informatie naar boven over de formele en informele organisatie. Doe een eerste inventarisatie van de bedrijfscultuur. Belangrijk vertrekpunt voor een veranderprogramma is dat er een gedragen beeld van de huidige situatie en gewenste situatie is; en dat eventuele knelpunten vroegtijdig aan het licht komen.

Actie: Presentatie aan de belangrijkste stakeholders

Presenteer op de laatste dag van deze twee weken de bevindingen aan de belangrijkste stakeholders. Doel is teruggeven wat is opgehaald in de interviews, maar vooral ook het creëren van een gezamenlijk gedragen beeld van de huidige, gewenste situatie en de opdrachtformulering.

Deliverable: Scope document

In het scope document wordt de conclusie vastgelegd: De huidige situatie, gewenste situatie, doel en kaders. De interviews en presentatie kunnen als bijlage bijgesloten worden.

#2 - Create Vision (Manage the Program)

Actie: Maak de visie

Ook een visie is een document welke bij voorkeur gemaakt wordt met de belangrijkste stakeholders in de organisatie. Het kan natuurlijk geen kwaad als de directie hier de leiding in neemt, maar het is dan wel prettig dat een door de directie opgestelde visie initieel wordt getoetst bij de belangrijkste stakeholders in het bedrijf, de leidende coalitie.

Deliverable: 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 hoofdscenario 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 relevante stakeholders moeten worden opgesteld.

Deliverable: SWOT

De SWOT is facultatief en kan een handig hulpmiddel zijn om te komen tot de visie. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Waarbij de eerste twee variabelen intern gericht zijn en de laatste twee extern gericht.

#3 - Plan the Program (Manage the Program)

Actie: Maak het programmaplan

Het maken van het programmaplan is een fase waarin het doel zodanig concreet uitgewerkt wordt dat deze vertaald kan worden naar een haalbare business case, inclusief prioriteiten. Dit vergt vaak intensieve afstemming met diverse stakeholders en zeker met de opdrachtgever. De fase van het maken van het programmaplan is ook het juiste moment om de voorwaarden voor succesvol veranderen te toetsen. Deze zijn:

- Voldoende sponsorship bij de directie en de opdrachtgever. Ze moeten er ook zijn als het lastig wordt, als bijvoorbeeld doorbraken geforceerd moeten worden;
- Voldoende inzicht dat veranderen lang kan duren, volhouden kan wel eens lastig zijn;
- Voldoende budget om de verandering daadwerkelijk uit te voeren;
- Voldoende gevoel van urgentie bij de directie;
- Voldoende bereidheid van de directie om zelf ook te veranderen indien nodig.

Deliverable: Programmaplan

Een programmaplan bevat het doel; scope; organisatie; business case; planning/ fasering; backlog; communicatie; beschrijving eindsituatie; stakeholderanalyse, issue en risico management.

Onderschat het beschrijven van de eindsituatie niet. Dit ligt heel dicht tegen 'Create vision' aan en is een krachtig baken voor de organisatie. Daarnaast is er dan een middel om te kunnen meten of en wanneer het verandertraject gereed is.

Te raken onderdelen in het programmaplan kunnen zijn: richting (visie & strategie, markt, product); inrichting (proces, organisatie, mensen, middelen) en verrichting (hoe werkt het?).

Deliverable: Business Case (BC)

De business case maakt onderdeel uit van het programmaplan. Niet altijd wordt de BC voor

veranderprogramma's opgesteld. Dit omdat het voorspellen van de uitkomst zeer lastig is. Toch is het opstellen van een kwalitatieve BC wel aan te raden: 'wat investeren we, wat vragen we van de organisatie?' versus 'wat krijgen we er voor terug?'

Deliverable: Backlog

De backlog maakt onderdeel uit van het programmaplan. De term backlog is overgenomen vanuit het agile jargon en staat voor het totaal aan producten, inclusief de beschrijvingen, die geleverd moet worden door het programma. Met producten wordt hier bedoeld de decompositie van het hoofddoel, via subdoelen, naar het eindresultaat. Zoveel als mogelijk beschreven in producten. Om deze producten te realiseren moeten taken worden gedefinieerd en uitgevoerd.

Doelstelling van de backlog is een zo helder mogelijk overzicht produceren van deze decompositie op een zo laag als mogelijk niveau. Maar ook wel zodanig dat er een stabiele lijst ontstaat die gebruikt kan worden voor statusrapportage. Niet elk subdoel kan op dit moment vertaald worden naar producten. Laat dat dan zitten. Dit komt dan later in het programma.

Deliverable: Stakeholderanalyse

De stakeholderanalyse maakt onderdeel uit van het programmaplan en is een zeer belangrijk onderdeel van het veranderprogramma. Wie heeft welk belang? Hoe lopen de lijnen in de organisatie? Wie heeft de meeste invloed? Wie is beïnvloeder? Beslisser? Het kan helpen om de stakeholderanalyse niet alleen als tabel op te nemen, met daarin de antwoorden op bovenstaande vragen, maar ook als 2x2 grid met 'Invloed' en 'Belang' op de assen.

#4 - Plan the Cycle (Manage the Cycle)

Actie: Plan de cyclus

Een cyclus/ sprint duurt drie maanden. In de praktijk blijkt drie maanden net een prettige frequentie te zijn. Elke drie maanden wordt er met het maken van het cyclus plan weer opnieuw focus gekozen uit de backlog en de overall planning. De workshop duurt een halve dag en wordt gehouden met de kernspelers van het veranderteam.

Deliverable: Cyclus plan

Het cyclus plan bevat een lijst van deliverables, met hun gerelateerde doelen, activiteiten, 'Definition of Done', begroting, planning en status. Activiteiten op deze lijst leveren allemaal duidelijke producten op. De workshop is bedoeld voor het verifiëren van de items uit de backlog en het eventueel decomponeren van items tot planbare deliverables. De 'Definition of Done' geeft aan wanneer een deliverable gereed is.

#5 - Observe (Change the Company)

Observe is de eerste stap van de vier stappen binnen een cyclus van drie maanden. Deze driemaandse cyclus wordt voortdurend weer herhaald totdat het doel bereikt is. De fasen Observe, Understand, Design, Implement worden per actie uitgevoerd. Dit zijn in feite kleinere cycli binnen de cyclus van drie maanden. Voor deze kleinere cycli is het niet op voorhand aan te geven hoe lang deze duren.

Actie: Observeren

Het gaat om echt luisteren. Observeer de huidige situatie. Het doel is vast te stellen in welke mate de huidige situatie bijdraagt aan de gestelde doelen; voegt elke stap waarde toe, of kunnen we verspillingen¹ of blokkades² waarnemen? Om dit te kunnen doen zal eerst een begrip moeten ontstaan voor de huidige manier van werken. Observeer dit in de praktijk. Dit kan op de volgende manieren:

- **Letterlijk observeren**

Observeren kan letterlijk genomen worden het proces te volgen, de gehele keten. Onderzoek hoe het loopt; ga naast een medewerker zitten; of woon een vergadering bij. Gaat het om het verbeteren van het salesproces inclusief het gedrag van de salesmedewerkers bijvoorbeeld. Kijk dan hoe men in de praktijk werkt. Hoe staat men de klant te woord? Hoe worden gesprekken opgevolgd? Hoe gaat men te werk?; Etc.

- **Interviews/ onderzoek**

Soortgelijke informatie kan ook worden verkregen door het interviewen van een aantal mensen. Houdt hierbij rekening met het feit dat je bij elk interview het perspectief van de geïnterviewde hoort; om een totaalbeeld op te kunnen trekken zijn daarom meerdere perspectieven nodig.

- **Metten**

Een andere variant is meten. Bij het sales kan dat bijvoorbeeld zijn het aantal klantgesprekken, het conversieratio, de omzet per deal. Ook kwalitatieve onderzoeken als een klanttevredenheidsonderzoek of medewerkerstevredenheidsonderzoek kunnen bijdragen.

Actie: Coachen, Reflecteren

Het coachen en reflecteren is een activiteit die pas nodig is als de cyclus één keer doorlopen is. Aan het einde van de ontwerpfase worden afspraken gemaakt hoe te borgen (of ondersteunen) dat het in de praktijk ook zo werkt zoals afgesproken. Coachen kan hiervoor één van de middelen zijn. Iemand die met de gemaakte afspraken in de hand toetst of de deelnemers zich ook houden aan die gemaakte afspraken. Een andere vorm van coachen kan ook prima als interventie worden toegepast, maar dan als het de bedoeling is de kennis op een bepaald domein te vergroten. De coach levert dan training on the job.

Deliverable: onderzoek

Onderzoek is in het observeren een belangrijk fenomeen. Het opleveren van één of meerdere onderzoeken kan dan ook onderdeel zijn van de deliverables.

Deliverable: Lijst van verspillingen en blokkades

In verandering gaat het om het signaleren van de blokkades en verspillingen. Deze wil je oplossen om verandering te realiseren.

¹ Hier kunnen de Lean Muda's (verspillingen) helpen als checklist: (1) Overproductie; (2) Wachten; (3) Transport; (4) Onnodige bewerkingen; (5) Onnodige grondstoffen of voorraden; (6) Onnodige beweging (lopen of zoeken); (7) Fouten; (8) Onbenutte kennis.

² Een verspilling is een niet voldoende waardedoelvoegende activiteit, een blokkade is alles wat doelrealisatie voorkomt of verhindert.

Deliverable: Meetgegevens

Er zijn vele manieren om te meten. Meten is zeer belangrijk in de aanpak. Het te onderzoeken object (procesketen of bedrijfsonderdeel) heeft een bepaalde performance. Het is vaak de opdracht om die performance te verbeteren. Als deze performance niet uit bestaande rapportages kan komen, zal hiervoor een rapportage gemaakt moeten worden.

Het meetinstrument wat we in ieder geval aanraden is de 'Verandermonitor'. In de fase 'Create vision' is een visie statement opgesteld. Deze bevat vaak een aantal kernwoorden die belangrijk zijn voor het betreffende bedrijfsonderdeel. Het kan heel krachtig zijn om de performance van dat bedrijfsonderdeel te meten aan de hand van die kernwoorden.

Dit meten kan door een groep geselecteerde stakeholders te vragen wat de performance van het bedrijfsonderdeel is ten opzichte van deze kernwoorden. Gebruik hiervoor een vijf-puntenschaal, met één als zeer slecht en vijf als zeer goed. Herhaal deze meting elke drie maanden. Vlak voor 'Learn from this Cycle' is ideaal. Dan kan de input worden meegenomen in de evaluatie. De trend in de cijfers is interessant. Zien we een ontwikkeling in de tijd? Daarnaast is de motivatie van de respondenten interessant om vast te leggen. Waarom komt iemand tot een bepaald cijfer?

#6 - Understand (Change the Company)

Actie: Begrijpen

Het gaat om echt begrijpen. Analyseer de gegevens van de vorige stap en probeer door te dringen tot de kern. Er zijn symptomen opgevangen, maar wat is er werkelijk aan de hand? De acties om tot begrip te komen kunnen divers zijn. Vaak is het wel prettig hiervoor meerdere, ook conflicterende gezichtspunten bij elkaar te brengen in bijvoorbeeld een workshop/ meeting.

Actie: Procesanalyse workshop

Een meer technisch alternatief is de procesanalyse workshop. Dit is een zeer krachtig instrument om in één klap te observeren en te analyseren. Dit is een workshop van een dagdeel waarbij een groot vel bruin papier op de muur wordt gehangen. Bij deze workshop worden vijf tot maximaal acht medewerkers uitgenodigd. Teken op het papier met de groep het proces zoals het loopt in de praktijk. Teken op datzelfde papier de verspillingen/ blokkades/ ontwikkelpunten. Plak eventueel bewijsmaterialen zoals e-mails of rapporten direct op het papier. Zo'n sessie creëert vaak direct veel enthousiasme en energie wat goed kan werken om een groeiende leidende coalitie te kweken. Dit proces levert begrip voor de huidige wijze van werken en een lijst met verspillingen/ blokkades op. Een workshop als deze wordt vaak in twee stappen uitgevoerd. Eerst met de medewerkers, zonder het management. Daarna met het management. Accent ligt dan vaak op de besturing van het proces. Het scheiden van deze groepen is noodzakelijk omdat op deze manier meer waardevolle informatie vrijkomt over wat wel en wat niet werkt.

Deliverable: Begrip, lijst van verspillingen en blokkades

De producten die gestart zijn in de vorige fase worden nu geanalyseerd. De vorige fase ging slechts om waarnemen. Deze fase gaat om interpreteren. Wat is hier werkelijk aan de hand? Belangrijk is dan om de uiterlijke symptomen te onderscheiden van de onderliggende oorzaken. Het kan dan handig zijn de eerder opgestelde producten in deze fase te updaten. Nu de werkelijke oorzaken bekend zijn kan er ook veel beter en wellicht opnieuw worden geprioriteerd.

Deliverable: Aanbevelingen

Het ontstane begrip voor de situatie wordt vertaald naar aanbevelingen. Dit is een rapport/ memo waarin de aanbevelingen staan opgesomd en een goede relatie wordt gelegd van doel naar de aanbevelingen.

#7 - Design (Change the Company)

Actie: ontwerpen

Als in de voorgaande fase begrip is ontstaan voor een issue, knelpunt, verspilling of blokkade dan zullen ze in deze fase vertaald worden naar concrete interventies. De manier waarop kan zeer divers zijn, maar ook hier is het advies om rekening te houden met de verschillende perspectieven die er zijn en met de vertegenwoordigers van die perspectieven de interventie te ontwerpen.

Actie: Procesontwerp workshop

Een technische invulling van deze stap is de procesontwerp workshop. Deze ligt in het verlengde van de procesanalyse workshop. Vaak worden deze twee vlak na elkaar gehouden. Ook hier gebruiken we een groot stuk bruin papier. De input van de vorige keer, de verspillingen, worden geprioriteerd en met de groep wordt gezocht naar de oorzaken. Op basis van deze kennis wordt vervolgens een nieuw proces geschetst. Ook nu weer: eerst met medewerkers, daarna met managers. Voor de managers is het belangrijk af te vragen: Wat is het doel?; Waar liggen de performance indicatoren?; Welke informatie heb ik dan wanneer nodig?

Deze interventie, de workshop met bruin papier, hoeft natuurlijk niet exclusief gebruikt te worden voor procesverbetering. In een verandertraject kan het ook heel goed dat nagedacht moet worden over andere onderwerpen zoals: Hoe organiseren we dit?; Hoe besturen we dit?; Welke middelen hebben we nodig?; Etc. Uiteraard kan dan het model van deze workshop hiervoor prima gebruikt worden.

In zo'n workshop ontstaat altijd veel enthousiasme. Hiervan moeten we gebruik maken voor de volgende fase. Tot nu toe was het namelijk nog redelijk 'eenvoudig'. Na het implementeren komt het moment dat we zeker moeten stellen dat de nieuwe afspraken, bijvoorbeeld vastgelegd in het nieuwe proces, ook daadwerkelijk zo worden uitgevoerd. Daarom is het belangrijk dat aan het einde van deze workshop gevraagd wordt aan de deelnemers hoe dit ontwerp, deze afspraken, te borgen. Iedereen zal het op dat moment heel logisch vinden en commitment geven. Je komt dan uit op QA achtige structuren, vormen van coaching of procesbegeleiding. Die moeten worden vastgelegd en akkoord bevonden door de workshop deelnemers.

Deliverable: Ontwerpen voor interventies

Deze fase levert ontwerpen op. Ontwerpen voor proces, organisatie en mensen (gedrag, kennis en kunde, teamsamenstelling).

#8 - Implement (Change the Company)

Actie: Aanpassen, opleiden, instructies geven, coachen, serious gaming

In de voorgaande stappen hebben we veel geleerd van de organisatie. Hierdoor kan nu goed bepaald worden hoe we de ontworpen interventie het best kunnen toepassen.

Als een groep medewerkers al via de workshops is meegenomen in het ontwerp dan volstaat het om de medewerkers en managers die hier niet in deelgenomen hebben te informeren en dan van start te gaan met de nieuwe afspraken. Uiteraard moet hierbij vastgesteld worden of er nog handelingen verricht moeten worden die voorwaardelijk zijn aan het in gang zetten van de nieuwe afspraken. Als er bijvoorbeeld nieuwe besturingsstructuren worden geïmplementeerd kan dat niet zonder een korte analyse en implementatieplan van de transitie van huidig naar nieuw.

Andere manieren van implementeren zijn: vertellen, instructies geven, training of een (management) game. In alle gevallen is het noodzakelijk om duidelijk te communiceren wat er verandert en per wanneer.

Actie: Forceer doorbraak

Verandering kan vrijwel nooit zonder pijn. Meer dan eens blijkt dat een team niet helemaal past, een manager niet functioneert, iemand teveel macht naar zich toe heeft getrokken, mensen liever op hun huidige plek blijven zitten, etc. Dit soort zaken zal doorbroken moeten worden. Dit doorbreken is iets wat de lijnorganisatie moet doen. Dit komt vaak, niet altijd, aan op het hoger gelegen managementniveau. Men heeft hiermee de kans aan de organisatie te laten zien dat deze verandering niet voor de bureaulade is en serieus genomen moet worden. Dit heeft vaak een versterkend, stimulerend effect.

Deliverable: Implementatieplan

Het implementatieplan is een facultatief product. Het wordt gemaakt indien nodig en bevat die activiteiten, en eventueel besturing, die nodig zijn om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen.

#9 - Learn from the Cycle (Manage the Cycle)

Actie: Retrospectief

Leren is belangrijk om beter te worden, om te veranderen. Dit geldt ook voor het veranderprogramma. Het leren hier is een workshop van een dagdeel en wordt gehouden met de kernspelers van het veranderteam. Met deze kernspelers wordt stilgestaan bij drie vragen:

1. Heb ik opgeleverd conform afspraak? Waarom wel/ niet?
2. Wat heeft mij geblokkeerd?
3. Wat heb ik geleerd?

Deliverable: Report

Het Cycle Rapport bevat: de lijst van opgeleverde producten en de status ervan; de leerpunten uit deze cyclus; de voortgang t.o.v. de backlog en de business case.

#10 - Evaluate the Program (Manage the Program)

Deliverable: Evaluation report

Het evaluatierapport geeft aan wat het resultaat is ten opzichte van de definitie van de eindsituatie en de business case; daarnaast bevat het een opsomming van de opgeleverde producten en nog eventuele openstaande punten.

Vragen?

Vragen? Zou je willen weten hoe de 10s aanpak er voor jouw veranderopgave uit zou kunnen zien? Neem dan [contact](#) met ons op. We zullen je vraag altijd beantwoorden. Hieronder vind je onze contactgegevens.

Wist je trouwens dat we een masterclass veranderkunde voeren waarin het 10s model de ruggengraat vormt? Kijk [hier](#) voor meer informatie, of schrijf je direct in.

Contact

RibbonWood Consultancy
Keizersgracht 241
1016 EA Amsterdam

+31 85 130 2397
info@ribbonwoodconsultancy.com

KvK 50425463
BTW NL822734849B01
Bank NL50ABNA0628735812