

# Omgaan met de huidige corporate veranderingen

Een nieuwe aanpak

Traditionele methoden om bedrijfsverandering te beheren, zijn niet langer geschikt voor het beoogde doel. Dat gezegd hebbende, lijkt het geen verrassing dat de helft van de beoogde programma's faalt en slechts een minderheid (34%) duidelijk succes boekt (Gartner, 2018). De meest gebruikte methoden zijn te traag, te complex, richten zich te veel op resultaten op de lange termijn en er zijn vaak te veel mensen bij betrokken. Change agenda's zijn gebaseerd op controle, 2-jarige roadmaps en worden top-down aangestuurd. In onze snel veranderende digitale wereld moeten we op een nieuwe en agile manier omgaan met veranderingen.

In dit whitepaper zullen we verschillende soorten verandering onderzoeken, de 'changes of change' en hoe we verschillende methodologieën kunnen gebruiken om met de huidige corporate veranderingen om te gaan.

### Drie types change

Laten we eerst eens kijken naar de verschillende soorten van change. Anderson en Ackerman Anderson (2010) onderscheiden drie soorten verandering. Developmental change richt zich op verbetering van de huidige staat in plaats van het creëren van een nieuwe eindtoestand. Transitional change omvat het vervangen en creëren van een volledig nieuwe eindtoestand, terwijl Transformational change een opkomend proces omvat waarbij de eindtoestand vaak nog onbekend is. Dit laatste vereist de grootste verandering in termen van mentaliteit en gedrag. Deze whitepaper gaat in op dit soort transformatie verandering.

### Change is changing

Men kan zeggen dat corporate change zelf met ingrijpende veranderingen te maken heeft. Michels (2019) identificeert drie fundamentele verschuivingen. Ten eerste is het ritme van verandering verschoven van één punt in de tijd naar continu. Uit onderzoek van Gartner (2018) blijkt dat medewerkers 3 grote veranderingen per jaar meemaken, terwijl dat er in 2012 nog geen 2 waren. Ten tweede veranderen de ontwikkeling van technologie en de digitalisering van werk de vereiste vaardigheden, zowel technisch als op menselijk vlak. Ten derde leidt het veranderende personeelsbestand van vast naar flexibel tot onzekerheid voor werkgevers. Met deze 'changes of change' zouden we niet moeten proberen om veranderingen te beheren. Als alternatief moeten we ons kunnen aanpassen.

### Been there, done that

Tegenwoordig zijn de meeste veranderprogramma's echter nog steeds gebaseerd op de perceptie dat verandering een geplande of geënceneerde gebeurtenis is. Algemeen geaccepteerd en toegepast is Kotters 8-stappenmodel voor het transformeren van organisaties, dat al in de vroege jaren '90 werd geïntroduceerd.

Succes van  
organisatieverandering

50%

faalt

34%

Duidelijk succes

16%

gemixte resultaten

— Gartner (2018)

#### Developmental change



#### Transitional change



#### Transformational change



Het belangrijkste in dit model is dat succesvolle verandering altijd een reeks fasen moet volgen, door eerst een gevoel van urgentie voor verandering te creëren en vervolgens dat momentum vast te houden om daadwerkelijk in te zetten en te veranderen (Mulholland, 2017). Het model als geheel is echter achterhaald; we 'been there, done that'.

De eerste stappen blijven essentieel voor succes. Door een gevoel van urgentie te creëren en elke behoefte aan verandering te overtuigen, versnelt het de drive om de verandering door te voeren. Het geeft ook een duidelijke visie, richting en resultaten. De grootste zwakte is echter de onvermijdelijke onbuigzaamheid. Als gevolg hiervan zullen organisaties er niet in slagen zich aan te passen aan het hoge tempo van veranderingen waarmee ze te maken hebben. Bovendien loopt de top-down stijl het risico om werknemers te demotiveren door ze simpelweg te vertellen wat ze moeten doen (Mulholland, 2017). Het is van groot belang om medewerkers zo snel mogelijk te betrekken om hun betrokkenheid te vergroten en weerstand te beperken.

### Change is geen checklist

Aangezien de toekomstige eindstaat van grote transformationele veranderprogramma's nog niet is gedefinieerd en radicaal verschilt van de huidige toestand (Anderson & Ackerman Anderson, 2010), moet een aanpak met vallen en opstaan worden gevolgd. Het managen van transformatie met vaste projectplannen zal dus niet werken. Wat nodig is, is een stip aan de horizon, een onderliggende strategie, maar het proces kan pas gaandeweg ontstaan. Een verschuiving in mindset en gedrag is vereist. Zonder nieuw gedrag aan te nemen, zal enig ander element van uw transformatie (bijv. Een bepaald systeem of proces) niet werken.

Maar hoe bereik je deze 'innerlijke' verschuiving? Een praktische en bewezen gids om mentaliteit en gedrag te veranderen is ontwikkeld door McKinsey & Company (2016), waarin vier belangrijke bouwstenen zijn gedefinieerd. Ten eerste is het van cruciaal belang dat medewerkers zien dat hun (senior) leiders en collega's zich op de nieuwe manier gedragen (role modelling). Ten tweede moeten werknemers een zekere mate van begrip en geloof in de verandering hebben. Strategieën kunnen change verhalen, tweerichtingscommunicatie, taal en rituelen omvatten. Ten derde moeten werknemers over de juiste vaardigheden beschikken en zich zelfverzekerd voelen om zich op de nieuwe manier te gedragen. Ten vierde moeten organisaties veranderingen correct versterken door middel van formele mechanismen, om ervoor te zorgen dat werknemers zien dat hun structuren, processen en systemen de verandering ook ondersteunen.

Daarom mag verandering niet worden gezien als een checklist. Alleen als medewerkers de juiste mindset en tools hebben, kunnen ze continu evolueren en snel veranderingen doorvoeren. In een wereld waarin verandering de nieuwe constante is, moeten organisaties en hun leiders continu aan verandering onderhevig zijn. De sleutel is om de verandering te omarmen in plaats van te proberen deze te plannen.

---

Bij **transformaties** moet je managen met **vallen en opstaan**



---

In een wereld waar **change de nieuwe constante is**, moeten organisaties en zijn leiders **'continious change'** leiden.

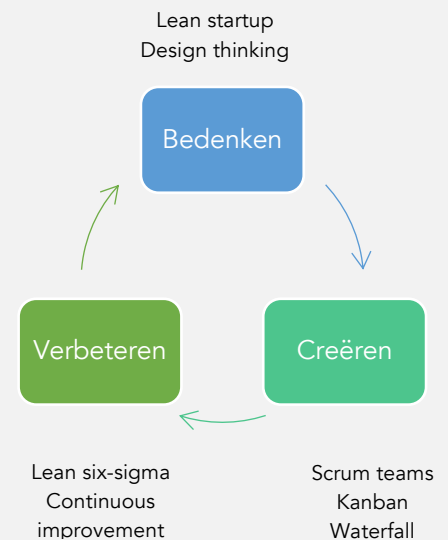
## Praktisch voorbeeld: een aanpak om te gaan met transformational change

Transformaties zijn van nature verkennend, iteratief en moeilijk te voorzien. Om met succes om te gaan met het 'onbekende', gebruiken de hedendaagse organisaties benaderingen die vertrouwen op de agile-filosofie. Maar hoe werkt dat in de praktijk? We hebben het Vincent Thamm gevraagd, een echte expert in agile transformatie. Vincent heeft de agile transformatie van Transavia geleid en staat momenteel aan het begin van de transformatie van Royal Schiphol Group. Beide organisaties hebben te maken met transformationele verandering en worden omgezet in adaptieve organisaties die digitaal en klantgericht zijn.

Om succesvol te zijn, legt Vincent uit om een bepaalde loop te activeren: bedenken, creëren en verbeteren. De loop, of het model, begint met de noodzaak om bepaalde dingen uit te vinden, waarvan de meeste onbekend zijn. Moderne methoden zoals design thinking en lean startup kunnen helpen bij het vinden en valideren van het daadwerkelijke probleem dat moet worden opgelost, in plaats van vast te houden aan aannames. Bij traditionele methoden wordt deze stap vaak over het hoofd gezien. In deze eerste stap is het van cruciaal belang om diep te graven en echt de werkelijke behoeften en problemen te begrijpen, voordat je in de oplossingsmodus duikt.

Hierna gaat het over creëren en ontwikkelen. Er zijn meerdere opties om te ontwikkelen en te creëren, en je kunt gemakkelijk verschillende methoden en principes combineren. Bijvoorbeeld door scrum of Kanban te gebruiken om in sprints van 2 weken een klein onderdeel op te leveren. Dit maakt regelmatige beoordeling en validatie mogelijk. Ook kan hier een meer traditionele benadering, zoals waterval, worden toegepast. In wezen hangt het allemaal af van de bereidheid van de organisatie om agile te werken. Vervolgens wil je die dingen, waar ondertussen veel over bekend is, verbeteren en dat uiteindelijk weer terugbrengen in eerdere uitvindingen. De sleutel is om technieken uit lean en lean six-sigma te benutten en een mentaliteit van continue verbetering aan te nemen.

Dit model vraagt om verschillende technieken en tools, die idealiter naast elkaar gebruikt worden. Hoewel het een bewezen benadering is om met transformationele verandering om te gaan, benadrukt Vincent het belang van het aanpassen ervan. Start met lean startup, identificeer de echte problemen binnen de organisaties die moeten worden opgelost. Welke ontwerpprincipes zijn er die belangrijk zijn om de verandering te realiseren? Wil de organisatie klantgericht worden, operational excellence of iets anders? Antwoorden op deze vragen zullen richting geven aan het transformatietraject, en principes die geschikt zijn om te gebruiken.



---

“We werken met scrum en passen sprints van 2 weken toe om een bepaald ritme in de organisatie te krijgen: een constante hartslag. Ook wordt de marktpositie constanter. Dan begin je echt impact te maken.”

- Vincent Thamm, agile business coach

Royal Schiphol Group

## Quintop's aanpak: het beste van twee werelden

Om verandering te omarmen, hanteert Quintop een hybride aanpak, inclusief het beste van twee werelden. Dit betekent gebruik maken van de best practices van traditionele modellen en deze verrijken met elementen van agile werkwijzen en lean.

Het toepassen van een hybride model zorgt ervoor dat een verander- of transformatiemanager het projectplan maakt volgens de klassieke watervalmethode (zorgt voor duidelijkheid over scope en fasen), terwijl de uitvoering en oplevering gebaseerd is op de agile manier van werken. Bij de start wordt een projectplan aangeleverd en worden de details en voorwaarden bepaald met ontwikkelsprints (Quintop Management Consultants, 2018).

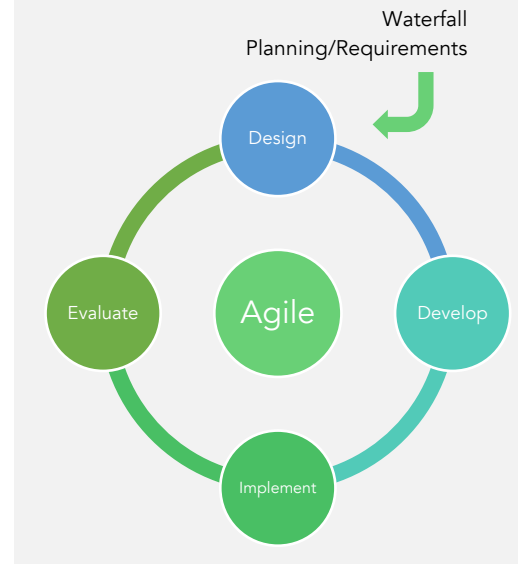
Door agile elementen toe te passen in de change approach, worden significante resultaten behaald: werken in sprints met multidisciplinaire teams versnelt de levering, verkort de reactietijd en vergroot het algehele aanpassingsvermogen.

### Contact details

Quintop Management Consultants  
Groenewoudsedijk 70b  
3528 BK Utrecht

[info@quintop.nl](mailto:info@quintop.nl)

030 - 670 46 05



## Referenties

Anderson, D., & Ackerman Anderson, L. (2010). What is transformation and why is it so hard to manage? *Change Leaders' Network*. Retrieved from <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/what-is-transformation-and-why-is-it-so-hard-to-manage>

Ashekans, R. (2015, January 15). We still don't know the difference between change and transformation. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>

Gartner, Inc. (2018). Change management. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/insights/change-management>

Michels, D. (2019, April 22). Change is changing: coping with the death of traditional change management. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/davidmichels/2019/04/22/change-is-changing-coping-with-the-death-of-traditional-change-management/#58ab71535308>

Kotter, J. (1995, May). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Basford, T., & Schaninger, B. (2016, April). The four building blocks of change. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>

Mulholland, B. (2017, July 24). 8 critical change management models to evolve and survive. *Process Street*. Retrieved from <https://www.process.st/change-management-models/>

Quintop Management Consultants (2018). Hybrid projectmanagement in practice. Retrieved from <https://www.quintop.nl/kennis/hybride-projectmanagement-in-de-praktijk/>

*Q*uin*t*o*p*  
Management Consultants