

VERANDERMAGEMENT 3.0



Het managen van
complexe veranderingen



Een Trivorto publicatie

WAAROM EEN NIEUWE VERANDERMETHODE?

Organisaties ondergaan veel veranderingen. Deze veranderingen zijn vaak groot met veel impact en onzekerheid voor de betrokkenen. Weerstand tegen verandering tiert welig en blijkt een sterke kracht om het succes van een verandering tegen te houden. En wat is succes dan eigenlijk? Hebben we dat wel duidelijk gedefinieerd? Wanneer zijn we tevreden? En wie is er dan tevreden, het management of iedereen?

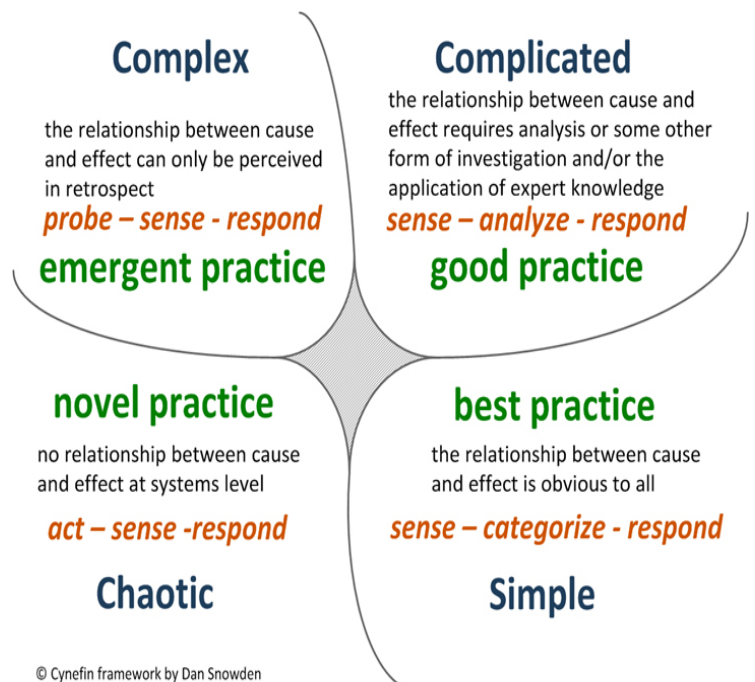
Deze whitepaper beschrijft een andere manier van veranderen dan we meestal tegenkomen in organisaties. Maar hebben we dan echt een andere manier nodig? En waarom dan?

Complexiteit

Veranderingen worden vaak omschreven als complex. Maar niet alleen is de verandering zelf complex, het domein van de verandering is ook steeds vaker complex. Het maakt nogal wat uit of je bijvoorbeeld een logistiek afhandelingsproces probeert te veranderen of het strategisch besluitvormingsproces in een organisatie. Het logistieke proces kan vrij standaard en voorspelbaar zijn. Een strategisch besluitvormingsproces kent vaak vele onvoorspelbare krachten zoals interne politiek, externe invloeden en trends, ego's, etc. Het is zeer nuttig om te kunnen duiden in wat voor soort domein ons onderwerp van verandering zich bevindt. Dit kan aan de hand van het Cynefin model van Dave Snowden.

Bevinden we ons rechtsonder in het Cynefin model, dan is de

verandering zelf misschien nog steeds complex, maar het domein simpel, dat wil zeggen: geordend, gestructureerd en voorspelbaar. We vervangen het ene geordende systeem door het andere. Het domein rechtsboven noemen we



gecompliceerd. Hier zijn de processen ingewikkeld, maar wel geordend. We kunnen expertise opdoen, intern of extern, om het probleem te tackelen. Bevinden we ons daarentegen linksboven, dan raken we de ordening kwijt. We krijgen te maken met allerlei zaken die we niet weten, maar erger nog: we zijn ons ook niet bewust dat we ze niet weten. Het verband tussen oorzaak en gevolg is in dit geval vaak pas achteraf te zien. Dit domein leent zich niet goed voor lineaire planning. Een goed voorbeeld hiervan zijn aandelenbeurzen.

Ontdekken door experimenteren

Een complexe verandering kunnen we niet plannen, alleen ontdekken. We kunnen aannames doen, maar er is geen manier om van tevoren te weten of onze aannames kloppen. We zullen ze moeten valideren. We experimenteren en krijgen zo feedback op onze aannames.

De juiste methode voor het juiste domein

De grote kracht van het Cynefin model is dat het ons helpt bewust te worden van het domein van onze verandering en de werkwijze die daarbij hoort. Is het simpel, gecompliceerd, of complex? Bij een simpel probleem hoort een andere aanpak dan bij een complex probleem. In het simpele domein passen plannen, checklists, en procedures. In het gecompliceerde domein passen analyse en expertise. In het complexe domein past o.a. ontdekken, creativiteit, en experimenteren.

Als je je niet bewust bent in welk domein je je bevindt, val je terug op de werkwijze die hoort bij het domein dat je het beste kent. En dat is in onze hedendaagse organisaties vaak het simpele of gecompliceerde domein.

Experimenteren is topsport

*Welk effect denken we dat een experiment heeft? --> Hypothese.
Hoe meten we succes of falen?*

Als experimenteren een beeld oproept van vrijblijvend maar wat proberen en chaos, dan heb je het verkeerde beeld. Het uitvoeren van experimenten is een uiterst gedisciplineerd proces. Het is topsport. 'Ja, maar ik wil zekerheid, een plan. Geen lijst experimenten'. Waarom geloven we wel dat experimenteren in de wetenschap werkt? Er is niemand die verwacht dat wetenschappers een nieuw medicijn tegen kanker *plannen*. We begrijpen allemaal dat ze dat *ontdekken*. Niet per toeval maar door het gedisciplineerd toetsen van aannames. Waarom zou het in organisaties anders werken?

FEEDBACK GEDREVEN BOVEN PLANMATIG

Planmatig werkt
niet in het
complexe
domein

Dat brengt ons tot het eerste principe van Verandermanagement 3.0: *Feedback gedreven boven planmatig*. Te vaak begint een veranderingstraject met een blauwdruk, een plan, waarin alle stappen en fases en tijdspaden zijn beschreven. De meeste veranderingstrajecten zijn echter te complex om voornamelijk planmatig aan te pakken, en als het domein van de verandering ook nog eens complex is, wordt lineaire planning al snel een sta in de weg. Op z'n best schetst het een valse waarheid, op z'n ergst leidt het ons totaal de verkeerde kant op.



**“Of course we’ll make a decision ...
once we have considered the 5243 factors.”**

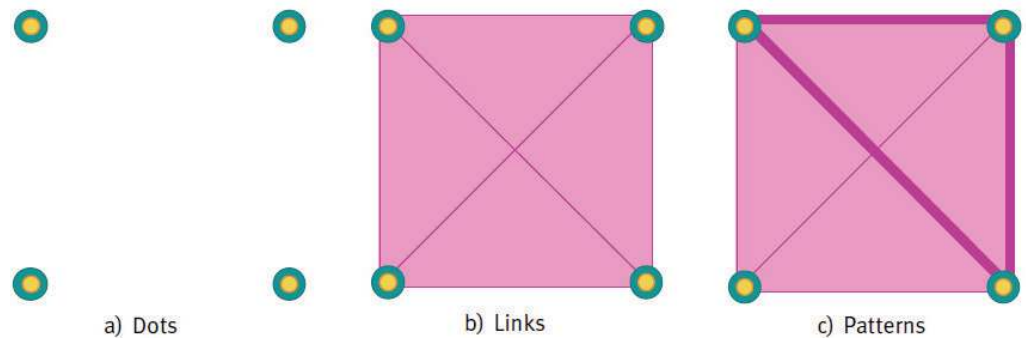
Toets je
aannames

We zullen dus moeten accepteren dat we niet alles weten en dus geen lineair plan kunnen opstellen dat we met enige mate van zekerheid kunnen volgen. Dat betekent overigens niet dat we helemaal geen plan meer mogen maken. Sterker nog: de activiteit *plannen* doen we voortdurend. Maar we moeten ons realiseren dat onze plannen op z'n best gebaseerd zijn op aannames. Door het analyseren en zorgvuldig bestuderen van je huidige situatie, en vandaaruit starten met experimenten, toetsen we onze aannames, en ontdekken we het pad richting een gewenste toekomst. Feedback op fail-safe experimenten is de backbone van dit principe.

Connecting the dots

'Leuk geprobeerd, maar mijn stakeholders willen nou eenmaal zekerheid. In de vorm van een plan. Dus we gaan er met een aantal experts eens goed voor zitten en dan komen we er heus wel uit.'

Stel je hebt een systeem met vier potentiële gebeurtenissen die de uitkomst kunnen bepalen¹. Dan zijn er zes potentiële links/verbanden tussen de gebeurtenissen. En er zijn 64 mogelijke patronen die de links kunnen volgen. Dat is nog te overzien.



Maar nu voegen we slechts zes gebeurtenissen toe, een totaal van tien. Het aantal links wordt nu 45. Maar het aantal patronen wordt nu maar liefst..... **3.5 biljoen!** Voegen we nog eens twee potentiële gebeurtenissen toe, dan wordt het aantal links 66, maar het aantal mogelijke patronen **4700 quadriljoen!** Enig idee hoeveel nullen dat zijn?

Dat is 4700.000.000.000.000.000.000.000.000.

Ga d'r maar aan staan. Je hebt geen enkele kans om het uiteindelijke resultaat met enige zekerheid van tevoren te voorspellen.

Acceptatie

Gelukkig kan het ook anders. Maar dit begint met de moeilijke en pijnlijke acceptatie dat je bij een complexe verandering niet alles van tevoren kunt weten. Je hebt dus een aanpak nodig die daar rekening mee houdt. En die hebben we voor je.

CONTINUE VERANDERING BOVEN VAN A NAAR B TRANSITIES

A --> B transitie
lopen achter

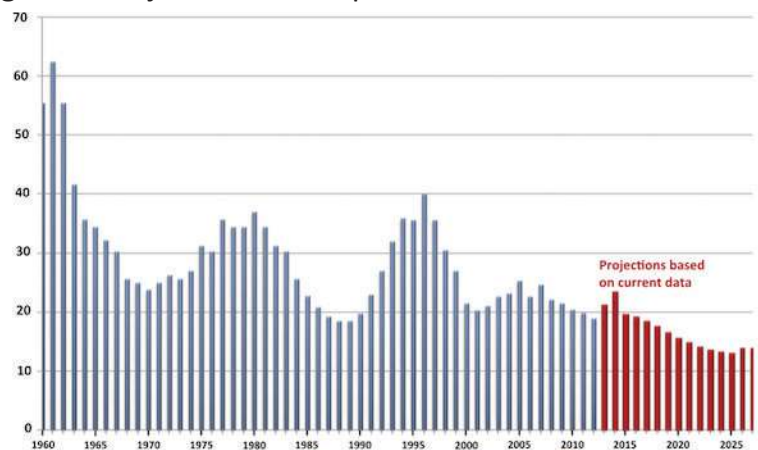
Veranderingen zijn vaak groot, dramatisch, en pijnlijk voor de betrokkenen. Ze gaan vaak gepaard met onzekerheid over ieders toekomst, en met ontslagen of functie wijzigingen. Vaak vinden ze plaats 'als het niet meer anders kan'. 'Er moet nu echt iets gebeuren'. Deze veranderingen beginnen met de erkenning dat de huidige status niet meer voldoet, en we definiëren dan de gewenste nieuwe eindstatus. De verandering is het traject daar tussenin. Maar de wereld om ons heen beweegt steeds sneller. De tijd die je hebt om te reageren is steeds korter. Organisaties in alle branches hebben moeite om langdurig relevant te blijven. Regelmatig zul je jezelf als organisatie opnieuw moeten uitvinden. Grote van A naar B veranderingen zijn daarom niet alleen pijnlijk, ze lopen ook nog eens per definitie achter. In een complexe snel veranderende wereld zullen we moeten accepteren dat een status van continue verandering de norm is, niet een status van stabiliteit met af en toe een grote verandering.

Organisaties
blijven steeds
minder lang
relevant

Bron: Innosight, Professor
Richard Foster of Yale
University

Stond de gemiddelde organisatie in 1958 nog 61 jaar in de S&P 500 index, nu is dat nog maar 18 jaar. In dit tempo zal in 2027 75% van de S&P 500 lijst uit

bedrijven bestaan waar je op dit moment nog nooit van gehoord hebt². Best alarmerend niet?



Dat brengt ons op het tweede principe: *Continue verandering boven van A naar B transitie*. Continue verandering betekent een opeenvolgende reeks van kleine fail-safe veranderingen op basis waarvan we continu leren en bijstellen. Hierdoor kunnen we tijdiger reageren. Maar ook zijn deze veranderingen minder groot en dramatisch. Het betekent echter wel een mindshift: in de meeste organisaties is een hang naar stabiliteit de norm. Maar juist daarom zijn grote reorganisaties zo pijnlijk. In adaptieve organisaties is verandering de norm.

Verandering
wordt de norm

EIGENAARSCHAP BOVEN TOP-DOWN

Iedereen die wel eens een grote reorganisatie heeft meegemaakt heeft zich waarschijnlijk wel eens afgevraagd of dat nou niet anders kon. *“Konden ze ons nu echt niet beter op de hoogte houden?” “Kon dit niet eerlijker?” “ik snap nog steeds niet waarom dit nou eigenlijk moest.”* Allemaal vragen en opmerkingen die duiden op een opmerkelijk gebrek aan betrokkenheid bij de verandering van juist diegenen waarvoor de impact het grootst was. Management denkt ondertussen dat ze het goed voorbereid hebben en zorgvuldig gecommuniceerd. *“We hebben de noodzaak toch duidelijk uitgelegd. Waarom snappen ze het nou niet?”*

Betrokkenheid
gaat verder dan
mededelen

Waar management aan voorbij gaat is het feit dat ze zelf inmiddels al een langdurig proces hebben doorgemaakt dat aan de reorganisatie is voorafgegaan, waarin ze geleidelijk de noodzaak, urgentie, en



het belang tot zich hebben genomen. Ze hebben de reorganisatie zelf voorbereid en daarbij langzaam kunnen wennen aan de komende gevolgen en impact. De medewerkers wordt de verandering nu medegedeeld en hoe zorgvuldig en volledig je dat ook denkt te doen, ze hebben niet hetzelfde proces doorlopen als jezelf. Het gevolg is weerstand. En weerstand is niet alleen een vervelend ongemak, het kan een 'goed geplande' verandering in de kiem smoren.

Vandaar onze derde principe: *Eigenaarschap boven Top-down*. Iedereen begrijpt intuïtief dat een verandering die je zelf hebt geïnitieerd en waarbij je intensief betrokken bent geweest positiever wordt

gewaardeerd dan een verandering die je overkomt. Maar wat zo vanzelfsprekend lijkt, is dat helaas niet in de praktijk. En dus bouwen we dit principe expliciet in onze aanpak in.

Engagement is
de sleutel

15% van de medewerkers wereldwijd voelt
zich engaged.

Organisaties die engagement serieus nemen,
zien een winststijging van **21%**⁴

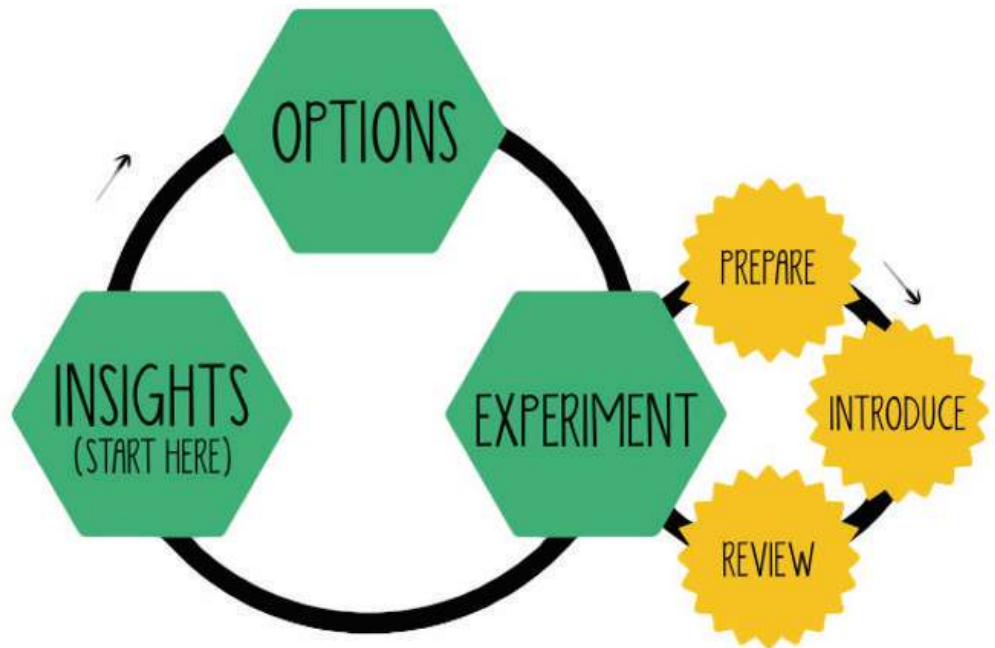
Verandering gaat om het creëren van beweging. En daarbij heeft iedereen een rol. Zoals de *Lone Nut* die gek en overtuigd genoeg is om het voorbeeld te geven, en de *First Follower* die dapper genoeg is om te volgen daar waar iedereen nog aan de zijlijn staat. De *Champion* die de ambassadeur is van de verandering, en de *Fence-sitter* die nog over de streep getrokken moet worden... door een ambassadeur bijvoorbeeld.

MANIFESTO

1. Feedback gedreven boven planmatig
2. Continue verandering boven van A naar B transitities
3. Eigenaarschap boven Top-down

VERANDERMAGEMENT 3.0 FRAMEWORK

Verandermanagement 3.0 is gebaseerd op het Lean Change Management model van Jason Little³, en maakt gebruik van een simpel maar krachtig model dat de principes van ons Verander Manifesto ondersteunt.



Insights Het begint bij Insights. Inzichten in je organisatie en omgeving. Wat weten we over onze organisatie en het domein van de verandering? Omdat je in een complex domein geen concrete eindstaat kunt definiëren starten we bij het doorgronden van onze huidige situatie en de krachten die aan het werk zijn die verandering beïnvloeden.

De Verandermanagement 3.0 methode omvat verschillende methodes voor het verkrijgen van insights, speciaal ontworpen voor complexe omgevingen. De resultaten zijn vaak verrassend.

The Future Backwards

'The Future Backwards'⁵ is een krachtige tool die organisatie leiders (vaak) verrassende inzichten geeft in de hoop en angsten die leven in de organisatie, en hun helpt de diverse diepgewortelde patronen uit het verleden te begrijpen die de toekomst beïnvloeden.



Opties Nadat we inzicht hebben verkregen gaan we op zoek naar opties die de situatie kunnen verbeteren, en de organisatie in beweging kunnen brengen in de gewenste richting. Dit is de divergerende creatieve fase: elk idee is welkom, ook rare onorthodoxe ideeën. Wijs ze niet bij voorbaat af! Onze aanpak kent verschillende ideation technieken die dit proces ondersteunen.

Wijs onorthodoxe ideeën niet af!

In research uit 2003 van de Universiteit van California concludeerde Charlan Nemeth⁶ dat blootgesteld worden aan alternatieve inzichten ons creatief potentieel kan vergroten. Doordat onze hersenen het onorthodoxe idee proberen te begrijpen, re-evalueren we onze initiële aannames over het probleem dat we proberen op te lossen.

Experimenten

Veranderingen voeren we uit in de vorm van fail-safe experimenten. De experimenten worden afgeleid van de opties die we bedacht hebben. Dit is het divergerende stadium. Experimenteren vereist discipline. Welke aannames toetsen we? Wat is de verwachte uitkomst? Hoe meten we dit? De planning, voortgang, en lessen uit de experimenten worden zorgvuldig en transparant bijgehouden.



Hoewel de meeste experimenten in de vorm van een hypothese worden gedefinieerd, zijn er ook zogenaamde probes: we prikken in het systeem om te zien wat er gebeurt. Waarom? Omdat we ons in een complex systeem vaak niet bewust zijn van wat we niet weten.

Cognitive Bias

Let op voor de valkuil van diverse cognitieve biases die ons allemaal makkelijk overkomen. Een mental bias gaat tegen gangbare logica in, het soort verschijnsel waar Mr. Spock gek van zou worden.

- **Confirmation bias** is de neiging om slechts informatie te zoeken en te interpreteren die een bevestiging vormen van wat je al dacht.
- De **Congruence bias** zorgt ervoor dat we geen andere alternatieve hypothesen onderzoeken omdat we alleen naar resultaten kijken die passen bij een positief resultaat van de hypothese.
- **Declinism** is de neiging om gebeurtenissen uit het verleden positiever te waarderen dan de toekomst.

¹Max Boisot, Connecting the Dots: from data processing to pattern processing.

²Innosight, Professor Richard Foster of Yale University

³ <https://leanchange.org/>

⁴ Gallup

⁵ Dave Snowden

⁶ Charlan Jeanne Nemeth, The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Cross Cultural Study,
<http://irle.berkeley.edu/files/2003/The-liberating-role-of-conflict-in-group-creativity.pdf>

Building

Adaptive Organizations

