

# Inhoud

Voorwoord	10
Inleiding	12

## **DE DELTAMETHODE** **16**

### **Hoofdstuk 1.**

#### **Veranderen met de Deltamethode** 19

Het begin	19
Verandering begint met nieuwsgierigheid	21
Wat is de Deltamethode?	23
Het gebruik van de Deltamethode: de kunst van doelgericht en dynamisch veranderen	30

## **MENS & ORGANISATIE** **32**

### **Hoofdstuk 2.**

#### **Begrijpen van de organisatie als vertrekpunt voor verandering** 35

Begrijp de organisatie als een systeem voor je begint met veranderen	36
Kernelement 1: inspirerend hoger doel en uitvoerbare kernwaarden	37
Kernelement 2: strategie voor het creëren van waarde	40
Kernelement 3: organisatie van het werk	46
Kernelementen op team- en persoonlijk niveau	56
Wat levert het begrijpen van de organisatie op?	60

### Hoofdstuk 3.

#### **Ontdekken: de basis leggen voor verandering** 65

Verken en onderzoek de huidige situatie en kom tot de essentie van het verandervraagstuk 66

Stap 1: verkennen van de aanleiding om te veranderen 67

Stap 2: onderzoeken van de huidige situatie 83

Stap 3: definiëren van het vraagstuk 110

Wat levert deze fase op en wat zijn je volgende stappen? 117

### Hoofdstuk 4.

#### **Ontwikkelen: richting geven aan verandering** 121

Focus op wat er het meest toe doet en bereid veranderingen voor 122

Stap 4: focussen 123

Stap 5: bedenken en ontwikkelen van ideeën 133

Stap 6: voorbereiden van veranderingen 164

Wat levert deze fase op en wat zijn je volgende stappen? 188

### Hoofdstuk 5.

#### **Realiseren: bewerkstelligen van duurzame verandering** 193

Test en check voor je implementeert 194

Stap 7: testen in de praktijk 195

Stap 8: checken wat waardevol is en wat werkt 214

Stap 9: implementeren 222

Duurzame verandering kent geen einde 235

Wat levert deze fase op en wat zijn je volgende stappen? 235

## **HULPMIDDELEN**

**238**

Deltamethode organisatiecanvas	240
Deltamethode verandercanvas	241
Deltamethode Q&A	242
Bronnen	261
Werkvormenregister	282
Dankwoord	284

# Voorwoord

Het leiden van en adviseren over veranderingen in organisaties loopt als een rode draad door mijn werkzame leven. Bij elke nieuwe verandervraag is het altijd weer een uitdaging om tot de essentie van het vraagstuk te komen, focus aan te brengen, en samen met de belangrijkste belanghebbenden te werken aan duurzame verandering. Ondanks de veelheid aan beschikbare methoden miste ik in mijn werk een verandermethode waarmee nieuwsgierigheid naar hoe het anders kan wordt aangewakkerd. Een methode die eenvoudig en overzichtelijk is, en die ook gebruikt kan worden voor complexe vraagstukken. Dus ben ik aan de slag gegaan.

Ik heb een complete methode ontwikkeld waarin ik beproefde stappen combineer met concrete hulpmiddelen om direct toe te passen. Met de veranderaanpak in dit boek sla ik een brug tussen twee werelden. Ik pas stappen toe uit de 'klassieke' veranderkunde, bijvoorbeeld door onderzoek te doen aan het begin, te komen tot de essentie van het vraagstuk en veranderingen goed voor te bereiden. En ik hanteer een werkwijze die voor start-ups en innovators al zo vanzelfsprekend is: van begin tot eind met nieuwsgierigheid verkennen, onderzoeken, de klant centraal stellen en ideeën testen voordat je iets implementeert. Hoe kun je anders weten wat waardevol is en wat werkt?

Gedurende het schrijven van dit boek werd ik steeds meer geïnspireerd door inzichten uit andere vakgebieden. Deze heb ik in dit boek verwerkt. Over hoe het werkt in onze hersenen als we ergens binnenkomen en al snel zeker denken te weten wat er aan de hand is. Over de kunst van vragen stellen, het belang van empathie en het nut van systeemdenken. Over doelen stellen en focussen. Over inspiratie en *flow* om vernieu-

wende ideeën te genereren. Over testen en checken voor implementeren. En uiteindelijk over het creëren van waarde en behalen van duurzame resultaten.

In dit boek wil ik mijn ervaringen en inzichten met je delen. Dit is de Deltamethode.

# Inleiding

Veranderen doen we elke dag, in elke organisatie, op allerlei niveaus. Voor een deel gaat het om omvangrijke verandertrajecten en transformaties waarmee we een grotere verandering voor ogen hebben. Voor een deel gaat het om kleinere veranderingen op de werkvloer, om een proces beter te laten verlopen of de samenwerking in een team te verbeteren. Hoe groter onze ambitie, hoe groter de urgentie om te veranderen en hoe complexer de situatie, des te omvangrijker de beoogde verandering is. Dat vraagt om een professionele aanpak met beproefde stappen.

Het doel van dit boek is om jou, als nieuwsgierige leider of adviseur, een complete veranderaanpak te bieden waarmee je een veranderproces in goede banen kunt leiden en duurzame verandering kunt realiseren. Met behulp van de methode die ik in dit boek uitwerk, de Deltamethode, start je met verkennen wat de aanleiding om te veranderen is, en onderzoek je de huidige situatie. Op basis daarvan kom je tot de essentie van het vraagstuk. Je brengt focus aan op wat er het meest toe doet, bedenkt ideeën en bereidt veranderingen voor. Dan volgt een cruciale stap: beoogde veranderingen test je zo veel mogelijk in de praktijk, want alleen zo kun je erachter komen wat waardevol is en wat werkt. Pas dan ga je over tot implementatie. Zo creëer je waarde en behaal je duurzame resultaten.

Omdat de praktijk van veranderen meestal complex en uitdagend is, wordt in dit boek veel aandacht besteed aan doelgericht en dynamisch veranderen. Dit doe je door steeds je doel voor ogen te houden, overzicht te creëren en behouden, structuur aan te brengen en flexibel te blijven schakelen voor wat er op dat moment nodig is. Stap voor stap verder richting het doel.

Hoezeer je in een verandertraject ook je best doet, in de praktijk kom je mogelijk terecht in uitdagende situaties. Ik ervaar dat zelf uiteraard ook. Het schrijven van dit boek met een complete veranderaanpak wil niet zeggen dat ik het zelf van begin tot eind zo perfect toepas. De Deltamethode is niet de heilige graal waarmee elk veranderproces moeiteloos gaat verlopen. Veranderen blijft nu eenmaal hard werken, onderzoeken, afstemmen, uitproberen, keuzes maken, en tot de ontdekking komen dat het ene geweldig uitpakt en het andere niet werkt zoals je van tevoren dacht, weer aanpassen, en zo verder. Ik sluit dit boek daarom af met een aantal hulpmiddelen, waaronder een overzicht met typische uitdagingen die je tegen kunt komen gedurende het veranderproces. Ik ga bijvoorbeeld in op wat je kunt doen als je blijft hangen in uitvoerig onderzoek, als je merkt dat je niet verder komt dan het creëren van grootse plannen met geweldige vergezichten, of als je merkt dat veranderen ondanks je inspanningen niet lukt en de beoogde verandering uitblijft.

## **Doelgroep en nut**

Dit boek is voor jou als je nieuwsgierig bent naar de mogelijkheden die er in jouw werkomgeving zijn om te veranderen. Als je benieuwd bent naar verschillende perspectieven en de ideeën van anderen. Als je nieuwe dingen uit wilt proberen om in de praktijk te ervaren wat waardevol is en wat werkt, voordat je een verandering implementeert. Als je niet alleen met organisatieverandering te maken hebt, maar hierin ook een leidende of adviserende rol vervult. Dit kan zijn als manager, directeur, interne of externe adviseur, projectleider of programmamanager. Ook in andere gevallen kan de Deltamethode van pas komen, bijvoorbeeld als je een (advies)team coacht in het leiden van een verandering, als je lesgeeft in verandermanagement of hierin een training of opleiding volgt. Dan kan een eenvoudig te tekenen model helpen om structuur aan te brengen, het gesprek te voeren, te checken of je niks vergeet en om je volgende stap bewust te bepalen. In al die gevallen hoop ik dat de Deltamethode je helpt om een veranderproces te (leren) structureren en duurzame verandering tot stand te brengen. Want uiteindelijk doe je het daar toch voor, wat je rol in een verandertraject ook is: zien dat er echt iets verandert,

dat samenwerking verbetert, processen vlotter verlopen, er vernieuwing plaatsvindt en de organisatie zich ontwikkelt – klaar voor de uitdagingen van de toekomst.

## **Opbouw van dit boek**

Dit boek is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 1 introduceer ik de Deltamethode. Ik ga in op de aanleidingen die er kunnen zijn om te veranderen en waarom nieuwsgierigheid het vertrekpunt is voor verandering. Daarna licht ik de verschillende onderdelen van de Deltamethode kort toe. Hoofdstuk 2 gaat over het begrijpen van de organisatie waar je aan de slag gaat: het kennen van het hogere doel en de kernwaarden, de strategie en de organisatie van het werk. We kijken daarbij naar verschillende aspecten en hoe die op elkaar inwerken, als een systeem. Daarbij staan mensen centraal: klanten voor wie de organisatie doet wat zij doet, medewerkers die hiervoor het werk verrichten en andere belanghebbenden. Het begrijpen van mens en organisatie vormt het vertrekpunt voor verandering. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 staat het veranderproces centraal. Daarin werk ik de drie fasen van de Deltamethode uit: ontdekken, ontwikkelen en realiseren, waarbij elke fase uit drie te zetten stappen bestaat. Elke stap kan gezien worden als een verzameling van acties, dus ‘stap’ is hier een breder begrip dan het zetten van een enkele stap. Zo worden in totaal de negen ‘stappen’ van de Deltamethode uitgewerkt.

In de bijlagen vind je drie hulpmiddelen: een *Deltamethode organisatiecanvas*, waarmee je de kernelementen van de organisatie in beeld kunt brengen die voor het verandervraagstuk relevant zijn. Een *Deltamethode verandercanvas*, om het veranderproces stap voor stap te doorlopen, bijvoorbeeld als management-, advies- of projectteam. En tot slot een *Delta-methode Q&A*, met typische uitdagingen die je tegen kunt komen en hoe je daarmee om kunt gaan.

## **Website met hulpmiddelen**

Bovenstaande hulpmiddelen kun je downloaden op [www.deltamethode.nl](http://www.deltamethode.nl), evenals allerlei andere hulpmiddelen. Op verschillende plekken in dit



boek geeft het volgende icoon [⊕] aan dat een hulpmiddel te vinden is op de website. Op de website vind je tevens downloads van de Deltamethode, zowel in het Nederlands als in het Engels. Het gebruik van deze website is gratis en je hoeft je niet te registreren.

Ik wens je veel succes met ontdekken, ontwikkelen en het realiseren van duurzame verandering. Wil je een keer van gedachten wisselen, kom je ergens niet verder mee, mis je iets? Laat het me dan weten, ik ga graag in gesprek – zeker in combinatie met een kop goede koffie. Mijn contactgegevens staan op [www.deltamethode.nl](http://www.deltamethode.nl).



# DE DELTAMETHODE



‘If you always do  
what you always did,  
you will always get  
what you always got.’

- ALBERT EINSTEIN

# Veranderen met de Deltamethode

## Het begin

Er zijn op deze maandag in juni maar weinig wolken te zien als de ochtendzon de regen boven een ontwakende Maasstad magisch verlicht. Deze bijzondere weerparadox wordt ‘zonneregen’ genoemd, meestal het resultaat van de wind die regendruppels van een bui verderop naar een gebied blaast waar geen wolken zijn.<sup>1</sup> De bestuurder met wie ik deze ochtend in gesprek ben, staat naast me voor het raam. Ze vertelt me dat ze dit verschijnsel vanuit haar kantoor met panorama-uitzicht al eerder heeft gezien. ‘Het schijnt vaker te gebeuren als de atmosfeer onstabiel is.’ Om daar vervolgens met een kleine glimlach aan toe te voegen: ‘Eigenlijk het perfecte beeld voor hoe het hierbinnen nu ook is.’ We gaan zitten en ik vraag haar om daar wat meer over te vertellen. Ze benoemt de uitdagingen die er in het werk daarbuiten zijn: een hoeveelheid aanvragen die structureel hoger is dan wat de organisatie aankan en toenemende complexiteit door regelgeving en technologische ontwikkelingen. Ze beschrijft welke uitdaging dat hierbinnen met zich meebrengt: de opdracht aan verschillende teams om sneller te leveren en te verbeteren, terwijl ondertussen de basis nog niet helemaal op orde is. In het gesprek wordt duidelijk dat een aantal processen moeizaam verloopt en er onvoldoende wordt samengewerkt – ook al is de wil er wel om dat meer te doen. Ze vertelt: ‘Onze managers zijn steeds meer gaan sturen op het halen van de “productie”, een woord dat we trouwens helemaal niet vinden passen bij het werk dat we doen. Die focus resulteert in te weinig tijd voor de ontwikkeling van onze mensen en voor verbetering van ons werk, laat staan innovatie.’ We praten nog even verder over hoe dit zich

de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, welke positieve aanknopingspunten ze ziet voor verandering en waar ze graag met de organisatie naartoe zou willen. Aan het eind van het gesprek vraagt ze om hulp, want waar begin je als er zoveel speelt? Wat is een goede eerste stap en met wie? En de stap daarna, en die daarna...?

Herken je dit? Met wie voerde jij voor het laatst zo'n gesprek? Wat je rol in organisatieverandering ook is, succesvol veranderen in organisaties begint met nieuwsgierigheid naar andere mensen, de uitdagingen die er zijn, en naar hoe het anders kan: steeds beter, slimmer en duurzamer. De vraag is hoe je het aanpakt. Vanaf dat allereerste gesprek, met je manager, directeur, bestuurder of opdrachtgever, tot het moment dat je een veranderinitiatief of opdracht afrondt. Veranderen in organisaties is vaak een ingewikkeld proces dat veel van je vraagt: om de huidige situatie vlot te doorgronden, te komen tot de essentie van het vraagstuk, om doelgericht en procesmatig te werk te gaan en belanghebbenden actief bij de verandering te betrekken. En dat begint allemaal hier, in dit allereerste gesprek, waarin je de aanleiding om te veranderen verkent. Waarin je wilt begrijpen welke ambitie (al dan niet vanuit noodzaak) er is om te veranderen.

## **Veranderen vanuit ambitie of noodzaak**

Er zijn tal van redenen *waarom* we ons met veranderingen in organisaties bezighouden. We zagen verschillende redenen al voorbijkomen in het voorgaande voorbeeld. Je zou het grofweg kunnen indelen in veranderingen vanuit ambitie en vanuit noodzaak. Veranderen vanuit ambitie heeft vaak positieve en toekomstgerichte redenen, zoals de wens om nieuwe diensten of producten te lanceren, nieuwe markten te betreden, de wens om de samenwerking tussen (keten)partners beter te laten verlopen of de organisatie verder te laten groeien. Veranderen vanuit noodzaak doen we als er omstandigheden zijn waardoor verandering onvermijdbaar of zelfs vereist is. Dat kan bijvoorbeeld gaan over noodzakelijke kostenbesparingen, nieuwe wet- en regelgeving waar we aan moeten voldoen, vastgelopen processen die verbetering of zelfs heront-

werp vereisen, en om verouderde technologie die aan vervanging toe is. De noodzaak om te veranderen kan ook meer existentieel zijn, als het bestaansrecht van de organisatie op het spel staat, bijvoorbeeld door toegenomen concurrentie, door disruptieve ontwikkelingen in de markt of door een sterk gewijzigde klantvraag waar de organisatie structureel niet aan kan voldoen. Ook al is een beoogde verandering uit noodzaak geboren, dan nog is het belangrijk om deze, als management, te vertalen in ambitie. Dan is het er dus allebei: noodzaak en ambitie. Vanuit die gedachte is de vraag niet (alleen) wat men *moet* veranderen maar ook (of vooral) wat men *wil* veranderen.

In dit hoofdstuk beschrijf ik achtereenvolgens waarom verandering begint met nieuwsgierigheid, wat de Deltamethode is en hoe die je kan helpen om een veranderproces in goede banen te leiden.

## **Verandering begint met nieuwsgierigheid**

Nieuwsgierigheid is een van de belangrijkste eigenschappen die we bezitten. Vanaf het moment dat we worden geboren, is nieuwsgierig zijn essentieel om te overleven. Door nieuwsgierigheid leren we nieuwe dingen en ontwikkelen we, zodat we ons van kinds af aan weten te redden in deze grote wereld. Nieuwsgierigheid zorgt ervoor dat we het onbekende verkennen en nieuwe ervaringen opdoen. Het is het verlangen om iets te weten te komen en te onderzoeken hoe iets in elkaar zit. Het is onze drang om nieuwe dingen te ontdekken en onze wens om erachter te komen hoe iets anders of beter kan.

Nieuwsgierige mensen zijn benieuwd naar de ideeën en perspectieven van andere mensen en laten daarbij hun eigen vooringenomenheid los. Ze onderzoeken hoe andere mensen denken, zich voelen en gedragen, nemen risico's om nieuwe ervaringen op te doen en volharden in uitdagende taken.<sup>2</sup> Nieuwsgierige mensen verplaatsen zich in de belewingswereld van anderen en stellen veel spontane vragen.<sup>3</sup> Historicus David Fischer beschrijft het beeldend, door 'vragen' aan te duiden als 'de motoren van intellect – cerebrale machines die nieuwsgierigheid

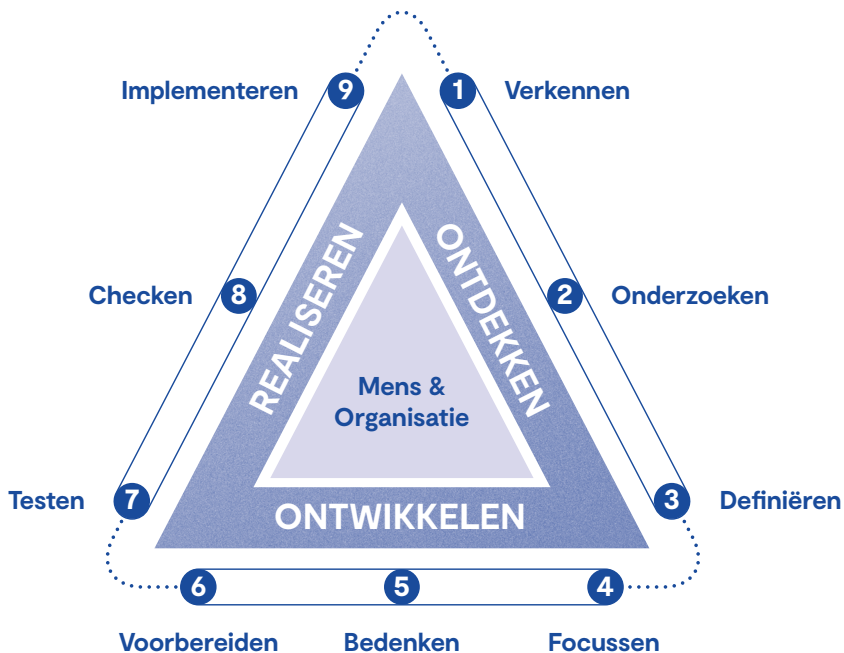
omzetten in gecontroleerd onderzoek'.<sup>4</sup> Organisatiekundigen Edgar en Peter Schein zien het als een 'kunst om iemand uit te nodigen vragen te beantwoorden, om vragen te stellen waarop je het antwoord niet weet, om relaties op te bouwen op basis van nieuwsgierigheid en interesse in de andere persoon'.<sup>5</sup> Hoe nieuwsgierig ben jij eigenlijk? Stel jij veel spontane vragen?

Nieuwsgierigheid heeft ook een keerzijde. Overmatige nieuwsgierigheid kan zich uiten in te snel en te ver gaan, anderen niet meenemen, of je bemoeien met zaken die je niet aangaan. Het kan ook leiden tot gevaar en ongeluk. Het spreekwoord 'curiosity killed the cat' waarschuwt ons om voorzichtig te zijn met het nemen van risico's.<sup>6</sup> Nieuwsgierigheid is goed, maar overmatige nieuwsgierigheid niet. Houden we daar rekening mee, dan is nieuwsgierigheid vooral 'een kracht die ons motiveert om op nieuwe manieren te handelen en te denken'.<sup>7</sup> Op langere termijn leidt het consistent handelen naar onze nieuwsgierigheid tot het uitbreiden van kennis, opbouwen van competenties, versterken van sociale relaties en het vergroten van intellectuele en creatieve capaciteiten.<sup>8</sup>

Elke organisatieverandering begint met nieuwsgierigheid: naar de mensen voor wie de organisatie doet wat zij doet. Naar de werking van de organisatie, de uitdagingen waar de organisatie voor staat, de mensen die er werken en wat zij willen bereiken. Nieuwsgierigheid naar hoe het anders kan: steeds beter, slimmer en duurzamer. De vraag is hoe je veranderingen precies aanpakt. Hoe kun je het veranderproces, vanuit die nieuwsgierige basishouding, in goede banen leiden? Hopelijk kan de Deltamethode je daarbij helpen.



## Wat is de Deltamethode?



De Deltamethode is een complete veranderaanpak voor nieuwsgierige leiders en adviseurs. Je begint met het verkennen van de aanleiding om te veranderen en het onderzoeken van de huidige situatie. Op basis daarvan kom je tot de essentie van het vraagstuk. Je brengt focus aan op wat er het meest toe doet, bedenkt ideeën en bereidt veranderingen voor. Dan volgt een cruciale stap: beoogde veranderingen test je zo veel mogelijk in de praktijk, want alleen zo kun je erachter komen wat waardevol is en wat werkt. Pas dan ga je over tot implementatie. Zo creëer je waarde en behaal je duurzame resultaten.

De Deltamethode bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een weergave van de organisatie in drie kernelementen: het hogere doel en de kernwaarden, de strategie om het hogere doel te realiseren en de organisatie van het werk. Daarbij staan

mensen centraal: klanten voor wie de organisatie doet wat zij doet, medewerkers die hiervoor het werk verrichten en andere belanghebbenden.

- Het veranderproces in drie fasen: ontdekken, ontwikkelen en realiseren. Ook daarin staan mensen centraal; we veranderen altijd voor en met mensen.

Hierna licht ik de onderdelen van de Deltamethode kort toe. Ik leg daarbij uit wat het leidende principe voor dat gedeelte is, voortgekomen uit praktijkervaring en (in dit boek opgenomen) onderzoek naar effectief leiderschap bij verandering. Aan het einde van dit hoofdstuk geef ik aan hoe je de Deltamethode kunt gebruiken.

## MENS & ORGANISATIE



In de kern van de Deltamethode gaat het om mensen. Het is belangrijk om steeds voor ogen te houden voor wie de organisatie doet wat zij doet, wie hiervoor het werk verrichten en welke andere mensen voor

de organisatie belangrijk zijn. Drie kernelementen geven in samenhang aan waarom de organisatie bestaat en hoe de organisatie functioneert. Ze geven de werking van de organisatie weer, als een systeem. Het doel van dit onderdeel is om de organisatie te begrijpen als vertrekpunt voor verandering. Hoe meer je je met nieuwsgierigheid verdiept in mensen, hun onderlinge relaties en in de werking van de organisatie, hoe beter je later in staat bent om verschillende elementen in samenhang te veranderen.

Dit zijn de drie kernelementen:

Kernelement 1: het hogere doel van de organisatie en uitvoerbare kernwaarden.

Kernelement 2: de strategie om het hogere doel te realiseren.

Kernelement 3: de organisatie van het werk, dus hoe in de praktijk waarde wordt gerealiseerd.

*Leidend principe: systeemdenken en -doen*

Bij het begrijpen van de organisatie hanteren we een integrale blik. Dat betekent dat we steeds kijken naar de wisselwerking tussen verschillende aspecten, zoals de structuur, processen, de inzet en het gedrag van mensen en het gebruik van technologie. Deze integrale benadering houden we ook gedurende het veranderproces vast. Als je een aspect verandert, is er dan ook een verandering nodig in een ander aspect? Verander je bijvoorbeeld een proces, is er dan ook een verandering nodig in de kennis en vaardigheden van medewerkers? Wil je een gedragsverandering zien? Doe dan niet alleen een beroep op de motivatie, wilskracht en inzet van mensen, maar verander ook de context waardoor het gewenste gedrag gemakkelijk en logisch wordt.

Het begrijpen van de organisatie als een systeem staat centraal in hoofdstuk 2. Wil je liever gelijk aan de slag met het veranderproces, sla dit hoofdstuk dan over. Gedurende het veranderproces kom ik regelmatig terug op de hiervoor genoemde kernelementen.

Welke ambitie of noodzaak er ook is om te veranderen, organisatieverandering start met nieuwsgierigheid: naar andere mensen, naar de uitdagingen van de organisatie, naar hoe het anders kan; steeds beter, slimmer en duurzamer. Dit boek biedt je een complete veranderaanpak om elk veranderproces in goede banen te leiden.

De aanpak in dit boek is gebaseerd op de Deltamethode, waarin de auteur beproefde stappen combineert met concrete tools om direct toe te passen. Je begint met ontdekken wat er in de huidige situatie aan de hand is. Op basis daarvan kom je tot de essentie van het vraagstuk, bedenk je ideeën en bereid je veranderingen voor. Dan volgt een cruciale stap: beoogde veranderingen test je zo veel mogelijk in de praktijk, want alleen zo kom je erachter wat waardevol is en werkt. Pas dan ga je over tot implementatie. Zo behaal je duurzame resultaten.

Wat je rol in organisatieverandering ook is – manager, directeur, adviseur of projectleider – in de praktijk is veranderen vaak complex. In dit boek wordt daarom veel aandacht besteed aan de dynamiek van veranderprocessen, aan de uitdagingen die je tegen kunt komen en hoe je daarmee om kunt gaan.



Ron Schinkelshoek is bedrijfskundige en expert in verandering en leiderschap. Hij heeft jarenlange ervaring als veranderkundige in het bankwezen en als manager en adviseur in de publieke sector. Hij werkt als Director People & Organisation in de adviespraktijk van PwC.

