



PREPARED FOR:

Ms. Bless
Mr. Sirisena
Mr. Bosman

BLOCK:

2022/2023 B

CAMPUS:

Amsterdam

DATE SUBMITTED:

21/11/2022

WORDCOUNT:

9.000

RESEARCH NUMBER:

2022-727

Preface & acknowledgements

Dear reader,

The following report consists out of my thesis as the final product of my career at Hotelschool the Hague (HTH). This thesis gave me the opportunity to dive deeper into a subject that I am passionate about, and I am very eager to learning more about the topic at hand. My interest in leadership, people management, organizational strategy, process efficiency and so on are all topics that overlap with this thesis subject which made me enthusiastic to conduct the research.

This proposal consists out of an introduction to the commissioned company, a problem statement and deriving research questions, an in-depth literature review, and a methodology for primary research to be conducted. This is followed by a chapter about my personal development during the process of conducting this research and a dissemination plan.

With this thesis, I attempt to provide the readers with different, concrete insights and increase the understanding of this complex subject. I hope these insights will inspire and encourage the readers to evaluate their personal characteristics and capabilities with regards to managing change. Maybe it will contribute to improving their management skills.

Lastly, I would like to thank all stakeholders who have helped me on my launching my career (LYCar) journey. Prabath Sirisena has been a very helpful LYCar coach. Not only thanks to his critical and sharp comments helped me improve and streamline my work, but also his open-minded approach kept me motivated throughout the process. Thank you, Prabath! Moreover, I would like to thank Julia Bless for commissioning this interesting research subject and the time she took for discussing the subject. These discussions were very interesting and led me to be extra enthusiastic to do the LYCar research!

Yours sincerely,
Sebastiaan Stor

List of Abbreviations

Launching your career	= LYCAR
House of Change	= HoC
Main research question	= MRQ
Research question(s)	= RQ('s)
Fast moving consumer goods	= FMCG
Creative problem solving	= CPS
Appendix ...	= App.
Design based research	= DBR
Key performance indicator(s)	= KPI('s)
Lead conversion rate	= LCR

Executive Summary

The following report presents the company project report as part of the last deliverable for the LYCAR course of Hotelschool the Hague. The project was commissioned by a consultancy in change management, called House of Change.

Currently, House of Change does not have a clear view on the exact needs of its clients. This results in a poorly formulated communication plan towards its target market, and consequently, in a low interest in the services of the company. This study provides House of Change with insights that illustrate the needs of its clients, and ultimately suggests a solution design that translates the findings of this study into an implementable and actionable recommendation.

In order to focus this research, the decision was made to conduct research within one company: Unilever. To investigate what the needs of the clients of House of Change are, the following main research questions was formulated:

What are the challenges Unilever managers experience during change processes and how can creativity play a role in improving the outcome?

Secondary research has been conducted by reviewing literature. It became evident that several studies on change management suggests that the biggest and most impactful challenge of change management is the resistance of employees. Managers nowadays have to possess a diverse set of skills to be able to solve this challenge in order to achieve a successful result. Previous literature also states that it is the duty of managers to create a working environment in which employees display positive attitudes and behaviours. This has significant positive influence regarding the ability of people to cope with setbacks that are inevitable during change processes.

Moreover, a number of studies verify that creativity within firms can improve overall business performance. This is partly by cause of the effect creativity has on promoting individual well-being in both personal and professional achievements. It creates more positive employees which, as stated before, may contribute to the ability of employees to cope with change processes.

The primary research of this study was conducted in the form of semi-structured interviews. 10 (senior) managers have been interviewed by exploring the following research questions:

RQ 1: What are the frequently described challenges that managers experience during change processes?

RQ 2: How did Unilever managers deal with challenges during change processes?

RQ 3: How could creativity play a role in solving the challenges?

The interviews were transcribed and analyzed by distinguishing relevant themes that were coded by colour. After, the coded quotes were analyzed deeper by the usage of a 5-why analysis and frequency tables that identified the most frequently mentioned themes of the primary data. The results of these analyses were critically discussed, ultimately leading to the most impactful themes that Unilever managers experience when managing change. By the identification of the challenges and the most impactful themes of Unilever managers, the needs of the clients of House of Change were concluded.

The identified needs of the clients set the perfect foundation of a suggested solution design for House of Change in the form of a new communication plan towards its potential clients. With the knowledge of the research, more appealing messages can be communicated to the clients to increase the probability of them getting interested in the services of HoC. Therefore, this study suggests four key messages to communicate:

Communicate how the services of House of change support...

- | | | |
|--|---|---|
| Showing value | – | <i>in top-down change and make it measurable</i> |
| Saving time | – | <i>to make time for other priorities</i> |
| Improving flexibility | – | <i>to cope with different personal- and departmental needs</i> |
| | – | <i>by the usage of creativity</i> |
| Creativity in entire change process | – | <i>which is proven to be of value</i> |

A framework for implementing the key messages and a timeline with remaining actions to be taken for correct implementation is provided. With this newly designed communication plan, House of Change should, according to this research, be able to attract more customers.

To evaluate the performance of the solution design, the implementation fidelity will be checked. When this is up to standards, the lead conversion rate and the sales revenue are compared before- and after implementation of the solution.

Lastly, the findings of this study are disseminated to three relevant stakeholders. A presentation was given to Julia Bless (owner of House of Change) at the office of House of Change; a LinkedIn post was shared to professionals who are dealing with change; and an infographic was shared with a Unilever manager by email.

Table of Contents

1	<i>Introduction to House of Change.....</i>	8
2	<i>Problem Definition</i>	10
2.1	Problem Analysis	10
2.2	Problem Statement & Objective.....	10
2.3	Main Research Question (MRQ) & Research Questions (RQ's)	10
3	<i>Analysis & Diagnosis</i>	12
3.1	Literature Review	12
3.1.1	Introduction	12
3.1.2	Change Management	12
3.1.3	Challenges During Change Processes	12
3.1.4	FMCG Industry.....	13
3.1.5	Creativity in Organizations	14
3.1.6	CPS Model.....	14
3.2	Conceptual Framework	15
3.3	Methodology	15
3.3.1	Research Strategy	15
3.3.2	Population & Sampling	15
3.3.3	Execution.....	16
3.3.4	Data Analysis	16
3.3.5	Ethicality of Research	17
4	<i>Results.....</i>	19
5	<i>Discussion.....</i>	23
5.1	Discussion of RQ 1	23
5.2	Discussion of RQ 2.....	25
5.3	Discussion of RQ 3.....	25
5.4	Concluding Remarks	26
5.5	Limitations	27
6	<i>Solution Design</i>	29
7	<i>Intervention.....</i>	31
8	<i>Evaluation</i>	35
8.1	Evaluation During Implementation	35
8.2	Evaluation After Implementation.....	35
9	<i>Dissemination</i>	38
9.1	Stakeholders for Dissemination	38
9.2	Dissemination of Research Domain.....	38
9.3	Dissemination of Industry domain.....	40

10 Academic Reflection.....	43
10.1 Reflection on Problem Definition.....	43
10.2 Reflection on Analysis & Diagnosis.....	43
10.2.1 Literature Review	43
10.2.2 Methodology.....	43
10.3 Reflection on Results	44
10.4 Reflection on Discussion	44
10.5 Reflection on Solution & Implementation.....	44
10.6 Implication for Further Research	44
10.6.1 Psychological Safety	44
10.6.2 Best Channels for Promotion.....	44
11 Appendices	45
11.1 Appendix A: Interview Transcriptions	45
11.1.1 Interview #1 (29-09-2022)	45
11.1.2 Interview #2 (28-09-2022)	52
11.1.3 Interview #3 (30-09-2022)	60
11.1.4 Interview #4 (05-10-2022)	64
11.1.5 Interview #5 (05-10-2022)	71
11.1.6 Interview #6 (06-10-2022)	78
11.1.7 Interview #7 (07-10-2022)	86
11.1.8 Interview #8 (07-10-2022)	92
11.1.9 Interview #9 (06-10-2022)	99
11.1.10 Interview #10 (06-10-2022).....	107
11.2 Appendix B: Semi-Structured Interview Questions	114
11.3 Appendix C: Coded Quotes	114
11.4 Appendix D: 5 Why Analysis “Challenges”.....	123
11.5 Appendix E: Frequency Table “Solutions”.....	124
11.6 Appendix F: Frequency Table “View on Creativity”	125
11.7 Appendix G: Agreement of Confidentiality.....	127
11.8 Appendix H: Dissemination PowerPoint Presentation to HoC .	128
11.9 Appendix I: Dissemination Infographic for Unilever.....	135
11.10 Appendix J: Dissemination “LinkedIn Post”	136
11.11 Appendix K: Feedback Form of Approved Proposal.....	137
11.12 Appendix L: Proof of Data Management	141
11.13 Appendix M: Proof of Wordcount.....	142
12 References.....	143

1 Introduction to House of Change

This thesis research is written for House of Change (HoC) and its founder Julia Bless. Julia Bless has a remarkably creative background; she operates as a theatre director, lectures in theatre and she is an actor herself. Her interests and skills go beyond only theatre, as she teaches students at HTH about communicative skills, presentation skills, creative thinking and effective co-operation.

She strongly believes that we have been educated in such a way where we stigmatize mistakes with the result of being educated out of our creative capacities. She believes that due to this general lack of creativity, people have a higher resistance to change, are less able to help others through change, and think less strategically. According to Bless, creativity must be considered as core-competence that should be focused on more in both education and businesses overall.

Bless' trust in the power of creativity and her drive to help people flourish in their business to gain the best performance, inspired her to found House of Change.

HoC is a consultancy company for businesses that seek guidance and consultancy for change- and innovation projects. HoC consults on how to implement creativity and how to apply the correct leadership styles in different projects. HoC builds on the belief that this is paramount to achieving a sustainable and successful company. This is executed through trainings, combining innovation, leadership, and theatre. The services HoC provides include:

- Creativity as a business tool
- Creative problem solving for managers
- Creative leadership – skills that drive change
- Trainings Public Speaking
- Theatre trainings

Apart from trainings, HoC also hosts events where inspirational speakers related to creative- and innovative thinking, music, theatre, give speeches and a discussion amongst the attendees is encouraged. Hence, HoC also operates as a creativity hub.

2 Problem Definition

2.1 Problem Analysis

As mentioned in the previous chapter, HoC offers workshops to companies which include sessions in which employees are triggered to expand their creative thinking and managers can assess their leadership style. The goal is to help people become more capable of handling change processes and improve business performance. In order for HoC to effectively advise companies of how to improve this, it is essential to know what common problems companies run into during change processes. When these are identified, HoC can cater the workshops in such a way that it can optimize its consultancy performance whilst building on its core capabilities of focusing on creativity and leadership.

In addition, HoC would be able to adapt how the promotion of the company is communicated towards its potential clients according to the research results.

In order to be able to conclude a valuable and clear result of this study, the research must have a focus. Therefore, the decision was made to focus the research on the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) market and, more specifically, on Unilever. Managers of different brands within Unilever were interviewed. All managers of Unilever must have experienced clear, significant change projects so that a meaningful analysis can be conducted.

2.2 Problem Statement & Objective

Currently, HoC has designed workshops that are based on the experiences of the founder, Ms. Bless, and her intuitive beliefs that the workshops will help companies become more capable of coping with change. The absence of evidence-based challenges that managers experience during change processes causes a problem, as HoC is not informed with the correct needs of its clients. This lack of insight ultimately causes HoC's communication plan to be sub optimally catered to the client's needs and could result in a loss in potential clients for the business.

The objective of this research is to give HoC insight into the biggest challenges Unilever managers experienced during change projects and what role creativity could play in the solution.

2.3 Main Research Question (MRQ) & Research Questions (RQ's)

What are the challenges Unilever managers experience during change processes and how can creativity play a role in improving the outcome?

RQ 1: What are the frequently described challenges that managers experience during change processes?

RQ 2: How did Unilever managers deal with challenges during change processes?

RQ 3: How could creativity play a role in solving the challenges?

3 Analysis & Diagnosis

3.1 Literature Review

3.1.1 Introduction

The secondary research that will set the foundation of this research, will consist of literature that can be found with regards to the following subjects:

- Change management
- Major challenges during change processes
- Change management in the FMCG industry
- Organizational creativity

By investigating the subjects above, the researcher believes that all relevant fields are covered for this research to, in combination with the primary research to be investigated, conduct a meaningful analysis for HoC and tackle the earlier defined problem statement.

3.1.2 Change Management

The world we live in changes continuously at an increasingly fast pace. It seems that almost no day goes by in which an important discovery is shared with the world. The pace of this changing environment exceeds our individual capacity to keep up with it. Not only individuals, but also organizations must keep up with this pace (Todnem, 2005).

It may be claimed that any organization must successfully manage change in order to survive and thrive in the current, fiercely competitive, and constantly changing business environment (Ibid). This necessity of reacting to change is not a new phenomenon. Like Charles Darwin stated about his evolutionary theory: *"It is not the strongest of the species that survives, but rather, that which is most adaptable to change"* (Quoteinvestigator.com, 2014)."

Change management considers a broad area of skills that are hard for managers to execute effectively. Managers in the modern world are facing extraordinary challenges that require leaders to be flexible and have the ability to balance between achieving success whilst admitting mistakes and meet failure well (Cameron; Green, 2019). Leaders are responsible for managing the change and making sure the change is sustainable. This is done through not only focusing on the outcomes (even though this is extremely important), but also paying attention to underlying emotions and the differences of power within the process (Ibid).

It is important to stress the different dimensions of managing change to comprehend the complexity, and the diversity of skills that are required to manage the process successfully.

3.1.3 Challenges During Change Processes

The organizations we work for, or the ones we depend on to fulfil our needs and wants, are undergoing significant change in terms of their strategy, structures, systems, and, of course, the expectations they have for their employees and management (Cameron; Green, 2019). Although there are numerous well-planned change strategies, about 70% of such projects fail (Pieterse et al., 2012). This causes time and resource losses (Beer and Nohria, 2000; Chreim, 2006; Foster, 2010), and ultimately, results in major financial implications for the organization (Amarantou et al., 2018). There are many reasons why change initiatives fail, but employee resistance is widely known to be the most impactful (Avey et al., 2008; Pieterse et al., 2012). All stakeholders involved are

demanding to cope with changing the traditional ways of working and adapt themselves according to the new, desired situation. Managers must keep in mind that everyone can react very differently to change – from passively resisting it, to aggressively trying to undermine it, to sincerely embracing it. Hence, managers must carefully think about possible resistance and be aware of the four most common reasons people resist change (Kotter, 2001). These include:

- desire not to lose something of value
- misunderstanding of the change and its implications
- belief that the change does not make sense for the organization
- low tolerance for change

Resistance can be considered as a natural part of the process since this phenomenon occurs across all change processes, regardless of the type of industry (Haslam; Pennington, 2004). In addition, both scholars and practitioners would agree that employee resistance to change is a primary obstacle for effective organizational change processes and programs, whether incremental or discontinuous change (Ibid). Consequently, in order to successfully implement change initiatives, the leader needs to first assess the possible resistance when initiating change processes. He can do this by assessing the motivation and behavior of its employees while also creating new mechanisms that aim to cultivate positive attitudes (Yue, 2008).

Employees are expected to adapt and behave in ways that are in line with management's change plans and initiatives, frequently with less resources than previously (Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998). Newly designed operations, processes and way-of-workings oblige employees to learn new paths and techniques to achieve the redefined goals as a result of the change process. They must have the confidence to adapt to organizational change as well as the resilience to recover from the inevitable setbacks that will occur (Avey et al., 2008). Furthermore, to be effective, personnel undergoing change must be motivated and have alternate pathways defined when hurdles are met, as well as making optimistic attributions of when things go wrong and have a good vision for the future (Ibid).

A study suggests that positive employees display attitudes and behaviours that could contribute to a more effective organizational change (Ibid). Research in positive psychology, examining the correlation between positive emotions and generating a broader way of thinking and behaviour, seems to be most relevant for explaining the role that positive employees can play in improving the performance of organizational change. It shows that positive emotions may help employees cope with organizational change by allowing them to inspect a wider range of options, keep them open to problem solving, and supplying energy for adjusting their behaviours to new work conditions (Baumeister et al., 2006). Therefore, it is of importance for a manager to create a work environment in which employees feel positive.

3.1.4 FMCG Industry

This study was conducted only within Unilever. Therefore, it is of relevance to briefly introduce Unilever.

Unilever is a manufacturer and supplier of FMCG. They operate in 190 countries, where 3.4 billion people use Unilever products every day. The company has 148.000 employees and manages its activities through 5 categories: foods, refreshment, beauty care, personal care and home care. Unilever was founded in 1929 and over this time, Unilever has had to innovate in order to survive. With having 400+ brands, Unilever has experienced a vast number of change projects which all have contributed to achieving the success it has now.

Previous research shows that implementing change in the FMCG market is always faced with employee resistance. Whether it is a new technology that is implemented, or a change in an existing process (Nainaar & Masson, 2018). This is the main challenge they run into when implementing change, which is in line with the previous paragraph.

3.1.5 Creativity in Organizations

There exists a considerable body of literature on creativity in organizations. Organizational outcomes can be significantly impacted by encouraging creativity and innovation. According to the research, there is a positive relationship between creativity, business productivity, and competitiveness (Khedhaouria et al., 2015; Andersen & Kragh, 2015), and creativity and innovation competencies have a positive impact on business performance (Ferreira et al., 2020). Additionally, previous research has shown that creativity influences organizational productivity indirectly through innovation (Mohamed et al., 2019). By improving processes, products, or services, creative ideas and the innovations that follow enable firms compete and meet both internal and external market demands, which in turn helps to increase productivity (Gong et al., 2013). Furthermore, fostering a creative environment inside firms can improve overall business performance (Van Esch et al., 2018).

In order to encourage employees within a company to be creative and innovative, the company must have an organizational culture which allows them to do so. According to Leavy B., innovative cultures are often very misunderstood. Leavy B. states that innovative culture is about: *"The easy-to-like behaviors that get so much attention are only one side of the coin. They must be counterbalanced by some tougher and frankly less fun behaviors. A tolerance for failure requires an intolerance for incompetence. A willingness to experiment requires rigorous discipline. Psychological safety requires comfort with brutal candor. Collaboration must be balanced with individual accountability. And flatness requires strong leadership. Innovative cultures are paradoxical (Leavy, 2005)."*

A culture that encourages perseverance and discipline is necessary to turn ideas into tangible innovations. As a result of their capacity to strike the correct balance between creativity and efficiency in a company, management has a responsibility to foster an innovative culture (Ibid).

Creativity has become a more valued quality and a significant resource to be researched, as it has been proven that it is an important factor in promoting individual well-being in both personal and professional achievements (Nakano & Wechsler, 2018). It shows how creativity plays a role in improving the human potential and traits relative to the positive aspects of the individual (Ibid). As stated before, positive employees show behaviours that contribute highly to the ability for employees to cope with change processes and ultimately, contribute to a successful result.

3.1.6 CPS Model

HoC uses the creative problem solving (CPS) model in its workshops as a framework. As the name suggests, the CPS model considers creativity to be an essential factor in one's capabilities, in order to be able to identify and solve problems. In addition, it builds on the idea that everyone has the ability to think creatively and critically, and that this skill can be trained effectively (Puccio et al., 2020).

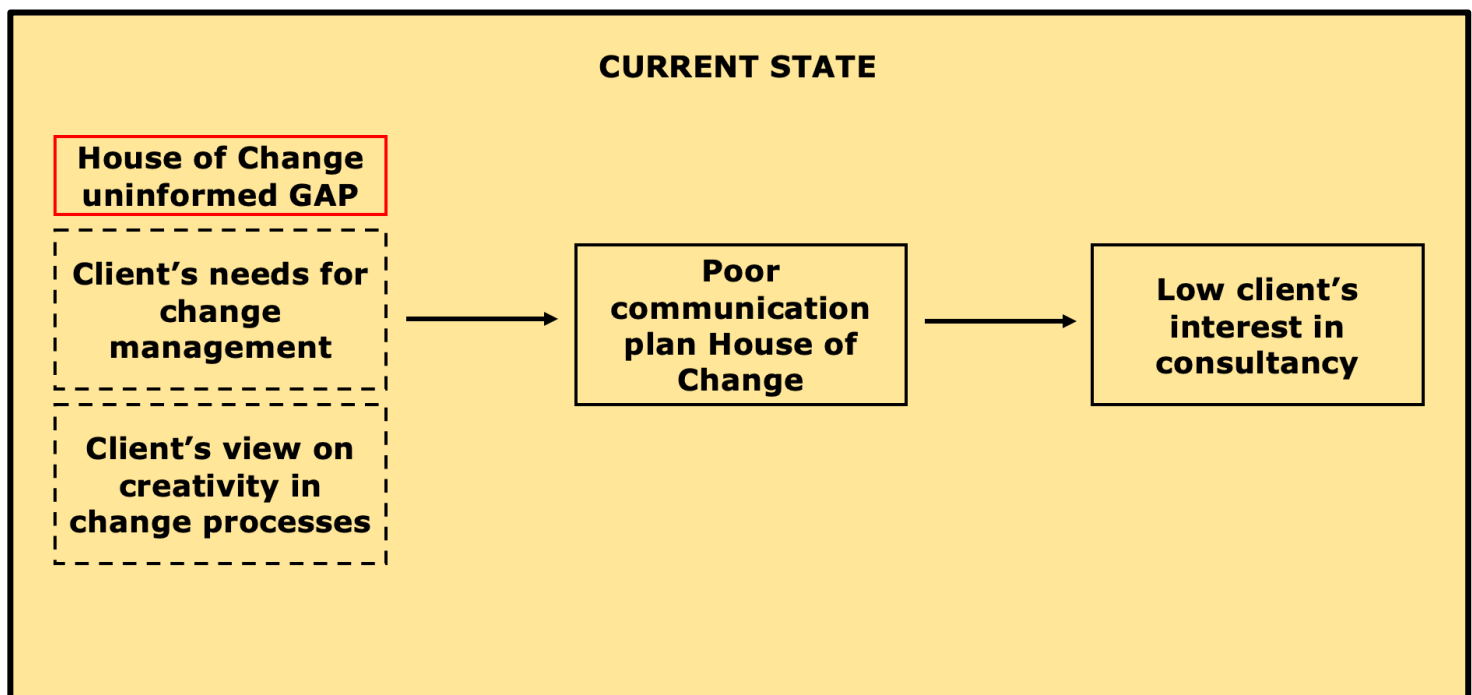
The CPS model will increase your ability to:

1. recognize opportunities, challenges, and concerns
2. examine data in your situation to discover the most important challenge at heart of the situation
3. consider many ways to state the problem, and then select a specific problem statement that will stimulate ideas

4. generate many, varied, and unusual ideas for dealing with the problem stated
5. identify and use tools for choosing, analyzing and developing promising ideas
6. examine promising possible solutions and then plan for a successful implementation
7. design and carry out a specific and detailed plan of action

Recent research suggests that significantly more effective idea generation was evident between groups that have been trained according to the CPS model than the groups without training (Ibid). Additionally, leaders with advanced training were thought to be substantially more efficient than those without it. The advanced training groups did better than all others in terms of the originality of solutions. (Ibid).

3.2 Conceptual Framework



3.3 Methodology

3.3.1 Research Strategy

A qualitative research method is used to collect data because it is an effective approach when experiences and opinions are relevant to the research's outcome. When questions involving experience, meaning, and perspective need to be answered from the participant's perspective, qualitative approaches are utilized (Hammarberg, 2016). It helps to better grasp what managers within Unilever found most challenging during change processes and explore what their beliefs and opinions are about the process. Semi-structured interviews and open-ended questions will be used to allow for participants to add input and explanation (Longhurst, 2009). Please refer to appendix A (**app. A**) for the transcriptions of all interviews and refer to **app B.** for the semi-structured interview questions.

3.3.2 Population & Sampling

The population of this research consist out of managers at Unilever who have been leading change processes. The decision to focus on one industry adds focus to the research and makes it more valid. Managers of different categories and different

functions – sales, marketing or other – were interviewed so that a representative population of the company is covered.

The sampling method that is used is non-probability. As the researcher has worked at Unilever, it was convenient to contact participants of the research himself through his contacts. The participants were easily accessible for the researcher and most of the participants were people who have been met before. Therefore, the participants are contacted through email. The sampling method also allowed participants to suggest others to be interviewed. This method is called the snowball sampling method (Parker et al., 2019).

3.3.3 Execution

As stated above, the qualitative research was conducted in the form of interviews. In order to ensure continuity, the interviews were conducted within 10 days. The reserved dates for the interviews were from 28-09-2022 until 07-10-2022 and they were done either online via MS Teams or at the office of Unilever in Rotterdam. MS Teams is the system used within Unilever to meet both internally- as externally. Also, it was beneficial to the output of the data from the interviews to conduct them in a familiar or comfortable atmosphere (Adams, 2015).

3.3.4 Data Analysis

All interviews were recorded so that a transcription could be written afterwards. It was checked with the participants whether they accepted to be recorded. After the transcriptions were written, the data was color coded to distinguish relevant themes. Please refer to **app. C** for all the coded quotes. The themes were distinguished as follows:

Theme	Related RQ
Remarkable change process description	-
Challenges during change	RQ 1
Reason of challenges	RQ 1
Managers' solutions	RQ 2
Managers' view on role of creativity	RQ 3
Tools used to enhance creativity	RQ 3
Considers consultancy	RQ 3

With the color coded data, different approaches were used with regards to analyzing it.

With regards to RQ 1, a "5 why analysis" was used to analyze the data. This technique is used to uncover the root cause of a problem by asking why 5 times (Serrat, 2009). The researcher decided to utilize this approach because respondents identified similar challenges, but with different reasons. The "5 why analysis" allows the researcher to visualize clearly what lines of thought the respondents had to explain what the reasons are for the challenges they run into. Please refer to **app. D** for the "5 why analysis".

As for RQ 2 and RQ 3, the most relevant color-coded quotes were selected, and a frequency table was generated. The frequency tables are used to identify what solutions and views on creativity were mentioned most frequently. This gives insight into the most common ideas of managers at Unilever and conclusions can be drawn from these results (Lee et al., 2021). Please refer to **app. E** and **app. F** for the frequency tables.

Please find the execution of the data analyses in the result section.

3.3.5 Ethicality of Research

The data collected during the interviews is handled confidentially. Please find the signed agreement of confidentiality at **app. G**. Moreover, participants were informed about the confidentiality of the interview and asked if they wish to receive the signed agreement.

In addition, in the invitation email to the participant, a brief explanation of the subject of the interview was shared. It explained the purpose and process of the research.

4 Results

The analyses of the interviews resulted in the following respective findings per RQ.

RQ 1: What are the frequently described challenges that managers experience during change processes?

Resistance of employees is the mostly identified problem of managers at Unilever during change processes. Different reasons for the challenges were given, of which the "5 why analysis" gives a clear visualization (please refer to **app D** for the entire "5 why analysis" with the representative findings of the interviews):

CHALLENGES	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?
1. RESISTANT	People do not act upon change project	Cost too much time	Busy enough	Need at least 40 hours for existing tasks	Role of this position	Unilever has clearly defined hierarchical structure	
2. RESISTANT	People do not act upon change project	No agreement with change	Don't see added value of change	No communication of the added value	The change was just communicated to implement, not discussed	We did not take part in brainstorming about the change	The change was done top-down
3. RESISTANT	People do not act upon change project	People feel change is not possible	Environment does not fit communicated change	Change is pushed through without checking the specific environments	Lack of flexibility in adapting change project to different environments		

The root causes of the problems can be found at the last why that is asked to reason the challenge.

The second most identified challenge Unilever managers run into, is maintaining the change after implementation, of which the reasoning can be found here (please refer to **app D** for the entire "5 why analysis" with the representative findings of the interviews):

CHALLENGES	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?
4. HARD TO MAINTAIN CHANGE	People skip tasks of new state	People go back to old habits	People do not know and feel the new state enough	Nobody sets an example of new state	Peers jump into old habits as well		
5. HARD TO MAINTAIN CHANGE	People skip tasks of new state	People go back to old habits	People do not know and feel the new state enough	Nobody sets an example of new state	Leadership is sarcastic about change	Leadership does not endorse change	

RQ 2: How did Unilever managers deal with challenges during change processes?

The solutions given by the interviewees, as stated before, were analyzed by using a frequency table. It became evident that "Explain value of change of change to employee personally and organizationally," "Explain goal of change and make measurable," and "Listen well to resisting and create psychological safety," are the most frequently mentioned solutions by Unilever managers to handle challenges during change processes. Please find the frequency table below (and refer to **app. E** for the entire frequency table with the representative findings of the interviews):

WAYS TO DEAL WITH CHALLENGES	FREQUENCY
Explain value of change to employee personally and organizationally	7
Explain goal of change and make measurable	7
Listen well to resisting employees and create psychological safety	7
Give extra attention to people who have most influence on succes of project	2
Be honest/transparent in storytelling	2
Cater communication to value of adopting employees	2

RQ 3: How could creativity play a role in solving these problems?

Similar to RQ 2, the views of Unilever managers on creativity during change processes is analyzed by the usage of a frequency table. Different themes are identified to structure the responses of the interviewees. It can be concluded that:

- The most used creative tool is the usage of multi-disciplinary, cross-functional sessions with peers.
- The mostly identified definition of creativity is thinking of many possible solutions, closely followed by it being described as flexibility and openness.
- When best to use creativity, is the beginning of the change process rather than during the execution or maintaining phase.
- The most frequently mentioned effect of creativity, is to convince people of change and ultimately, solve resistance.

Please find the frequency table here (and please refer to **App. F** for the entire table, including the representative findings of the interviews):

VIEW ON CREATIVITY	FORM	FREQUENCY
CREATIVITY TOOLS USED	Games	3
	Film / videos	2
	Multi-disciplinary work, cross-functional sessions with peers	5
CREATIVITY DEFINITION	Thinking of many possible solutions	5
	Have different outcomes with the same data	2
	Flexibility, openness	4
	Open to errors	1
WHEN TO USE CREATIVITY	In the beginning of the change process, not in the execution	5
	To explore the "how"	1
	How you portray yourself	1
	To define what is succesful for someone	1
EFFECT OF CREATIVITY	Convince people to solve resistance	3
	Tool to achieve a higher standard	1
	Tool to challenge people	1
	Sometimes creativity can be a constraint	1

5 Discussion

The goal of this research is to identify the main challenges Unilever managers run into when having to deal with change, and what their view on creativity is with regards to its importance and appliance. From the secondary and primary data collected, a discussion between relevant, relating topics can be found per RQ.

5.1 Discussion of RQ 1

RQ 1: *What are the frequently described challenges that managers experience during change processes?*

From the primary data, it became clear that **resistance of employees** and **maintaining the change after implementation** are the main challenges that Unilever managers run into when dealing with change. This is in line with the current literature, stating that employee resistance is widely known to be most impactful regarding the success rates of change initiatives. Previous research also indicate the importance of the ability for employees to recover from inevitable setbacks that will occur, which is related to the challenge mentioned by Unilever managers of change being hard to maintain.

The "5 why analysis" shows different reasons why managers think employees show resistance towards change and why change is hard to maintain. Root causes are identified, but this does not necessarily imply that root causes are the causes to focus on.

For instance, one root cause of employee resistance, is the fact that change was done top-down. This results in employees being less engaged to the change initiative, as they did not take part in the brainstorming phase in which their ideas are listened to. In addition, employees seemed to not see the added value of the change initiative. Rather than saying: *"no change initiative should be managed top-down,"* it would be more interesting to ask: **"what could be improved when change initiatives are managed top-down,"** for the reason that change often is done top-down and many managers in organizations cannot affect this decision.

Thus, in this case, it may be more effective to investigate opportunities for improving the effect of top-down change processes, like **"how can we clarify and communicate the added value and the "why" of the change initiatives when top-down change projects are initiated?"**

This problem of employees not being able to see the added value of change initiatives did not only become evident in the primary data, but also in current literature, Kotter stated the "misunderstanding of the change and its implications," and the "belief that the change does not make sense for the organization" as **two of the most common reasons why people resist change.**

Another root cause of resisting employees at Unilever, is the clearly defined hierarchical structure. This blueprint of roles is hardly touched, resulting in the more senior managers in teams to be appointed to be responsible for managing change initiatives. Managers indicate that they are **busy enough with their own priorities**, making them **incapable for managing the change properly**. They plainly do not have enough time to do so. This lack of time causes Unilever managers to become resistant, which is aligned with current literature. Kotter states the "desire not to lose something of value" as **one of the most common reasons why people resist change.** In this case, time would be the valuable asset that is lost.

Changing Unilever's hierarchical structure (and therefore culture) would be an option to try and tackle the problem at hand, by adding extra roles to the blueprint and making room for roles that are responsible for change initiatives. This is, also due to the large size of Unilever, a very challenging project. This makes it relevant to ask: **"how can we train Unilever managers to become more effective and / or efficient in managing change,"** in order to make the process less time costly. In addition, you might want to consolidate: **"how can employees at an operational level improve their skills with regards to coping with change,"** so that managers can put some responsibility into their teams' hands as well.

The lack of flexibility in adapting change projects to different departmental needs is another root cause for employees becoming resistant. This has the effect of employees feeling as if change is not possible because the change initiative simply does not fit with their working environment. This is also in line with the **one of Kotter's main reasons for resistance**, being the **"belief that the change does not make sense for the organization."**

In this case, management failed to adjust the change initiative according to a differing working environment. Here, it would be interesting to ask: **"how can management initiate change processes, whilst having to deal with different departmental needs?"**

As mentioned above, maintaining change after implementation is considered to be the second most challenging task for Unilever managers. It became clear that people tend to go back to their old ways of working. Two different reasonings were identified causing people to fall back into old habits. One of them is the observation that peers show this behavior. This causes employees to not have leading examples to follow and this gives them the feeling there is room to lack adopting the tasks of the change.

To investigate this further, it may be asked: **"how can employees be empowered to set an example of adopting change towards its peers?"**

The second cause of people going back to their old habits, is that leadership does not endorse the change initiative. There is no consistency in the communicated change, as some of the leaders do not fully endorse the change and become sarcastic towards to project. This causes their followers to be less engaged and feel as if the change is not important for them to adopt. It was also frequently stated by interviewees that if leaders set a good example, for instance with Joost Houben in the agile WoW implementation project, employees tend to adopt change much quicker.

In this case, it would be good to explore: **"how can leaders be empowered to set a good example in change initiatives,"** and **"what tools can support leaders to endorse the change?"**

5.2 Discussion of RQ 2

***RQ 2:** How did Unilever managers deal with challenges during change processes?*

As stated at the results, the most frequently mentioned solutions by Unilever managers are:

- Explain value of change to employee personally and organizationally
- Explain goal of change and make measurable
- Listen well to resisting employees and create psychological safety

The theme that these three approaches have in common, is the fact that all are about the employees and how to make sure they are aligned with the change initiative. **Its goal is all to solve resistance.** This confirms the statement in the literature review, about the importance for leaders to manage different dimensions. Not only focusing on results, but also on underlying emotions and differences in power during the change process are essential factors to achieving sustainable change.

A surprising finding from the primary data, is the **importance of honesty / transparency in the change process.** Although the frequency is only 2/10, these interviewees ranked this aspect as most important when having to deal with change. These factors seem to be in line with creating psychological safety mentioned in the solution of listening well. Therefore, it may be concluded that this is very important according to Unilever managers.

5.3 Discussion of RQ 3

***RQ 3:** How could creativity play a role in solving these problems?*

Four themes are distinguished as for the results of Unilever manager's view on creativity during change processes.

Creativity definition

Most interviewees define creativity as **"thinking of many possible solutions."** This can be widely interpreted, from coming up with out-of-the-box ideas for a new product, to finding many different ways to explain the value of a change initiative to an employee. It is, generally stated, more a form of flexibility and openness people have for a wide range of possibilities that allows them to think of many solutions. Most interviewees stated that **"solving employee resistance"** is the main benefit of creativity by being able to empower and engage employees. Therefore, it can be concluded that that Unilever managers view creativity, as defined as **"thinking of many possible solutions,"** as a tool to support solving the challenges identified.

When to use creativity

When asked where in the change process creativity would be valuable to use, the interviewees stated that this would be in the **beginning, brainstorming phase.** This makes sense, as this stage is about idea generation and creativity supports this perfectly. Interestingly enough, the interviewees did not believe it is of much value after the implementation of the change.

Previous studies suggests that creativity does not only encourage significantly more effective idea generation (which is useful in the beginning phase), but also acts as an important factor in **promoting individual well-being.** It shows how creativity plays a role in improving the human potential and traits relative to the positive aspects of the individual. As stated before, positive employees show behaviours that contribute highly to the ability for employees to cope with change processes.

There seems to be a misconception, and the researcher believes the interviewees share this view, as they ranked **"solving employee resistance"** highest as the effect of creativity and therefore, be applicable to the entire process rather than only the beginning phase. It could be interesting for HoC to recognize this misconception and take this into account when promoting itself.

Creativity tools

The results regarding the creative tools, show that creativity is mostly used in the form of sessions in which multiple disciplines are encouraged to work together and brainstorm about possible opportunities & threats, plans and so on. Often, guests from external companies and inspirational speakers are invited to these sessions to speak about the respective topic for the change project. The interviewees indicate that they believe this is a good way to come up with a wider range of ideas to solve problems. In addition, it is stated that this will enhance the engagement of employees with the project.

The other creative tools are the usage of games and videos. These can be considered as useful tools to utilize during the cross functional sessions.

5.4 Concluding Remarks

All data collected, both primary and secondary, appear to be of value when having to support answering the RQ's and consequently, the MRQ of this research. Findings from the interviews show clear challenges and opinions about why challenges arise during change processes at Unilever, how the managers deal with them and what their view is on creativity within change processes. It also became clear that these findings were consistent with the outcomes of previous literature on change management.

It may be concluded that managers at Unilever generally try to focus on solving resistance when leading change, by getting all noses into the same direction as the change initiative and ensure to engage the team with the ideas.

For HoC, it would be useful to try and communicate its services which are in line with these findings so that potential clients recognize how its services can actually aid in solving the challenges they actually run into. The results show that the following themes are most impactful for Unilever managers:

- engagement in top-down change
- honesty / transparency
- how to save time
- measured value for employee & organization
- importance of communication in language of value
- flexibility for departmental and personal needs
- resistance causing people to fall into old habits
- creativity only in beginning phase

The researcher believes that all critical questions formulated in this chapter give a good impression of what to ask to investigate the themes above. This should set a great foundation to construct a useful solution for HoC.

5.5 Limitations

Like the majority of studies, this research is bound by limitations. Some topics that were discussed are acknowledged to be out of scope of this research because of these limitations.

Due to time constraints, the researcher decided to focus the research narrowly in order to be able to conclude valuable results for the commissioning company. This has the impact that some topics that came to light are not described thoroughly. For instance, the importance of psychological safety in working environments, despite being identified as crucial by Unilever managers, is not looked into much. A suggestion for further research into psychological safety is presented at **chapter 9.6.1**.

6 Solution Design

As part of the design based research (DBR) Cycle, the researcher is demanded to suggest a solution design for his commissioning company. It should include a plan on how it can be implemented and evaluated, whilst making sure it is socially acceptable, valuable for the company, economically viable and technically feasible. Keeping these criteria in mind, the researcher designed a solution which is based on conclusions drawn from the research conducted.

Introduction

HoC consults companies on change management and builds on the power of creativity, using it as a core competence in its services. The target market of HoC are companies that seek guidance in change management. The better HoC knows what the needs of these companies exactly are, the better it can promote itself and ultimately, increase business performance.

The outcomes and conclusions from this research give a good indication of the needs of Unilever managers managing change, as it has identified what challenges Unilever managers actually run into during change processes. Also, it indicates what their view is on the role of creativity, allowing HoC to adjust its communication towards prospect clients with regards to its appliance of creativity in the consulting process. Therefore, the researcher believes an opportunity is evident to design a solution in the form of a **communication plan that is catered to the findings of this research.**

The communication plan will consist of an objective statement and clearly defined key messages to communicate, catered to the research results. The factor within a communication plan, however, that is beyond the scope of this research and therefore cannot be suggested, is a suggestion for the best channels to promote on. This suggestion for further research is covered in **chapter 9.6.2.**

As for the criteria, the researcher believes that the solution is:

- | | | |
|------------------------|---|---|
| - socially acceptable | - | the solution does not consider any social conflict. |
| - valuable | - | the solution could increase sales. |
| - economically viable | - | no monetary investments are needed to implement change. Only resources in the form of time are necessary to spend to some extent. |
| - technically feasible | - | no complex systems are needed to implement and integrate the solution. Some adjustments on promotional platforms such as the website are optionable regarding technicality. |

7 Intervention

Objective Statement

The objective of the solution design is to improve its key performance indicators (KPI's). The KPIs for this solution design are:

Increase lead conversion rate (LCR)
Increase sales revenue

The LCR refers to the rate of leads that are converted into closed sales. The newly designed communication plan should, supported by this research, be appealing to HoC's potential clients and increase their interest in HoC's services. An increase in interest should result in more closed deals. The LCR ratio gives a good indication of the effectiveness of the solution design as it shows relative conversion. If the LCR increases, that means that more deals are closed whilst contacting the same number of clients. This directly shows if interest in the services has increased or not, rather than showing an increase in closed deals. This could also be achieved by contacting more clients and shows no indication of the effectiveness of the promotion.

Increasing the sales revenue is the ultimate goal of the solution design. This is how it will add value to HoC.

Key Messages

To accurately promote HoC's services according to the needs of Unilever managers, HoC should recognize the challenges identified and the themes that came to light thanks to this research. Please refer the heading "conclusion of RQ's discussion" for these themes on which the key messages are based.

In order to structure the solution design and make it more actionable, 4 main pillars have been formulated which act like the backbone of the communication plan.

Value

HoC should have services in place that will improve the process of showing value of change to people, both personally as organizationally. When promoting to clients, HoC should mention the fact that change is often executed **top-down and showing value is especially challenging in this form of change**. HoC should explain exactly how the workshops are designed to demonstrate perceived value for all stakeholders, create clarity and make it measurable throughout the levels of the organization. Moreover, it is appealing to clients how the outcome of the change benefits its stakeholders, and how to communicate this clearly.

Time

It goes without saying that HoC attempts to improve the efficiency and effectiveness of change processes. One of the main factors that is affected by its services, is time. Time is considered to be, according to this research, of crucial value. Hence, HoC should communicate how exactly her services will result in people **saving time** during change processes. It is essential for HoC to stress the fact that using the services of HoC will lead to having more time for other **priorities** and prevent people from **falling back into old habits**.

Flexibility

Clients realize change has many variabilities, both when initiating change in different departments or with different people. The one-fits-for-all approach does not seem viable. In order to be appealing to clients, HoC should communicate how its services **enhance the ability for clients to cope with different needs** and thus, become more flexible.

The power of creativity with the result of becoming more flexible should be the key message as it has been proven to broaden idea generation and improve resilience of people.

Creativity in entire process

The results clearly show that the interviewees would only see creativity being useful in the beginning phase of change processes. It is an opportunity for HoC to stress to the client that creativity is a mean to **support an entire change process** which is supported by multiple studies.

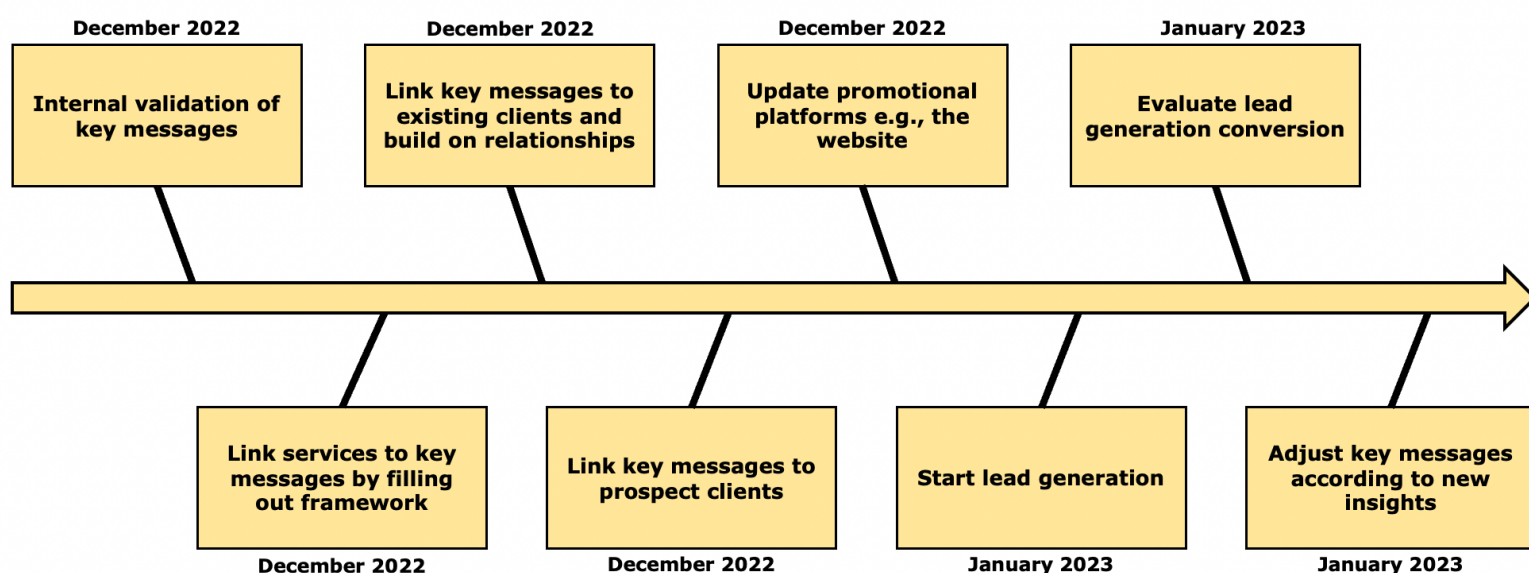
Implementation Framework

This research provides HoC with recommended key messages that will support HoC to attract more clients. The implementation with regards to consolidating how the services of HoC relate to these messages are beyond the scope of this study. A framework to use for implementation is suggested.

By filling in the table below, HoC can visualize how the key messages to be communicated in its communication plan are related to the existing services.

Service	Value	Time	Flexibility	Creativity in entire process
Creativity as a business tool				
Creative problem solving for managers				
Creative leadership – skills that drive change				
Trainings public speaking				
Theatre trainings				

The remaining actions to be done to implement the solution design are put into a timeline. This will support HoC to better grasp the idea of the solution design and how continuous improvement can be applied.



Responsible Stakeholder for Implementation

Julia Bless, the owner of HoC, is the only employee of the company. She would be the one responsible for implementing the solution design. It could be that she receives assistance in maintaining the website, which would imply that the web-designer must also act by updating the website.

Resources Necessary for Implementation

The implementation of the suggested solution requires a low investment of resources. The only costs for HoC to implement it, would be to pay the external web-designer. If the website is maintained in-house, no monetary investment would be needed. The only resource that must be invested is time and as stated above, Julia Bless would be responsible for putting in this effort.

8 Evaluation

8.1 Evaluation During Implementation

The solution design is created with the goal to add value to HoC. When the solution is implemented as suggested, the researcher believes it will achieve its goal. However, this is not always true. Previous literature states that implementations may be created and clearly planned in procedures and action points, but the implementation might actually not have happened (Oli, 2021). Furthermore, the one who executes the plan perhaps does not carry out the implementation exactly as planned.

To monitor the performance of the implementation of the solution design, an effective evaluation must be applied. Therefore, in this case, the best strategy to evaluate the performance of the implementation is to assess the outcome both during and after implementation by asking two important questions (Ibid):

1. Is the implementation step executed?

For this particular solution design, only one stakeholder (Julia Bless) is responsible for executing the implementation step. This makes it relatively simple to monitor whether the implementation step has been executed. This will be done through an email, checking if the step was taken. When this is established, the evaluation process may be proceeded.

2. Was the implementation step executed as planned?

After the implementation step, it must be evaluated whether the implementation step was executed according to the plan. The phenomenon that checks the degree to which an implementation was executed as intended, is called the implementation fidelity (Breitenstein et al., 2010). The implementation fidelity is considered to be critical to successfully translate interventions into actions and proves how plans in controlled environments often work better than when applied in real life contexts (Ibid). This step of the evaluation will be done by an online meeting on Microsoft Teams (MS Teams) with Julia Bless. Using the timeline with all the steps of the implementation plan, the researcher will go through all steps and check whether they have been executed and how. This will give a good indication of the implementation fidelity and set a foundation for further evaluation.

8.2 Evaluation After Implementation

When the implementation fidelity is evaluated, it becomes relevant to evaluate the outcomes of the solution implementation. In the solution design, an objective statement can be found, indicating which KPIs are representing a successful outcome. The objective of the solution design is to improve the following KPIs:

Increase lead conversion rate (LCR)
Increase sales revenue

In order to evaluate the performance of the solution implementation, an understanding of the current state needs to be identified with regards to the LCR and the current sales revenue. It should also be clear what the desired state looks like regarding these KPIs. Therefore, the following steps need to be taken:

Before assessment

Check the LCR and the sales revenue before the implementation of the solution design. This will be done by meeting with Julia Bless to discuss how many clients she has

contacted in total and how many clients she eventually consulted. This will give an indication of the LCR in the current state. It will also be asked what the total revenue of HoC is in the 2 months before, indicating the sales revenue.

After assessment

Two months after the implementation of the solution design, another meeting will be planned to check and compare the two KPIs. This will show the performance of the solution design with regards to its outcomes and immediately show the effectiveness of the solution design.

It is important to assess the implementation fidelity at this stage, as described in the previous heading. The only way to accurately measure this solution's contribution to outcomes, or its impact on performance, is to appropriately analyze the fidelity with which it has been implemented. Without such an assessment, it is impossible to tell if a lack of effect is the result of poor execution or flaws in the design itself (Carrol et al., 2007).

9 Dissemination

9.1 Stakeholders for Dissemination

As for dissemination, stakeholders represent the parties who would benefit from the insights that came out of this study. The insights of this study are about the challenges managers when managing change and how creativity could play a role in the process. As HoC is the commissioning company, the research is catered to the needs of this company and therefore, the insights are of high relevance for HoC.

It is not only HoC, but also Unilever who is relevant to disseminate the insights of this study to. The research was conducted within Unilever and the insights will give an indication of how managers at Unilever deal with change, and what the specific challenges identified are in the company.

Lastly, managers in any organization could be interested in the insights of this study. It is therefore relevant to disseminate the insights to professionals who are interested change management.

All in all, the stakeholders for dissemination of this study are:

- Research domain: Julia Bless
- Industry domain: Unilever manager
Professionals interested in change management

Now the stakeholders have been identified, it is important to determine the following:

- What is the objective of the dissemination?
- What mode of communication would be best to share knowledge with stakeholders?
- Who will execute the dissemination?
- When will the dissemination take place?

The explanation of the dissemination plan per stakeholder is visualized in the tables below.

9.2 Dissemination of Research Domain

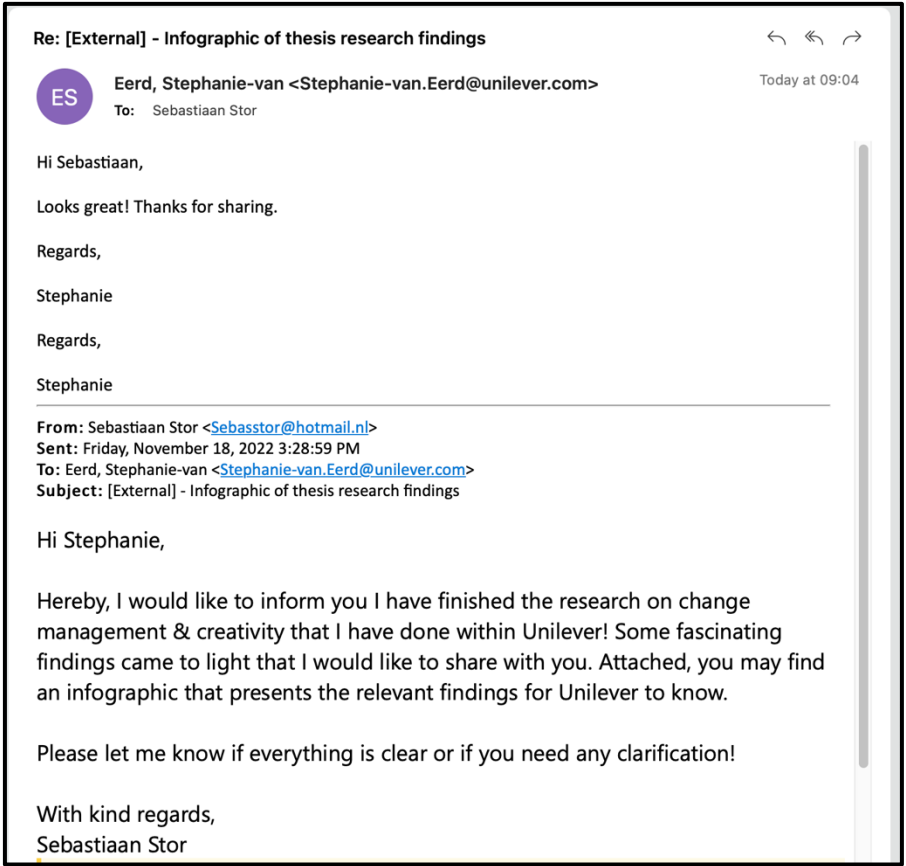
Stakeholder	Julia Bless, owner of HoC & commissioner of the study
Objective	The objective of the dissemination to HoC, is to not only provide the company with insights into the research subject, but also to further explain the idea of the solution design suggested. It should engage HoC to the solution and allow her to fully grasp the idea. This will also increase the chance of correct implementation of the solution by HoC.
Mode of communication	A PowerPoint presentation is created to disseminate the outcomes and insights of the study. The PowerPoint has been presented to Julia Bless at the office of HoC. This allowed the researcher to elucidate the ideas and findings of the research.
Who?	The dissemination will be done by the researcher himself.
When?	16-11-2022

**Proof of
dissemination**

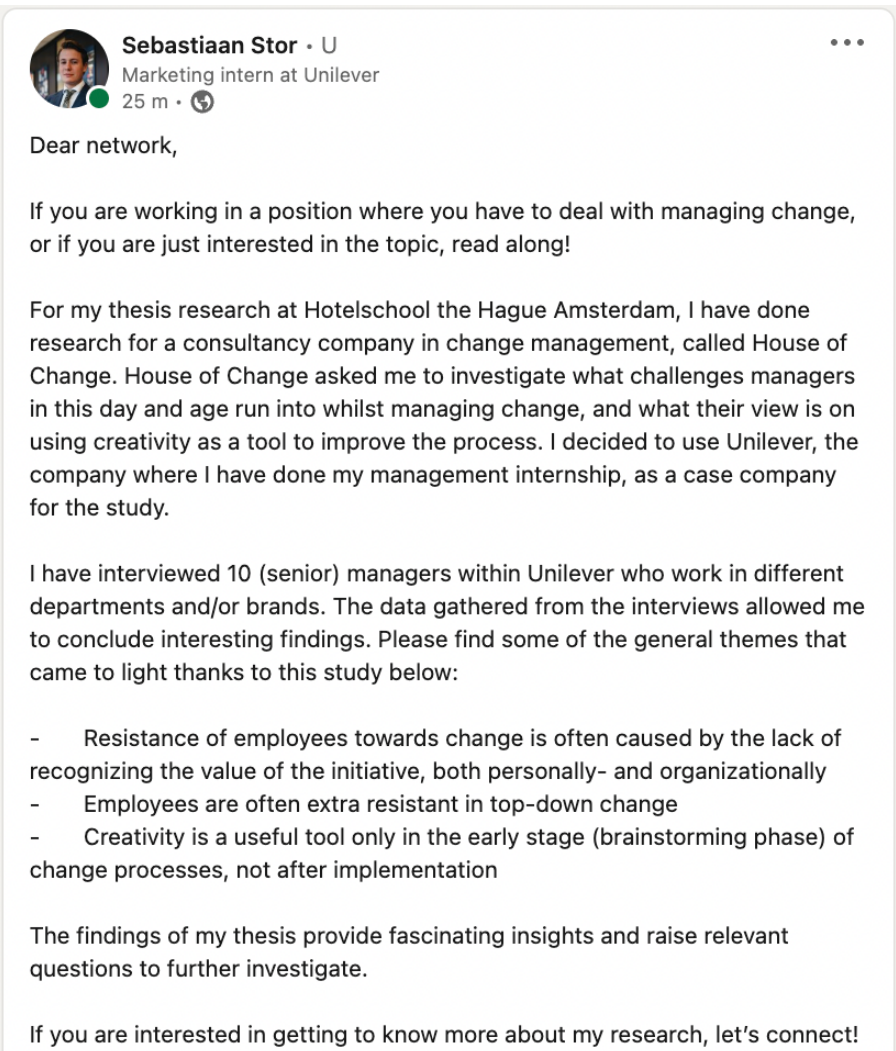


Please refer to **app. H** for the PowerPoint presentation for HoC.

9.3 Dissemination of Industry domain

Stakeholder	Unilever manager
Objective	The objective of disseminating to Unilever, is to provide Unilever with very accurate insights into how managers within the company experience and manage change. The researcher hopes this (a) will encourage will the company to make organizational changes according to the insights and (b) support managers adjusting their management style towards change, according to the insights.
Mode of communication	An infographic is created to disseminate the results of the interviews and the conclusions of the discussion. The infographic does not include an explanation of the solution design, as this is catered to HoC and not relevant for Unilever.
Who?	The dissemination will be done by the researcher himself.
When?	18-11-2022
Proof of dissemination	 Re: [External] - Infographic of thesis research findings Eerd, Stephanie-van <Stephanie-van.Eerd@unilever.com> To: Sebastiaan Stor Hi Sebastiaan, Looks great! Thanks for sharing. Regards, Stephanie Regards, Stephanie From: Sebastiaan Stor <Sebasstor@hotmail.nl> Sent: Friday, November 18, 2022 3:28:59 PM To: Eerd, Stephanie-van <Stephanie-van.Eerd@unilever.com> Subject: [External] - Infographic of thesis research findings Hi Stephanie, Hereby, I would like to inform you I have finished the research on change management & creativity that I have done within Unilever! Some fascinating findings came to light that I would like to share with you. Attached, you may find an infographic that presents the relevant findings for Unilever to know. Please let me know if everything is clear or if you need any clarification! With kind regards, Sebastiaan Stor

Please refer to **app. I** for the infographic

Stakeholder	Professionals in change management
Objective	The objective of disseminating the findings of this study to professionals who work in the change management industry is to provide them with insights into a very specific study on change management. It gives an indication of how change management is perceived at this moment in time at Unilever. The researcher hopes this will give the readers extra information about the subject to broaden their knowledge and perhaps change their view on change management.
Mode of communication	A post on LinkedIn is shared on the researcher's profile. This post will include only a few of the insights that came to light thanks to this study to be concise and not overloading the readers with information, losing the attention and focus of the post.
Who?	The dissemination will be done by the researcher himself.
When?	16-11-2022
Proof of dissemination	 Sebastiaan Stor • U Marketing intern at Unilever 25 m • 🌐 Dear network, If you are working in a position where you have to deal with managing change, or if you are just interested in the topic, read along! For my thesis research at Hotelschool the Hague Amsterdam, I have done research for a consultancy company in change management, called House of Change. House of Change asked me to investigate what challenges managers in this day and age run into whilst managing change, and what their view is on using creativity as a tool to improve the process. I decided to use Unilever, the company where I have done my management internship, as a case company for the study. I have interviewed 10 (senior) managers within Unilever who work in different departments and/or brands. The data gathered from the interviews allowed me to conclude interesting findings. Please find some of the general themes that came to light thanks to this study below: - Resistance of employees towards change is often caused by the lack of recognizing the value of the initiative, both personally- and organizationally - Employees are often extra resistant in top-down change - Creativity is a useful tool only in the early stage (brainstorming phase) of change processes, not after implementation The findings of my thesis provide fascinating insights and raise relevant questions to further investigate. If you are interested in getting to know more about my research, let's connect!

Justus Borgmann en 17 anderen
 2 commentaren

Reacties

+10

Interessant
 Commentaar
 Reposten
 Versturen

1.245 impressies
 [Statistieken weergeven](#)

Relevantst ▼

Maaïke Strack van Schijndel • 1ste

Executive Coach ICF/PCC certified | C-level | Entrepreneurship | Ma...

Yes I am interested. Please connect.

[Vertaling weergeven](#)

Interessant | Reageren

59 m ...

Ineke de Ridder-Strating • 2de

Sales en Marketing Manager (beschikbaar)

Thanks Sebastian, I'm also interested to get to know more about your research. Let's connect 🙌

[Vertaling weergeven](#)

Interessant | Reageren

36 m ...

Please refer to **app. J** for the LinkedIn post

10 Academic Reflection

10.1 Reflection on Problem Definition

The process of the defining the problem for this research did not go very smoothly. When I chose to do research for HoC, I got the assignment of finding out the 10 biggest challenges people have when managing change or innovation. At a very early stage, I did not know where to begin, as both change- and innovation management are very broad subjects. I had to decide whether I wanted to focus on one of these subjects, which ended up being change management.

To make the research even more focused, I decided to conduct the research only within Unilever. I identified a problem and started working right away before I was actually aware of the correct problem at hand. I had included Unilever in the problem definition, but I realized this was not correct. I had to take a step back and review my problem definition.

After contemplating for a while, I noticed my only focus should be on HoC. Thus, I looked at my assignment of having to find out the 10 biggest challenges and I realized that the reason why I have to research this, was because HoC was not informed with the exact challenges companies run into and that this caused a loss in clients. This realization helped me defining a clear problem and distinguishing Unilever from this problem.

In my opinion, the problem definition is very clear and concise. It clearly states why there is a need for research for HoC and logical research questions were constructed to provide insights for tackling the problem.

10.2 Reflection on Analysis & Diagnosis

10.2.1 Literature Review

In the beginning, I had similar issues with the process of writing my literature review as to the ones I had with the problem definition. I rushed into doing research into literature without knowing exactly what my topics were. I finally found myself having researched all kinds of topics that are related to change management but were not very relevant, very broad and there was no logical connection between the parts. After evaluating what the main topics exactly were and looking into the newly formulated problem definition, I was able to write the literature review.

The literature review starts with a brief but essential introduction on what the topics are that are reviewed. In addition, it states the relevance of reviewing literature on these topics which gives the reader an idea of the goal of the chapter, and this creates clarity.

Moreover, the voice of the researcher is present, connecting the topics to each other and explaining the relevance for this specific research.

10.2.2 Methodology

The methodology of this research consists out of qualitative research with the usage of semi-structured interviews. This is a very logical methodology to research the MRQ and RQ's as explained in the chapter. It clearly explains why this is best to use, and how the collected data is analyzed. Extensive analyses are to be found in the appendices which links all findings to the respective quotes of the interviews, allowing the readers to trace conclusions made in the report back to its source. In addition, explanations with regards to sampling methods, the population and ethicality of the data are covered.

10.3 Reflection on Results

As stated in the reflection on methodology, extensive analyses are conducted and visualized into tables that are to be found in the appendices. The results without the relating quotes of the interviews shown in the results chapter and the most remarkable findings are briefly stated. It gives a clear overview of the findings on which a good discussion is held.

10.4 Reflection on Discussion

The discussion of the findings smoothly build on the results shown in the results chapter. The results are all critically discussed, and questions are asked to show an understanding of how the results can be interpreted related to this specific research. Ultimately, the most impactful themes derived from the results are listed in the conclusion which set the foundation of the solution design and its implementation.

10.5 Reflection on Solution & Implementation

The solution design chapter starts with introducing the reason why a solution design is constructed. It links back to the DBR cycle and the criteria the solution must adhere to. Moreover, the solution design includes a logical reasoning for the suggested solution to be implemented. All criteria is listed, and it is explained how the solution design sufficiently adheres to them.

The implementation of the solution design includes the objective of the solution design and an elaboration the four key messages that are derived from the discussion. To support correct implementation, a framework is constructed which HoC can utilize to connect its services to the key messages, and a timeline for further implementation steps is visualized.

Lastly, the people responsible for implementation and the potential consequences of the solution design are discussed.

10.6 Implication for Further Research

10.6.1 Psychological Safety

A remarkable finding of the interviews is that 2 out of 10 interviewees indicate that being honest and creating psychological safety is the most important factor of change management. In addition, as the results show, managers at Unilever mostly try to solve challenges during change processes by creating psychological safety by listening well.

The unexpected finding signal the need for additional studies to understand more about how to create psychological safety.

10.6.2 Best Channels for Promotion

The suggested solution design is to be implemented in the communication of HoC towards its clients. HoC can utilize different channels to reach clients. This particular study, however, has not conducted any research into the effectiveness of different channels for HoC. Therefore, additional studies to understand more completely the key tenets of the best promotional channels for HoC and this specific solution design are required.

11 Appendices

11.1 Appendix A: Interview Transcriptions

11.1.1 Interview #1 (29-09-2022)

Introduction was not recorded. I asked if Interviewee could describe one change process that he has experienced.

Interviewee:

To you know, Unilever is now currently going through a big reorganization. So since you're a internship compass exactly. It's so I was thinking because that's a big change process.

But you can ask, OK, is there a creativity to used to unlock but not really.

But I do have an example that is very close to refreshment, like three years ago we changed the way how we or set up as a team and the way how we started to work.

Which was, you know, we used to have our, you know, monthly or weekly or daily tasks. But there was really not, not really a drumbeat. And then we designed an agile way of working, based on the agile methodology within the Refreshment marketing team. And so we changed slightly the teams.

We created sub teams in many cases, so before there was one marketing team for ice cream, one for beverages and there was like customer marketing or category management, et cetera. What we've done is we've created, you know, smaller groups. And that we try to keep connected, especially as possible, but we call it squads and so in ice cream there were three different like one for impulse, one for desserts. In Lipton there was one for hot tea, one for ice tea. So that that was a bit creating smaller more easy groups and we implemented the agile principles in the way how we plan our work and we execute our work. So we started doing daily standups, the Sprint change every two weeks, and basically used digital platforms to communicate and keep track of priorities, blocking important time slots et cetera.

Sebastiaan Stor:

Alright, sounds good! I think we'll go into the details of the change process also a bit later in the interview.

But like, if you have any change process, yeah just to give you an idea, this is one of the change management models, called the Lewin's Change Model. It's very simple. It has the unfreeze change refreeze stage like for instance if you have a current state you that you want to change. Brainstorming about this would happen in this stage.

The change stage is about implementing what was planned in the unfreeze stage and maintain speaks for itself, sustaining the change. I show you this to stress that the focus of this research is on the first stage where a problem is stated, a desired state is defined and the concrete changing aspects are planned. This because creativity is most relevant in this stage.

Interviewee:

Perfect, that is clear. I think that this example that I am using, follows this model intuitively. First we had a moment of reflection about the way how we work, how are we going to do this? Are we working the best you know, are we make making the most of our time in the office? Are we being creative et cetera? So there was this reflection

period in which we jointly, it was like a group, did some brainstorming. We also looked externally at many digital tech startups about the way how you know, most in those environments, they operate in a very fluid, agile way. So we learn, we listen we thought and that was the first one and after it was really about designing it. How would it look, something that fits a Unilever.

Sebastiaan Stor:

Alright, and do you think that enough time and effort was spent in this stage?

Interviewee:

Yeah, yeah. I think it was the most critical one. I think the process was really engaging because it was, yeah, you know, we set, you know, the senior people of refreshments. And it was really a joint effort to, to and participation, you know, so and there was, we had an agile coach, which was amazing, really, because she was putting everyone with the same attitudes towards the same goal.

And then the last. So it was like took I would say three months to to do and we had like a few offsite brainstorming workshops.

Sebastiaan Stor:

So actually a lot of time and effort was spent on this stage?

Interviewee:

Exactly, and then I think we of course we try to make it. So I think the fact why this was so successful was because first of all there was a high level of participation engagement from a broad part of the team.

So it was not like just the senior leader inside the office writing: "*how it's gonna be like now?*" It was really about collaboration, listening and engage. The democratic process in that sense. Everyone was had the ability to talk their minds. And then there was a part about bringing it even broader audience. And that was, I don't know if you heard, we call it Flamingos.

Sebastiaan Stor:

Haha, yes, of course!

Interviewee:

So we we call ourselves to the flamingos. You know, the refreshment. So of course, we tried to visualize in a cool, funny way. How could this new way of working be called? You know because you need to reference visualize itself and then we say, OK, let's look at for an animal. And we were like debating eagles and do this and that. And after a while we started OK flamingos because they are very... how do you say? A bit more distinctive, but also you know, the animals should embody it. What we stand for as individuals, but also as a group. And we thought ohh flamingos, we thought, OK, first of all, they are quite exuberant or flamboyant or fun people, interesting characters. You know, it's like pink. You know, they really stand out and, you know, they stand on one leg and these kind of things. And then also they have strong characters, but they operate as a pack as a group. And also they are migrating birds so they always follow the good weather and we in refreshment that we are always about the sun. So we go after the good weather like Flamingo.

Sebastiaan Stor:

That's actually a very creative process.

Interviewee:

Exactly, and that was something that people loved.

Sebastiaan Stor:

And, may I ask, do you think people got more engaged because you did it like this?

Interviewee:

Yeah. Yeah. Because it just made it, you know, it was not like a bureaucratic process, discussion. Everything about the process was made simple, but branded with this narrative about what we want to be here. We want to be the coolest. Etcetera. We are flamingos within the world of we bring the color, and then there was also an element of participation. So everybody was invited to create the name for their own squads, so the party squad started from there. So we come to: we are Lipton and we are all about this. And then everybody was proud about their name like: "we are the incognitos" and "we are the 90 nines" and "we are the party squad."

Sebastiaan Stor:

Ah, I didn't know this. That the party squad came from this agile implementation session.

So, if I if you tell me about this process, it's actually very creative and a lot of time was spent in this stage. So a lot went well so far. I am also wondering what are the the biggest challenges that you still faced in this process?

Interviewee:

Yeah, well, I think the creative concept was very well embraced. I think it has to do with a bit of profile embraced by the marketing community. So we marketeers, we are a bit more innovative at the forefront of, you know, new ways of working, but then you have other parts of a big company that are a bit more conventional, more traditional like sales. So they are like: "It's not for us and so on."

But this change management process that was implemented just in a small part of the company which was marketing and refreshment. But everyone else around marketing; sales, finance, supply chain, CMI, nobody worked like this. So we were a bit on an island. And I think that has to do with a bit leadership and also I think mentality or culture.

Sebastiaan Stor:

Of every individual person, you mean, or more generally, the culture of the working environment?

Interviewee:

Ehm, more in general. Maybe slightly older persons, risk adverse. They don't want to go into this new thing and this is flamingos, we don't like it et cetera. So, for the sales team, it was not adopted. So sales Interviewee: "Yeah. OK, so funny marketeers stunt, it's not for us, we don't believe in it."

Sebastiaan Stor:

And so, you could say, these was resistance?

Interviewee:

Yeah. Yeah. Exactly. And as of today, this is still the case. I saw they are yeah. And today this is still the case.

Sebastiaan Stor:

So resistance, you'd say resistance would be the biggest challenge?

Interviewee:

I think it's really culture called to because it don't try. They don't understand. They don't lean in to give it an experiment. So they say I prefer to stay, you know, whatever I'm

doing is working out for me. So why should I change it? So they are not convinced that they need to do something.

Sebastiaan Stor:

Would you say that employees are often ignorant to change, before they even know what it would bring them and the company?

Interviewee:

Yes, exactly. I would also say it's sometimes because they are too busy and don't have the headspace to think outside the box a bit. So they'd say: *"I have so much things to do. Cosmetic calling me. Too much pressure. You know, my boss is chasing me. I don't have time for this."*

Sebastiaan Stor:

Would you say that this challenge is typical for different change processes? Or do you think it's specifically in this change process where this occurs?

Interviewee:

It's typical. And I can tell you. So we in the Netherlands we were we created the pilot. So we were the first team to do this step and you know that Unilever, one of the things that even the CEO says is: *"we want to have a how do you say a very agile mindset and workforce."* So the idea is that people become more of internal consultants in which today you're in the marketing team of Lipton. Tomorrow you can be in the in the marketing team of Axe, depending on projects, not so much on permanent jobs. And so there is this vision of Unilever to embed agile into the ways of working everywhere. Globally. That's the vision. That's the reality today. It's it's very far apart. Nobody is adopting it. If someone asks. Yeah. Yeah, yeah, we're doing it. Nobody's is doing it. So I would say the challenge that we had here internally, locally with our colleagues is visible but also globally. So nobody is making this happen, so it is indeed typical. I think in every company you have this. It's part of the culture of the company as well.

Sebastiaan Stor:

And as a leader or as a manager or as top management manage this agile change process. How did they respond to this resistance?

Interviewee:

Well, in two ways. So part of the fact that this was not this challenge struggled to be implemented was because a big part of senior management did not endorse it. A lot of them, they were sarcastic. There were jokes. And they, of course they're teams smelled this lack of belief. Therefore they are not engaged. So it's like: *"ohh my boss jokes about this, he's critical, sarcastic etc."*. Therefore, yeah, the result is that it just sends a signal to the organization that is, this is not to be taken seriously. So that's one thing. So some part of senior management, for instance, a leader in the refreshment called Joost was fully, fully behind. He was a strong believer in this.

Also, he was in the board of Unilever. But then in the rest of the board, a few people

Interviewee: *"Ohh, that's great. Great idea, great idea."* But they did not do it themselves. And there were others who Interviewee: *"this is the bullshit,"* and they did not do themselves. So there are people say nice things, but they keep on doing the same and non-believers. So basically the senior management did not set the right example as a group. So it was like broken in a sense.

Sebastiaan Stor:

Clear. I can imagine that's like another challenge that happened in there senior management.

Interviewee:

Exactly.

Sebastiaan Stor:

But if the people that had resistance for even for, for example, Joost. If he would have an employee who is resistant to the change that he is fully behind. How do you think he would react?

Or maybe it's easier for you to respond. And if you stand behind the decision that of the change process, and someone is resisting, how would you like try to solve it?

Interviewee:

I think it all depends. Of course. Joost, really wanted this. I think he did it in a way in so that everybody wanted it. Not because he was wanting it, but because everyone believed it was the right thing. In this team, I think everybody was super excited and convinced about this.

So in a sense, there was no conflict or they did not do the directive saying: "no, you need to do it." That was not the case. So, that's really about the leadership, you know, the leadership they set the example. What the teams should follow. And so he was living that example, he was becoming agile by himself.

He did not force his team. He also did not force his colleagues in the boards to adopt it. So what happened was got everyone excited about this vision and working together to make the best of it. He celebrated the success, he brought visibility to this. But nobody picked it up and a lot of times it has to do with the fact that people think about: "I did not create it so I don't want it."

Sebastiaan Stor:

So, you'd say that maintaining it is also a very hard part of the change process.

Interviewee:

Yes, definitely.

Sebastiaan Stor:

And, about solving resistance that can be done, if I understand you correctly, by listening to the people and not trying to force something on them, but trying to like get everyone understanding the value of the change in that sense, right?

Interviewee:

Yeah, the participation is critical at the first part. So first of all is. You can tell the story or you can create an environment. You can tell this is what you're gonna do, or you can create an environment in which you put everyone in agreement to the current context, which is the need for change. Then I have everyone, uh, participate in creating the future vision. And then the work is done. You know, the role of the leader is just to create the right state of mind for the people. The right mindset and then people actually do everything themselves. And don't forget, this sounds easy, but I do think, you know, it's not. It takes uhm...

Sebastiaan Stor:

A lot of skill?

Interviewee:

Yeah, exactly. And I think the facilitation of the agile coach that we had was critical because independent, external, experts that we really trusted in guiding us through these conversations.

Sebastiaan Stor:

And in this stage, this brainstorming stage, like getting everyone in the same direction. Creativity. To what extent do you think creativity is used as a tool?

Interviewee:

Not there yet, because that was just the diagnosing, understanding of why do we need to change? So, we were not yet in the creation mode in the creation of the change. You know, you need to add the marketing or the creative element to it. But in the initial stage at least, we did not approach it in a very creative way. Maybe the creative element was that we did not do this session in the meeting room in the the main head office. We took a day, went outside in a cool spot in inspirational spot.

And everyone cleared their agendas. So yeah, we had a space of minds to really go. But it was not very creative but it's just creating the right environment.

Sebastiaan Stor:

So, this set the stage for creative thinking I would say.

Interviewee:

Exactly.

Sebastiaan Stor:

And so, that was setting the stage. A bit after in the process, creativity in the process is. was used in the form of coming up with ideas for how to call your team and stuff like that.

Interviewee:

So we first created bit the the content, right. So let's split up in teams and we do this and we work in sprints and we do this and that and that. And we work in MS Teams and we do the board and blah blah blah. So we kind of agreed on that and then it's OK. But then yeah, it needs a bit of magic for it to be really impressed. Right. So we thought, OK, let's make it exciting, you know, because if you need to win both the hearts and the minds of people. It's not always about rationally making sense, but you want to, you know like to engage in a more emotional, compelled way to embrace it. That was when creativity was really of value.

Just to give you an example. It was for, I think, a few years every presentation that we do did in refreshment it was with flamingos and we always tried to put the narrative of the Flamingo there. For instance, the Christmas party, we were all dressed up in Flamingo costumes. So of course then, you know, you might make fun of it. It's part of our identity. It was fun.

In that sense, yeah, I speak in MS Teams channel. I don't know if you recall. Let's see. Here you see a flamingo is the photo of our MS Teams in which we communicated with different teams and become more agile.

Sebastiaan Stor:

This is how the the agile plan was executed in the end?

Interviewee:

Indeed. We had centralized all communication. So we stopped sending emails. We Interviewee, OK, everything goes through here, blah, blah. Yeah. So yeah.

Sebastiaan Stor:

Alright, and uhm, do you as a manager, if you have to implement any change, would you say you use creativity? And if so, how would it look like?

Interviewee:

Yes, but I would say at my level that is not a lot that goes through. So basically you have company wide or units change management but in in my team not that much to be honest. You know, our team is relatively stable. So yeah, I would say in my recent years we have not done it. So I think a bit, you know, in the team days we could be a bit more, but we actually talk more about content. But yeah, we have not done.

Sebastiaan Stor:

Not like a specific change project in which creativity would be useful?

Interviewee:

No, no.

Sebastiaan Stor:

Alright, thanks. So we came up to my ending question. Would you consider hiring an external agency that helps enhancing creativity in change processes or in culture to make it more embedded into the working environment?

Interviewee:

I would not do it just for that. If you want to implement a change management program, I think you need to have everything included. You know, not only the creative part.

Maybe you can ask for a creative agency like: "*can you please think about what we could create as a concept?*" But I would say the challenge is bigger, right? It's the end to end scope of the the program. So I think personally I would always look for a partner agency who has the expertise. Not only not about the fun stuff, the creative side, but also understands both sides of the process. So also understands deeply what happens. You know from a logical standpoint, when you change your organizational change, what happens in people's reactions, how can you make people have the right mindset. And so that's that's more HR skills or expertise combined with these marketing. So it's a kind of a HR consultant slash psychology slash management consultancy. The creative part is is quite small, you know.

Sebastiaan Stor:

A tool, you mean?

Interviewee:

Exactly. Maybe to be more authentic, to be honest. I think creativity needs... It should come from the people, so you can create a setting, but then Flamingo, you know it came from everyone. The names of the squads came from the teams and that is what makes them then feel like it's theirs. Because I created it and I use it proudly. We've done it, I think five years ago. We are still part squad. And there is no more refreshment. But we still call our team the partysquad. So yeah.

Sebastiaan Stor:

Yeah, I understand what you mean. You'd hire someone, would take up the whole process and you would consider creativity as a as an important tool.

Interviewee:

Yeah, it's important, yeah.

Sebastiaan Stor:

But not necessarily only get advice for that.

Interviewee:

Yeah. OK.

11.1.2 Interview #2 (28-09-2022)

Introduction was not recorded. I asked if Interviewee had a change model/framework that he uses for change processes. This was not the case.

Sebastiaan Stor:

Om even aan te geven over welk gedeelte van het veranderproces ik onderzoek doe, heb ik hier 1 model om dit aan te duiden. Ben je bekend met het Lewin's Model?

Interviewee:

Nee.

Sebastiaan Stor:

Dit is het unfreeze, change, refreeze model. Het komt er eigenlijk op neer dat bij verandering af moet worden gestapt van de huidige staat en gebrainstormd worden over wat het probleem is, waar we naartoe willen met de verandering en een plan hiervoor maken. Dit is de eerste "unfreeze" fase. Vervolgens de "change" fase die gaat over het implementeren van de verandering. En de "refreeze" fase. Dit gaat over het maintainen van de verandering na implementatie.

De reden waarom ik dit heb meegenomen en toelicht, is om aan te geven dat ik onderzoek doe in de eerste twee fases van dit proces. Dus de unfreeze en change fase.

Interviewee:

Duidelijk. Ik heb hier wel een modelletje voor. Dit heet de hero's journey. Dit komt redelijk overeen met dit model.

... Zoekt hero's journey op ...

Sebastiaan Stor:

Ehm, nu dit aan het opstarten is, zou ik je graag willen vragen om een verander proces te kiezen die we voor de rest van het interview als voorbeeld kunnen gebruiken.

Interviewee:

Het project waar ik het langste op gewerkt heb, is digital transformation binnen Out Of Home (OOH). En waar dat mee te maken heeft is dat we in principe als bedrijf zijnde ons willen focussen op het transformeren van ons portfolio en onze channels, de plekken waar wij onze business drijven, maar dat we eigenlijk te weinig hebben gekeken naar hoe wij ervoor kunnen zorgen dat wij grip op onze OOH klanten kunnen verhogen. En hoe kan digital hier een rol in spelen.

Sebastiaan Stor:

Grip op OOH. Zou je dit kunnen uitleggen?

Interviewee:

Zeker. Om een klein beetje context te geven, zodat je ook weet waar wij vandaan komen; Unilever was in het verleden een bedrijf wat heel erg gefocused was op het bouwen van grote merken. Al het geld wat wij geld wij investeerde ging eigenlijk puur in marketing, media, ervoor zorgen dat het merk zo snel mogelijk zo groot mogelijk werd. Uiteindelijk besepte wij dat we te weinig hebben geïnvesteerd in merken en gezorgd hebben dat ze minder relevant werden. In die periode is het bedrijf eigenlijk geswitched van een meer marketing organisatie naar een sales organisatie. Wat je ziet in die periode is dat om eigenlijk te investeren in de klanten en in de merken zijn we gaan kijken; waar halen we dat geld vandaan? Daarom zijn er best wel wat savings doorgevoerd op bijvoorbeeld overheads, mensen, op people. Vroeger had je dus een vrij traditionele marktaanpak waarmee je met een buitendienst op pad ging en in principe alle horeca zelf ging bezoeken. Naarmate we meer groeide in het aantal locaties en aan

de andere kant heb je die overhead savings, dat je nu ziet dat we nog maar 8.000 locaties bezoeken binnen OOH van de 75.000 locaties waar onze producten liggen. Met andere woorden, we hebben best wel okay-ish grip op de 8.000 locaties. Daar hebben we contracten, daar investeren wij in, daar gaan we langs, hebben we nauw contact mee. Maar de rest van de klanten niet. Die klanten die vragen nu wat anders van ons. Waar het vroeger puur "klant-leverancier" was, moeten we ze nu veel meer helpen om bijvoorbeeld minder waste te creëren, meer business te realiseren.

Naast puur verkoop contact, vragen ze ook een soort service contact. Hier hebben we heel erg naar gekeken. Wij hebben gekeken naar hoe digital hier een rol in kan spelen om onze klanten dus sneller, beter etc van service te voorzien.

Sebastiaan Stor:

Dus eigenlijk naast alleen het leveren van het product, ook meedenken aan het proces voor de klant zelf.

Interviewee:

Precies! Dus meer een relatie als een soort business partner.

Sebastiaan Stor:

Zou je een voorbeeld kunnen geven van wat de rol van digital precies was in dit verhaal?

Interviewee:

Digitale marktwerving. Dus de manier waarmee wij interacteren met onze klanten buiten de traditionele manier. Dus we hebben nu een online platform, websites, bannering, de hele shebang. Maar ook puur digitale marktwerving als het gaat om mailing et cetera.

Sebastiaan Stor:

Bijvoorbeeld ook dan inderdaad mailing, maar ook het aanleveren van goeie packshots die door klanten gebruikt kunnen worden voor hun online visibility?

Interviewee:

Exact. Dat zit er ook in. Er zit natuurlijk ook een heel plan achter, met bijvoorbeeld het digitaliseren van onze hardware. In het verleden leverden wij bijvoorbeeld gewoon een vriezertje, waar ijs in lag en that's it. Nu zijn we ook echt naar een camerasysteem aan het kijken voor in die vriezers zodat we die data kunnen registreren. Op deze manier kunnen we veel gericht advies geven. Bijvoorbeeld: *"Voor jouw locatie adviseren wij dit assortiment en we zien dat de voorraad van je vriezer onder de 30% zit, wellicht handig om bij te bestellen"*

Om dat dus te kunnen doen, moet je de manier hoe wij binnen de organisatie werken, hoe wij gestructureerd zijn, welke tools die we gebruiken, hoe we meer data driven beslissingen moeten nemen, allemaal moest worden aangepast. En dat is waar ik vooral mee bezig ben geweest.

Sebastiaan Stor:

En data driven decision making is, als ik het goed begrijp, het hele doel van deze verandering? Dit is natuurlijk een grote trend waar bedrijven zich tegenwoordig in onderscheiden van hun competitie.

Interviewee:

Precies. Dat is tegenwoordig eigenlijk de enige manier om nog mee te doen met de competitie. Wat je zag in deze organisatie is dat keuzes in het verleden echt werden gemaakt op gut-feel decision making. Natuurlijk werden er wel wat data modelletjes gebruikt en werd er gekeken naar wat gebeurt er in de markt. Maar over het algemeen waren het de mensen die het meest dominant waren in een meeting die de beslissingen maakten. Nu zijn we hier iets meer vanaf gestapt en zijn we nu meer een data-led

bedrijf geworden. Want nu heb je natuurlijk nog steeds iemand die de call maakt om bepaalde keuzes door te voeren. En uiteindelijk is het idee om dus data-driven te worden. Dat er eigenlijk geen mens meer tussenkomt.

Sebastiaan Stortiaan Stor:

Duidelijk. Ik denk dat we over dit gedeelte later ook op terug zullen komen. Ik vroeg me af wat er tijdens het bedenken en het implementeren van dit proces goed ging, en wat meer de uitdagingen waren.

Interviewee:

Nou, wat goed gaat, is het analyseren over waar we nu staan. Dat is binnen deze organisatie heel simpel. Iedereen is willing om je te helpen. Wat de grootste uitdaging is, is om te zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zit. Kijk, dat iedereen aligned is met dat het beter kan, is niet moeilijk. Maar als het gaat om de hoe, en wat er nodig is voor mensen om zelf te gaan inzien wat er nodig is om te veranderen... Iedereen wil verandering, maar niemand wil zelf veranderen. Ik zie dat eigenlijk als de grootste uitdaging. Wat je dan ziet dat je verschillende type mensen hebt die allemaal in hun eigen fase van hun life-cycle zijn binnen het bedrijf. Je ziet dat een aantal mensen heel erg verandering omarmen en echt mee gaan met de verandering. En dat andere mensen het enorm moeilijk vinden en op een gegeven moment in een soort freeze schieten.

Sebastiaan Stor:

Alright. Dus eigenlijk mensen meenemen in het proces. Dat zie jij als de grootste uitdaging?

Interviewee:

Zeker. Dat is ook denk ik wat in deze fase (wijst naar unfreeze fase) heel erg naar voren komt. Storytelling is heel belangrijk. Dat je echt inzichtelijk gaat maken van joh, dit is hoe het eruit gaat zien. En dit is het plaatje waar wij uiteindelijk naartoe gaan werken.

Sebastiaan Stor:

En denk je dat er, in jouw ervaring, genoeg tijd, budget en effort wordt geïnvesteerd in deze eerste fase?

Interviewee:

Nee... nee.

Sebastiaan Stor:

Dus daar wordt eigenlijk te weinig aandacht aan besteed?

Interviewee:

Nou, ik zou niet zeggen te weinig aandacht. Maar wat je ziet is dat sommige mensen de end goal voor zich kunnen zien. Ze zijn ervan overtuigd en hebben zoiets van, top, make it happen. Dat is perfect. En sommige mensen zien dit einddoel niet, en dan moet je er heel veel energie in steken en ook echt stap voor stap meenemen in het proces. En dan moet je in principe een roadmap gaat schetsen en fase voor fase gaan bespreken van "dit zijn de stapjes... zijn we aligned over het proces?" en dan is het nog steeds wel lastig hoor. Want dan is iedereen het er wel mee eens dat iets moet gaan gebeuren, maar dan gaat er commitment gevraagd worden in de vorm van resources, mensen, uren die je van teams nodig hebt, of budgets. En dan wordt het weer een ander spel. Want dan is de vraag ineens of de verandering voldoende prioriteit heeft ten opzichte van de andere prioriteiten die mensen hebben. Dus als jou vraag is, genoeg tijd; dat denk ik wel. Als het gaat over resources, uren van teams en budgetten, dan zeg ik nee.

Sebastiaan Stor:

Zou je zeggen dat dit dan ook een constraint is om de uitdaging van het mensen meenemen in het proces aan te pakken? Als je meer resources zou hebben, zou dit jou meer in de positie zetten om dit probleem aan te pakken, of niet?

Interviewee:

Nou, ik zit natuurlijk nog met het voorbeeld van digital transformation. En kijk, het verschilt heel erg binnen dit bedrijf, hoe de verandering tot stand komt. En wie de verandering leidt. Als het een top-down verandering is, dan is iedereen mee, dit gaan we doen, geen discussie over. Als het bottom-up gebeurt, dan zie je dat je senior management aligned moet krijgen. En dan kost dit veel meer tijd en energie.

Sebastiaan Stor:

Denk je dat die challenge van mensen meenemen, en eigenlijk het overkomen van resistance van werknemers, een uitdaging is die alleen in specifieke voorbeeld plaats heeft gevonden of denk je dat dit toepasselijk is voor meerdere veranderprocessen?

Interviewee:

Ik denk dat dit bij elke change gebeurt. Als jij nu puur op de mens-lijn zit... Waar mensen binnen deze organisatie heel erg naar kijken op het moment dat jij met verandering komt, is van: *"wat betekent het voor mij?"* In dit specifieke transformatieproject, waren best wel wat rollen betrokken. Zo zijn er een aantal rollen geweest waarvan we gewoon zeker wisten dat die niet meer zouden bestaan. Die mensen hadden natuurlijk volledige refusal. Zo waren er ook andere mensen die dachten dat dit het goeie pad naar voren is en ik ga kijken naar wat mijn rol is in het nieuwe proces. Dat is perfect. Je hebt ook weer mensen die al 40 jaar een bepaalde baan doen, die dan denken van: *"ja maar luister, dan ben ik out-of-business?"*

Sebastiaan Stor:

Dat kan ik mij voorstellen. Want hoe reageer jij daar als leider/manager zijnde dan op? Dus stel inderdaad dat iemand zegt: *"ik zie niet hoe dit waarde kan toevoegen voor mij en het maakt het voor mij alleen maar lastiger."* En ook eigenlijk niet inziet hoe het waarde kan toevoegen voor het bedrijf. Hij/zij is het er simpelweg niet mee eens. Hoe pak jij dat aan?

Interviewee:

Ja, duidelijk. Nou waar je heel erg naar moet kijken, is de intentie van die persoon en om welke reden geeft hij die feedback. Het kan natuurlijk zijn dat die persoon echt niet begrijpt of niet mee eens is dat we een bepaalde verandering in moeten zetten en naar een specifiek doel moeten gaan werken. Als dat het geval is, moeten we even terug, even een pauze maken, en meer uitleggen waarom de verandering gepland staat. Meer context geven zodat 'ie wel beter begrijpt waarom.

Sebastiaan Stor:

Alright, dus je neemt een stap terug en doet een poging om beter uit te leggen waarom de verandering van belang en waarde is?

Interviewee:

Precies, want het is wel belangrijk dat iedereen helemaal meedoet met de verandering. Dat bepaalt natuurlijk de kans van slagen.

Aan de andere kant, heb je misschien ook mensen die het er per definitie niet mee eens zijn. Die zien misschien wel de waarde ervan in maar vertikken het om te veranderen. Daar moet je dan stevige gesprekken mee gaan voeren. Als zij met de hakken in het zand blijven, zou ik altijd zeggen van: *"Joh, het is een given. We gaan dit doen. Je vindt je weg erin of niet."* Dat heb ik eigenlijk van Joost geleerd. Die heeft mij verteld dat je eigenlijk nooit je veranderproces moeten laten afhangen van mensen die constant in de resistance zitten. Je kan niet, even heel plat gezegd, je kan geen champions league gaan

voetballen met VVV Venlo. Je moet er wel voor zorgen dat je de betrokken personen die het succes van het project bepalen, volledig mee aan boord zijn. Daar ga je extra tijd in steken. Met de mensen waar eigenlijk de resistance te groot is waar niets aan kan worden gedaan; cut them out.

Sebastiaan Stor:

Duidelijk. Dus inderdaad inzetten op je beste paarden, de kopstukken die het proces omarmen en dit stimuleren in plaats van teveel aandacht geven aan de manke paarden?

Interviewee:

Precies. Kijk, je hebt een aantal accelerators binnen het team. Dit zijn de mensen die als iets stil valt, dat zij degene zijn die extra gaan pushen. Dan heb je een groep followers. En je hebt mensen die hun hakken in het zand steken.

Sebastiaan Stor:

Okay. En met hakken-zand mensen zou jij dus in gesprek gaan om hun toch aan boord te krijgen?

Interviewee:

Ja! En uiteindelijk, als de call gemaakt is van we gaan dit doen en we gaan op deze manier veranderen... Dan natuurlijk, mogen mensen wel even de tijd nemen om dit op te nemen en te verwerken. Maar uiteindelijk is het ook *"man up and get over it."* Ik vind dit ook gewoon professioneel werken. Het bedrijf gaat een bepaalde kant uit. Het is aan iedereen om daar wel of niet in mee te gaan, en als je er niet in mee gaat, moet je of buiten de deur gaan kijken, of wij maken die call.

Sebastiaan Stor:

Snap ik, duidelijk. En nu hebben we het over een situatie waarin het bedrijf zegt van: *"dit is het plan, dit gaat er gebeuren etc."* en daarom is eigenlijk de eerste fase van brainstormen al geweest. Want dat heeft top-management eigenlijk al gedaan. Denk je dat mensen op operationeel niveau meer meegenomen moeten worden in het vormgeven van de verandering. Of denk je dat dit genoeg gebeurt?

Dus heb jij bijvoorbeeld met de digital transformation het idee...

Interviewee:

Ik ben geneigd om te zeggen van niet. Er zit heel veel kennis alvorens je eigenlijk op kan halen waar het bedrijf naartoe moet. Waar je denk ik voor moet waken is dat je iedereen betreft in de beginfase van het vormgeven van waar je uiteindelijk naartoe wilt.

Sebastiaan Stor:

Want dan wordt het té dilluted? Té complex?

Interviewee:

Ja, dan gaat het alle kanten uit. De mensen in de operatie zijn niet in staat om grote verandering door te drijven, want anders zouden ze dat wel gedaan hebben. En als je kijkt naar de manier hoe teams werken ten opzichte van 10 jaar geleden, zit daar eigenlijk heel weinig verandering in. Dus bijvoorbeeld zo'n digital transformation, betekent dus dat we de afgelopen 10 jaar niet de goeie stappen hebben gezet. Dat komt omdat mensen van operations niet voldoende aansluiting hebben gehad met technologie, wat gevraagd wordt in de markt, onvoldoende outside-view hebben gehad van wat willen klanten of consumenten. Dus wat je vaak ziet, is dat de veranderprocessen niet vanuit de teams worden gedreven, maar dat er vaak 1 of 2 poppetjes bij worden gezet die dit soort processen vervolgens drijven. Zo ben ik dit project gaan leiden.

Sebastiaan Stor:

Okay. En ik kan mij voorstellen dat dit op brede zin van het hele digital transformation proces niet handig is. Maar ik kan mij ook voorstellen dat er in een kleiner project binnen de digital transformation, zoals de camera's in de vriezers, dat het dan...

Interviewee:

Ja dan wel! Het is echt zo dat niemand van global of hoger management heeft gedacht van: *"hey, misschien is het handig om een camera in de vriezer te stoppen."* Daar hebben we echt een workshop voor gedaan met een aantal leaders vanuit Europa. We hebben besproken hoe we onze cabinets (vriezers en dergelijke) future-proof maken. Dit hebben we eerst gedaan met commerciële mensen, en toen hebben we de operationele mensen hierbij betrokken. Toen was het in één keer van: *"ja dit kan niet."* Toen hebben wij dit doorgepusht. Toen hebben we het uiteindelijk van de grond gekregen.

Uiteindelijk moeten mensen, en dat zit in dit bedrijf wat minder op operationeel niveau, beyond hun eigen baan gaan kijken. Dus rayonmanagers kunnen best gaan nadenken van hey, hoe kan ik deze vriezers anders vorm gaan geven. Die kijken er heel erg met een operationele bril naar. Alleen wel minder gericht op commercie. Hiervoor heb je eigenlijk meer strategie gefocuste mensen voor nodig.

Sebastiaan Stor:

Duidelijk! Ik weet dat het proces nog steeds gaande is, maar zou jij nu het proces als succesvol beschouwen?

Interviewee:

Ja. Dat zeg ik eigenlijk volmondig. Omdat... Daar begin je natuurlijk altijd mee. Wat zijn je doelstellingen. Toen hebben wij gezegd dat we 3 doelen hebben. 1 was de top-line doel. Dit ging over zoveel mogelijk omzet, digitaal te realiseren. De 2^e was cost-of-serve. Dus het verlagen van de kosten per serve. Dus dat we onze resources efficiënter in zouden zetten om dit te verlagen. En de 3^e is customer-satisfaction. Zijn de klanten tevreden.

Als ik naar top-line groei kijk, zijn we zeker succesvol, aangezien we nu ongeveer 33% van onze omzet in OOH via digitale kanalen binnen halen. Dat hebben we in 2 jaar gerealiseerd. Dit geeft aan dat we een goede job hebben gedaan, maar ook dat we achterstallig hebben gewerkt de afgelopen jaren. Klanten waren hier echt al klaar voor.

De cost-of-serve is ook zeker naar beneden gegaan. We kunnen nu veel beter meten wat onze investeringen doen. Door een digitale communicatie en een platform waar klanten kunnen bestellen, hebben wij onze fysieke bezoeken naar bestaande klanten flink verlaagd. Dit resulteert in veel lagere kosten, en in meer capaciteit voor onze rayonmanagers om zich te focussen op prospects. Zo'n bezoekje rendeert dan ook veel meer.

En customer-satisfaction meten we nog steeds niet in de vorm van surveys of iets dergelijks, maar wat ik bijvoorbeeld wel zie is dat wij in het verleden 40.000 inbound telefoontjes kregen naar onze customer-service met klachten of vragen. 10.000 waren er hardware related zoals *"mijn vriezer is kapot, kan ik een afspraak maken met een monteur."* Van die 40.000 zijn er nog maar 8.000 totaal over. Nu wordt het gros namelijk verwerkt door ons platform Unilever Partners en chatbots. Je ziet dat klanten dus sneller worden geholpen. Daarin zie je wel dat klanten minder klachten hebben.

Sebastiaan Stor:

Dus je zou eigenlijk wel kunnen stellen dat dit project succesvol is geweest in alle 3 de pilaren?

Interviewee:

Jazeker, het is alleen nog niet over. Van tevoren hebben wij een roadmap gemaakt van mijlpalen die we wilden, zoals meer data-driven sales via Unilever Partners. Maar later op de roadmap hebben we nog een bijvoorbeeld het connected maken van het CRM systeem en sales. Dit is iets wat nog uitgerold moet worden. We zijn denk ik nu ongeveer op een kwart van het totale plan.

Sebastiaan Stor:

Okay. Ik pak 'm even naar creativiteit. Als jij creativiteit in veranderprocessen zou moeten uitleggen, hoe dat van waarde zou kunnen zijn. Hoe zou jij dit dan omschrijven?

Interviewee:

Poeh, dat is een lastige vraag.

Sebastiaan Stor:

Hmm dat snap ik. Als ik zeg creativiteit, wat komt er dan bij jou op? Denk je dan bijvoorbeeld aan knutselen? Ik vind bijvoorbeeld een manager die open staat voor fouten al een vorm van creativiteit, omdat dit een werkomgeving creëert waarin mensen breed en out-of-the-box kunnen denken.

Interviewee:

Het eerste wat bij mij in mijn hoofd springt als ik denk aan creativiteit is... Kijk, uiteindelijk heb je een verschil tussen de wat en de hoe. En over die hoe kan je natuurlijk heel erg discussiëren. Er zijn natuurlijk heel veel routes die je kunt bewandelen. Ik denk dat creativiteit vooral daar een rol kan spelen. Ik zie het als dat je op basis van de verandering die je ingezet hebt, dat je dan gaat doordenken van: "Oh dan kunnen wellicht dit, of dat..." Dat je daar een open mind in hebt en daarvoor open kan staan om vervolgens misschien je veranderproces daarop aan te passen.

Sebastiaan Stor:

Okay. En zou jij zeggen dat jij creativiteit één van de competenties is waarop gefocust moet worden in deze eerste fases?

Interviewee:

Absoluut.

Sebastiaan Stor:

En wat doe jij als manager om dit te faciliteren?

Interviewee:

Ehm... Dat doe je door meerdere mensen te betrekken bij het project. Cross-functioneel met name. Dus verschillende teams bij elkaar zetten om samen iets te creëren. Als 1 team een verandering heeft doorgezet, kan vervolgens een ander team hier een kijk op hebben wat weer resulteert in iets heel anders wat succesvol is en nooit eerder aan gedacht. Dat vind ik dus creativiteit, hoe je met dezelfde data of situatie verschillende dingen inzet.

Sebastiaan Stor:

En heb jij het idee dat dit automatisch loopt, of dat je als manager of leider dit moet stimuleren?

Interviewee:

Ik denk absoluut dat je dit moet ondersteunen.

Sebastiaan Stor:

En hoe doe jij dat?

Interviewee:

Dat doe je door te zorgen dat... Als je een verander proces start, is het altijd belangrijk dat je goede stakeholder management gaat doen. Dat iedereen aligned is met wat het plan is. Belangrijk is dan om zoveel mogelijk disciplines te spreken en daar inhoudelijke input voor te vragen. Zo kom je op dit soort creatieve ideeën.

En wat creativiteit voor mij is, is gewoon niet te simpel denken. Als jij dus het gevoel hebt van: "*dit is de oplossing*" Dan weet je zeker dat er nog 8, 9, 10 andere oplossingen zijn. Dus niet te snel in het executieproces schieten.

Sebastiaan Stor:

Dus ik kan hieruit concluderen, en correct me if i'm wrong, maar dat jij creativiteit als een belangrijke factor beschouwd in dit proces.

Interviewee:

Absoluut. Ja. Als je op die manier creativiteit definieert.

Sebastiaan Stor:

In hoeverre zou je open staan om een extern bedrijf in te huren om creativiteit te verhogen?

Interviewee:

Hier sta ik zeker voor open. Hebben we ook gedaan. Dit was wel breder dan alleen de focus op alleen creativiteit.

Waar wel een verschil in zit, voor mij, is... Kijk, de vraag is hoe groot is de verandering. Je kan optimaliseren, dus het verbeteren van de dingen die je op dit moment aan het doen bent. Of je hebt echt disruptive verandering. Als het disruptive transformatie is zou ik er echt voor open staan om puur op creativiteit advies te krijgen.

11.1.3 Interview #3 (30-09-2022)

Sebastiaan Stor:

Wanneer jij het hebt over veranderprocessen die jij als leider/manager hebt geleid. Heb jij dan bepaalde frameworks of modellen waar jij gebruik van hebt gemaakt?

Interviewee:

Ja, dus het voorbeeld dat ik wil aandragen, is misschien even ter achtergrond info. Binnen marketing is iedereen op een hele agile manier gaan werken. Toen hebben ze dat een jaar geleden, middels een coach, is er geprobeerd om dat binnen de sales ook te implementeren. Dus een model waarmee we hebben gewerkt, is meer van wat betekent agile. Welke facetten zitten daar allemaal bij? Wat is het doel daarvan? Het meer projectmatig werken. Het verbeteren van prioriteiten stellen.

Binnen ons werk, werkt het natuurlijk wel zo dat we heel erg ad-hoc werken. Dit is ook een beetje service naar onze klanten. En aan de hand daarvan hebben wij in kaart willen brengen wat er moet gebeuren om een agile way-of-working dan toe te passen in ons team.

Hier zijn we een jaar mee bezig geweest. Ik merkte in het team dat er veel resistance was. Ze vonden dat ze teveel tijd kwijt waren met het juist documenteren, het presenteren en het in de gaten houden van de verschillende taken, dat dit allemaal goed gedocumenteerd wordt. Versus de daadwerkelijke tijd om je taken uit te voeren. Plus, dat we er eigenlijk achter kwamen dat het in onze optiek vooral heel goed werkt als je echt projecten kan doen. Dus dat je echt de ruimte hebt om zelf je tijd in te delen. Dus dat hebben wij heel erg geprobeerd, maar kwamen eigenlijk tot de conclusie dat dit eigenlijk niet werkt. Even plat gezegd. Je merkt dat het team er niet veel energie uit haalt om dit allemaal voor te bereiden. Het begon meer te voelen als een moeheid dan dat we echt het doel ervan inzagen.

En we hebben eigenlijk een aangepaste vorm ervan gemaakt. Dus we zijn helemaal af van die sprintboards, van elkaar vertellen waar we mee bezig zijn. En elkaar één keer in de maand spreken om elkaar te vertellen van: "dit is mijn prioriteit voor deze maand. Deze dingen moeten af zijn voor het einde van de maand." En vervolgens checken we aan het einde of we inderdaad die doelen hebben gehaald.

Binnen de sales laat je je geleid worden door de prio's van de dag.

Sebastiaan Stor:

Het is veel meer ad-hoc inderdaad. Dat kan ik mij wel voorstellen.

Interviewee:

Een belangrijke learning daarin is dat ookal zie je het model van een nieuwe manier van werken binnen het team, dat iedereen begrijpt en ziet dat het meerwaarde heeft. Dat je er toch achter komt dat gedurende dat proces, dat het toch niet werkt. Ondanks dat je weet dat het wel meerwaarde heeft als het goed wordt toegepast.

Sebastiaan Stor:

Dus heb jij het idee dat mensen wel de waarde ervan inzien als het wel werkt?

Interviewee:

Jawel, zeker wel. 1 je weet goed van elkaar waar je mee bezig bent. En 2, zeker binnen sales willen we meer bereiken dan de korte termijn doelen. Dat je echt de tijd hebt om even na te denken van: "waar willen we over een half jaar staan?" Of over 2 jaar. Die tijd is momenteel niet echt aanwezig. Maar dat zou wel binnen de nieuwe manier van werken, binnen agile, meer tijd van krijgen en daar je vruchten van plukken. Maar je merkt gewoon dat we daar nog niet zijn.

Sebastiaan Stor:

Alright, en dat is een beetje het resultaat van de uitdagingen die zijn opgekomen. En de uitdaging is dus eigenlijk van hoe kun je het bewerkstelligen binnen jullie werkomgeving?

Interviewee:

Ja, dus het model klopt. Maar de combinatie met de zaken die spelen richting klanten en dergelijke, is die fit er gewoon niet.

Sebastiaan Stor:

En als je kijkt naar de uitdagingen om inderdaad die fit te maken. Denk je dat dit specifiek alleen op dit veranderproces toepasbaar is? Of dat deze uitdaging veel vaker voorkomt in ook hele andere verander processen.

Interviewee:

Ehm... Naja, wat je wel merkt is die resistance. Ik denk dat dat een hele belangrijke factor is. Daar heb je als manager ook een rol in. Om je mensen daarin mee te krijgen en het belang ervan in te laten zien. Het moet alleen ook een beetje natuurlijk gaan. En als dat dan heel stroef loopt, is het moeilijk om daar dan weer op terug te gaan.

Sebastiaan Stor:

Ja, dat snap ik wel. Als op een gegeven moment iemand echt zijn hakken in het zand zet, dan is het misschien wel beter om te zeggen van: "*joh, het is geen match*" voor deze persoon dan proberen echt aan een dood paard te trekken. Is dat wat je bedoeld?

Interviewee:

Ja, dat bedoel ik. En je hebt ook wel manieren om dit te verhelpen. Dus niet alleen vanuit mij, of andere key-accountmanagers. Maar we hadden bijvoorbeeld ook een agile coach. Diegene wierp van buitenaf ook een blik op wat er allemaal gebeurde. Ondanks dat, merken we nog steeds dat het niet makkelijk is om te implementeren.

Sebastiaan Stor:

Okay, en hoe reageer jij als manager zijnde op deze resistance? Hoe heb jij mensen geprobeerd om toch agile te werken? Misschien dat jijzelf je er niet helemaal goed bij voelde.

Interviewee:

Naja je moet het meetbaar maken. Ook voor jezelf. Je moet werken met voorbeelden van bepaalde taken of mini-projecten van dit is hoe we het deden op de oude manier. En nu doen we het op de nieuwe manier. En dan vervolgens kijken naar wat het verschil is. Je zult altijd als mensen hun hakken in het zand zetten, middels meetbare voorbeelden dit toonbaar maken. Wat niet werkt is bijvoorbeeld: "*ik bepaal en we gaan het zo doen.*" Dat kan je misschien 1 keer doen, maar als je het echt over change management hebt, wat lang duurt, wat met mensen te maken heeft, wat met perceptie te maken heeft. Dan is mijn inziens de beste manier om echt met voorbeelden te gaan werken. En dan het nieuwe plan een kans te geven en dat eventueel dan verder uit te bouwen.

Sebastiaan Stor:

Uit het verhaal kan ik opmaken dat het binnen het sales team, het eindresultaat van het veranderproces niet succesvol is geweest. Het is natuurlijk nog wel gaande, maar dat kan ik dus wel concluderen?

Interviewee:

Ja, naja hoe we het wilde is niet gelukt. Maar je kunt er wel een aantal positieve veranderingen wel uithalen, dus dat we wel nu veel meer bezig zijn met wat zijn de prioriteiten van de maand, of het kwartaal. En daar bouwen we nu wel in om daar even

rustig bij stil te staan. Dus dat is wel een positieve uitkomst. We zijn ook meer op de hoogte van elkaar van waar we mee bezig zijn. Waardoor we elkaar dus ook beter kunnen supporten. Ook een stuk begrip, als iemand namelijk geen tijd ergens voor heeft, begrijp je nu beter waarom omdat je weet dat hij of zij misschien met een bepaald, belangrijke prioriteit bezig is.

Sebastiaan Stor:

Okay. En je zei dat jouw oplossing voor resistant werknemers is, door dingen meetbaar te maken, te visualiseren bij diegene van: "*dit zijn de resultaten.*" En hiermee eigenlijk de waarde van de verandering in te laten zien.

Hoe denk jij dat creativiteit daarin een rol kan spelen? Denk jij dat creativiteit jou zou kunnen helpen om beter te visualiseren voor jouw team?

Interviewee:

Ik denk dat creativiteit iets te maken heeft met jezelf in kunnen beelden in andermans perceptie. Dus ik heb daar zelf een beeld bij hoe dingen moeten, wat je graag wilt overdragen aan je team. Maar je moet creatief zijn in hoe jij overkomt bij een persoon. En kom niet over als: "*hey, je doet je werk slecht.*" Dus je zult wel een omgeving van vertrouwen moeten kweken van: "*okay, als jij mee wilt gaan in dit proces, dan bied ik jou de mogelijkheid om dat te ontdekken.*" En dan is flexibiliteit denk ik ook een belangrijke factor hierin. Dat je echt flexibel bent in... ga niet bepaalde tijdsdrukken opleggen, of bepaalde uitkomsten al opleggen. Je moet het een beetje willen laten gaan, natuurlijk wel met een einddoel op de horizon. Maar daarbinnen moet je wel de ruimte geven om het elke kant op te laten gaan. Dus ook een stukje creativiteit om open te staan voor uitkomsten die je van tevoren niet had gedacht.

Sebastiaan Stor:

Precies. En in die zin, zie jij creativiteit wel als een competentie waar jij als leider gebruikt van moet maken?

Interviewee:

Ja en dan bedoel ik creativiteit dus wel ook echt in de zin van een stukje flexibel zijn, zegmaar. En dan ook de creativiteit te hebben als competentie om een bepaald model misschien aan te passen.

Sebastiaan Stor:

Ik kan mij ook voorstellen dat je bij resistance in je team, creativiteit nodig hebt om... Wat je zegt, in zijn schoenen te staan. En voor de één is een meetbaar iets niet zo boeiend. Maar als je het op een hele andere manier zegt, dat het dan wel ineens aanslaat. Denk jij dat dit correleert met creative skills?

Interviewee:

Jawel. Absoluut. Want op het moment dat jij... Waar je creativiteit ook voor moet gebruiken is om erachter te komen wat iemand dan als succes zou ervaren. Kijk, ik kan iets als succes ervaren en een meetbaar voorbeeld nemen om te gebruiken om mensen mee te krijgen. Maar het kan best zo zijn dat dit totaal niet past. Je zal dus ook opzoek moeten gaan middels gesprekken naar verschillende invalshoeken. Dus eigenlijk moet je daarmee beginnen. Van: "*oké, er komt een andere manier van werken. Hoe zit dat dan? Wanneer vind jij dat dit een succes is?*" Als dat duidelijk is, moet je dit eigenlijk bij elkaar brengen en misschien kom je zelf ook op hele nieuwe inzichten. Een heel groot deel daarvan is, vind ik, open staan voor alle invalshoeken.

Sebastiaan Stor:

En is dat zoiets wat zo'n agile coach dan ook heeft gedaan tijdens dit proces?

Interviewee:

Ehm... Een agile coach was er vooral, niets ten nadele van de agile coach, om te zorgen dat het model zoals het zegt dat het werkt, zoals het bedacht is, om dat over te brengen op ons. En zij stond ook wel open voor commentaar over dat het bijvoorbeeld niet in onze dag paste, of lastig te implementeren etc. **Maar ik vond dat het model wel vrij heilig was.** En ik denk dat je daarvoor moet waken. Nogmaals, dat doet ze niet slecht, alleen daar moet je wel voor waken denk ik.

Sebastiaan Stor:

Daar had ze natuurlijk die flexibiliteit, of creativiteit, dat zijn natuurlijk woorden die op elkaar aansluiten, wellicht wat meer kunnen gebruiken om het proces beter te laten verlopen. Wat denk jij?

Interviewee:

Ja, dat denk ik ook. Maar dit is ook niet makkelijk hè. Het is wel, want als je een klein bedrijf hebt met vier man in dienst, kun je natuurlijk alle kanten op, wat je wilt. Dat hele agile project is natuurlijk ook weer vanaf boven besloten. Vanuit HR management of daar weer boven van: *"dit is het, en ga het maar regelen in de teams."*

Sebastiaan Stor:

Klopt... Klopt.

Interviewee:

Dus je kunt je ook afvragen, of er aan de voorkant niet daar al iets van meer creativiteit nodig is. Het zou namelijk mogelijk zijn om het een stukje te de-standardiseren. Zovan: *"dit is het idee, en kijk maar hoe dat past."* Er zijn altijd dingen die succesvol zijn. Zoals ik zei, die positieve uitkomsten die er bij ons uit zijn gekomen zijn ook een winst. Dus nogmaals, je moet die verantwoordelijkheid bij die teams leggen in plaats van dat er wordt gezegd hoe het moet en je zorgt maar dat het past.

Sebastiaan Stor:

Ja... Interessant hè, verander management?

Interviewee:

Haha zeker! Het is natuurlijk ook een stukje hoe de mens werkt hè? Laat staan als je nog een factor meeneemt zoals het aantal dienstjaren.

Sebastiaan Stor:

Precies. Er is nog heel veel te onderzoeken wat dat betreft. Dan kom ik aan op mijn laatste vraag. Zou jij ervoor open staan om een extern bedrijf in te huren om creativiteit te verhogen in veranderprocessen?

Interviewee:

Ja! Ik denk dat je daar altijd open voor moet staan. Mits daar natuurlijk budget en dergelijke voor beschikbaar is gesteld. Maar ik denk dat het altijd goed is... Er is altijd een meerwaarde van een mening van buitenaf. Al is de conclusie dat je het er niet mee eens bent. Het is gewoon naïef om te denken dat je altijd weet wat het beste is voor je bedrijf. Ookal ben je CEO of senior management etc. Dus ik denk dat het altijd goed is!

Sebastiaan Stor:

Top, alright, dat was 'm! Dankjewel voor je tijd. Ik vond het leuk om je hierover te spreken.

Interviewee:

Geen probleem! Ik vond het ook leuk en je kan me altijd berichten als je nog vragen hebt of iets dergelijks.

Sebastiaan Stor:

Yes, zal ik doen. Tot snel, Interviewee!

11.1.4 Interview #4 (05-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Nou, Ik heb natuurlijk in mijn mailtje heb ik gezet dat het gaat over verandermanagement en hoe creativiteit eigenlijk een rol speelt in dit proces. En ik probeer er dus echt achter te komen wat een beetje de uitdagingen zijn waar managers binnen Unilever tegenaan lopen tijdens veranderprocessen. En, dus ja, zoals ik al zei, creativiteit daar een rol in kan spelen.

Wat is jouw ervaring met verandermanagement?

Interviewee:

Ja kijk, verandermanagement is natuurlijk een heel breed begrip.

Ik zie eigenlijk altijd veranderingen op 3 niveaus, hè? Dat is het operationele niveau. Van heel veel Mensen die gewoon, ja, ik zeg gewoon maar niet gewoon maar die van dag tot dag een baan doen, en daar een aantal processen, systemen volgen.

En, ja, Dat is gewoon hun werk punt, klaar.

Daar zitten vaak veranderingen en die veranderingen, die zijn vaak ja ook operationeel van aard. Het kan zijn dat we met andere partijen gaan werken, omdat dat beter is of met andere systemen op tweede van bepaalde processen is dat dan ook een voorbeeld van ja, verandering voor een paar proces is dat we bijvoorbeeld zeggen, nou, in plaats van dat we. Alles uitkristalliseren voor gebruikers geven we ze gewoon heel weinig informatie en moeten ze lekker zelf uitzoeken, want we hebben niet allerlei mensen aan de achterkant zitten niet voor ze gaan doen, dus dan krijg je bijvoorbeeld meer training en gewoon ja, wordt er van mensen verwacht dat ze meer zelf kunnen. Ja, dat is zo een voorbeeld. Het tweede is echt, zeg maar, de laag waarin ik zit, die met name zich bezighoudt met het designen van veranderprocessen, dus het designen en het uiteindelijk laten werken, dus dat betekent dat we zeggen, nou halen een paar Mensen weg uit van de ene afdeling en die zetten we op een andere afdeling en die gaan andersoortige taken doen. Ander werk doen we clusteren op een andere manier. Maar dat is echt de operationalisatie van de verandering. En de derde groep, Dat is eigenlijk de echte management laag. Ik noem dat het leadership team of hè, de directie wat dan ook. En, die houdt zich bezig met de grote veranderingen, maar die zijn dan vaak heel directioneel, dus die zijn niet. Die zijn vaak langdurig en directioneel, dus die die dat is echt. Ja, We moeten meer investeren in dit school of begaan. We gaan voor fabrieken, we gaan het niet zelf meer maken, maar we gaan het outsourcen naar derde partijen dat vrij grote beslissingen.

Sebastiaan Stor:

Dat wordt eigenlijk teams opgelegd vanuit hoger management.

Interviewee:

Ja er wordt inderdaad teams opgelegd en die middel die middel management laag. Zeg maar waar ik ook in zit. Die houdt zich met name bezig met wat zijn nou de randvoorwaarden en eisen ten aanzien van timing, budget, resources en wat is de change die we bij de operationele laag moeten zien?

En hoe gaan we dat dan managen, hè? In de vorm van ja veranderde job profielen of misschien wel mensen die niet meer helemaal passen op de taak was er altijd op zaten. En die misschien voor hun eigen bestwil en voor het bedrijf beter iets anders kunnen gaan doen. Nou, dat zijn wel de pijnlijke veranderingen, maar die horen er ook bij op die 3 niveaus zie ik verandering en verder alles wat voor de rest in het bedrijf

werkt aan verandering is supportive hè? Denk aan HR. Die voelen zich altijd echt de veranderaars, maar HR verandert eigenlijk in essentie niks. Zij voeren uit wat er nodig is en ze kunnen best adviseren aan met name directies van wat de impact bijvoorbeeld is voor een bepaalde veranderingen. Maar in essentie doen zij niks.

Al het alles wat gedaan wordt zit uiteindelijk bij lijnmanagers en mijn medewerkers.

Sebastiaan Stor:

Dan kan ik me voorstellen dat HR wel rol speelt in het bepalen van een bepaalde cultuur waarin verandering misschien weer makkelijker is. Maar goed, ik denk dat we dat daar zullen we later ook nog wel in het interview misschien tegen opkomen.

Alright, dankjewel voor je uitleg. Ik heb natuurlijk een half jaar stage gelopen bij Unilever, dat kan ik me ook wel voorstellen hoe die hiërarchie een beetje in elkaar zit.

Wat betreft een veranderproces in het algemeen. Gebruik je in bepaalde theorieën of een bepaald model aan de hand waarvan jij werkt?

Interviewee:

Nee. Oké nee, Dat is eigenlijk heel simpel. Ik kijk meestal wel naar, waar willen we uiteindelijk naartoe, waar staan we nu en wat hebben we nodig om het te komen en dan de, wat hebben we nodig om het te komen? Die zitten toch vaak gewoon in resources, dus dat kan zijn budget, mensen nou, dan maak je een beetje een tijdlijn en dan ga je eens praten met degenen die erbij betrokken zijn of zouden moeten zijn. En als je dan daar in ieder geval bij de bij de leiders de handen voor op elkaar hebt, dan spreek je gewoon af van. Ja God, Dit is het plan, dit is de timing. Dit is een normaal Stones en je monitort hoe je op plan zit en als je daar om een of andere reden van afwijkt, dat kan hè, dan moet je plan bijsturen of. Ja extra iets zoals het uit de kast trekken of dingen af hebben. Ja, nee, ik heb niet een soort van vaste methode. Er zijn natuurlijk altijd mensen die zeggen: "ja, Het is allemaal. Van tevoren strategie en dan pas bepaalde activiteiten plannen doen evalueren leren en dan weer de cirkel rond weer gebruiken voor nieuwe processen." In essentie gebeurt er natuurlijk overal. Dat is niet nieuw.

Sebastiaan Stor:

Ik kan me voorstellen dat het eigenlijk intuïtief al op die manier loopt.

Interviewee:

Precies. Zo zie ik dat ook.

Sebastiaan Stor:

Alright, dat is duidelijk. Ik denk voor mijn onderzoek is het in ieder geval belangrijk om eigenlijk een beetje te kaderen want, zoals je aan het begin zei, change management is super breed. Daarom wil ik benadrukken dat we het hebben over eigenlijk inderdaad over die brainstorm fase en de implementeer fase van het plan. Dus bijvoorbeeld niet het sustainen en het maintainen van de verandering. Omdat ja anders mijn mijn onderzoek te breed wordt. Dat is eigenlijk om meer aan te geven in welk gedeelte van het proces het over hebben tijdens het interview.

Interviewee:

Ja, maar als je aan die voorkant ja, sorry dat je onderbreek, maar als je aan de voorkant gaat, dan praat je eigenlijk echt over. Ja, Greenfield, hoe zouden we doen als er niks was?

Hè, dus hoe zouden we dan inrichten? Wat is het ideale scenario? Daar begin je vaak mee. En ja en de input daarvoor is vaak weer van. Wat zijn de huidige pijnpunten hè? Met klanten met medewerkers, met processen of met andere afdelingen? Nou, dan kijk

je en dan zeg je nou, stel dan wat helemaal overnieuw mogen doen, hoe richten we het dan in? Ja, Dat is eigenlijk de basis het veranderingstraject wat je ingaat.

Sebastiaan Stor:

Ja precies over dat stukje inderdaad hebben we het. Tijdens het eerste gedeelte van het veranderproces.

Als jij één proces zou mogen kiezen als voorbeeld om te gebruiken tijdens het interview, is er een specifiek project, wat we kunnen gebruiken?

Interviewee:

Nou, wil je er eentje die heel lang duurt of eentje die wat korter is?

Sebastiaan Stor:

Dat is een goeie. Ik kan me voorstellen dat als het gaat over hele grote langlopende projecten dat het inderdaad van top down naar beneden is gekomen, waar een team op operationeel niveau eigenlijk niet zoveel zeggenschap heeft gehad in het eerste gedeelte van het veranderproces.

Dus ik denk inderdaad een project wat iets kleiner is waarin het team dus inderdaad wordt meegenomen. In ook de begin fases. Ik denk dat dat het meest relevant zou zijn voor mijn onderzoek.

Interviewee:

Ja, ik zit even te denken. Er zijn natuurlijk meerdere dingen. Ja, kijk, we hebben eigenlijk op... Als het gaat om verandering, zijn we een heel digitaal transformatieproces zijn we al jaren mee bezig. We hebben het aantal mensen wat bijvoorbeeld buiten hebben lopen en wat naar klanten gaat, hebben we enorm afgeschaald. Omdat we namelijk dat geld wilden investeren in digitaal contact en het dus leveren daarvan, maar ook het bijvoorbeeld veel digitaal maken van de bestaande, mensen en processen is ook een onderdeel.

Ik kan er maar eentje uitpakken die ik wel pas geleden heb gedaan. En daar waren we ongeveer nu jaartje geleden mee zijn gestart en Dat is met het hele digitaliseren van het voorbereiden en presenteren van content in een in een in een klantcontact dus. En dan heb ik het over buitendiensten inderdaad, ze hebben beiden gesprekken voor. Daar hebben ze bepaalde content bij nodig. Nou bijvoorbeeld voor Als je bij Hamilton bright werkt en je hebt een ijsthee rayon, dan wil je in ieder geval Als de nieuwe Green ICE Tea. Is, dan wil je zorgen dat, hè, de klant begrijpt waar het over gaat, hoe de verpakking eruit ziet, hoeveel weer een krat, waar die waar die het kan bestellen. Eventueel een aanbieding, hoe de glazen eruit zien die die erbij krijgt. Nou zo een soort... dat soort TYPE content. Die hebben wij natuurlijk ook in Food Solutions, maar als je wat meer groepen hebt, hè? We hebben heel veel groepen, soepen, sauzen, bouillons, heel veel producten, meer dan 400, dan wil je dat goed voorbereiden.

Als je bij de klant zit, wil je het goed kunnen presenteren.

Daarna wil je het goed kunnen delen, want die klant wil misschien ook wel zelf nog gebruiken. Of met zijn collega's overleggen en je zou ook willen weten. Althans, de slimmeriken weer van ons die willen weten wat die klant met die content doet. Dus opent hij het. Bekijk die het wel naar welke pagina 's kijkt ie en hoe lang, zodat je dan heel gericht kan opvolgen van klanten aan wie je iets gestuurd hebt. Het is niet zo dat een buitendienstmedewerker nooit materiaal bij zich had of nooit heeft voorbereid. Dat deed hij altijd al, maar nu moeten ze dan helemaal digitaal gaan doen en dan moeten we ze echt stap voor stap in meenemen, want ze zijn niet allemaal even digitaal, dus die vinden dat best wel spannend.

Sebastiaan Stor:

Doel je nu op Unilever partners? Is dat het systeem wat dit ondersteunt?

Interviewee:

Nee, dit is Topped. Dit is een aparte tool die specifiek is ingericht om dit proces te ondersteunen.

Sebastiaan Stor:

Oké en bij het implementeren van deze verandering. Wat ging er goed en wat waren een beetje de uitdagingen?

Interviewee:

Nou, wat ging er goed ging, is het feit dat het op zich een heel vriendelijk, qua gebruiksvriendelijk systeem is. Het is ook niet voor Unilever bedacht, het is gewoon in de industrie bedacht en Er zijn heel veel bedrijven die ermee werken en je kunt het redelijk goed inrichten alsof het eruit ziet alsof het helemaal van jou is. Dus de adoptie is in die zin goed, omdat het gebruiksvriendelijk is. De kern is natuurlijk dat je kunt zien wat je klanten ermee doen. Dat is een hele belangrijke datapunt, maar er zijn er nog heel veel die nog steeds denken, ja nou dat dat delen, dat doe ik allemaal niet allemaal teveel werk. Ik laat het wel zien en daarna ga ik wel en dan doe ik er verder niks meer mee, dus dat dat met name dat delen en het opvolgen van die interactie van die klant met die content, Dat is iets echt de grootste change, want die hebben ze ook nooit zo gehad, hè? Die mogelijkheid dus.

Maar daar moeten we echt op duwen. Maar ja, gelukkig hebben wij ook weer data om te zien wie er wel en niet actief is. Dus we zien precies aan de achterkant: *"van oh, die logt elke dag een oh die deelt heel veel, die pakt het allemaal op, dat gaat goed."* Daar hoeft je niet zo lang over te hebben. Die moeten we alleen uitleggen dat hij zijn collega, die dat allemaal niet kan of doet, dat hij die ook die kant op meebeweegt. Dat is veel sterker om het hem te laten vertellen dan dat ik het vertel. Als ik het vertel, dan staat het ja, ik heb een soort stickertje op mijn hoofd van ja, die wil gewoon dat wij in dat systeem gebruiken.

Sebastiaan Stor:

ja, duidelijk. En dus de adoptie, dat verschilt wel per persoon? En is dat dan door een lack of of knowledge van digitale dingen? Of is dat Misschien dat ze dus ook niet echt in geloven in het proces en denken van: *"joh, ik weet niet precies wat voor waarde dit toevoegt?"*

Interviewee:

Alles begint bij mindset. Ik denk dat we 80% mindset is en 20% skills is. En de zwakkere broeders, die zullen altijd zeggen, *"ja was toch moeilijk. Systemen kost een hoop tijd en het doet nog even op de oude manier. Ik ga binnenkort overschakelen"* Die gooien het op skills, maar als je echt met ze gaat praten, zijn ze gewoon bang.

Sebastiaan Stor:

Is het gewoon mindset?

Interviewee:

Ja.

Sebastiaan Stor:

En denk je dat het dan specifiek voor dit veranderproces kenmerkend is of dat dit veel voorkomend ook is in andere verandertrajecten?

Interviewee:

Voor digital is dat heel veel voorkomend. Het is bijna alle tooling die ik zie die we in Digital toevoegen. Het is bijna altijd die tooling, die is prima. Alleen die mensen, die gaan niet snel genoeg mee In de gedachte van: "hé, dat is iets voor mij. Daar kan ik gebruik van maken." Dat is een voordeel die zeggen: "verandering, daar zat ik niet op te wachten."

Sebastiaan Stor:

Precies dus die resistance naar verandering. En als zo een resistance opkomt, hoe ga je daar dan om mee om als leider? Hoe probeer je dat op te lossen?

Interviewee:

Ja je doet eigenlijk altijd twee dingen. Één, je gaat gewoon kijken waar de problemen zitten en dan kijk je of je mensen mee kan helpen, hè? Dus in plaats van ze met een groep aan het handje te nemen... Als het met een groep niet tegelijkertijd lukt, ook vaak omdat ze zich dan misschien een beetje dom voelen binnen een groep, dan neem je ze gewoon individueel, of dan laat je ze door een collega begeleiden. En ik denk wel altijd en dat doen we ook altijd. We geven altijd een signaal aan de lijnmanager van: "He, let daar eens extra op. Vraag eens een keer hoe het gaat, begeleid eens een keer meer." Ik denk dat dat wel de kern van het verhaal is. We doen individuele dingen, we pakken af en toe dingen met laat het oplossen door peers hè, dus door hun collega's en we zorgen dat de lijnmanager het ook oppakt en dan zie je meestal dat het wel een eind goed komt. Ze zullen nooit meteen naar de zevende versnelling gaan, maar als we nou maar eerst voor onze 1 naar zijn 2 of zijn 3 gaan, dan laat ze eerst maar eens een tijdje rustig in een 3 rijden en dan kunnen we daarna altijd nog wel kijken of we richting die 7 gaan.

Sebastiaan Stor:

Ja duidelijk. En als je het vergelijkt met andere veranderprocessen, is dat hoe toen ook hebt gehandeld, misschien buiten digital ook om. Hoe jij die problemen hebt aangepakt? Dus ben je eigenlijk altijd een individuele aandacht gaan geven?

Interviewee:

Ehm ja, waar het kan wel. Maar waar het niet kan, laat ik het graag over hun lijnmanagers, want die zijn daar tenslotte voor. Dus als het kan, dan doen we het. Maar vaak moeten we lijnmanagers ook meenemen, hè? In een verandering. Dat is niet zo dat die ineens allemaal perfect zijn dat die het wel allemaal begrijpen. Die hebben vaak ook nog moeite, maar als we hun niet meenemen, hoe kunnen we dan in godsnaam hun medewerkers meenemen? Want de eerste, de beste keer dat het de medewerker niet lukt en dan zegt tegen zijn lijnmanager: "nou dat is echt moeilijk systeem hoor." Zegt die lijnmanager: "ik begrijp er ook niks van." En dan is het meteen de hele basis weg. Dan denkt hij: "Oh nou, mijn baas begrijpt het niet. Dan hoef ik er ook niks mee te doen."

Sebastiaan Stor:

En wat nou als we hem dan pakken als voorbeeld? Ik bedoel dan de resistance van lijnmanagers?

Interviewee:

Ja komt dus ook voor, maar komt een stuk minder voor dan van medewerkers. Alleen al vanwege het feit dat het er gewoon veel minder zijn, hè? Kijk, een lijnmanager heeft gemiddeld denk ik wel 7 mensen in zijn team zitten. Ja ik de kans dat daar 1 of 2 wat zwakkere broeders bij zitten bij die 7, die is natuurlijk redelijk groot, maar als ik de lijnmanager niet meekrijg, dan verlies ik straks alle 7. Dus we zorgen echt ook wel dat we de lijnmanagers alvast in de vroege fase meenemen, zodat zij ook begrijpen wat er aan de hand is.

En ja, goed. Ja ook binnen de lijnmanagers heb je dus sterkere en zwakkere spelers.

Sebastiaan Stor:

Dus jullie proberen de lijnmanagers vroeg in het proces mee te nemen. Dat eigenlijk ook iedereen vanaf het begin, met de neus dezelfde de kant op te kijken, als het ware?

Interviewee:

Ja. Precies

Sebastiaan Stor:

Okay, en in dat proces van die lijnmanagers dus inderdaad vroeg meenemen... In hoeverre denk je dat creativiteit een rol kan spelen, of een wordt gezien als een als een belangrijke factor of als een competentie, om misschien opties te verbreden of mensen of lijnmanagers makkelijker die changes te laten accepteren?

In hoeverre denk je dat dat belangrijk is?

Interviewee:

Ja, die zie ik niet zo. Nee, nee. Ik weet dat House of change, of hoe heet dat ding, dat zij dat misschien heel jammer vinden. Misschien nog wel in helemaal in het begin, in het designen van andere oplossingen hè? Het ontdekken van dingen waar je misschien niet aan hebt gedacht. Daar zie ik creativiteit nog wel, maar als het eenmaal komt op: "Hoe nemen we mensen mee en hoe gaan ze doen wat we ze willen laten doen," dan is dat toch vaak wel veel communicatie. Kun je zeggen: "ja, dan moet je creativiteit zoeken In de communicatie." Dat kan ook nog wel, maar uiteindelijk is het toch gewoon een kwestie van heel duidelijk zijn met wat je van mensen wil en verwacht. Heel duidelijk zijn met wat het voor hen oplevert. Hè, de what in it for me als? Daar moet je echt mee beginnen, want ja, anders heb je grote kans dat je de plank mislaat. En als je de whats in it for me voor de medewerker heel goed weet, dan kun je ook heel gericht in je communicatie daarop sturen. Want er is niemand die zegt: "ja, ik wil heel graag een nieuw systeem." Maar iedereen zegt: "nou als er een manier zou zijn om elke week twee uur tijd te besparen. Dan wist ik het wel." Dan zeggen wij niet van "we hebben een nieuw systeem" maar we zeggen: "wist je dat je elke week twee uur tijd kan besparen?" Want dan gaat dat, dan gaat die ja meteen aan. En dan "ja, We hebben een nieuw systeem, moet je niet zoveel hè? Moet je niet te druk over maken. Dit is een andere oplossing, Maar het gaat je wel twee uur tijd besparen" en dan zegt iedereen: "oh, twee uur tijd, dat wil ik wel."

Sebastiaan Stor:

Dat je echt spreekt vanuit de benefit taal van hoe kan het hun benefitten en met die taal eigenlijk communiceren?

Dat vind ik interessant inderdaad.

Interviewee:

Wat dat betreft is het gewoon een interne salespitch, hè.

Sebastiaan Stor:

Precies ja. En... Okay, maar de belangrijkheid van creativiteit zie je niet van heel veel waarde in het proces?

Interviewee:

Nou, ik zie dat meer echt helemaal in het voortraject en minder in de executie en de vertaling.

Sebastiaan Stor:

Dat begrijp ik. Wat ik me kan voorstellen is... Kijk, ik denk dat ook creativiteit ook weer een heel breed begrip is. Want de één denkt natuurlijk aan knutselen of rollenspellen. Even kijken... Hoe ik creativiteit zelf ook zie, is een vorm van creativiteit is een manager

die openstaat voor fouten. Dat biedt natuurlijk naar werknemers een breder denkniveau aan dan als iemand er bovenop zou zitten, fouten niet te accepteren. Dus in die zin, is dat ook een voorbeeld van hoe ik creativiteit ook zie. Maar dat is natuurlijk wel een wat bewerkte versie in plaats van de pure definitie van creativiteit. Als ik het op die manier omschrijf, hoe denk je daarover?

Dat het eigenlijk meer een manier van werken is qua breed denken en meer de cultuur van het team. We hadden het eerder over HR. Ja, zij hebben misschien minder invloed op echt operationeel niveau van hoe inderdaad processen designed gaan worden en hoe ze veranderd gaan worden. Maar ze zijn dan wel verantwoordelijk voor de cultuur.

Hoe belangrijk denk je dat creativiteit daar rol speelt? In een in een hele brede zin van het woord dan.

Interviewee:

Ja, ik vind dat lastig waar ik het zie gebeuren is, In agile teams waar je gewoon door de juiste disciplines om tafel te zetten, tot een oplossing kan komen die je misschien zelf niet bedacht had. Als je met een heel klein team of op een hele nauwe manier naar kijkt. Dus in die zin kun je wel zeggen van: *"Ja, Dat is een vorm van creativiteit."*

Maar ik blijf wel bij mijn bij mijn uitgangspunt dat het voor mij toch veel meer voelt als aan het begin van de journey, dan de implementatie. En natuurlijk moet je communicatie goed zijn, moet aansluiten bij je doelgroep moeten we maar...

Sebastiaan Stor:

Ja, ja... Dus de "what's in it for me," dat is een echt een hele belangrijke. Ja, ik moet zeggen, daar ben ik het ook helemaal mee eens.

Interviewee:

Ik weet alleen niet hoe lang we nog hebben, want ik heb een volgende meeting nu.

Sebastiaan Stor:

Ah okay! Maar dit was 'm ook. Ik vond het een heel leuk gesprek, Interviewee.

Dankjewel
voor je tijd!

11.1.5 Interview #5 (05-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Ik vroeg je net inderdaad in welk deel van het proces we het eigenlijk hebben. Jij bent natuurlijk agile coach. Dus jij hebt heel veel te maken met verandering en het meenemen van mensen in veranderprocessen. Dat is natuurlijk basically wat jij doet. Heb jij bepaalde frameworks of modellen die jij gebruikt?

Interviewee:

Ehm... Ja en nee. Het is niet dat je dat heel strak volgt, maar ik vind de "four levers of McKinsey" een heel fijn verandermodel om mee te werken. En dat heeft met name te maken met dat ik vind dat zij heel goed inzichtelijk hebben gemaakt wat voor gedrag er vertoont wordt als 1 van hun 4 principes niet wordt gevolgd. Ik ben zelf ook een heel groot fan van rolemodelling en het feit dat mensen soms niet bewust zijn hoe belangrijk hun rol eigenlijk wel niet is. En dat je dus ook onbewust mensen kan beïnvloeden. En dat zit heel erg in dit McKinsey model.

Dus daar kijk ik heel erg naar. Ik moet ook zeggen, als je kijkt naar theorieën zoals Tuckman & Ik weet niet of je die kent?

Sebastiaan Stor:

Ja, Tuckman komt me wel bekend voor. Ik moet zeggen dat ik niet precies weet wat het ookalweer inhoudt.

Interviewee:

Haha nee dat hoeft ook helemaal niet. Bij Tuckman gaat het heel erg om fases die je met een team doorloopt. Zo begin je met je team echt in een "storming" fase en welke gedragingen zitten daar dan achter.

Sebastiaan Stor:

Oja! Ik herinner het me weer. Met norming, adjourning etc?

Interviewee:

Precies, die! Maar ook Kubler Ross vind ik er ook nog steeds een heel mooi model in. En dat wordt veel meer vergeleken met als mensen door verandering gaan, dat dat vergeleken wordt met een rouwproces. Maar in elk model zitten hele mooie dingen, alleen is er geen één model dat 100% spot on is. Mensen zijn natuurlijk altijd vrij flexibel en voor een stuk onvoorspelbaar. Dus ze zullen nooit een vast patroon doorlopen. Dus het kan ook zo zijn dat iemand een stap overslaat... Of wat terug stapt. Dat is met name waar ik heel erg naar kijk.

Sebastiaan Stor:

Alright, dankjewel. Voor dit gesprek, zou ik graag willen aangeven waar ik eigenlijk onderzoek doe. Een veranderproces is namelijk super breed. Het bedenken van een verandering is natuurlijk weer heel anders dan de implementatie, en weer heel anders dan het maintainen ervan. Vandaar dat ik een heel simpel verandermodel heb meegenomen om dit te verduidelijken.

Het model spreekt eigenlijk heel erg voor zich. De eerste stage is "unfreeze" wat eigenlijk inhoudt dat je de huidige staat en ways-of-working loslaat. Hierin bedenk je een gewenste staat en maak je een plan over hoe je in deze desired state kan komen. Dan heb je de "change" fase wat eigenlijk het implementeer gedeelte is. En de "refreeze" stage, wat eigenlijk het embedden van de verandering in de cultuur en het engagen van mensen in de verandering, zodat het ook sustained blijft.

Om het niet te breed te maken, doe ik voornamelijk onderzoek naar de unfreeze stage, en de change stage. Dat is puur om even iets meer focus te creëren.

Interviewee:

Helemaal goed!

Sebastiaan Stor:

Duidelijk? Top. Jij bent natuurlijk agile coach. Hoelang geleden is het dat Unilever dit heeft geïmplementeerd?

Interviewee:

Ehm. Ik denk dat refreshment daar 3,5 jaar geleden mee is gestart. En er zijn verschillende elementen. Op global perspectief, zit daar sinds 2 jaar een klein team op. Er zijn in de tussentijd wel al wat landen die dit al gepilot hebben. Dus de UK is al vrij betrokken met refreshment, maar dat wat veel meer op een project. En Latin heeft het veel groter aangepakt. In plaats van dat zij vanuit een categorie een kruisverstuiving naar andere afdelingen te brengen, is Latin heel erg met het leiderschap begonnen. En vanuit daar de verandering naar beneden hebben gedreven. En die zijn eigenlijk om en na bij op dezelfde tijd gestart.

Sebastiaan Stor:

Okay. En zou je iets meer kunnen vertellen over het proces? Wat er veranderd is of wat er veranderd zou moeten worden.

Interviewee:

Yes! Als je echt kijkt naar agility, gaat het echt om meer flexibiliteit in de organisatie te creëren. Dat is 1: om veel meer focus aan te gaan brengen, ik weet niet of jij het zelf erkent hebt, maar wij hebben toch nog steeds de neiging om met veelst teveel dingen tegelijk bezig te zijn. Dus het gaat echt veel meer om echt het embedden van die principes die erachter zitten. Dus onder andere: "start less, finish more." De effectiviteit die je daar mee bereikt is uiteindelijk veel groter. En dat we ons ook echt focussen op de dingen die echt waarde leveren. Dat we dus echt de juiste dingen gaan doen waarvan we weten dat die impact gaan drijven. En veel meer de consument in het hart gaan zetten van het centrum.

Dus dat zijn een aantal elementen die daar heel belangrijk in zijn. En wat je daarmee wilt drijven is veel meer samenwerking onderling. Veel meer de juiste mensen meteen bij elkaar zetten om veel sneller je beslissingen te kunnen nemen. En heel belangrijk, en dat is wel iets wat je überhaupt wereldwijd ziet, is dat je de oude, prototype manager hebt die heel erg demand & control is. Die jou exact verteld hoe het moet, hoe je het moet doen, en daar heel erg op blijft zitten. En we willen veel meer overstappen naar een servant leadership. Die zetten wel de "north star" neer met: "dit is waar we naartoe willen." Maar de autonomie in het team zetten van hoe ze dat dan willen bereiken, dat zijn wel de grotere mindshifts waar wij wel naartoe willen werken. Als je nog op zoek bent naar een leuke tekening daarvan, Henrick Nyberg heeft daar veel tekeningen over.

Sebastiaan Stor:

Het doet mij ook denken aan mijn profielwerkstuk van de middelbare school. Die heb ik geschreven over de ontwikkeling van management en wie daar een grote rol in speelde was Ricardo Semler. Ik weet niet of jij daarmee bekend bent?

Interviewee:

Nee, ken ik niet.

Sebastiaan Stor:

Ja want daar doet dit mij aan denken. Tenminste, het is niet volledig vergelijkbaar, maar dat is wel een leuke om op te zoeken. Hij heeft door een volledige reorganisatie het bedrijf van zijn vader ver honderdvoudigd ofzo. Terwijl hij 21 jaar was.

Interviewee:

Kan je die naam nog een keer herhalen voor mij?

Sebastiaan Stor:

Zeker! Hij heet Ricardo Semler. Dus wat hij onder andere deed was zijn employees hun eigen salarissen te laten bepalen. En hun eigen werkuren. En dat heeft hij gedaan in 1997 volgens mij. Dus hij is echt één van de eerste geweest die dit soort dingen heeft gedaan.

Interviewee:

Ja! Ik denk dat hij wel is voorgekomen in management boeken die ik heb gelezen. Maar goed, überhaupt, als je dit een heel interessant onderwerp vindt, moet je "turn the ship around" lezen. Hier is een boek van en een kleine podcast en dat gaat over de marine waarbij het heel logisch was dat iemand die een duikboot leidt, heel duidelijk pusht en duwt, en de richtlijnen zet. Zoals een stereotype manager. Maar hij heeft een hele andere aanpak toegepast en is daar ontzettend succesvol in geweest.

Sebastiaan Stor:

Leuk! Dat zijn van die bewijsvoorbeelden dat, indien het goed wordt toegepast, echt werkt.

Interviewee:

Precies! Het maakt het wat tastbaarder.

Sebastiaan Stor:

Exact! Ik vind het dus wel erg leuk, dit agile onderwerp. Maar goed, tijdens het implementeren of het bedenken van een plan. Wat ging daarbij heel goed, in dit agile proces?

Interviewee:

Ehm, ik ben zelf niet bij de start geweest, maar wat er bij refreshment echt heel goed is gegaan is dat we heel erg de commitment van het team hebben gezien. Ze zeiden echt van: *"wij willen dit veranderen. We zien dat er noodzaak is om efficiënter te gaan werken."* En die hebbe ook heel duidelijk in hun objective neergezet: *"dit is wat we het komende kwartaal en jaar ermee willen bereiken."* Die hebben dat heel duidelijk uitgeschreven en hier hele duidelijke afspraken over gemaakt. Ik denk wat goed is, is dat ze er zelf mee zijn gekomen. Dus het is geen geforceerde of opgelegde verandering geweest, maar een verandering die zij zelf in de hand hadden. En waar zij gezamenlijk doorheen zijn gegaan. En dat is vaak wat er niet gebeurt in een bedrijf, want verandering is 9 van de 10 keer top-down gedreven. En dat heeft hier enorm geholpen.

En ook absoluut dat ze de meest servant leader hebben gehad, althans vind ik, van Unilever Benelux, en dat is Joost.

Sebastiaan Stor:

Ja, dit zei Interviewee ook al. Ik kan me voorstellen dat hij een grote rol heeft gespeeld in het accepteren van het hele proces.

Interviewee:

Zeker. En hij is heel open en heel transparant. Dat is 1; voor mij ook als je verandering drijft... Storytelling is belangrijk maar zorg vooral dat het vooral eerlijk is. Dus het moment dat je gaat zeggen: *"we gaan deze verandering doorvoeren"* en er wordt gevraagd *"is het een cost-saving"* waarop jij zegt: *"nee dat is het niet."* Terwijl je vervolgens aan aandeelhouders gaat vertellen dat hierdoor veel geld wordt bespaard. Dan verlies je een stukje van je credibility. En dat is gewoon in dit stuk heel belangrijk geweest.

Dus ik denk dat ze daar een aantal dingen heel goed hebben weg gezet. En dat maakt dat het voor hun dus ook echt een succes is geweest.

Sebastiaan Stor:

Ja, duidelijk. En wat betreft de uitdagingen die opkwamen tijdens het proces. Zou je hier wat over kunnen vertellen?

Interviewee:

Zeker, 1; je merkt dat het gaandeweg normaal is geworden om zo te werken. Maar je merkt dat mensen een scherpste verliezen op wat er binnen agile belangrijk is om het goed te laten werken. Het gaat niet alleen om being agile, maar meer om doing agile. Het gaat echt om het blijven doen van die agile principes. Iedereen kan een kaart van links naar rechts verplaatsen. Daar doen we het niet voor. En dat je voor zo'n retro, waarin wordt teruggekeken naar: *"hoe kunnen we dingen beter doen?"* Die halen ze er vaak als eerste uit, omdat het hun toch een uur tijd oplevert. Ook zeggen teams wel van: *"maar wij hebben niets meer te verbeteren..."* En als je dát zegt, dan is er een probleem. Dat kan niet. Er is altijd iets wat beter kan. Met name ook met efficiëntie.

2; waar we met bepaalde teams echt tegenaan zijn gelopen is dat we niet goed genoeg van tevoren een soort van contract hebben opgesteld waarin duidelijk stond welk probleem we precies gingen oplossen. Dus op een gegeven moment was refreshment een succes en werd ons gevraagd om het uit te rollen over de hele organisatie. Maar het is niet zo dat 1 maat op elke categorie past. Of 1 maat past op elk team. Dus het is heel belangrijk om elke keer weer te kijken naar: *"waar lopen jullie tegenaan?"* In plaats van iets te snel uit te willen rollen.

3; teams die enorm in de weerstand zitten. Teams die gewoon niet zien dat dit hun gaat helpen. Die hebben vanuit marketing gezien van: *"Ja... maar we mogen geen ad-hoc's doen."* Wat eigenlijk onzin is, maar dat zijn de dingen die zijn blijven hangen. Dus bijvoorbeeld binnen sales zit er nog steeds heel veel weerstand. Hier zijn we ook nog niet helemaal over uit. Maar dat is ook het gevaar met het plan van agile. Niet iedereen hoeft agile te werken. Het past ook niet overal. Wel harde keuzes maken van: *"moeten we dit eigenlijk wel doen en wat leren we daarvan."*

Sebastiaan Stor:

Ja, ik kan mij inderdaad voorstellen dat het binnen een sales team een stuk moeilijker te implementeren is dan in marketing teams.

Interviewee:

En ik denk ook wel dat, wat binnen Unilever heel lastig is... is, het liefst is een product owner een rol aan sich. Maar dat kan bij ons niet in de blauwdruk, dus het is automatisch de manager die het erbij moet doen. De rol die de verandering van agile moet leiden, moet zich eigenlijk enorm veel bezig houden met stakeholder management. Dus ook heel erg kijken naar wat de consument wilt, wat drijft dat, wat zit erachter, hoe kunnen we waarde creëren? Maar dat kost heel veel tijd, om deze rol uit te voeren. En die wordt nu eigenlijk binnen een bestaande rol geschoven, omdat het logisch is want hij/zij is de meest senior persoon in het team. Waardoor je ook merkt dat de uitvoering niet helemaal top is. En dan kom je vast in de Unilever methodieken. Je zit gewoon vast aan work-levels. Terwijl agility draait om het samenwerken met een team aan een doel. Dus het werk wat er ligt moet je als team doen. Terwijl we nog allemaal zitten van: *"maar ik ben brand builder van bouillon en hij van de maaltijdpakketten..."*

Sebastiaan Stor:

Ja. Is dat dan ook het idee van de extra laag die toegevoegd zal worden aan de organisatie met de compass reorganisatie? Volgens mij is die dan meer gefocust op digital....

Interviewee:

Ik hoop het. Ze gaan wel wat meer kijken in de business units. Als je meer kijkt op de functies die op het Weena zitten. Daar willen ze meer naar multi-functionele teams gaan werken.

Ik denk dat die reorganisatie in de long-term veel gaat brengen. Ik denk ook dat het voor de landen an sich nog echt veel ruis gaat opleveren. Als je verandering op zo'n grote schaal aan het drijven bent, zal je het eerste half jaar echt in een shit storm zitten. Ze hebben héél goed nagedacht over: "*waar willen we heen?*" Maar hoe ze dat willen doen, is nog niet goed uitgedacht. Het is wel grappig want dit is eigenlijk verandermanagement 3.0 zoals agile working ook is. De hoe is nog niet duidelijk van tevoren, daar kom je gaandeweg achter. Alleen de mindset van mensen is daar nog niet.

Sebastiaan Stor:

Dus eigenlijk, als ik het goed begrijp, is de grootste uitdaging echt om de mindset van mensen op de lijn van het doel van het veranderproces.

Interviewee:

Ja.

Sebastiaan Stor:

En, correct me if i'm wrong, maar ook echt de waarde laten inzien van de verandering voor eigenlijk elk individu of team?

Interviewee:

Ja. Mee eens.

Sebastiaan Stor:

Okay. En hoe reageerde jij als manager zijnde dan op deze uitdagingen? Dus hoe heb jij ervoor gezorgd om mensen op dezelfde line of thought te krijgen?

Interviewee:

Wat wij in ons eigen team doen zijn interviews. Dus op het moment dat je zelf keihard tegen een probleem aanloopt, kan je dat zelf gaan proberen op te lossen. Maar wij hebben 1 keer in de twee weken een interview moment staan. Dan neemt iemand een case mee waarbij je hem ook gewoon heel plat de details geeft van dit is het. Mensen kunnen allemaal vragen stellen en met adviezen komen en dat je uiteindelijk samen met een actieplan komt. Dus dat is 1.

2 is; observaties. Dus echt gaan kijken van: "*wat gebeurde er nou eigenlijk..., onderwater?*" En dat bespreekbaar gaan maken. In ieder geval met ook leiderschap waar je samen die verandering mee moet drijven. Hierin is belangrijk dat je benoemt wat je daadwerkelijk ziet gebeuren. Niet zozeer in de verwijtende manier gaan zitten, maar echt objectief deelt wat er gebeurt.

Toevallig heb ik vorige week zo'n soort sessie gehad waarin ik zelf ben uitgestapt met het gevoel: "*shit. Ik heb hier volledig een afslag gemist.*" Als je ergens echt heel oncomfortabel uitkomt, weet je ook dat je aan het leren bent. En dat voelt heel relaxed, maar ook goed om even bij stil te staan.

Sebastiaan Stor:

En wat had je dan gemist?

Interviewee:

Nou, de eerste helft ging goed en de tweede wat minder. Toen heb ik dus ook duidelijk geprobeerd te kijken, en te observeren naar wat er precies gebeurde. Wat kan ik hier nou van leren. Toen heb ik 2 uur later de manager ook gebeld met de vraag wat zijn

observaties waren. Wat heb jij gezien? Wat vond jij van deze sessie? Op die manier kom je samen op het gesprek. Waarop hij zei dat ze misschien toch wel echt op vertrouwen moeten werken. En dat was heel fijn, want dat was ook wat ik zag. Dus dan moet je dan een volgend traject in.

Maar goed, observaties delen helpt het meest. En dus gesprekken blijven voeren, in blijven checken en er feedback op blijven houden.

Sebastiaan Stor:

En tijdens deze interviews, observaties, en het bespreken van dit soort dingen met teams. In hoeverre wordt creativiteit daarin gebruikt? Dus bijvoorbeeld, aan het begin van het interview had je het over rollenspellen.

Misschien handig om eerst te vragen naar hoe jij creativiteit zou omschrijven binnen veranderprocessen.

Interviewee:

Je hebt serious gaming, is een element die je kan gebruiken. Proberen mensen echt dingen te laten doorleven. En dan helpt het heel erg om in het creatieve element te gaan zitten en daar met oefeningen aan te komen. Dat is iets wat wij wel belangrijk vinden.

Waar wij ook naar kijken, voornamelijk in onze trainingen, is hoe kan je engaging blijven. Dit doen we door "teaching from back of the room." Daar heb je ook een bepaalde vorm van creativiteit nodig om mensen uit te blijven dagen. Je kan een half uur of een uur lang gaan zenden maar dan raak je mensen echt kwijt. Dus wij bereiden onze sessies voor en dan kijken we naar waar eventueel een spel nodig is, of een andere vorm van interactie, of misschien een film meenemen als inspiratie.

Uiteindelijk in de retrospectives, waarin men dus terugkijkt en evalueert, zie je dat teams ook dingen zelf gaan bedenken. Daar zit natuurlijk ook een creatie vorm in om nieuwe dingen te gaan maken.

Sebastiaan Stor:

Dus ik kan stellen dat jullie creativiteit wel als een competentie zien?

Interviewee:

Het is wel belangrijk om mensen uit te blijven dagen. Dus wat ik net zei, die stijl van "teaching from the back of the room," is een manier van creativiteit en dat doe je dan vaak door een spel mee te nemen.

Sebastiaan Stor:

Teaching from back of the room ken ik om eerlijk te zijn niet.

Interviewee:

Dat is eigenlijk 1 van de skills die je als facilitator kan gebruiken. Wij zijn daar iets minder goed in onderlegd, maar wat bepaalde agile coaches ook doen, is als je echt hele goeie tooling hebt, is meteen tekeningen maken. Wat er gezegd wordt meteen transparant en zichtbaar maken. Dus je ziet wel dat beeld erg kan helpen en gekoppeld wordt door mensen.

Sebastiaan Stor:

Dus eigenlijk het visualiseren van wat er besproken wordt eigenlijk. Top! En wat denk jij dat het doel is van deze creatieve aanpakken?

Interviewee:

Het is om mensen uit te dagen. Maar het verschilt. Bij serious gaming is om het de mensen te laten voelen en beter te laten begrijpen wat we willen. Bij andere dingen kan het ook een stukje inspireren zijn. En zoals ik al zei, uit te dagen. Om er zelf echt even over na te denken. In plaats van ze alles te vertellen, maar te vragen wat zij denken, hoe zij het zouden aanpakken etc.

Sebastiaan Stor:

Duidelijk. Dankjewel. Mijn laatste vraag is of jij ervoor open zou staan om een extern bedrijf in te huren die de creativiteit in veranderprocessen zou verhogen. Wellicht is het lastig om te beantwoorden, aangezien jullie zelf al dit soort tools toepassen.

Interviewee:

Ja... Wij geven zeker trainingen. Waarbij je dus ook creatief probeert te zijn. Wij zoeken er dus ook echt wel naar. Maar deze transformatie is wel gestart met Xebia. En dat is een extern agile consultancy bedrijf geweest. Dus de start van agile bij refreshment is opgestart met Xebia, die hebben uiteindelijk mensen intern opgeleid. Die zijn nu de deur uit. Ook budgetwise was dit niet meer werkzaam. Maar ik ben bijvoorbeeld één van de coaches die is opgeleid door Xebia. En bijvoorbeeld binnen global gebruiken ze Bain... Maar dit zijn echt grote consultancy bedrijven. Het is niet zozeer dat ze de creativiteit aanraken, maar meer echt de agile coaches. Dus ook voor bepaalde trainingen om onszelf op te leiden die ook gecertificeerd zijn, wordt ook met externe partijen gedaan. Één van die gasten was dus inderdaad ook enorm creatief.

Sebastiaan Stor:

Alright, maar over het algemeen dus meer gefocust op meer factoren dan alleen creativiteit?

Interviewee:

Ja, precies! Hey ik moet helaas door naar de volgende meeting. Als jij nog vragen hebt hierna, stuur een mailtje, geef een gil!

Sebastiaan Stor:

Tuurlijk! Dat zal ik doen. En bedankt voor je tijd. Ik vond het een leuk gesprek, thanks!

Interviewee:

Graag gedaan! En heel veel succes nog!

Sebastiaan Stor:

Dankjewel!

11.1.6 Interview #6 (06-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Change management. Daar heb jij dus ervaring mee. Daarbij mijn eerste vraag; wat voor ervaringen heb jij gehad met verandermanagement?

Interviewee:

Wat ik al aangaf, het is niet het ene moment er wel, en dan weer niet. Als je onderdeel bent van een team, is dit een continue factor. Er is altijd wel iets in verandering. In de zin van een competitor die ineens opkomt waardoor je je plannen moet aanscherpen, of de grote dingen zoals een reorganisatie waar wij nu doorheen gaan. Met alle bijbehorende emoties, gedachtes, aannames en onzekerheden.

Sebastiaan Stor:

Oké. En als er dan zo'n proces gaande is. Is er dan een bepaald model wat jij gebruikt om dit uit te voeren?

Interviewee:

Nee, eigenlijk niet iets wetenschappelijks wat ik er zo bij kan halen. Maar wat ik altijd probeer te doen is een servant leader te zijn. Dus ervoor zorgen dat jij de basis vormt voor je team. Dus het eerste wat ik probeer te doen is luisteren en vragen hoe mensen het zelf ervaren. Wat hun gedachtes zijn. En dan proberen te helpen. Zijn die gedachtes dan gebaseerd op wat je daadwerkelijk gehoord hebt? Of jou verteld is? Of is dit misschien een aanname? En kan je nog even navragen of dit klopt.

Dus luisteren. Zorgen dat mensen zich gehoord voelen.

Sebastiaan Stor:

Oké. En dan met name aan het begin van het proces?

Interviewee:

Ja. Ja...

Sebastiaan Stor:

Alright, want dat is inderdaad ook het gedeelte van het verander proces waar ik het graag over wil hebben. Ik heb hier een heel simpel verander model bij me. Sorry, hij is ietwat verkreukeld in mijn tas.

UITLEG LEWIN's MODEL

Interviewee:

Clear. Top!

Sebastiaan Stor:

Helemaal goed. Als jij 1 verander proces als voorbeeld zou moeten kiezen. Je gaf al eerder aan dat verandering iets continuous is maar "for the sake of this interview," zou je een project kunnen pakken?

Interviewee:

Naja kijk dan is compas niet helemaal geschikt, omdat dit zo dusdanig groot geïnitieerd is dat ik ook echt een onderdeel ben. Ik beweeg ook mee. Ik ben niet de organisator.

Sebastiaan Stor:

Het zou denk ik wel iets kunnen zijn wat weer onder compas valt.

Interviewee:

Ik zit even terug te denken en wat denk ik ook wel interessant zou zijn is. Ik zat op een gegeven moment op een team waarbij ik nieuw eigenlijk weer in brand building kwam. Wat niet mijn expertise is en het liep gewoon niet helemaal lekker met dat team. En daar was ik ook een onderdeel van, en ook onderdeel van waarom dat niet lekker liep. Dat hebben wij toen moeten veranderen. Dus ik kan dat wel nemen als een casus.

Dat ging echt over behaviour change en had uiteindelijk ook een effect op way-of-working change.

Sebastiaan Stor:

Ja precies. Maar het lag misschien wat fundamenteler?

Interviewee:

Ja, precies. Het zat ook in hoe ik handelde, hoe zij handelde en wat we wel en niet naar elkaar uitspraken.

Kan je daar wat mee?

Sebastiaan Stor:

Ja hoor! Dat is een hele goeie denk ik. Zou je er iets meer over kunnen vertellen?

Interviewee:

Ja! Ik had toen net een jaar op het Weena kantoor gezeten op brand development, wat mijn kracht is. En ik had kleine kinderen. En ik kreeg de kans om een job share te gaan doen. Dit betekent dat je samen met iemand een baan doet. Ik drie dagen en zij drie dagen. Dat was een oud-studiegenoot van me die hier een baan zat te doen op global brands.

Dit was 5 à 6 jaar geleden en ik kwam terug op brand building, eigenlijk met 5 jaar brand development achter de rug. Dus het was voor mij weer even new territory. Dus ik had die job share met een dame die dit al een tijdje deed. Dit was niet de beste basis voor veel zelfvertrouwen want ik zat naast iemand die dit al en lange tijd doet en ik vroeg me af hoe heel veel dingen ook alweer werkte. Achteraf kan ik dit natuurlijk mooi plaatsen, maar ik merkte dat ik me schaamde voor wat ik nog niet wist. En in een soort schulp kroop. Mijn onzekerheid nam over en mijn curiosity nam af.

Voor het team, wat ik toen leidde, maakte dat mij heel gesloten. Voor het team was ik daardoor niet genoeg benaderbaar en konden zij minder goed hun zorgen en vraagstukken bij mij uitten. Terwijl ik ze achteraf prima had kunnen helpen. Ookal wist ik niet alles, had ik wel iemand zijn sparringspartner kunnen zijn.

Dus dat is eigenlijk even de setting the scene. En wat er moest veranderen, was eigenlijk de communicatie van het team naar elkaar toe. En van mij naar het team. Wat op dat moment nog voelde als ik en het team in plaats van een team in zijn geheel. Daar werd ik door een andere collega op gewezen. Ze vertelde dat zij mij niet helemaal wisten te vinden.

Sebastiaan Stor:

Bedoel je het team?

Interviewee:

Ja, exact. Wat voor mij nu één van de factoren is die ik hieruit heb geleerd en altijd probeer te waarborgen in mijn team, is die psychologische veiligheid. Dus dat iedereen weet dat hij of zij altijd bij mij terecht kan, maakt niet uit met welke vraag. Die had ik toen niet weten te creëren. Terwijl ik dit in andere teams daarvoor wel had gecreëerd.

Dus die collega wees mij hierop en toen heb ik HR erbij geroepen omdat ik zelf ook wel door had dat ik niet heel lekker in de wedstrijd zat en daardoor het geheel ook niet goed verliep.

Toen hebben we samen met HR een soort teambuilding dag gepland. We hebben zo'n test die we gebruiken binnen Unilever, de strength finder. Ik weet niet of je die kent?

Sebastiaan Stor:

Is dat die management test? Met die kleurtjes?

Interviewee:

Nee, het is niet die. Het is... Het is een bepaalde methode waar je top 5 krachten uit komt. Dit was voor die dag eigenlijk een positieve manier van dingen benaderen want je hebt het alleen maar over je strengths en niet over de dingen waar je niet goed in bent. Je strengths moet je sowieso ontwikkelen.

Tijdens deze sessie leerde wij eigenlijk veel meer van elkaar dan we al wisten. Niet alleen maar op chit-chat gebied maar meer inhoudelijk. Welke van die krachten mensen wel herkende en welke niet. Dat was het begin van de turnaround, dat we eigenlijk veel beter van elkaar wisten van: "waar ben je nou eigenlijk goed in?" Ik heb toen de keuze gemaakt om mijzelf ook heel kwetsbaar op te stellen, en ik merkte dat dit ook weer een unlock was voor veel "openere" communicatie met de rest.

Sebastiaan Stor:

Ja, precies. Als ik kijk naar het model wat ik heb meegenomen, lijkt dit wel op de unfreeze stage. Je breekt even alles af.

Interviewee:

Ja, precies. En in dit geval was de unfreeze dat ik zelf die unfreeze moest laten zien. En wat voor mij ook echt een opluchting is, want ik hoefde zelf ook geen act meer op te houden van dat het allemaal goed zat.

Ik zit ineens te denken, wat was nou de aanstichting...? Dit was een aanvaring met een collega, iemand van het team. Ik had haar gekwetst met iets waarvan ik de allerbeste bedoeling had. Hiervan dacht ik: "hey, hier zit echt iets niet goed." Dus dat was wel echt het keerpunt.

Sebastiaan Stor:

Meteen actie ondernemen, dit is iets waarvan ik niet precies weet hoe ik het zelf moet aanpakken, hulp ingeschakeld?

Interviewee:

Juist. Precies dat. Dus: "help me."

Wat wel fijn was, is dat die meiden, het waren allemaal meiden, meteen die ruimte hebben gepakt om zichzelf ook bloot te stellen. Credits naar hun daarvoor. Want die hadden ook op dat moment zich stil kunnen houden.

Sebastiaan Stor:

Oké, en na die sessie, dan zijn er natuurlijk ideeën bedacht van: "oké, hoe gaan we het verbeteren?"

Hoe is dat dan gegaan?

Interviewee:

Ja, dus toen hebben we besloten om elk werkoverleg anders aan te pakken. Voorheen was het gewoon direct beginnen met business en beginnen met werken. Vanaf toen

hebben we voor elk werkoverleg een kwartier ingepland om te vragen hoe het met iedereen is. En dan niet alleen maar koetjes en kalfjes, maar ook meer in de hardere manier zoals: "waar krijg je energie van, waar niet, hoe kunnen we ervoor zorgen dat je ergens meer of juist minder energie van krijgt." Van dat soort dingen.

Sebastiaan Stor:

En dat was dagelijks?

Interviewee:

Dat was wekelijks. Zo nodig, 2 keer in de week. Maar het was voor mij ook een radar die aan stond. Ik zette het ook in mijn agenda gewoon bovenaan. Zodat ik niet in de dagelijkse drukte het ineens over zou kunnen slaan.

Sebastiaan Stor:

Het lijkt by the way heel erg op de agile way-of-working die later in geïmplementeerd.

Interviewee:

Klopt, heel erg. Het was eigenlijk het invoeren van een retro. Dat is eigenlijk de meest tastbare uitkomst. Een minder tastbare uitkomst was de gewoonte die we daarmee gekweekt hadden. Want mijn team ging ook ineens die vragen terugstellen aan mij. Dat vond ik ook heel leuk. Het was dus ook mijn verantwoordelijkheid om daar eerlijk over te zijn. Dit creëerde veel meer een level playing field kreeg omdat dit meer een relatie van gelijkheid werd.

Sebastiaan Stor:

Ja, wat natuurlijk in lijn staat met de servant leader die jij graag wilt zijn.

Interviewee:

Ja precies. Dus dat was voor mij ook weer een eigen change proces die mij nu gevormd heeft tot de manager die ik nu ben.

Sebastiaan Stor:

Oké. En als je dan kijkt naar het moment vanaf dat je HR hebt ingeschakeld. Eigenlijk is dat het begin van het inzetten van de verandering, denk ik.

Interviewee:

Ja, dus een aanvaring, een knal, ik kan dit niet in mijn eentje fiksen, wie haal ik erbij?

Sebastiaan Stor:

Ja, en tijdens die sessie en vervolgens het implementeren van die verandering. Je hebt al veel verteld over wat er ook goed ging. Over de dames die het allemaal goed aannamen...

Interviewee:

Ja, weet je, je hebt af en toe een verander proces waar je mensen doorheen moet trekken. Dat heeft geen zin. Soms moet dat ook wel hoor, ik las laatst weer ergens met verandering dat je een kwart van de mensen moet meehebben. Dan heb je nog de helft die een later mee zullen komen. En een kwart die nooit mee zullen gaan en geleidelijk afvallen.

Sebastiaan Stor:

Ja dus je hebt van die accelerators, followers en lagers.

Interviewee:

Ja precies.

Sebastiaan Stor:

En heb jij te maken gehad met die laggings? Of, laat ik het wat opener houden. Wat waren een beetje de uitdagingen die opkwamen tijdens dit proces?

Interviewee:

Ja... dat was het vasthouden. Dus het inderdaad niet laten wieren van de goede gewoontes. Proberen die vast te houden.

Ook het continu, voor mijzelf en ook voor anderen, blijven vragen in plaats van aannames maken over hoe een ander iets bedoelt, voelt, meemaakt. Echt je radar aanhouden. Iemand kan iets zeggen, maar er kan ook veel achter zitten. Dit deed ik door echt aanwezig te zijn, in plaats van aan andere dingen te denken dan het gesprek op dat moment.

Sebastiaan Stor:

Dat is misschien een goeie manier om te doen. Alleen, dat komt voor uit een uitdaging. Is dat wellicht omdat mensen of het gevoel hebben dat ze toch niet gehoord zijn. Of dat ze zelf het idee hebben niet aanwezig te zijn in het gesprek. Dat je dus kijkt buiten jezelf naar hoe het door hen wellicht ervaren kan worden.

Interviewee:

Ja, naja, ik denk dat als ik de vibe zou uitstralen van: "ik vraag je wat maar ik luister niet," dan brokkel je alle safety die je gebouwd hebt weer af. Op het moment dat je de teammembers dus veilige antwoorden geven, is dat voor mij een signaal dat hun basis niet goed staat.

De signalen oppikken van of het fundament nou echt staat en dat in de gaten blijven houden. Dat zie ik als key. Wie ziet waar in het gedachteproces? Wie heeft er even een koffietje nodig?

Sebastiaan Stor:

Dus dat is eigenlijk ook hoe jij omgaat met de uitdagingen van zo'n verander proces? Dat je dus inderdaad de tijd neemt, er bent, en ervoor zorgt dat iedereen ook echt voelt dat er een veilige omgeving is waarin iedereen hun zegje kan doen en iedereen het idee heeft dat ze gehoord worden?

Interviewee:

Ja. Dat is inderdaad voor mij een heel belangrijk onderdeel van wat ik wil bereiken.

Dus ja, het is natuurlijk een voorbeeld waarin we het hebben over een way-of-working change in plaats van een proces change.

Sebastiaan Stor:

Ja, maar ik denk dat verandermanagement zich inderdaad overal afspeelt. Vaak ook in andere voorbeelden waarin processen worden veranderd, zijn het vaak ook de mensen die de uitdaging zijn om mee te nemen. Als ik ook kijk naar de andere interviews, is dat toch wel het geval.

Interviewee:

Naja ik merk, nu dat je het zegt inderdaad, dat nu met compass het zo belangrijk is om de individuen te blijven zien en horen.

Sebastiaan Stor:

Dus ik denk dat eigenlijk dat dit voorbeeld eigenlijk meteen de essentie pakt van heel veel root causes van andere problemen die opkomen in verander processen. Dus ik vind het eigenlijk wel een heel mooi voorbeeld juist. Het verschil met andere interviews en ik vraag naar uitdagingen, dan komt het vaak neer op resistance. En dan vervolgens gaan we het hebben over de oplossing. Dit komt dan dus vaak neer op het luisteren naar

mensen, veilige omgeving creëren, mensen dezelfde richting op krijgen als het plan van het veranderproces.

Interviewee:

Ja precies. En dus in mijn geval was er wel willingness om te verbeteren. Het was niet een verandering waar mensen zich tegen verzette. Omdat iedereen zag: "*dit is voor the better.*"

Sebastiaan Stor:

Ja, nee... Dat is waar. En als ik creativiteit zeg, wat komt er dan als eerste bij jou op?

Interviewee:

Nou, als je er niet doorheen kan, dan ga je er omheen, onderdoor, bovenlangs, of je kijkt of je het blokje weg kan zetten. Dus meerdere manieren zoeken.

Sebastiaan Stor:

Haha ja, leuke verwoording. En als je dan kijkt naar hoe jij de uitdagingen hebt aangepakt. Hoe denk jij dat creativiteit daarin een rol heeft gespeeld?

Interviewee:

Hmm... Nou, wel in de zin van mijn beschrijving. Dus wetende dat de manier die ik aan het doen was, niet werkte. Dus dat je een andere manier moet vinden. Dus voor mij was dat het vinden van wat de betere manier om te werken. Mijn strategie met heel veel dingen, is gewoon kaarten op tafel. En dat werkte. Dus ik heb daarna niet heel veel andere manieren hoeven te vinden.

Creativiteit heb ik, en mijn collega's, dan wel vaak nodig om met processen om te gaan. Wat is het probleem en wat zijn de opties. Wat zijn de pro's en con's van de opties. Daar zit ook een maat van creativiteit in. Rekening houden met verschillende condities waarin meerdere mogelijkheden het antwoord kunnen zijn. Je opereert natuurlijk in een context die nooit stil staat. Je moet de hele tijd meebewegen met verschillende situaties.

Sebastiaan Stor:

En zie jij creativiteit dan als een belangrijke competentie die belangrijk is om in te zetten in deze continue verandering?

Interviewee:

Ik denk dat als je blijft doen wat je deed... Soms kom je daar ook ver mee hè. Een maat van consistentie kan ook veel waard zijn. Ik denk dat dit ook een basis van stabiliteit kan creëren. Maar het mee kunnen bewegen met de omstandigheden vraagt naar mijn mening automatisch om creativiteit. Je moet altijd resourceful zijn over hoe je een uitdaging aanvliegt. En op ieder moment bereid zijn om te her-calibreren.

Sebastiaan Stor:

Oké. En gebruik jij dan bepaalde tools om dit te verhogen?

Interviewee:

Ehm... Ik gebruik met name mijn collega's als sparringspartners. Ook mensen die er niet zoveel mee te maken hebben gehad, die vraag ik dan om hun mening van een bepaald idee wat ik dan heb. En ook natuurlijk met de mensen die er wel betrokken bij zijn geweest. Dat is eigenlijk mijn grootste tool. Misschien is dat niet persé heel creatief maar...

Sebastiaan Stor:

Nou ja, it sets the stage voor creativiteit heb ik het idee. Dat het eigenlijk meer embedded is in alles wat er gebeurt. De openheid en dergelijke.

Interviewee:

Ik hoop het wel ja...

Sebastiaan Stor:

Ja, zo komt het in ieder geval wel over naar mijn idee. Zo vind ik het ook een vorm van creativiteit als een leider open staat voor fouten, omdat dit mensen alleen maar aanmoedigt om breder te denken. In plaats, zoals jij eerder aangaf, de traditionele manager die heel erg bovenop mensen zat.

Interviewee:

Het is natuurlijk allemaal inleidend voor een soort growth mindset thinking waar ik erg in geloof, maar ook zeker niet altijd heel erg goed in ben. Ik voel falen vaak echt als een grote failure, en dan moet ik mezelf echt toespreken van: "*dit is learning*." Tuurlijk is het ook een failure, soms gaat gewoon iets mis. Maar wat je daar het beste uit kan halen, is learning, en dat ook weer delen.

Soms denk ik ook wel van: "*we doen ook maar wat... haha*." Maar ik probeer mij ook wel te laten sturen door wat het bedrijf aan cursussen bijvoorbeeld aanbiedt. Dit geeft natuurlijk aan wat zij zien als de mindset die ze het liefst willen zien. Als onderdeel van het bedrijf worden we dus hier ook wel in ondersteund. Growth mindset is dan zoiets wat ik volledig omarm wat vanuit het bedrijf wordt gestimuleerd.

Sebastiaan Stor:

Oké. En wat zijn dan dingen die je niet omarmt?

Interviewee:

Nou, ik ben van nature minder van de echte commercie. Echt gefocused op performance. En dat heb je natuurlijk ook nodig. Er moet winst gemaakt worden. Er moeten targets gehaald worden. Daar word ik minder door gemotiveerd. Misschien is dat niet zo goed in een commerciële organisatie... hahaha

Sebastiaan Stor:

Haha nou... Ik denk dat iedereen in zijn kracht moet worden gezet. En je bent naar mijn idee wel in je kracht aan het werken.

Interviewee:

Nee dat is ook zo!

Sebastiaan Stor:

Oké en stel van hogerop hoor je ineens: "*nou Interviewee, het moet even wat meer opleveren en je moet er commerciëler mee omgaan*." Wat zou jouw reactie dan zijn?

Interviewee:

Dan zou ik wel eerst met mijn hakken in het zand gaan. Want daar ben ik het niet mee eens. Want die performance, die ga je pas krijgen als je mensen goed in hun vel zitten. Dus dan zou ik wel benieuwd zijn naar hoe ze die performance uit die mensen zouden halen.

Sebastiaan Stor:

Ja, interessant! Hey het is nu 37. Ik denk dat we al een beetje over de tijd zitten.

Interviewee:

Ja! Ik moet inderdaad weer door.

Sebastiaan Stor:

Dat is helemaal goed! Ik heb alles wel kunnen vragen wat ik wilde vragen dus dat is top.

Interviewee:

Ja! Helemaal top! Ik vond het een leuk onderwerp, zoals je waarschijnlijk al merkte haha.

Sebastiaan Stor:

Ik ook! Ik vond het een leuk gesprek en erg bedankt voor jouw tijd!

11.1.7 Interview #7 (07-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Nou ja, zoals aangegeven, gaat het dus over verandermanagement eigenlijk. Mijn eerste vraag is, wat is jouw ervaring met verandermanagement? Heb jij projecten geleid als hier vooral de mensen kunnen, misschien als iets wat wat meer continues is.

Interviewee:

Nou heb ik zeker ervaring mee, dus in mijn vorige functie was ik verantwoordelijk voor conimex. Daar heb ik juist een heel groot project gedaan, een soort turnaround plan voor het merk. De resultaten waren niet goed, zowel intern als extern verloren we best wel veel marktaandeel en dat was eigenlijk al best wel wat jaren gaande, dus dan ga je op een gegeven moment kijken van: "hé, wat is daar de oorzaak van en hoe kunnen we dat gaan turnen?"

En, daar heb ik nou ja, een project van een jaar. Daar heb ik een jaar aan gewerkt om daar een turnaround plan voor te maken. Ik heb dus veel verandering meegemaakt en het hele merk wel weer opnieuw in de markt gezet.

Sebastiaan Stor:

Gaaf wel! En als je dan kijkt naar de veranderde processen toendertijd. Heb jij gebruik gemaakt van een model of iets van een framework aan de hand waarvan jij werkte.

Interviewee:

Nee, dus als je kijkt... Het was niet echt een framework, dus vanuit Unilever werken wij natuurlijk heel erg met de purpose van een merk. En daar zit vanuit hè, daar zit wel een hele denkwijze achter. Dus het is niet dat ik daar een academisch framework of iets voor heb gebruikt. Maar ik ben wel echt gaan kijken van: "wat is de purpose van het merk?"

En daarvoor ben ik eigenlijk helemaal naar de kern terug gegaan door een founders tour te doen. Dus dat betekent eigenlijk dat je echt gaat kijken: "wie heeft het merk ooit opgericht en waarom?" Dat was echt gewoon diep in de stadsarchieven van baan graven zeg maar en uiteindelijk daar onze founder gevonden en op basis daarvan ga je dan de purpose van het merk definiëren. Daar ben ik eigenlijk mee begonnen, dus het is niet per se dat ik daar een model voor heb gebruikt.

Sebastiaan Stor:

Oké, dus echt gewoon teruggedaan naar de start van het merk en hoe wat zijn. Wat waren een beetje, als je iets meer in detail gaat over wat er veranderde... In het team bijvoorbeeld, wat waren een beetje dingen die veranderden qua processen.

Interviewee:

Wat er denk ik is veranderd in het team, dus als we echt gewoon puur over de mens hebben, is dat we veel meer multidisciplinair zijn gaan werken hè, dus waar je eerst heel erg je eigen brand team had die alles zelf regelen, hebben we ook veel meer hulp van buitenaf gevraagd. Dus Ik heb bijvoorbeeld onze creative agencies, dus dat zijn de agencies die onze tv reclames maken. Ook die verpakkingen maken. Die heb ik zeg, maar bij ons projectteam getrokken. Maar ook een sales, supply chain, de fabrieken... Dus veel meer multidisciplinair gaan werken om dan ook gewoon van andere experts vanuit verschillende hoeken die kennis mee te nemen. Dus daar hebben we wel echt een soort van nieuw projectgroep van gemaakt.

Sebastiaan Stor:

Oké, en tijdens dan het implementeren of het bedenken van deze verandering... Ik kan me voorstellen dat dat best wel aanloop heeft, dus je bent begonnen met het vinden van zo'n founder. Eigenlijk echt een beetje het merk opnieuw gaan inrichten tijdens die

processen. Je zegt dat je inderdaad dus meer multidisciplinair bent gaan werken met al die verschillende teams.

Wat ging goed in dat proces? Want mensen moesten natuurlijk misschien veranderen als we het echt hebben over verandermanagement. Wat ging daar goed?

Interviewee:

Ik denk wat er goed in is gegaan, wat ik ook echt wel heb geleerd, is het mensen echt vanaf het begin betrekken, waardoor ze zichzelf ook betrokken voelen en onderdeel van het plan. Dus wat je heel vaak ziet als hè? Als je iets wil gaan veranderen, dan ga je gewoon zelf of met je team iets bedenken en helemaal uitwerken. Nou, en dan in dit geval breng je het bijvoorbeeld naar sales toe. Dit is het plan. En, dat komt dan echt ineens zeg maar op hun bordje zonder dat ze daar zelf inspraak in hebben gehad. En dan krijg je veel meer frictie, dus door juist die verschillende disciplines heel vroeg bij het plannen te betrekken, hun input mee te nemen en het meer samen te craften kreeg eigenlijk veel meer draagvlak, waardoor later ook de executie van het plan makkelijker is gegaan.

Sebastiaan Stor:

Ja, dat kan ik me voorstellen. Ik vroeg je eerder om een om een model van framework of die eventueel gebruikt hè? Nu je dit aankaart... Ik heb een model meegenomen.

UITLEG LEWIN'S MODEL

Interviewee:

Alright, duidelijk! Iedereen meenemen dus in dit stuk (verwijst naar unfreeze stage) belangrijk is. En ik denk ik dan dat, als je het hebt over het recognize van de need for change... Als ik het dan even heel erg op Unilever betrek, dat doe je gewoon echt ook wel op basis van consumentenonderzoek. Je verliest penetratie, je brand power gaat omlaag, je marktdata weet je... Dus dat is eigenlijk gewoon heel duidelijk op basis van data. Ja en dan, wat is daarvoor nodig?

Ik denk dat het punt van: "*encourage the replacement of old behaviours and attitudes*" Dat is een hele lastige, want wat ik net zei bijvoorbeeld, je gaat met verschillende disciplines ook met agencies hebben we dus gezeten. Maar je kan je voorstellen... Kijk wij als brandmanagers wisselen iedere paar jaar, weet je wel dus. Maar die agencies daar zitten soms mensen die al 10, 15 jaar op een merk werken. Dus wat je eigenlijk zegt, alles wat we tot nu toe hebben gedaan, je zegt niet dat het slecht is, maar wel: "*we willen het totaal anders gaan doen.*" Ik denk dat dat ook interessant is voor jouw onderzoek... Dat mensen die er dan al heel lang bij betrokken zijn, die moeten hun oude denkwijze echt loslaten en het werk wat ze in het verleden hebben gedaan, wil niet zeggen dat dat niet goed was, maar dat moet wel anders. Dus ik denk dat het juist die mensen zijn die het lastigste zijn om mee te krijgen

Sebastiaan Stor:

En zie je dat dan ook, als de grootste uitdaging?

Interviewee:

Ja, dus dat heb ik wel ervaren als één van de grootste uitdagingen. Dus mensen die al lang eigenlijk het werk dat mensen in het verleden hebben gedaan; om hun over te halen, dat dat anders moet. Want het is heel veilig natuurlijk om iets te blijven doen wat je altijd op een bepaalde manier hebt gedaan. Dus ik denk dat dat wel een van de grootste barrières was.

Sebastiaan Stor:

Ja, dat kan ik me voorstellen. En hoe ben je daar dan mee omgegaan als leider van het project?

Interviewee:

Dus uiteindelijk zijn er heel veel sessies voor geweest en op verschillende manieren proberen uit te leggen wat... Het doel was wel duidelijk, dus je wil het merk natuurlijk wel laten groeien. Dat begrijpt iedereen. Maar ik denk echt de verandering die je wilt tweebrengen. Daar is echt het stap voor stap in meenemen en dat zijn workshops geweest. Dat zijn bijvoorbeeld interviews met consumenten heb ik daarvoor gedaan om hun gewoon echt te laten zien en te laten begrijpen en ervaren wat de gewenste verandering is.

Ja dus ik denk gewoon ja onderzoeken met veel consumenten praten, dat heeft wel echt geholpen. Ja dus echt stap bij stap. Dat heeft heel veel tijd voor die mensen ook gekost, en dat heeft wel uiteindelijk het gewenste resultaat gehad.

Sebastiaan Stor:

Oké, dus je beschouwt eindelijk het resultaat wel ook als succesvol?

Interviewee:

Ja die verpakkingen, die liggen nu op het schap, de tv reclames komen binnenkort live, dus in die zin is wel. En ook de mensen die wat lastiger waren om mee te krijgen. Die zijn uiteindelijk toen het kwartje viel ook wel geturnd, zeg maar.

Sebastiaan Stor:

En wat denk je dan dat mensen een beetje triggeren om toch eigenlijk de waarde van het verander proces in te zien? Misschien voor zichzelf én voor de organisatie?

Interviewee:

Dus wat ze triggeren om, sorry nog een keer.

Sebastiaan Stor:

Nou ja, ik kan me voorstellen... Iedereen heeft natuurlijk heeft andere needs, dus tijdens zo'n workshop. Hoe ziet zo'n workshop eruit bijvoorbeeld?

Interviewee:

Nou, we hebben er dus verschillende gehad, maar om een beeld te geven. Er was een workshop waarbij die agencies, maar ook sales aanwezig was en dat wij noemden dat een war game en daar ging je eigenlijk. Ja, dus daar gingen we Conimex vergelijken met twee competitors, concurrenten in de markt, dus met een Gotan en een private label hadden we volgens mij genomen en dan gingen we gingen daar in die workshop gingen we verschillende scenario's uitwerken. Dus: "wat zou jij doen hè? Als wij als een teampje van verschillende groepjes, wat zou jij doen?" Nou als jij baas Gotan zou zijn en je ziet dat conimex het moeilijk heeft, wat voor innovaties zou jij gaan brengen? Wat voor campagnes zou jij gaan maken?" Dus eigenlijk gewoon even een marketing team voor gotan en voor een private label spelen en dat gingen we toen aan elkaar terug presenteren om ook te laten zien van; wat zijn de risico's van een merk wat niet goed gaat, zeg maar. En uiteindelijk daar je kracht van te maken. En vanuit die hoek eigenlijk een andere denkwijze creëren, hè?

Het is natuurlijk een beetje filosoferen, maar het is meer een andere denkwijze, een andere invalshoek en vanuit daar weer nieuwe ideeën gaan bedenken.

Sebastiaan Stor:

Nou, één van de onderwerpen van dit interview is natuurlijk ook is creativiteit en dit zie ik als een hele creatieve manier om op nieuwe invalshoeken te komen.

Interviewee:

Dat is het. Kijk uiteindelijk is dat natuurlijk het hele ding met verandermanagement. Als jij met mensen die allemaal een beetje die Conimex alleen maar op één manier kennen in dit voorbeeld, dan is het heel lastig om je denkwijze of om tot nieuwe ideeën te komen. Dus dit was een manier om even van je Conimex stoeltje af te stappen. En ja vanuit een andere invalshoek te kijken.

Sebastiaan Stor:

Heeft het niet ook een bepaalde naam? Een red team...?

Interviewee:

Ja... dus binnen Unilever noemen wij het echt "wargame."

Sebastiaan Stor:

Ah oké. Nee maar heel interessant! Ik kaartte net al creativiteit aan. Als ik creativiteit zeg, waar doet dat jou aan denken? Wat komt er als eerste bij jou op?

Interviewee:

Ja... Creativiteit. Dus dat is voor mij visie, nieuwe dingen proberen, creëren, innoveren.

Sebastiaan Stor:

Ja ja, en in hoeverre denk je dat... Vind jij dat creativiteit echt een competentie is? Denk jij dat dit onmisbaar is binnen verander processen of misschien überhaupt in de cultuur van een bedrijf?

Interviewee:

Ik denk dat voor verandering dat het een must is om creativiteit, hè, waar we het net over hadden. Als jij dingen blijft doen op de manier zoals je het altijd hebt gedaan, dan ga je niks veranderen. Dus je hebt juist nieuwe sparks, nieuwe inzichten nodig om tot een nieuwe richting in te slaan en daar is creativiteit ja een key onderdeel van ja.

Ik denk dat je zonder creativiteit niet de gewenste verandering kan realiseren.

En dat kan in heel veel verschillende vormen natuurlijk hè, want vaak bij creativiteit denken mensen ook meteen weer aan knutselen en dat soort dingen. Dat kan, maar dat hoeft helemaal niet, hè? Ik denk dat creativiteit ook zo is. Ga jij eens als een van je concurrenten denken, ga eens een businessplan uitwerken zoals een van jouw concurrenten. Dat is ook creatief denken, dus het hoeft niet per se heel kinderachtig of iets dergelijks te zijn.

Sebastiaan Stor:

Mee eens, maar daar ben ik wel benieuwd naar... Hoe zou je creativiteit op andere manieren nog zien? Dus inderdaad, in je competitors schoenen verplaatsen... Creatieve sessies misschien met ook whiteboards kan ik me voorstellen.

Interviewee:

Ja, zeker. Wat mij ook altijd wel helpt is als je een bepaald onderwerp hebt wat speelt voor de verandering. Dat je zoekt naar een spreker die expert op dat gebied. Want binnen Unilever hebben we ook natuurlijk een bepaalde manier van denken, maar dat je iemand van een totaal ander bedrijf en dat hè niet eenzelfde soort maar van een overheid of juist van een startup. Dat je die binnenhaalt of een trendwatcher en op die manier even een andere blik op zaken werpt. Ik denk ook echt wel dat het de wereld van buiten naar binnen halen, zeg maar dat ook helpt met creatief denken.

Sebastiaan Stor:

Dus dat zijn een beetje de tools die je zou gebruiken als manager zijnde?

Interviewee:

Precies. Dat heb ik bijvoorbeeld in dit traject ook gedaan. Externe sprekers van verschillende plekken. Ik heb met chefs heel veel gepraat uit verschillende landen, hè? Dus dat zijn ook manieren om ja, ja...

Sebastiaan Stor:

Ja, leuk! Ik denk dat dit een open mindset stimuleert, waardoor je gewoon op betere projecten komt, betere plannen maakt en uiteindelijk ook weer beter samenwerkt

Interviewee:

Krijg je een beetje dezelfde soort antwoorden of loopt het wel uiteen wat je nu zo hoort?

Sebastiaan Stor:

Ik moet zeggen dat het heel erg uiteen loopt. Je hebt mensen die zeggen van: "*creativiteit... nee, dat zie ik niet zo*" waar de ander weer zegt dat creativiteit onmisbaar is.

Interviewee:

Ja... Grappig. Ook leuk voor je analyse straks dat je kan gaan kijken van, hè, wat voor type managers zijn dat dan en van welke discipline komen ze?

Daar kan je vast wel leuke analyses op loslaten.

Sebastiaan Stor:

Precies! Ik heb namelijk ook met sales gesproken, maar ook met, voornamelijk marketing wel hoor. Dus dat is inderdaad interessant! Hey maar jij moet waarschijnlijk door hé?

Interviewee:

Klopt inderdaad. Heb jij nog vragen?

Sebastiaan Stor:

Ja, als je tijd hebt nog 1 snelle laatste vraag.

Interviewee:

Dat is goed!

Sebastiaan Stor:

Zou jij ervoor open staan om een extern bedrijf in te huren om creativiteit in veranderprocessen te verhogen?

Interviewee:

Jazeker. Ik heb dat in dit traject ook gedaan, gewoon externe bedrijven daarvoor om hulp gevraagd. Ja, en soms kan je dat voor een dag sessie. Binnenkort organiseer ik een teamdag heb ik ook een extern bedrijf die daarbij helpt.

Sebastiaan Stor:

Maar dan ook gefocust op creativiteit?

Interviewee:

Nee dus wel meer op verandering. Dus hoe nieuwe teams, way of workings, dus hoe ga je met een nieuw samengesteld team the way of working definiëren en heb ik bijvoorbeeld een externe consultant voor gevraagd.

Sebastiaan Stor:

Alright, duidelijk! Dat was hem dan. Hartstikke bedankt voor je tijd!

Interviewee:

Helemaal geen probleem en héél veel succes met je...

11.1.8 Interview #8 (07-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Zoals je al weet, doe ik het over verandermanagement en hoe creativiteit daar dus een rol in kan spelen, in het verbeteren van het proces. Wat is jouw ervaring met verandermanagement?

Interviewee:

Binnen marketing of binnen sales?

Sebastiaan Stor:

Dat mag jij bepalen.

Interviewee:

Ik vind het een beetje een lastige vraag omdat je hem op heel veel manieren kan bekijken en interpreteren. Sommige mensen zijn van mening dat wij voor een heel groot bedrijf werken en het daardoor weinig flexibiliteit biedt.

Maar wat ik juist eigenlijk heel erg ervaar is... Er zijn bepaalde processen waar je aan moet voldoen om te zorgen dat dat de dingen goed staan op de juiste momenten en de juiste manieren. Maar dat je jezelf heel erg de driver of change mag zijn binnen Unilever, dus als jij het gevoel hebt dat je iets op een andere manier wil doen. Als jij voldoende vertrouwen in jezelf hebt, dan mag je het helemaal aanpakken hoe jij het wil.

Dus ik ervaar dat eigenlijk als heel positief en ik denk dat heel veel mensen zijn gefrustreerd over de bepaalde building blokken waar je wel aan moet voldoen of die bepaalde stappen die je wel moet voltooien. En ik zie dat gewoon als een soort van bijzaak, dus het is ook maar net hoe je daar naar kijkt. Ik vind dat wel. Je moet die dingen wel voltooien om een soort van op een gestructureerde manier iets te doen of te lanceren. Alleen hoe je dat dan doet. Ja, Ik denk dat daar zoveel vrijheid in.

Sebastiaan Stor:

Dus, als ik het goed begrijp, dan denk je dat Unilever die met een building blocks wel een bepaald fundament creëren waar jij dus ook wel in gelooft, want vanaf dat punt kan je inderdaad gaan veranderen en innoveren en dergelijke.

Interviewee:

Ja en ik denk Unilever is wel het mensen bedrijf, dus die kijkt ook heel erg naar waar mensen hun competenties liggen in bepaalde rollen en hoe ze daar ook de juiste vrijheid in kunnen geven. Dus jij mensen in een team hebt die jou vertrouwen of vooral boven je dan is dat vind ik heel vrij en heel los. Maar het ligt gewoon aan de mensen zelf hoe je het interpreteert, dus...

Sebastiaan Stor:

Alright, en als jij nu een project zou kunnen kiezen waarin jij manager bent geweest of leider bent geweest van een project van, heb je daar een voorbeeld van?

Het kan het kan heel klein zijn, het kan ook te maken hebben met bijvoorbeeld Compas of Agile way of working. Hoe jij eigenlijk van een changemanagement wat van top down op jullie is gelegd, hoe jij dat hebt geregeld met jouw team. Dat is natuurlijk ook Een voorbeeld

Interviewee:

ja, ik kan twee voorbeelden noemen. Het zijn allebei wel leuke projecten. Ik kan ze allebei heel kort toelichten.

Vroeger werkten wij met allemaal verschillende systemen om data en informatie op te slaan. En toen wilden we eigenlijk naar een systeem toe. Misschien heeft Interviewee je daar ook meer over verteld. Pega is het systeem. Ja, en zij is natuurlijk heel erg bezig met de optimalisatie van pega en ik heb me heel erg bezig gehouden toen pega gelanceerd werd, toen was ik eigenlijk de leading marketeer over meerdere categorieën heen die alle marketeers soort van heeft geholpen en heeft getraind in de super basis van pega en dat er ook op de juiste manier gedocumenteerd werd. En nu zijn we natuurlijk met de verdere stappen bezig, Maar dat was wel echt voor mijn hele grote verandering. Ik vond dat ook supergoed.

Ja en een andere een ander voorbeeld was evenveel iets anders, maar ik heb voor Zwitsal al op een project gewerkt. Daarbij hebben we douche mousse en Bodymist gelanceerd voor Zwitsal specifiek en dat was ook een heel mooi project, omdat we dat in eigenlijk in een paar maanden hebben gedaan. Terwijl projecten op Zwitsal duren meestal 1,5 jaar en we hebben dat op een hele lean en Agile manier aangepakt, dus een soort van minder stakeholders, iets meer directe lijnen en daardoor hebben we echt binnen een paar maanden hele mooie dingen kunnen lanceren en daar ben ik ook heel vrij in gelaten. Om dat helemaal op mijn manier uit te voeren. Dus dat was wel heel leuk.

Sebastiaan Stor:

En dan is eigenlijk de lean way of working de verandering geweest die plaats heeft gevonden?

Interviewee:

Ja, dat denk ik wel. Dat project heeft wel ook een bepaalde flexibiliteit gevraagd, dus het was ook een other way of thinking zou ik ook zeggen. Een andere instelling van Unilever zelf als big Giant naar: *"we gaan dit lean en agile aanpakken."*

Sebastiaan Stor:

Oké en als je dan als manager zijnde of leider zijnde van dat proces... Heb jij een model of een framework aan de hand waarvan jij te werk bent gegaan?

Interviewee:

Je bedoelt een theoretisch framework hè?

Sebastiaan Stor:

Ja, maar als je er geen hebt, dan is dat ook oké. De meeste mensen hebben er geen.

Interviewee:

De retro altijd reviewen is natuurlijk met start stop continue, Dat is echt heel plat, dat is is niet echt een theoretisch model, maar dat is wel een manier om iets te veranderen.

Het is eigenlijk heel simpel, je hebt hem allemaal post its met start en stop en continue en kiest met welke taken je wel door wilt gaan en met welke niet door een post it erop te plakken.

Sebastiaan Stor:

Ah, oké duidelijk. Dat is inderdaad minder echt een change model ik om weer even aan te geven, zeg maar waarin ik een onderzoek aan het doen ben, heb ik dit model meegenomen. Super simpel eigenlijk echt de basis. Dit is een van de eerste change models die ooit is gemaakt door meneer Lewin.

UITLEG MODEL

Als je één van de twee voorbeelden pakt die je net hebt verteld. Welke zou je dan willen kiezen?

Interviewee:

Ik denk dan wel het Zwitsal project, aangezien ik betrokken was bij het hele proces, van begin tot eind.

Sebastiaan Stor:

Top! Dan vroeg ik mij af wat er goed ging tijdens het implementeren van dit proces. Zou je hier iets over kunnen vertellen?

Interviewee:

Wat er denk ik goed ging, is dat iedereen dezelfde mindset had, dus iedereen had een bepaalde urgency dat we dit snel moesten doen en snel moesten regelen en daardoor ging iedereen er ook flexibeler mee om. Wat er denk ik nog meer goed ging, heel stom, maar is dat je elkaar goed op de hoogte hield.

Ik denk dat we een hele duidelijke timeline hadden. Dat herken je natuurlijk wel in mij, maar het was gewoon super duidelijk wat er wanneer moest gebeuren.

We hebben ook wel een beetje geluk gehad. Dat is ook een beetje geluk. We hadden geen tekort aan grondstoffen. Je hebt natuurlijk altijd uitdagingen, maar de labels gingen goed, het artwork was op tijd klaar, dus het was ook geluk, ja.

Ik denk ook dat we een product hadden wat mensen heel enthousiast maakte, dus Zwitsal zit natuurlijk in de baby's en we hebben ook een Eau de Toilet en we hebben deodorant voor tienermeiden en toen dachten we, ja, die geur, daar zijn tienermeiden zo ge op, dus We zijn ook op het juiste moment in in een trend gesprongen. Dus ja.

Sebastiaan Stor:

Oké, en wat waren dan de uitdagingen die je noemde? Je zei dat iedereen natuurlijk wel enthousiast was en ready, maar ik kan me ook voorstellen dat zo'n strakke planning decision making ook makkelijker maakt, omdat je echt gewoon een dag hebt staan om echt bepaalde keuzes te maken. Alleen wat waren dan toch de uitdagingen tijdens het proces?

Interviewee:

Ja de uitdagingen waren, denk ik, de grootte van het project dus je moet iets heel snel opzetten en dan is de vraag: "kan je het dan groot genoeg neerzetten?"

Dus ook hoe enthousiast, hoe snel kan je iedereen kan enthousiasmeren om dit te gaan doen. Zeg maar in korte tijd, dus ook echt qua omzet. Strakke planning als er iets fout gaat, dan verlies je een week, dus dat zal altijd lastig zijn. Want ja, dan wordt alles opgeschoven en dan moet je het ergens anders weer inhalen. Heeft voor elke stap iemand anders nodig, dus als de ene stap mist, dan moet de andere twee keer zo hard rennen.

En dan ja, wat dan belangrijk is, is dat je de gunfactor hebt, maar je hebt zoveel verschillende stakeholders als een je tegen gaat werken en dan heb je daar, dan heb je gelijk een probleem. Nou, dat gebeurt altijd in elk project heb je iemand die iets mist.

Sebastiaan Stor:

En, hoe bedoel je dat iemand die iets met iemand die iets mist? Iets wat af moet zijn, want dan niet af is zodat de volgende verder kan?

Interviewee:

Als een iemand zijn taak niet afvinkt, zeg maar, dan kan de rest van niet meer door. Ja, dan houdt de chain op, zeg maar. Die staat gewoon stil.

Sebastiaan Stor:

En waardoor denk je dat mensen niet hun taak deden?

Interviewee:

Nou, wat mij heel lastig lijkt bij een bedrijf als Unilever of tenminste, de baan die je doet moet bij je profiel passen. Er zijn heel veel mensen heel resultaat gericht bij Unilever, maar heel erg bezig met hun eigen project en je hebt ook heel veel mensen die eigenlijk faciliterend voor projecten zijn. Dus ik werk bijvoorbeeld op 1 merk, dus ik doe er alles voor om mijn merk goed te laten slagen. Maar een ander persoon bij iemand van RD ik noem maar iemand die ik nodig heb. Die werkt op 12 projecten en 12 merken, dus die moet daarin keuzes maken.

En als iedereen zegt: "Ja... Ik heb een spoedje." Ja, hoe ga je je keuze dan maken? Dan maak je die op basis van omzet of, ik noem maar wat. En als je dan een kleine speler bent of iemand bent die het niet goed heeft geregeld. Ja dan bouw je niet de gunfactor op voor jezelf. Als ik dit hardop zeg, dan denk ik ook weer, jeetje, wat complex eigenlijk... Als in te simpel, maar het is... Je moet veel doen...

Sebastiaan Stor:

Ja, iedereen heeft inderdaad zijn eigen prioriteiten. Wat jouw prioriteit is, is een ander zijn prioriteit niet. En, in dit geval, was dit dan iets op de tijdlijn wat iemand gewoon af moest hebben? Of had het ook te maken met het feit dat iemand op een andere manier moest werken dan voorheen? Wat misschien ook lastig was om aan te nemen voor zo iemand.

Interviewee:

Nou ja, Dat is wel een goede vraag. Nee, het was in principe, denk ik wel... We konden wat basis... Het team wat het wat op dit project werkte was wel ervaren, dus dat heeft denk ik heel erg geholpen. We hadden al best wel wat projecten samen gedaan. Dus we konden ook makkelijk samen iets nieuws doen, omdat we al wisten hoe de ander werkten en daardoor konden we snel schakelen, dus het was niet... Het heeft wel geholpen dat wij elkaar ook al kenden in hoe we werkten en zo.

Sebastiaan Stor:

Jullie waren op elkaar ingespeeld?

Interviewee:

Precies.

Sebastiaan Stor:

Oké, en denk je dat die uitdagingen veel voorkomend zijn, ook in andere verander processen? Of denk je dat dit echt specifiek uitdagingen waren die opkwamen in dit proces?

Interviewee:

Nee, dit is standaard bij Unilever.

Sebastiaan Stor:

Alleen bij Unilever denk je?

Interviewee:

Nee... Dit is overal. Het is wel een bepaalde mindset die Unilever heeft. Sommige bedrijven werken heel anders. Dus ja, je werkt hier collectief... Ik kan me voorstellen dat

als je bij een individueel target setting, eigen bedrijf werkt, waar je eigen targets moet halen, dat je er iets anders in staat dan hoe wij er vanuit Unilever in staan.

Sebastiaan Stor:

Ja, maar is dat misschien ook omdat dat minder teamwerk is dan?

Interviewee:

Zeker, ja... Individueel.

Sebastiaan Stor:

Alright, en als iemand dan zijn taak niet af heeft, en met met zijn eigen reden, hoe reageerde je daar dan op als manager zijnde? Hoe doe je dat?

Interviewee:

Nou, ik denk dat jij dat beter weet dan ik haha... Maar goed, ligt er denk ik heel erg aan. Je bedoelt echt hoe ik als persoon ben nu? Wat de consequentie is of hoe ik schakelde?

Sebastiaan Stor:

Nou, stel je voor, er is iemand of er zijn twee mensen die structureel hun taken niet op tijd af hebben. Ik kan me voorstellen dat de eerste reactie is, misschien gewoon achter de achter zijn broek aan zitten. Maar, deed je er ook iets aan om het een hogere prioriteit voor die persoon te maken op een andere manier? Hoe probeer jij dit op te lossen?

Interviewee:

Ja... Ik zit even te denken. Ik ben wel van de chase inderdaad, in eerste instantie. En wat ik, maar wat ik altijd heel erg probeer te doen, is iets te begrijpen, dus ik probeer te begrijpen waarom iets niet af is en ik probeer wel diegene dan te helpen om het wel af te krijgen. En ik denk dat dat mij heel erg helpt überhaupt in mijn day-to-day job. En het kost me meer tijd en het kost me meer energie en het zorgt er ook voor dat ik dingen doe die ik eigenlijk niet moet doen.

Omdat ik daar heel reliable op ben en heel mee denkend ben en buiten mijn eigen job werk eigenlijk. Dat is de feedback die ik elk jaar krijg van elke manager ongeveer. Maar ik geloof er ook wel in dat dat je een bepaalde edge geeft waardoor je wel aan jezelf ontwikkelt, dus het is voor mij leuk om heel veel over verschillende disciplines te leren en het helpt je wel verder, want jij krijgt die gunfactor, want jij hebt je in de dingen verdiept, dus jij weet ook wat er fout gaat als het fout gaat en dan weet je ook de volgende keer waar het aan kan liggen. En dan kan je die blokkade ook daarvoor weghalen in plaats van dat je het achteraf zegt. Je moet vind ik ook begrijpen waarom iets niet werkt.

Sebastiaan Stor:

Maar begrijpt diegene die dat dan niet doet, dat dan ook? De waarom hij het niet doet?

Interviewee:

Nou ja, die heeft daar altijd een uitleg voor.

Sebastiaan Stor:

Denk je dat het probleem van diegene dan echt is verholpen? Of denk je dat je bij het volgende project weer achter zijn broek aan zit en dat je dan van tevoren vanuit je eigen planning het wel kan fixen omdat je weet dat die blokkade gaat komen.

Interviewee:

Hmm... Dat ligt er heel erg aan. Hoe is de persoon? Hoe werkt de persoon is diegene? Is 'ie langzaam of is diegene snel? Daar moet jij je timelines ook een beetje op aanpassen.

Maar het kan ook... Het kan dan zoveel liggen, dus dat maakt het zo moeilijk. Daarom; hoe meer jij je daarin verdiept, hoe beter je je kan voorbereiden op wat er kan gebeuren. En in die zin dus ook op change.

Met deze aanpak kan het twee kanten op vallen. 1: Iemand is een kan heel lui worden. Nou, dan leer je daar ook van dat daar een bepaalde chase voor nodig is, maar dan weet je dat ook al hè? De volgende keer bij diegene. Dus dan weet je ook al. En in plaats van dat je het verwacht, dat je een maand van tevoren al begint te pushen en dan ook escaleert... Dat is een minder leuke samenwerking, vind ik. En anders...

Sebastiaan Stor:

Probeer je op een bepaalde manier... Hmm... Want ik kan me voorstellen dat er waarde zit in het snel werken, zeg maar, jouw timeline is er niet voor niets.

Heb je het idee dat die mensen dan niet de waarde inzien van jouw tijdlijn, zeg maar en van het feit van: "oké, dan moet het af zijn." En dat gewoon niet inzien. En dan heb ik het dus over de mensen die niet leveren.

Interviewee:

Nou nee, want over het algemeen, en dat hoor ik heel veel van mensen die ook weggaan bij Unilever... Mensen die bij Unilever werken zijn echt slim. En, die hebben we heel goed door wat hun baan inhoudt. Soms moet je hier en daar iemand helpen, maar ze weten wel waar ze voor zijn aangenomen. Dus, als ik vind dat als niet gebeurt, dan kan ik daar ook wel heel ja, hoe moet ik dat zeggen... Hard op de inhoud dan in zijn, maar over het algemeen weet iedereen wel echt wat diegene moet doen.

Sebastiaan Stor:

Oké, oké... Die manier van inderdaad het probleem oplossen. Mensen eigenlijk, op het moment iemand zijn taak niet af heeft, je erin verdiepen, die persoon daarin helpen en vervolgens zorgen dat het eigenlijk zo snel mogelijk toch wel weer op de rit zit.

Denk jij dat creativiteit een rol kan spelen in het verbeteren van dit proces?

Interviewee:

Ja, mijn creativiteit is niet zoals de standaard marketeer creativiteit. Dus je kan creativiteit op veel manieren interpreteren, hè? Dus zeker. En ik denk dus hoe meer jij je dingen verdiept, en dat wilde ik daarnet ook mee zeggen, hoe sneller je wordt in het bedenken van oplossingen, omdat je creatiever na kan denken. Omdat je denkt: "hé, dat heb ik daar een keer gehoord. Dat gaan we nu zo doen." Of: "Hé, die persoon zei dit en dit en dit, dat gaan we nu zo doen." Dus ik vind het extreem belangrijk om outside of the box te denken en daar ook een beetje het bedrijf als Unilever op te blijven challengen.

Sebastiaan Stor:

Oké, en hoe doe je dat als als leider? Als je dit een belangrijke factor vindt, hoe encourage jij deze manier van denken bij de mensen in je team?

Interviewee:

Nou, ik denk door samen over dingen na te denken, in plaats van dat jij het bedenkt en zegt dat de anderen het uit gaat voeren... Daarmee open je ook wel voor hun een bepaalde mindset. Of samen brainstormen of vragen om advies. Ik ben niet echt een prater, dus als er iets mis is... Ja, ik wil alles begrijpen, hoor. Daar wil ik heel veel tijd aan besteden, maar ik wil eigenlijk dan vooral dat die ander praat, zodat ik alleen maar, het digest, zeg maar.

Maar door op die manier dan te communiceren met iemand, laat je iemand in zijn waarde, je laat iemand zijn zegje doen en je laat iemand ook zelf nadenken over de oplossing.

Dus ik heb ook vaak dat als ik dan met iemand aan bellen ben en ik zeg: "joh, leg dit eens uit" dan op gegeven moment, dan zeg ik: "oké, hoe zouden we dit dan op een andere manier kunnen doen?" Ja, ik hoef dan eigenlijk vaak met helemaal niks te komen, maar die mensen komen daar zelf mee als je ze de ruimte geeft om daarover na te denken.

Sebastiaan Stor:

En zie je dat dan ook als een vorm van creativiteit? Die ruimte.

Interviewee:

Ja, zeker.

Sebastiaan Stor:

Oké. En als we dan weer naar het Zwitsal voorbeeld gaan... Beschouw jij dat verander proces als succesvol?

Interviewee:

Ja, het is waanzinnig goed gegaan met dat hele team. Ik denk dat alles mooi is gegaan. Hoe het had moeten gaan. En iedereen was ook heel tevreden aan het einde.

Sebastiaan Stor:

Oké... En het verkoopt?

Interviewee:

En het verkoopt ook ja, haha... Dat is misschien het belangrijkste.

Sebastiaan Stor:

Haha... De resultaatgerichte Unilever intern die ik ook ben geweest hè.

Interviewee:

Haha precies. Heel goed van jou.

Sebastiaan Stor:

Maar goed, dan heb ik nog een laatste vraag. Zou jij ervoor openstaan om een extern consultancy bedrijf in te huren om creativiteit te verhogen in veranderprocessen? Of misschien überhaupt in een de cultuur van een team.

Interviewee:

100%. Ik geloof juist erg dat je outside in moet kijken en dat wij heel erg, soms dat niet genoeg doen.

Sebastiaan Stor:

Oké top. Dat was 'm. Dankjewel Interviewee!

11.1.9 Interview #9 (06-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Je vroeg net, wat is verandermanagement. Dat wil ik eigenlijk ook aan jou vragen. Wat is jouw ervaring met verandermanagement en veranderprocessen?

Interviewee:

Verandermanagement gaat zover als, denk ik, een volledige reorganisatie om processen anders in te richten, je personeel anders in te zetten. Misschien is dat wel het meest rigouzeus. Maar ook bijvoorbeeld met de manier van werken. In hoeverre kan de manier van werken in agile jezelf ofwel duidelijkere taken, of wel effectiever bezig zijn met je taken.

Sebastiaan Stor:

Ja, ik denk dat dit allebei hele goeie voorbeelden zijn van veranderprocessen.

Interviewee:

Ja... En soms is het heel simpel door er misschien alleen even een laagje uit te halen. Maar altijd in samenspraak met wat je ermee wilt bereiken.

Sebastiaan Stor:

En met wie in samenspraak dan?

Interviewee:

Naja, ik denk dat het twee delig is. Enerzijds belangrijk om het einddoel in kaart te brengen en vooral een analyse te maken over hoe je concurrenten iets aan het doen zijn, hoe opereren zij op de markt. Maar ook intern een analyse te maken over het bedrijf qua cultuur, qua gedrag... Ik bedoel, mensen bij Unilever zijn weer heel anders dan mensen bij een ander bedrijf. En in hoeverre doe je dat in samenspraak met het personeel... Soms is dat recht door zee, gewoon inzetten. Full top-down. Je gaat veranderen, no matter what.

Maar bijvoorbeeld met agile, ik denk dat dat wel een mooi voorbeeld is. De nieuwe manier van werken, hoe refreshment dat toen heeft neergezet, is heel erg van binnenuit geborrelt. Dus echt vanuit het personeel gedreven. Dat is gegroeid tot een soort movement binnen Unilever dat meerdere teams op deze manier gingen werken. Dit was dus niet heel erg top-down gedreven.

Sebastiaan Stor:

Ja... Duidelijk. Ik heb hier een model meegenomen.

UITLEG MODEL

Ik heb het idee dat het met de reorganisatie genaamd compas, het personeel niet is meegenomen in deze eerste fase. Het was eigenlijk direct van: *"implementeer het maar."*

Interviewee:

Ja, en dan je personeel helpen om in die verandering op een nette manier mee te nemen. Het feit dat je gaat unfreeze is dus zonder samenspraak geweest.

Sebastiaan Stor:

Ja... precies. En heb jij een voorbeeld van een veranderproces waarvan jij de leider was?

Interviewee:

Dan kies ik wel agile. Eerst was het zonder stand-ups en whatever. Toen is er echt aan ons gevraagd van: *"richt het maar in zoals jij dat wil. Zoals jouw team dat wil."* Dat was

wel een moment waarop... We werden dus wel gevraagd om mee te doen aan die unfreeze fase en we werden vrijgelaten in de change fase. Dus wel de tools aangereikt krijgen, maar zelf de invulling bepalen. Uiteindelijk heb ik als manager hierin de gehad om dus te kijken wat het team wil. Hoe zullen we het inrichten. Wat verwachten jullie dan? In een latere fase was het dus ook de vraag van: *"moeten we het niet toch nog aanpassen?"*

Niks is helemaal perfect in de manier van werken dus je moet constant blijven checken wat mensen verwachten en fijn vinden. Dat doe je wel in samenspraak.

Sebastiaan Stor:

En bij het bedenken en het implementeren van agile, wat ging er dan goed? Heb je het idee gehad dat mensen dit el snel aannamen?

Interviewee:

Nee... Nee... Zeker niet. Je werkt op een bepaalde manier. Vroeger was het gewoon laptop open, mail open en beginnen. En nu ga je ineens mensen vragen om alles te plannen wat er te plannen valt. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Je krijgt ineens allemaal nieuwe programma's en tools. En de paniek slaat dan in. Mensen zeggen dat ze geen zin hebben om te veranderen. Dat soort dingen. Van: *"het ging toch gewoon prima? Waarom zou je wat nieuws doen?"* Ik denk dat dat juist tof is. Want dan heb ik het gevoel dat je echt aan het veranderen bent. Als er een beetje frictie zit.

Dus wat ging er goed...? Wat wel fijn was, dat we het zelf konden vormgeven, samen met die agile coach en die tools die we kregen. WE hadden heel vaak van die sparringsmomenten waarin zij tips gaf. Zij gaf dus in die tijd ook al vroeg aan van: *"iedereen doet het op zijn eigen manier."* Dat vond ik wel top. Het Ice Cream Team deed het weer heel anders dan het Lipton team.

Die verschillen waren leuk om te zien. Dat zie je nog steeds terugkomen.

Sebastiaan Stor:

En wat waren dan de uitdagingen? Je begon al over mensen die het in eerste instantie lastig vonden om zich aan te passen.

Interviewee:

Ja maar die moet je dan juist het woord geven vind ik. Erachter komen waarom. Ik denk dat het gesprek aangaan dan heel belangrijk is. Uiteindelijk verander je continu. In werk maar ook persoonlijk. Een iconisch voorbeeld hiervan vind ik ook van de mobiele telefoon. Dat mensen op straat gevraagd worden wat ze van een mobieltje zouden vinden en heel stoïcijns vast blijven houden. Zovan: *"waar heb ik dat voor nodig, ik hoef toch niet de hele tijd bereikbaar te zijn?"* Dat is de eerste reactie op iets nieuws. Maar dan zie je toch langzaam dat wanneer er wordt uitgelegd wat de benefit is van de verandering, dus die samenspraak, dat zorgt ervoor dat je dat dan los weekt en toch in een soort verandermodus krijgt, die dat op zijn eigen manier mag inrichten.

Sebastiaan Stor:

Dus dat is hoe jij als leider, of als manager, reageerde op die uitdaging? Het gesprek aangaan, kijken hoe jij ervoor kan zorgen dat zij de waarde in gaan zien van de verandering.

Interviewee:

Zij moeten voor zichzelf de waarde ervan inzien.

Sebastiaan Stor:

En hoe deed je dit precies?

Interviewee:

Ja, wel echt door gesprekken te voeren. Ook gezamenlijke brainstormsessies en iedereen even veel aan het woord te laten. Waarom mensen wat vonden. Dat maakt dat je er hele open gesprekken over voert en dat je samen een route kan definiëren waar iedereen dan vrede mee heeft.

Ik vind dat persoonlijk wel fijn. De toegevoegde waarde zelf laat bepalen door het personeel. Ik ga niet zeggen van: "je moet dit doen omdat het efficiënter is."

Sebastiaan Stor:

Ja... Precies. Het schoolsysteem eigenlijk.

Interviewee:

Hahaha ja... Inderdaad, dat is wel een beetje zo.

Sebastiaan Stor:

Hahaha ja dat is ook zo. Het werkt ook helemaal niet, maar goed, dat is een andere discussie.

Zou je zeggen dat dit een typische manier van aanpak is van jou? Of dat je dit alleen toepast op dit specifieke veranderproces?

Interviewee:

Ja, dat is wel iets wat bij mij past. Ik denk dat als je iemand goed begrijpt... Soms lijkt het zo dat er niets aan de hand is en dan ben je je verandering aan het implementeren, en dan zie je ineens dat iemand langzaam dicht slaat en er niets over zegt, maar er dan wel iets van vindt. Dan kan je wel doorgaan maar vroeg of laat loopt diegene vast wat dan weer een negatieve impact zal hebben op het team. Dat is uiteindelijk niet wat je wilt.

En deze samenspraak moet niet te lang duren. Want op een gegeven moment moet je door. Alle voorstellen moet je bundelen en dan wel een keuze maken. Als die transitie te lang duurt, krijg je ook weer onzekerheid en veel vragen.

Sebastiaan Stor:

En wat nou als iemand te lang in resistance zit? Dat je, bijvoorbeeld, 3 weken lang al met iemand in gesprek bent die je wilt overtuigen van de waarde van de verandering maar dit niet accepteert. Wat doe jij dan als leider?

Interviewee:

Goeie vraag... Dat heb ik nog nooit meegemaakt.

Sebastiaan Stor:

Ah, ben jij dan overtuigend?

Interviewee:

Ehm... Dat wil ik niet zeggen. Ik denk dat ik een beetje verwend ben door collega's bij Unilever. Er zijn een aantal type collega's die niet persé voor verandering staan, maar als je die wel goed meeneemt in waarom je iets doet, zijn die ook wel over te halen. Mensen bij Unilever hebben altijd een prestatiedrang en om te presteren moet je meebewegen met de markt.

Sebastiaan Stor:

Oké, fijn wel. Zou je zeggen dat de uitkomst van de agile way-of-working succesvol is geweest?

Interviewee:

Ja, ik vind het vooral interessant hoe er allemaal verschillende manieren zijn binnen andere teams ook hoe ze hiermee omgaan. Daarnaast staat het nooit stil. Als er iemand zich bij een team voegt verandert er ook weer iets waardoor je ergens anders mee om moet gaan.

Sebastiaan Stor:

Ja... verandering gebeurt altijd.

Interviewee:

Precies. Ik legde laatst aan iemand buiten Unilever uit hoe we een beetje werkte, met agile, en die persoon was wel verbaasd. Hij vond onze manier van werken heel bewonderingswaardig. Dat dit überhaupt een manier van werken is.

Sebastiaan Stor:

Maar hij zag er wel de waarde van in dus?

Interviewee:

Zeker. Hij zag er veel waarde in. Maar ook de complexiteit. Je creëert misschien wat meer werk om wat meer duidelijkheid te krijgen.

Sebastiaan Stor:

Ja... Het vergt misschien wat skills om het goed uit te voeren. Maar indien goed uitgevoerd, dat het dan beter is.

Interviewee:

Ja exact. Dit heeft 2 jaar geduurd ofzo.

Sebastiaan Stor:

Je zei dat jullie continu aan het veranderen zijn...

Interviewee:

Ja, hier hè.

Sebastiaan Stor:

Ah, denk je alleen maar binnen Unilever?

Interviewee:

Nou, nee niet alleen binnen Unilever. We zijn ondanks dat we een logge olifant zijn, vind ik dat we ook wel flexibel meebewegen met de markt. Dus ook met de manier van werken, ik vind ons daarin veel flexibeler als ik het vergelijk met andere bedrijven waar bijvoorbeeld vrienden van mij werken. Die blijven meer hangen in: "het gaat prima zo."

Unilever is eigenlijk constant bezig met het vinden van nieuwe manieren om relevant te blijven. In innovaties, producten, maar dus ook manieren van werken. Dat bedoel ik er eigenlijk meer mee te zeggen.

Sebastiaan Stor:

En, als we 'm terugpakken naar jouw rol tijdens het veranderproces in agile... Je kwam er inderdaad achter van: "oké, die persoon is toch wat resistant. Ik ga met 'm in gesprek." In die manier van aanpak, denk je dat creativiteit een belangrijke factor is?

Misschien beter om als eerst te vragen. Als ik zeg creativiteit, wat popt er dan bij jou op?

Interviewee:

Hmm... Ik ga 'm anders beantwoorden.

Sebastiaan Stor:

Dat is goed.

Interviewee:

Nou... Ik was zelf heel resistant ook toen. In het begin. Ik was ook in de hand breaks, hakken in het zand. Ik dacht echt van: "wat is dit nou weer? Extra werk... ik heb het al druk genoeg en komen zij met dit fluffy gedoe." Ik had zelf een heel erg resistant gevoel. En die uit ik dan ook heel snel. Dus om antwoord te geven op je vraag.

Ik denk dat openheid, en creativiteit, dan de oplossing is om resistance tegen te gaan. Dus op het moment dat je je ei kwijt kan en kan vertellen waarom je tegenzit, dan kan je de root cause identificeren. En die root cause kan je dan weer oplossen door creatief om te gaan met bepaalde oplossingen. We hadden dan een bepaald bord met post-its, en plakken, en dan met de hand opschrijven wat de taak was en dingen. Ik vond het maar niks. En toen vroeg ik me af: "waarom voel ik me dan zo?" Dus dat was omdat het extra werk is, het bijhouden, wat heeft het dan voor toegevoegde waarde. En dan merk je na een tijdje dat anderen dit ook hebben. Dus als je dat dan op tafel legt, weet je de root cause, en als je dat dan weet, kan je dat op verschillende manieren aanvliegen. Accepteren we het en de problemen van dien? Ik ben daar niet zo van, dat is niet mijn stijl. Ik denk dan dat creativiteit daar dan een unlock in is, in het vinden van oplossingen. Want als jij niet creatief bent, kan jij niet met genoeg oplossingen komen om die root cause te tackelen.

Sebastiaan Stor:

Ja... Misschien dat de oplossing in 1 van die 20 zit, maar niet in 5.

Interviewee:

Exact. Precies dat. Maar ik denk dus dat creatief een rol speelt om een probleem op te lossen dat opkomt in dat team. Dus ik vind het belangrijk om snel tot de root cause te komen en dan met creativiteit dit op te lossen.

Sebastiaan Stor:

Oké. En denk je dat creativiteit dan voornamelijk in de eerdere fases van een veranderproces van toepassing is?

Interviewee:

Ja, precies. Dat denk ik wel.

Sebastiaan Stor:

Alright. En Joost Houben, degene die echt de leider was van het implementeren van agile in de hele refreshment categorie, hoe denk je dat hij om is gegaan met de mensen die resistant waren?

Interviewee:

Hij is voor mij een inspiratie, omdat hij in elke meeting die we dan elke twee weken hadden, elke keer weer... je eerste reactie trouwens op het moment dat er dingen veranderen, is terug naar jouw oude habit als dingen niet lukken. Dus je verandert naar iets, ongemakkelijk, laten we het weer doen op de oude manier. Maar Joost had dan elke keer weer toch die magic om elke keer in dat format te stappen van agile, en daar dan extreem enthousiast over te zijn, en dat enthousiasme is dan aanstekelijk. Dan denk je van: "hè, als hij zo enthousiast is, dan moet het wel iets zijn!" Weet je wel...

Om nog een concreet voorbeeld te geven. We werkte vroeger met Skype, Skype messenger. En daar chatten we dan in, en toen gingen we ineens naar Ms Teams. Niemand nam dat over, maar om hem te bereiken moest je wel via Ms Teams een berichtje sturen.

Dus hij was heel erg een voorbeeld en de goeie, enthousiaste versie die je dan wel wilde volgen. Althans, dat had ik. En dat is dan toch wel weer... Je kon bijvoorbeeld geen files slepen in Ms Teams vanuit je Email. Super onhandig. Maar dan kwam Joost weer met: "ja, weet je, dan fiks en we wel een Microsoft Taskforce waar we dan..." Daar ging hij weer, weet je wel. Hij kwam dan met allerlei dingen om problemen aan de kaak te stellen. Dan ging de creativiteit weer vloeien en dat voorkwam mensen om weer terug te vallen in hun oude habit.

Sebastiaan Stor:

En, ben je ook van mening dat een leider echt verantwoordelijk is om zo'n werkomgeving te creëren? Waarin dus creativiteit, openheid en dergelijke...

Interviewee:

Heel erg. En fouten maken mag. Dat is iets wat hij bij mij erin gestampt heeft.

Sebastiaan Stor:

Zie jij dat ook als een vorm van creativiteit?

Interviewee:

Het stimuleert creativiteit. Ja... Tot op de dag van vandaag weet ik dat ik fouten kan maken, wat ervoor zorgt dat ik toch het randje ga opzoeken, misschien het randje wat je nooit durft op te zoeken als iemand daar geen ruimte voor geeft. En het is juist aan de rand waar je op ideeën komt die het verschil maken.

Sebastiaan Stor:

Dat zie jij dus als een hele belangrijke factor om veranderprocessen te optimaliseren?

Interviewee:

Ik denk dat het één van "de" is. Dus zoals ik net zei, openheid en transparantie vind ik belangrijk. Dat zie je nu ook bij compass, dat dit niet altijd helemaal transparant is gegaan, wat heel veel irritatie oplevert. Informatievoorziening, transparantie... het is gewoon heel erg belangrijk om te laten weten wat je gaat doen. Ik zou openheid misschien wel op 1 zetten. Maar creativiteit is wat mij betreft een tool om bij afkeer van veranderingen, mensen op je hand mee te krijgen.

Sebastiaan Stor:

En zou je zeggen dat het onmisbaar is?

Interviewee:

Ik denk dat het een hele platte verandering management strategie zou zijn als je mensen niet creatief zou laten zijn in het vinden van een oplossing. Ik weet niet of het automatisch een zou zijn failure als je zou veranderen zonder creativiteit.

Sebastiaan Stor:

Nou ja, denk je dat je succesvol een veranderproces in zou kunnen gaan en een succesvol resultaat neer zou kunnen zetten, of misschien een optimaal resultaat, zonder creativiteit?

Interviewee:

Dat zou kunnen denk ik. Ik weet niet of dat het antwoord is wat je zoekt maar...

Sebastiaan Stor:

Nee, nou ja, ik ben op zoek naar jouw mening.

Interviewee:

Ja, oké persoonlijk denk ik dat organisaties of processen nou eenmaal ingericht kunnen worden op een hele... Binnen Unilever heb je van die management-stijl kleuren, en dan

heb je mensen die minder creatief zijn maar wel heel gestructureerd te werk gaan. Dus meer van: *"dit is de meest efficiënte, meest gestructureerde route en minder creatieve route."* Ik denk dat je op sommige processen en organisaties dit dus juist wel heel goed kan toepassen.

Sebastiaan Stor:

Oké, dus wat jou betreft ligt het dus heel erg aan de industrie, welk team, wat voor werk je doet...

Interviewee:

Dat denk ik. Maar ook wat je output is. Bijvoorbeeld Ford, die fabriekslijn, dat moet efficiënter, en iemand zegt: *"die persoon, die persoon, die persoon, paf, eruit."* Of medewerkers daar nou blij mee zijn of niet, dat maakt even niet uit. Als je er nou even heel sec naar kijkt, is de verandering heel succesvol geweest omdat je het nou eenmaal efficiënter hebt gemaakt. Dat gaat dan gepaard met ontevreden werknemers maar voor de business is het wel een goeie keuze geweest. Snap je wat ik bedoel?

Sebastiaan Stor:

Jawel, alleen denk ik dat het onderwerp creativiteit nog niet mee speelt in dit verhaal. Want ik denk dat... Stel je gaat met de medewerkers die aan de loopband staan in gesprek en die zeggen ineens van: *"de burens hebben een veel nieuwere software."*

Interviewee:

Ja zo bedoel je... Dit is precies wat ik bedoel, het maakt dus wel degelijk uit wat het einddoel is van je verander project. Als jij met zoveel mogelijk mensen wil praten om op creatieve oplossingen te komen om tot een hoger doel te komen, dan kan creativiteit een unlock zijn om tot betere oplossingen te komen. Dit is natuurlijk precies wat we net bespraken. Maar puur efficiëntie zou willen hebben en jij bent er heilig van overtuigd dat de route die jij in gedachte hebt het beste is, dan kan creativiteit juist een vijand zijn. Dit kan namelijk veel langer duren en mensen kunnen zich ook gepasseerd voelen als je dan toch niet naar ze luistert.

Sebastiaan Stor:

Ja, dat is een goed punt. Ik denk dat dat precies de trade-off is die je maakt. Het is denk ik vergelijkbaar met zo'n agile way-of-working. Het vergt even wat meer skill en tijd om het goed te doen, maar indien het goed wordt uitgevoerd, kan het van waarde zijn.

Interviewee:

Kan het naar een hoger level worden getilt. Precies.

Sebastiaan Stor:

Maar ik kan dus wel hieruit concluderen dat jij vindt dat creativiteit niet per definitie toepasbaar is op elk verander proces?

Interviewee:

Nee, ik denk dat het afhankelijk is van het einddoel.

Sebastiaan Stor:

Oké, duidelijk! En dan mijn laatste vraag. Zou jij ervoor open staan om een extern bedrijf in te huren om creativiteit in verander processen te verhogen?

Interviewee:

Nou, ja... ja, dat denk ik wel. Dat hangt dus erg af van het project. Kijk als jij een teamsessie hebt, dan is het als manager mooi als je even stil bent en het team even los laat gaan en met voorstellen te laten komen. Omdat je ze daarom in hun waarde laat en de importance van hun bijdrage ook laat zien, en daarmee een verandering in te zetten.

Alleen dit heeft dus als einddoel om creativiteit te stimuleren in een team. Als jij dat niet hebt...

Sebastiaan Stor:

Maar is dat niet iets wat je altijd wilt bereiken?

Interviewee:

Nou, nee dus. Soms heb je simpelweg geen tijd ervoor. Zoals net uitgelegd, in een fabriek moet het gewoon snel, paf paf paf paf paf...

Sebastiaan Stor:

Ja, ik snap je wel. Net zoals misschien in het leger. Iedere soldaat kan wel vragen van: *"waarom gaan we hier naartoe en kan het niet allemaal beter,"* maar...

Interviewee:

Precies. Zovan: *"Houd gewoon je mond en we gaan gewoon."* Precies zoals in dit voorbeeld denk ik dat creativiteit een vijand kan zijn.

Ik ben een voorstander van creativiteit hè, laat dat wel duidelijk zijn.

Sebastiaan Stor:

Ja, I know. Ik denk alleen wel dat we een soort van tussen een team managen nu zitten, en echt over verandering. Ik denk dat dit misschien wel meer gaat over teams managen in het algemeen en omgaan met ad-hoc dingen, maar als je echt denkt van: *"we gaan een way-of-working veranderen."*

Interviewee:

Ja, dat is dan een beetje mijn afsluitende woord. Helaas hebben we niet zoveel tijd meer. Maar ik ben een voorstander van creativiteit. En in mijn marketing team wil ik zoveel mogelijk creativiteit hebben. Het online meeten vind ik dus ook niet fijn omdat dit geen creativiteit stimuleert. Dus ik ben een groot voorstander.

Maar als je dingen wilt veranderen... nogmaals, het einddoel is dan... Bijvoorbeeld ook compas, in deze eerste fase van unfreeze hebben ze ons totaal niet gevraagd of we het eens waren met het veranderproces. Toch hebben ze het ingevoerd in elke business unit omdat zij ervan overtuigd zijn dat dit de snelheid, en het adequaat reageren op de markt veel beter zal gaan dan in de oude omgeving. Er werd mij niet gevraagd of dat zo is...

Sebastiaan Stor:

Oké, maar dan is de vraag of jij het daarmee eens bent. Denk jij bijvoorbeeld dat er aan een iets hoger level gevraagd had moeten worden, voor Lipton dan aan Interviewee, van: *"hey, kan jij eens vragen aan jouw team wat zij van dit vinden?"* Om dus meer data te hebben om een keuze te maken.

Interviewee:

Ja, dat kan. Met de acceptatie dat het dan 3 jaar lang zou duren. Snap je, je moet dus creativiteit heel bewust toepassen, of juist niet, afhankelijk van het einddoel.

Sebastiaan Stor:

Zeker, ik snap je. Ik denk dat je door moet dus ontzettend bedankt voor je tijd! En we zien elkaar vast nog wel, of op een festival of op kantoor.

Interviewee:

Zeker! Was leuk!

11.1.10 Interview #10 (06-10-2022)

Sebastiaan Stor:

Even kijken, We hadden tijdens de lunch over. Het gaat over verandermanagement. Wat is jouw ervaring met vooral de management? Wat zijn de projecten waar jij aan hebt gewerkt?

Interviewee:

Ja, dus bij mij voornamelijk dus binnen efficiëntie verbeteren, dus hoe kunnen we efficiënter en effectiever werken? Dus ik doe dat nu een jaar vol time binnen marketing. Nou en daar zie je dat die behoefte gewoon heel groot is. Ik vind eigenlijk dat er bij zo'n groot bedrijf als Unilever gewoon een team zou moeten zijn dat hier altijd naar kijkt voor alle hé teams of afdelingen et cetera. Maar dat gebeurt eigenlijk nooit, dus ik weet nog heel goed toen ik het vorig jaar oktober presenteerde aan de Board van Benelux dat zij toen zeiden: "ja, we doen ook al 50 jaar op dezelfde manier." Dus er is nooit gekeken naar... Er is wel gekeken naar: "hoe kan dit beter, hoe ga je met je tijd mee? Er komen alleen maar meer dingen bij." Maar ja, je hebt maar 40 uur in de week. Dus ik heb nu goede ervaringen. Ik ben heel blij dat ik dit doe, maar je merkt wel altijd heel lastig is. Om mensen mee te krijgen en dat mensen er ook tijd voor willen maken. Het heeft gewoon niet een hele directe of snelle output en het staat al helemaal niet in targets van mensen.

Sebastiaan Stor:

Als we inderdaad proces efficiëntie kiezen als hoofdonderwerp voor het interview, wat gaat er dan goed Als je Als je kijkt naar het afgelopen jaar?

Interviewee:

Binnen het willen veranderen of überhaupt processen die we hebben?

Sebastiaan Stor:

Eerder in het meegaan met verandering.

Interviewee:

Nou ja, dus het voordeel is geweest dat ik dit fulltime heb ben mogen gaan doen hè. Dus Dat is binnen Unilever echt wel lastig, want je hebt gewoon een blauwdruk van mensen. Die Mensen hebben allemaal een baan. Zeg maar en ze hebben mij gewoon daarnaast kunnen zetten als extra rol, zeg maar. Dus dat is wel echt een teken dat ze het wel heel belangrijk vinden hè? Dat er support was vanuit bestuur... Dus dat wel

Sebastiaan Stor:

En als je het eenmaal implementeert, hoe gaat dat?

Interviewee:

Ja, dus, We hebben nu een aantal dingen gedaan, dus we zijn enerzijds begonnen met een systeem verbetering. Dus er is een jaar of 3 geleden nieuw systeem gekomen om businesscases te maken voor marketing. Ja en daar blijf ik een beetje bij, daar zijn ze gewoon. Nou, Dat is dus niet waar... maar zo voelt het wel dat ze een beetje zijn vergeten om marketing mee te nemen om even te checken hoe het systeem daadwerkelijk werkt.

Sebastiaan Stor:

Hmm... Welk systeem is dit?

Interviewee:

PEGA PLC

Sebastiaan Stor:

Oja, daar heb ik ook mee gewerkt.

Interviewee:

Ja, iedere week had ik ruzie met dat ding en ik had echt een waslijst aan feedback voor de technische mensen die aan het systeem werken. Maar, ik moet ook wel zeggen... Daar stonden ze wel voor open. Dus zij hebben wel ook altijd gezegd: *"als je feedback hebt, laat het weten"* dus daar hebben we een werkgroep mee opgezet met die technische mannen van oké, wij hebben van heel marketing feedback opgehaald, dat hebben we zelf zeg maar prioritized hebben. Wat zijn de grote dingen, wat kun je heel makkelijk doen, wat zijn grotere dingen die later moeten, wat zijn de belangrijkste delen?

En dat helemaal met hen omgepakt en dat gaan we nu ook echt daadwerkelijk verbeteren, zeg maar. Zij zijn daar ook heel blij mee, want zij zeggen ook van: *"ja, we weten dat mensen vinden dat het niet werkt, maar ze zijn nooit heel concreet in wat dan of et cetera."* Dus je ziet dat dan het voordeel gewoon is dat wij daar tijd voor hebben. Tijd voor maken om het dan echt eens goed te gaan verbeteren. Dus dat is 1.

Het tweede is eigenlijk het onboarding plan wat we hebben gedaan. Dus dat hebben we afgelopen maand voor het eerst gelanceerd. We hebben eigenlijk op basis gekeken van hé welke systeempromessen werken niet? Waar ligt dat aan? Toen was 1 van de dingen eigenlijk kennis. Je hebt ieder jaar nieuwe trainees, ieder half jaar nieuwe stagiaires. Ja, dat gaat gewoon best wel vaak wat mis of je bent heel veel tijd kwijt aan die overdracht, waardoor je steeds eigenlijk 3 maanden gap hebt, want dan moet de nieuwe moet weer eigenlijk hè up to speed komen in kennis. Ja en dat kost gewoon teveel tijd eigenlijk.

Sebastiaan Stor:

Terwijl een stagiaire van marketing bij ijs, die moet best wel dezelfde taken kunnen als bij lipton als bij de Vegetarische Slager... Dus daar is nu 1 systeem voor?

Interviewee:

Wij hebben een onboarding opgezet, dus daar zie je dan ook wel wiens verantwoordelijkheid is dat hè? Dus daar hebben we de discussie met HR gevoerd van: *"joh, Volgens mij zijn wij niet verantwoordelijk voor het onboarden van mensen."*

Maar zei zeiden wel dat als je een functie specifieke onboarding wil doen, dat onze verantwoordelijkheid is. Toen hebben wij het dus op ons genomen en een heel programma opgezet. Letterlijk alles wat je moet weten. Ja, en dan zie je inderdaad dat die winst heel groot is. Alleen dat attendance vrij laag was, dus daar zie je met name nog wel in communicatie en zo... Daar moeten we nog evalueren van: *"hoe krijg je daar nou de mensen nog beter in?"*

Sebastiaan Stor:

Ik kan me voorstellen, want dan heb je het echt over mensen die eigenlijk nieuw zijn. Nieuw in het bedrijf komen, en vervolgens een half jaar later weer weggaan. Ik denk dat voor dit onderzoek, voor dit interview, dat het misschien interessanter is om te kijken naar mensen die daar al zitten.

Interviewee:

Ja, snap ik. Dus we hebben natuurlijk de lijnmanagers gemaaild van: "je krijgt een nieuwe stagiair..."

Sebastiaan Stor:

Ja, dat lijkt me inderdaad een goed niveau om inderdaad te kijken naar de verandering.

Interviewee:

Ja, duidelijk! Daar weten we natuurlijk de conclusie nog niet van, maar daar lopen we wel tegen aan. Dus we hebben de trainees die natuurlijk geweest zijn, hebben we gesproken en de één gaf ook inderdaad aan van "ja nee, mijn manager stuurde het naar me door," maar de ander zei: "ja, mijn manager had geen idee en die heeft toch echt een mail gekregen." Dus en ik heb zelfs dus Interviewee Dekkers, de baas van Nederland, gevraagd om die mail te sturen.

Sebastiaan Stor:

Oké, dus dat is iets waar je tegenaan bent gelopen. What else? Had je nog meer uitdagingen?

Interviewee:

Bij onboarding was dat eigenlijk wel de grootste uitdaging qua gewoon de mensen Die hier al werken... Dus eigenlijk communicatie vooral belangrijk om te kijken naar wat kan er beter, wat werkt wel, wat werkt niet. En ik denk dat dat ook heel veel te maken heeft met het feit dat het nieuw is en dus ook daar weer... Mensen hebben gewoon geen headspace om daarover na te denken of die mail goed te lezen.

Sebastiaan Stor:

Ja... Dat mensen gewoon hele andere prioriteiten hebben waar ze veel tijd aan kwijt zijn.

Interviewee:

Ja... Precies.

Sebastiaan Stor:

En, hoe ben je daar dan mee omgegaan?

Interviewee:

Ja, dus nu hebben we gewoon gezegd; weet je, we accepteren gewoon dat er nu wat minder mensen waren en ik probeer het dan gewoon om te draaien in iets positiefs. Want we hebben nu de pilot kunnen doen. Daar hebben we heel veel learnings uit gehaald en je hebt dus nu wel een perfect voorbeeld om nu wel ook aan iedereen kunnen laten zien dat het een enorm succes was. Dus volgend jaar gaan we dit weer doen en ik denk dat het dan dus ook beter gaat leven. Van tevoren is het natuurlijk een theoretisch verhaal, zeg maar, en nu heb je gewoon mensen waarvan je kunt zeggen: "kom jij even vertellen hoe succesvol dit was en wat je eraan gehad hebt."

We gaan ook echt een vragen stellen aan de lijnmanagers zelf van: "waarom heb je je nieuwe stagiaire of je nieuwe je niet heen gestuurd?" Want iedereen die we ook vooraf hebben gesproken... Die zeiden allemaal dat dit nodig was.

Sebastiaan Stor:

Oké, dus je wilt zeggen dat er weinig resistance was naar het aannemen van deze verandering?

Interviewee:

Nee, dus dat is heel interessant hè. Dus iedereen die ik heb gesproken was enthousiast. We hebben meer dan 50 mensen gevraagd uit deze business om te komen presenteren hè. Dus iemand kan bijvoorbeeld marketing vertellen, iemand kan ook de interne order tool toe vertellen. Dat deed iedereen zonder twijfel, ongeacht hoe druk ze waren. Omdat ze dus ook de waarde ervan inzagen.

Nou ja, dat er dan toch relatief weinig mensen zijn... Dat was wel gek

Sebastiaan Stor:

Ja... En waar denk je dat dat door komt?

Interviewee:

Andere prioriteiten.

Sebastiaan Stor:

En hoe zou dat denk je opgelost kunnen worden?

Interviewee:

Hmm... Ik denk dus nog meer face to face met mensen gaan praten. Maar daar hadden we zelf ook de tijd niet voor. Dus dat hebben we dit keer gedaan met klassikale meetings en townhalls enzo... En met mailtjes. Maar achteraf gezien is dat mensen mee krijgen vooraf, dat je daar echt nog meer tijd in steken.

Sebastiaan Stor:

Ja... Dus zou jij in het vervolg misschien lijnmanagers al meenemen in het proces van het bedenken van het plan? Zodat zij zich meer engaged voelen en hun prioriteiten bijstellen?

Interviewee:

Ja, dat denk ik wel. Dat hebben we in veel gevallen wel gedaan. Wellicht hadden we een actievere rol moeten vragen aan de lijnmanagers.

Sebastiaan Stor:

En wat denk je dat dat dan had opgeleverd? Stel je voor je had er meer tijd in gestoken en lijnmanagers bij elkaar geroepen?

Interviewee:

Ik denk dat er dan meer mensen geweest zouden zijn. Als de lijnmanagers nog meer overtuigd waren van het belang, en misschien ook wel wat meer over de inhoud... Want wat we nu ook veel terug hoorde was van: "ja, maar ik weet al hoe PEGA werkt." Dat denkt iedereen natuurlijk. Maar er gaat niet voor niets toch nog heel veel fout. Ook bij die mensen.

Sebastiaan Stor:

Dat is dus wél nog een aanwezige uitdaging? Dat je inderdaad zegt van: "we hebben een PEGA training, kom je ook." En dat mensen niet komen omdat ze denken het al te weten. Zie je dat dan ook als een uitdaging? Om die mensen dan daarvan te overtuigen.

Interviewee:

Ja... dat is het nog steeds wel. Omdat iedereen een bepaalde overdracht krijgt van zijn voorganger en dan denken dat je weet hoe het werkt. Maar die deed het op een bepaalde manier, en zo houd je dat wel in stand natuurlijk.

Sebastiaan Stor:

Oké, en ben je het ermee eens dat dit dus eigenlijk toch een vorm van resistance is naar het toch meer leren over een bepaald systeem?

Interviewee:

Ja... Dit zie ik ook weer als prioriteiten. Ik kan me het ook voorstellen, als ik een marketing manager zou zijn die letterlijk 40 uur zoet is met de taken on hand zeg maar, dan heb ik echt geen tijd, of voel ik niet de prioriteit om een systeem wat ik al ken nóg beter te begrijpen. Het lukt me zo ook wel. Het is natuurlijk wel lastig om dit heel concreet te maken naar zo iemand.

Sebastiaan Stor:

En hoe probeer jij dat dan toch wel duidelijk te maken? Die waarde van de verandering.

Interviewee:

Ja, dan moet ik wel even nadenken. Ik denk nu ook met de ervaringen van de mensen die geweest zijn. Dus de woorden en reacties die we hebben gehad als bewijs gebruiken dat het behulpzaam is.

En lijnmanagers interviewen over hoeveel tijd het hun heeft gescheeld. En we moeten gewoon bij leadershipteams gewoon meer gaan pushen. Want, dit was ook een discussie vooraf. Mensen wilden het niet verplicht maken... Waarom niet? Eigenlijk moet dat wel.

Sebastiaan Stor:

Ik kan me ook voorstellen dat de analyse van zo'n eerst ervaring, dat het van belang is om dit te vertalen en te communiceren naar senior management, om hun weer te overtuigen van de werking van het project. Zijn jullie dan ook bezig met het naar beneden te communiceren?

Interviewee:

Ja... Zeker. Je hebt hier de townhall, een bijeenkomst voor het hele kantoor, en je hebt per categorie een bijeenkomst. Dus voor die categorie, hebben wij het steeds gepresenteerd. Maar ik denk dat we in het vervolg ook voor het hele kantoor dit zullen presenteren. Ik denk namelijk dat dit niet alleen voor marketing, maar voor sales, R&D etc handig is om te implementeren.

Het moet gewoon een terugkerend programma worden. Het is nu de taak om dat bij iedereen te laten landen. Dat je weet dat er na elke instroming van stagiaires en trainees, een onboarding van 2 weken is.

Sebastiaan Stor:

Ja, en dat laten landen doen jullie dus doormiddel van townhalls, individuele gesprekken met lijnmanagers...

Interviewee:

Ja, dus eerst het evalueren nu van het afgelopen project. Dan het plan maken van: "hoe gaan we het vanaf maart doen? Wie gaat het doen et cetera." En dan dat in 1 keer presenteren, laten zien hoe succesvol het was en dus het plan communiceren.

Sebastiaan Stor:

En als je kijkt naar de uitdagingen die in dit project zijn opgekomen. Denk je dat die ook in hele ander soort projecten opkomen? Of alleen specifiek hier.

Interviewee:

Ja, dat denk ik wel. Ik zie wel dat het een soort profiel is die zich tegen dit soort dingen zet of juist goed op verandering gaan. "Waarom zou ik zo gaan doen terwijl het gewoon goed gaat." Ik denk dat het dus vooral zit in mensen -. Het is heel lastig als je een verbeterplan hebt waarvan anderen door hun prios niet persé de toegevoegde waarde ervan zien. Dus echt het belang van je plan goed kunnen uitleggen en mensen daarin overtuigen. Ik denk dat dat de belangrijkste dingen zijn.

Sebastiaan Stor:

In dat proces van mensen overtuigen van je plan, waarvan je net zei dat je verhaal goed moet zijn en je het belang erg duidelijk moet uitleggen voor het bedrijf maar ook voor diegene... Denk je dat creativiteit een rol kan spelen in dit process, of een belangrijke factor is... Ik snap dat creativiteit een breed begrip is dus anders als eerst de vraag; als ik zeg creativiteit, waar denk jij dan gelijk aan?

Interviewee:

Pfoe... Ehm... Dingen creëren, dingen van niets iets maken, niet de gebaande paden volgen, out-of-the-box denken...

Sebastiaan Stor:

Ja, en denk jij dat in dit verhaal, dus mensen overtuigen van de waarde van het project, dat managers creativiteit als tool kunnen gebruiken?

Interviewee:

Ja, dat denk ik wel. Juist. Ik denk dat je creatief moet zijn in wat voor project het is, en wat je doelgroep is. En op basis daarvan altijd aanpassen hoe je het vertelt, wat je vertelt, en op welke manier je dat doet. Dat creativiteit nodig is voor die aanpassende skills. Daarnaast geldt voor Unilever, en dan ook wel marketing vooral, is hoe creatiever jij iets kan vertellen, hoe beter.

Dus wij hebben toen we moesten pitchen voor het krijgen van een full-time team die hiermee bezig zal zijn, een filmpje laten maken. Dat is dan net even wat anders dan ze gewoon verwachten, en dat werkt wel.

Sebastiaan Stor:

Oké, en wat denk je dat creativiteit dan met mensen doet? Waarom denk je dat dit dan werkt?

Interviewee:

Nou, dat het eerder blijft hangen bij mensen, denk ik. Dat je verrast eigenlijk, hè. Je moet mensen toch zien te overtuigen dus dan helpt het als je op een inspirerende manier doet.

Sebastiaan Stor:

Ja, want dat resulteert in...?

Interviewee:

Meer support. Dat het verhaal goed overkomt en dat ze jou gaan supporten.

Sebastiaan Stor:

Dus ik kan concluderen dat jij creativiteit als een belangrijke competentie ziet in verandermanagement?

Interviewee:

Ja. En ik zit 'm ook andersom te denken. Stel dat je niet creatief zou zijn... Dat ben je altijd, denk ik. Je kan natuurlijk niet iets veranderen als je iets doet wat je altijd al deed. En dus dat het eigenlijk onmisbaar is.

Sebastiaan Stor:

En zijn er dan bepaalde tools die jij gebruikt om creativiteit te verhogen? Je had het eerder over een filmpje. Maar stel je hebt een meeting met 5 lijnmanagers van verschillende teams, en je zit te sparren over hoe je het beste je plan kan neerzetten, is er dan iets wat jij gebruikt om de creative problem solving mindset als het ware te verhogen?

Interviewee:

Nee, dat eigenlijk niet. Want dan hebben wij het idee al. De creativiteit gebruik je denk ik meer aan het begin van het proces. Dat je dus inderdaad creatief bent in het mensen mee krijgen enzo. Zo hebben we ook wel grote brainstorm sessies gehad in het begin. Wat daaruit voortkwam was ook een huisstijl gemaakt in onze presentaties. Ook met het doel dat mensen het herkennen, onthouden enzo. We hadden een banner voor in de email, een powerpoint design enzo.

Sebastiaan Stor:

Het is inmiddels 5 over 2. Mijn laatste vraag is, of jij open zou staan om een extern bedrijf in te huren om creativiteit te verhogen in veranderprocessen?

Interviewee:

Ik wel, wie betaald weet ik niet. Maar als ik geen restricties zou hebben, dan sowieso. Ik zou dan wel meer geïnteresseerd zijn in een bedrijf die mij verteld hoe je meer in het algemeen goeie change management zou doen, dan echt op het creatieve. Maar dan kan creativiteit wellicht wel een onderdeel zijn.

Sebastiaan Stor:

Ja, dus je zou 'm breder willen pakken, maar dat creativiteit wel een tool is in hun advies.

Interviewee:

Ja, precies. Ik ga er dan vanuit dat, mochten zij dit gebruiken, dat zij uit eerdere literatuur weten dat dat een belangrijk onderdeel is en daarom meenemen in hun adviezen en dergelijke.

Sebastiaan Stor:

Alright, dat was 'm!

Interviewee:

Top! Leuk!

Sebastiaan Stor:

Ja, vond je het leuk?

Interviewee:

Zeker! Ik ga direct kijken ook wat creativiteit eigenlijk betekent in de dikke Van Dale. Hahaha

11.2 Appendix B: Semi-Structured Interview Questions

RQ 1: What are the frequently described problems that Unilever managers experience during change processes?

- 1.1: Could you tell me what went really well for you during the process?
- 1.2: Did you also run into any challenges?
- 1.3: Can you tell me more about the specific challenges?
- 1.4: Do you think these challenges are typical for any change process?

RQ 2: How did Unilever managers deal with problems during change processes?

- 2.1: As a manager/leader, how did you respond to these challenges?
- 2.2: Would this be a typical reaction for you?
- 2.3: Do you consider the end result of this project as successful and if so, why/how?

RQ 3: How could creativity play a role in solving these problems?

- 3.1: How do you perceive creativity?
- 3.2: Do you think everyone can enhance their creative skills or born with it?
- 3.3: To what extent do you think creativity is viewed as a competence in this stage?
- 3.4: Do you use any methods to increase creativity?
- 3.5: Do you think it is the responsibility of the leader/manager to create a creative working environment?
- 3.6: Would you be open for hiring an external consultancy to increase creativity?

11.3 Appendix C: Coded Quotes

Remarkable change process description	So I think the fact why this was so successful was because first of all there was a high level of participation engagement from a broad part of the team. Binnen ons werk, werkt het natuurlijk wel zo dat we heel erg ad-hoc werken. Dit is ook een beetje service naar onze klanten. En aan de hand daarvan hebben wij in kaart willen brengen wat er moet gebeuren om een agile way-of-working dan toe te passen in ons team. Binnen de sales laat je je geleid worden door de prio's van de dag. Denk aan HR. Die voelen zich altijd echt de veranderaars, maar HR verandert eigenlijk in essentie niks. Zij voeren uit wat er nodig is en ze kunnen best adviseren aan met name directies van wat de impact bijvoorbeeld is voor een bepaalde veranderingen. Maar in essentie doen zij niks. Het is niet zo dat een buitendienstmedewerker nooit materiaal bij zich had of nooit heeft voorbereid. Dat deed hij altijd al, maar nu moeten ze dan helemaal digitaal gaan doen en dan moeten we ze echt stap voor stap in meenemen, want ze zijn niet allemaal even digitaal, dus die vinden dat best wel spannend.
---------------------------------------	---

	Maar in elk model zitten hele mooie dingen, alleen is er geen één model dat 100% spot on is. Mensen zijn natuurlijk altijd vrij flexibel en voor een stuk onvoorspelbaar. Dus ze zullen nooit een vast patroon doorlopen. Dus het kan ook zo zijn dat iemand een stap overslaat... Of wat terug stapt. Dat is met name waar ik heel erg naar kijk. En heel belangrijk, en dat is wel iets wat je überhaupt wereldwijd ziet, is dat je de oude, prototype manager hebt die heel erg demand & control is. Die jou exact verteld hoe het moet, hoe je het moet doen, en daar heel erg op blijft zitten. En we willen veel meer overstappen naar een servant leadership. Die zetten wel de "north star" neer met: <i>"dit is waar we naartoe willen."</i> Maar de autonomie in het team zetten van hoe ze dat dan willen bereiken, dat zijn wel de grotere mindshifts waar wij wel naartoe willen werken. En dat is vaak wat er niet gebeurt in een bedrijf, want verandering is 9 van de 10 keer top-down gedreven. En dat heeft hier enorm geholpen. Wat er denk ik is veranderd in het team, dus als we echt gewoon puur over de mens hebben, is dat we veel meer multidisciplinair zijn gaan werken hè, dus waar je eerst heel erg je eigen brand team had die alles zelf regelen, hebben we ook veel meer hulp van buitenaf gevraagd. Als ik het dan even heel erg op Unilever betrek, dat doe je gewoon echt ook wel op basis van consumentenonderzoek. Je verliest penetratie, je brand power gaat omlaag, je marktdata weet je...
Challenges during change	<i>So they'd say: "I have so much things to do. Cosmetic calling me. Too much pressure. You know, my boss is chasing me. I don't have time for this."</i> Wat de grootste uitdaging is, is om te zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zit. Kijk, dat iedereen aligned is met dat het beter kan, is niet moeilijk. Maar als het gaat om de hoe, en wat er nodig is voor mensen om zelf te gaan inzien wat er nodig is om te veranderen... Iedereen wil verandering, maar niemand wil zelf veranderen. Het begon meer te voelen als een moetje dan dat we echt het doel ervan inzagen. En de zwakkere broeders, die zullen altijd zeggen, <i>"ja was toch moeilijk. Systemen kost een hoop tijd en het doet nog even op de oude manier. Ik ga binnenkort overschakelen"</i> Die gooien het op skills, maar als je echt met ze gaat praten, zijn ze gewoon bang. Teams die enorm in de weerstand zitten.

Ik was zelf heel resistant ook toen. In het begin. Ik was ook in de hand breaks, hakken in het zand.

je eerste reactie trouwens op het moment dat er dingen veranderen, is terug naar jouw oude habit als dingen niet lukken. Dus je verandert naar iets, ongemakkelijk, laten we het weer doen op de oude manier.

Je merkt dat het gaandeweg normaal is geworden om zo te werken. Maar je merkt dat mensen een scherpte verliezen op wat er binnen agile belangrijk is om het goed te laten werken.

Ja... dat was het vasthouden. Dus het inderdaad niet laten wieren van de goede gewoontes. Proberen die vast te houden.

Waar we met bepaalde teams echt tegenaan zijn gelopen is dat we niet goed genoeg van tevoren een soort van contract hebben opgesteld waarin duidelijk stond welk probleem we precies gingen oplossen. → Dus het is heel belangrijk om elke keer weer te kijken naar: "*waar lopen jullie tegenaan?*" In plaats van iets te snel uit te willen rollen.

En die wordt nu eigenlijk binnen een bestaande rol geschoven, omdat het logisch is want hij/zij is de meest senior persoon in het team. Waardoor je ook merkt dat de uitvoering niet helemaal top is.

QUESTION: Dus eigenlijk, als ik het goed begrijp, is de grootste uitdaging echt om de mindset van mensen op de lijn van het doel van het veranderproces. En, correct me if i'm wrong, maar ook echt de waarde laten inzien van de verandering voor eigenlijk elk individu of team?

ANSWER: Ja. Mee eens.

"So part of the fact that this was not this challenge struggled to be implemented was because a big part of senior management did not endorse it. A lot of them, they were sarcastic."

Dan zou ik wel eerst met mijn hakken in het zand gaan. Want daar ben ik het niet mee eens. Want die performance, die ga je pas krijgen als je mensen goed in hun vel zitten. Dus dan zou ik wel benieuwd zijn naar hoe ze die performance uit die mensen zouden halen.

Dus mensen die al lang eigenlijk het werk dat mensen in het verleden hebben gedaan; om hun over te halen, dat dat anders moet. Want het is heel veilig natuurlijk om iets te blijven doen wat je altijd op een bepaalde manier hebt gedaan. Dus ik denk dat dat wel een van de grootste barrières was.

	Ik zie wel dat het een soort profiel is die zich tegen dit soort dingen zet of juist goed op verandering gaan. "Waarom zou ik zo gaan doen terwijl het gewoon goed gaat." Ik denk dat het dus vooral zit in mensen overtuigen.
Reason of challenges	Want dan is iedereen het er wel mee eens dat iets moet gaan gebeuren, maar dan gaat er commitment gevraagd worden in de vorm van resources, mensen, uren die je van teams nodig hebt, of budgets. Ze vonden dat ze teveel tijd kwijt waren met het juist documenteren, het presenteren en het in de gaten houden van de verschillende taken, dat dit allemaal goed gedocumenteerd wordt. Versus de daadwerkelijke tijd om je taken uit te voeren. Plus, dat we er eigenlijk achter kwamen dat het in onze optiek vooral heel goed werkt als je echt projecten kan doen En die wordt nu eigenlijk binnen een bestaande rol geschoven, omdat het logisch is want hij/zij is de meest senior persoon in het team. Waardoor je ook merkt dat de uitvoering niet helemaal top is. Ik dacht echt van: "wat is dit nou weer? Extra werk... ik heb het al druk genoeg en komen zij met dit fluffy gedoe." Dus Dat is binnen Unilever echt wel lastig, want je hebt gewoon een blauwdruk van mensen. Die Mensen hebben allemaal een baan. Zeg maar en ze hebben mij gewoon daarnaast kunnen zetten als extra rol, zeg maar. Dus dat is wel echt een teken dat ze het wel heel belangrijk vinden hè? Mensen hebben gewoon geen headspace om daarover na te denken of die mail goed te lezen. Nou ja, dat er dan toch relatief weinig mensen zijn... Dat was wel gek. Dat komt denk ik door andere prioriteiten.
Managers' solutions	"Nou waar je heel erg naar moet kijken, is de intentie van die persoon en om welke reden geeft hij die feedback ... Als dat het geval is, moeten we even terug, even een pauze maken, en meer uitleggen waarom de verandering gepland staat. Meer context geven zodat 'ie wel beter begrijpt waarom." Je moet er wel voor zorgen dat je de betrokken personen die het succes van het project bepalen, volledig mee aan boord zijn. Daar ga je extra tijd in steken. Met de mensen waar eigenlijk de resistance te groot is waar niets aan kan worden gedaan; cut them out.

	Ik denk dat dat een hele belangrijke factor is. Daar heb je als manager ook een rol in. Om je mensen daarin mee te krijgen en het belang ervan in te laten zien. Naja je moet het meetbaar maken. Als het met een groep niet tegelijkertijd lukt, ook vaak omdat ze zich dan misschien een beetje dom voelen binnen een groep, dan neem je ze gewoon individueel, of dan laat je ze door een collega begeleiden. Question: Dus jullie proberen de lijnmanagers vroeg in het proces mee te nemen. Dat eigenlijk ook iedereen vanaf het begin, met de neus dezelfde de kant op te kijken, als het ware? Answer: Ja. Precies Heel duidelijk zijn met wat het voor hun oplevert. Hè, de what in it for me als? Daar moet je echt mee beginnen, want ja, anders heb je grote kans dat je de plank mislaat. En als je de whats in it for me voor de medewerker heel goed weet, dan kun je ook heel gericht in je communicatie daarop sturen. Voor mij ook als je verandering drijft. Storytelling is belangrijk maar zorg vooral dat het vooral eerlijk is. Wat wij in ons eigen team doen zijn interviews. Dus op het moment dat je zelf keihard tegen een probleem aanloopt, kan je dat zelf gaan proberen op te lossen. Maar wij hebben 1 keer in de twee weken een interview moment staan. observaties. Dus echt gaan kijken van: "wat gebeurde er nou eigenlijk..., onderwater?" En dat bespreekbaar gaan maken. Dat je dus inderdaad de tijd neemt, er bent, en ervoor zorgt dat iedereen ook echt voelt dat er een veilige omgeving is waarin iedereen hun zegje kan doen en iedereen het idee heeft dat ze gehoord worden? dus door juist die verschillende disciplines heel vroeg bij het plannen te betrekken, hun input mee te nemen en het meer samen te craften kreeg eigenlijk veel meer draagvlak, waardoor later ook de executie van het plan makkelijker is gegaan. Het doel was wel duidelijk, dus je wil het merk natuurlijk wel laten groeien. Dat begrijpt iedereen. Maar ik denk echt de verandering die je wilt teweegbrengen. Daar is echt het stap voor stap in meenemen en dat zijn workshops geweest. Mensen eigenlijk, op het moment iemand zijn taak niet af heeft, je erin verdiepen, die persoon daarin helpen en
--	---

	vervolgens zorgen dat het eigenlijk zo snel mogelijk toch wel weer op de rit zit. Ja, wel echt door gesprekken te voeren. Ook gezamenlijke brainstormsessies en iedereen even veel aan het woord te laten. Dus volgend jaar gaan we dit weer doen en ik denk dat het dan dus ook beter gaat leven. Van tevoren is het natuurlijk een theoretisch verhaal, zeg maar, en nu heb je gewoon mensen waarvan je kunt zeggen: "<i>kom jij even vertellen hoe succesvol dit was en wat je eraan gehad hebt.</i>" En sommige mensen zien dit einddoel niet, en dan moet je er heel veel energie in steken en ook echt stap voor stap meenemen in het proces. Het is wel, want als je een klein bedrijf hebt met vier man in dienst, kun je natuurlijk alle kanten op, wat je wilt.
--	--

Managers' view on role of creativity

Kijk, uiteindelijk heb je een verschil tussen de wat en de hoe. En over die hoe kan je natuurlijk heel erg discussiëren. Er zijn natuurlijk heel veel routes die je kunt bewandelen. Ik denk dat creativiteit vooral daar een rol kan spelen.

Ik denk dat creativiteit iets te maken heeft met jezelf in kunnen beelden in andermans perceptie.

Maar je moet creatief zijn in hoe jij overkomt bij een persoon. En kom niet over als: "hey, je doet je werk slecht." Dus je zult wel een omgeving van vertrouwen moeten kweken van: "okay, als jij mee wilt gaan in dit proces, dan bied ik jou de mogelijkheid om dat te ontdekken."

Waar je creativiteit ook voor moet gebruiken is om erachter te komen wat iemand dan als succes zou ervaren

Dus je kunt je ook afvragen, of er aan de voorkant niet daar al iets van meer creativiteit nodig is. Het zou namelijk mogelijk zijn om het een stukje te de-standardiseren. Zovan: "dit is het idee, en kijk maar hoe dat past."

Misschien nog wel in helemaal in het begin, in het designen van andere oplossingen hè? Het ontdekken van dingen waar je misschien niet aan hebt gedacht. Daar zie ik creativiteit nog wel, maar als het eenmaal komt op: "Hoe nemen we mensen mee en hoe gaan ze doen wat we ze willen laten doen," dan is dat toch vaak wel veel communicatie.

Nou, ik zie dat meer echt helemaal in het voortraject en minder in de executie en de vertaling.

Nee, dat eigenlijk niet. Want dan hebben wij het idee al. De creativiteit gebruik je denk ik meer aan het begin van het proces.

Maar ik blijf wel bij mijn bij mijn uitgangspunt dat het voor mij toch veel meer voelt als aan het begin van de journey, dan de implementatie.

Ik denk dat openheid, en creativiteit, dan de oplossing is om resistance tegen te gaan. Dus op het moment dat je je ei kwijt kan en kan vertellen waarom je tegenzit, dan kan je de root cause identificeren. En die root cause kan je dan weer oplossen door creatief om te gaan met bepaalde oplossingen.

Het is om mensen uit te dagen.

Als jij met zoveel mogelijk mensen wil praten om op creatieve oplossingen te komen om tot een hoger doel te

	komen, dan kan creativiteit een unlock zijn om tot betere oplossingen te komen. Meer support. Dat het verhaal goed overkomt en dat ze jou gaan supporten. Nou, als je er niet doorheen kan, dan ga je er omheen, onderdoor, bovenlangs, of je kijkt of je het blokje weg kan zetten. Dus meerdere manieren zoeken. Ja... Creativiteit. Dus dat is voor mij visie, nieuwe dingen proberen, creëren, innoveren. Ik denk dat het een hele platte verandering management strategie zou zijn als je mensen niet creatief zou laten zijn in het vinden van een oplossing. Ik weet niet of het automatisch een zou zijn failure als je zou veranderen zonder creativiteit. Pfoe... Ehm... Dingen creëren, dingen van niets iets maken, niet de gebaande paden volgen, out-of-the-box denken... Maar puur efficiëntie zou willen hebben en jij bent er heilig van overtuigd dat de route die jij in gedachte hebt het beste is, dan kan creativiteit juist een vijand zijn. Dit kan namelijk veel langer duren en mensen kunnen zich ook gepasseerd voelen als je dan toch niet naar ze luistert.
Tools used to enhance creativity	Dat doe je door meerdere mensen te betrekken bij het project. Cross-functioneel met name. Dus verschillende teams bij elkaar zetten om samen iets te creëren. Als je een verander proces start, is het altijd belangrijk dat je goede stakeholder management gaat doen. Dat iedereen aligned is met wat het plan is. Belangrijk is dan om zoveel mogelijk disciplines te spreken en daar inhoudelijke input voor te vragen. Zo kom je op dit soort creatieve ideeën. Je hebt serious gaming, is een element die je kan gebruiken. Proberen mensen echt dingen te laten doorleven. En dan helpt het heel erg om in het creatieve element te gaan zitten en daar met oefeningen aan te komen. Dat is iets wat wij wel belangrijk vinden. Dus wij bereiden onze sessies voor en dan kijken we naar waar eventueel een spel nodig is, of een andere vorm van interactie, of misschien een film meenemen als inspiratie. Ehm... Ik gebruik met name mijn collega's als sparringspartners. Ook mensen die er niet zoveel mee te maken hebben gehad, die vraag ik dan om hun mening van een bepaald idee wat ik dan heb. En ook natuurlijk

	met de mensen die er wel betrokken bij zijn geweest. Dat is eigenlijk mijn grootste tool. Er was een workshop waarbij die agencies, maar ook sales aanwezig was en dat wij noemden dat een war game en daar ging je eigenlijk. Ja, dus daar gingen we Conimex vergelijken met twee competitors, concurrenten in de markt, dus met een Gotan en een private label hadden we volgens mij genomen en dan gingen we gingen daar in die workshop gingen we verschillende scenario's uitwerken. Wat mij ook altijd wel helpt is als je een bepaald onderwerp hebt wat speelt voor de verandering. Dat je zoekt naar een spreker die expert op dat gebied.
Considers consultancy	Hier sta ik zeker voor open. Hebben we ook gedaan. Dit was wel breder dan alleen de focus op alleen creativiteit. Ja! Ik denk dat je daar altijd open voor moet staan. Mits daar natuurlijk budget en dergelijke voor beschikbaar is gesteld. Maar ik denk dat het altijd goed is... Ja... Maar dus wel meer op verandering. Dus hoe nieuwe teams, way of workings, dus hoe ga je met een nieuw samengesteld team the way of working definiëren en heb ik bijvoorbeeld een externe consultant voor gevraagd. Niet persé alleen creativiteit. Ik wel, wie betaald weet ik niet. Maar als ik geen restricties zou hebben, dan sowieso. Ik zou dan wel meer geïnteresseerd zijn in een bedrijf die mij verteld hoe je meer in het algemeen goeie change management zou doen, dan echt op het creatieve. Maar dan kan creativiteit wellicht wel een onderdeel zijn.

11.4 Appendix D: 5 Why Analysis “Challenges”

CHALLENGES	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	REPRESENTATIVE FINDINGS
1. RESISTANT	People do not act upon change project	Cost too much time	Busy enough	Need at least 40 hours for existing tasks	Role of this position	Unilever has clearly defined hierarchical structure		So they'd say: "I have so much things to do. Cosmetic calling me. Too much pressure. You know, my boss is chasing me. I don't have time for this."
								En die wordt nu eigenlijk binnen een bestaande rol geschoven, omdat het logisch is want hij/zij is de meest senior persoon in het team. Waardoor je ook merkt dat de uitvoering niet helemaal top is.
								En de zwakkere broeders, die zullen altijd zeggen, "ja was toch moeilijk. Systemen kost een hoop tijd en het doet nog even op de oude manier. Ik ga binnenkort overschakelen" Die gooien het op skills, maar als je echt met ze gaat praten, zijn ze gewoon bang.
2. RESISTANT	People do not act upon change project	No agreement with change	Don't see added value of change	No communication of the added value	The change was just communicated to implement, not discussed	We did not take part in brainstorming about the change	The change was done top-down	Het begon meer te voelen als een moeite dan dat we echt het doel ervan inzagen.
								Waar we met bepaalde teams echt tegenaan zijn gelopen is dat we niet goed genoeg van tevoren een soort van contract hebben opgesteld waarin duidelijk stond welk probleem we precies gingen oplossen.
								Dan zou ik wel eerst met mijn hakken in het zand gaan. Want daar ben ik het niet mee eens. Want die performance, die ga je pas krijgen als je mensen goed in hun vel zitten. Dus dan zou ik wel benieuwd zijn naar hoe ze die performance uit die mensen zouden halen. Wat de grootste uitdaging is, is om te zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zit. Kijk, dat iedereen aligned is met dat het beter kan, is niet moeilijk. Maar als het gaat om de hoe, en wat er nodig is voor mensen om zelf te gaan inzien wat er nodig is om te veranderen... Iedereen wil verandering, maar niemand wil zelf veranderen. QUESTION: Dus eigenlijk, als ik het goed begrijp, is de grootste uitdaging echt om de mindset van mensen op de lijn van het doel van het veranderproces. En, correct me if i'm wrong, maar ook echt de waarde laten inzien van de verandering voor eigenlijk elk individu of team? ANSWER: Ja. Mee eens.
3. RESISTANT	People do not act upon change project	People feel change is not possible	Environment does not fit communicated change	Change is pushed through without checking the specific environments	Lack of flexibility in adapting change project to different environments			Een agile coach was er vooral, niets ten nadele van de agile coach, om te zorgen dat het model zoals het zegt dat het werkt, zoals het bedacht is, om dat over te brengen op ons. En zij stond ook wel open voor commentaar over dat het bijvoorbeeld niet in onze dag paste, of lastig te implementeren etc. Maar ik vond dat het model wel vrij heilig was. En ik denk dat je daarvoor moet waken. Nogmaals, dat doet ze niet slecht, alleen daar moet je wel voor waken denk ik.
								Teams die gewoon niet zien dat dit hun gaat helpen. Die hebben vanuit marketing gezien van: "Ja... maar we mogen geen ad-hoc's doen." Wat eigenlijk onzin is, maar dat zijn de dingen die zijn blijven hangen. Dus bijvoorbeeld binnen sales zit er nog steeds heel veel weerstand. Hier zijn we ook nog niet helemaal over uit. Maar dat is ook het gevaar met het plan van agile. Niet iedereen hoeft agile te werken. Het past ook niet overal.
								Een belangrijke learning daarin is dat ookal zie je het model van een nieuwe manier van werken binnen het team, dat iedereen begrijpt en ziet dat het meerwaarde heeft. Dat je er toch achter komt dat gedurende dat proces, dat het toch niet werkt. Ondanks dat je weet dat het wel meerwaarde heeft als het goed wordt toegepast.
4. HARD TO MAINTAIN CHANGE	People skip tasks of new state	People go back to old habits	People do not know and feel the new state enough	Nobody sets an example of new state	Peers jump into old habits as well			Dus mensen die al lang eigenlijk het werk dat mensen in het verleden hebben gedaan; om hun over te halen, dat dat anders moet. Want het is heel veilig natuurlijk om iets te blijven doen wat je altijd op een bepaalde manier hebt gedaan. Dus ik denk dat dat wel een van de grootste barrières was.
								Je eerste reactie trouwens op het moment dat er dingen veranderen, is terug naar jouw oude habit als dingen niet lukken. Dus je verandert naar iets, ongemakkelijk, laten we het weer doen op de oude manier.
								OK, let's make it exciting, you know, because you need to win both the hearts and the minds of people. It's not always about rationally making sense, but you want to, you know, to engage in a more emotional, compelled way to embrace it. That was when creativity was really of value.
5. HARD TO MAINTAIN CHANGE	People skip tasks of new state	People go back to old habits	People do not know and feel the new state enough	Nobody sets an example of new state	Leadership is sarcastic about change	Leadership does not endorse change		So part of the fact that this was not this challenge struggled to be implemented was because a big part of senior management did not endorse it. A lot of them, they were sarcastic.
								You know, the role of the leader is just to create the right state of mind for the people. The right mindset and then people actually do everything themselves.
								EXAMPLE WHEN LEADERSHIP DOES ENDORSE: Maar Joost had dan elke keer weer toch die magic om elke keer in dat format te stappen van agile, en daar dan extreem enthousiast over te zijn, en dat enthousiasme is dan aanstekelijk. Dan denk je van: "hè, als hij zo enthousiast is, dan moet het wel iets zijn!" Weet je wel...

11.5 Appendix E: Frequency Table "Solutions"

WAYS TO DEAL WITH CHALLENGES	FREQUENCY	REPRESENTATIVE FINDINGS
Explain value of change to employee personally and organizationally	7	Alles begint bij mindset. Ik denk dat we 80% mindset is en 20% skills is. Precies, want het is wel belangrijk dat iedereen helemaal meedoet met de verandering. Dat bepaalt natuurlijk de kans van slagen. Het is heel lastig als je een verbeterplan hebt waarvan anderen door hun prios niet persé de toegevoegde waarde ervan zien. Dus echt het belang van je plan goed kunnen uitleggen en mensen daarin overtuigen. Ik denk dat dat de belangrijkste dingen zijn.
Explain goal of change and make measurable	7	En sommige mensen zien dit einddoel niet, en dan moet je er heel veel energie in steken en ook echt stap voor stap meenemen in het proces. Naja je moet het meetbaar maken. Ook voor jezelf. Je moet werken met voorbeelden van bepaalde taken of mini-projecten van dit is hoe we het deden op de oude manier. En nu doen we het op de nieuwe manier. En dan vervolgens kijken naar wat het verschil is. Je zult altijd als mensen hun hakken in het zand zetten, middels meetbare voorbeelden dit toonbaar maken. Het doel was wel duidelijk, dus je wil het merk natuurlijk wel laten groeien. Dat begrijpt iedereen. Maar ik denk echt de verandering die je wilt teweegbrengen. Daar is echt het stap voor stap in meenemen en dat zijn workshops geweest.
Listen well to resisting employees and create psychological safety	7	Dus het eerste wat ik probeer te doen is luisteren en vragen hoe mensen het zelf ervaren. Wat hun gedachtes zijn. En dan proberen te helpen. Zijn die gedachtes dan gebaseerd op wat je daadwerkelijk gehoord hebt? Of jou verteld is? Of is dit misschien een aanname? En kan je nog even navragen of dit klopt. Ja, wel echt door gesprekken te voeren. Ook gezamenlijke brainstormsessies en iedereen even veel aan het woord te laten . Wat voor mij nu één van de factoren is die ik hieruit heb geleerd en altijd probeer te waarborgen in mijn team, is die psychologische veiligheid. Dus dat iedereen weet dat hij of zij altijd bij mij terecht kan, maakt niet uit met welke vraag.
Give extra attention to people who have most influence on succes of project	2	Je moet er wel voor zorgen dat je de betrokken personen die het succes van het project bepalen, volledig mee aan boord zijn. Daar ga je extra tijd in steken. Met de mensen waar eigenlijk de resistance te groot is waar niets aan kan worden gedaan; cut them out . Maar vaak moeten we lijnmanagers ook meenemen, hè? In een verandering. Dat is niet zo dat die ineens allemaal perfect zijn dat die het wel allemaal begrijpen. Die hebben vaak ook nog moeite, maar als we hun niet meenemen, hoe kunnen we dan in godsnaam hun medewerkers meenemen? Want de eerste, de beste keer dat het de medewerker niet lukt en dan zegt tegen zijn lijnmanager: "<i>nou dat is echt moeilijk systeem hoor.</i>" Zegt die lijnmanager: "<i>ik begrijp er ook niks van.</i>" En dan is het meteen de hele basis weg. Dan denkt hij: "<i>Oh nou, mijn baas begrijpt het niet. Dan hoef ik er ook niks mee te doen.</i>"
Be honest/transparent in storytelling	2	Dat is 1; voor mij ook als je verandering drijft... Storytelling is belangrijk maar zorg vooral dat het vooral eerlijk is. Dus het moment dat je gaat zeggen: "<i>we gaan deze verandering doorvoeren</i>" en er wordt gevraagd "<i>is het een cost-saving</i>" waarop jij zegt: "<i>nee dat is het niet.</i>" Terwijl je vervolgens aan aandeelhouders gaat vertellen dat hierdoor veel geld wordt bespaard. Dan verlies je een stukje van je credibility. En dat is gewoon in dit stuk heel belangrijk geweest. Dus zoals ik net zei, openheid en transparantie vind ik belangrijk . Dat zie je nu ook bij compas, dat dit niet altijd helemaal transparant is gegaan, wat heel veel irritatie oplevert. Informatievoorziening, transparantie... het is gewoon heel erg belangrijk om te laten weten wat je gaat doen. Ik zou openheid misschien wel op 1 zetten.
Communication is key	2	maar uiteindelijk is het toch gewoon een kwestie van heel duidelijk zijn met wat je van mensen wil en verwacht. Heel duidelijk zijn met wat het voor hen oplevert. Hè, de what in it for me als? Daar moet je echt mee beginnen, want ja, anders heb je grote kans dat je de plank mislaat. En als je de whats in it for me voor de medewerker heel goed weet, dan kun je ook heel gericht in je communicatie daarop sturen. Ik denk dus nog meer face to face met mensen gaan praten. Maar daar hadden we zelf ook de tijd niet voor. Dus dat hebben we dit keer gedaan met klassikale meetings en townhalls enzo... En met mailtjes. Maar achteraf gezien is dat mensen mee krijgen vooraf, dat je daar echt nog meer tijd in steken.

11.6 Appendix F: Frequency Table “View on Creativity”

VIEW ON CREATIVITY	FORM	FREQUENCY	REPRESENTATIVE FINDINGS
CREATIVITY TOOLS USED	Games	3	Er was een workshop waarbij die agencies, maar ook sales aanwezig was en dat wij noemden dat een war game en daar ging je eigenlijk. Ja, dus daar gingen we Conimex vergelijken met twee competitors, concurrenten in de markt, dus met een Gotan en een private label hadden we volgens mij genomen en dan gingen we gingen daar in die workshop gingen we verschillende scenario's uitwerken. Je hebt serious gaming, is een element die je kan gebruiken. Proberen mensen echt dingen te laten doorleven. En dan helpt het heel erg om in het creatieve element te gaan zitten en daar met oefeningen aan te komen. Dat is iets wat wij wel belangrijk vinden. Dus wij bereiden onze sessies voor en dan kijken we naar waar eventueel een spel nodig is.
	Film / videos	2	...of een andere vorm van interactie, of misschien een film meenemen als inspiratie Dus wij hebben toen we moesten pitchen voor het krijgen van een full-time team die hiermee bezig zal zijn, een filmpje laten maken. Dat is dan net even wat anders dan ze gewoon verwachten, en dat werkt wel.
	Multi-disciplinary work, cross-functional sessions with peers	5	Uiteindelijk in de retrospectives, waarin men dus terugkijkt en evalueert, zie je dat teams ook dingen zelf gaan bedenken. Daar zit natuurlijk ook een creatie vorm in om nieuwe dingen te gaan maken En ik denk dus hoe meer jij je dingen verdiept, en dat wilde ik daarmee ook mee zeggen, hoe sneller je wordt in het bedenken van oplossingen, omdat je creatiever na kan denken. Omdat je denkt: "hé, dat heb ik daar een keer gehoord. Dat gaan we nu zo doen." Of: "Hé, die persoon zei dit en dit en dit, dat gaan we nu zo doen." Dus ik vind het extreem belangrijk om outside of the box te denken en daar ook een beetje het bedrijf als Unilever op te Dus door juist die verschillende disciplines heel vroeg bij het plannen te betrekken, hun input mee te nemen en het meer samen te craften kreeg eigenlijk veel meer draagvlak, waardoor later ook de executie van het plan makkelijker is gegaan. Dat doe je door meerdere mensen te betrekken bij het project. Cross-functioneel met name. Dus verschillende teams bij elkaar zetten om samen iets te creëren. Als 1 team een verandering heeft doorgezet, kan vervolgens een ander team hier een kijk op hebben wat weer resulteert in iets heel anders wat succesvol is en nooit eerder aan gedacht. Dat vind ik dus creativiteit, hoe je met dezelfde data of situatie verschillende dingen inzet. Teaching from back of the room: wat bepaalde agile coaches ook doen, is als je echt hele goeie tooling hebt, is meteen tekeningen maken. Wat er gezegd wordt meteen transparant en zichtbaar maken. Dus je ziet wel dat beeld erg kan helpen en gekoppeld wordt door mensen.
CREATIVITY DEFINITION	Thinking of many possible solutions	5	Well, if you can't get through it, you go around it, under it, over the top, or see if you can put the block away. Vision, try new things, create, innovate To create, not following the known path, thinking out-of-the-box Misschien nog wel in helemaal in het begin, in het designen van andere oplossingen hè? Het ontdekken van dingen waar je misschien niet aan hebt Dus je hebt juist nieuwe sparks, nieuwe inzichten nodig om tot een nieuwe richting in te slaan en daar is creativiteit ja een key onderdeel van ja.
	Have different outcomes with the same data	2	Dus ook een stukje creativiteit om open te staan voor uitkomsten die je van tevoren niet had gedacht. Als 1 team een verandering heeft doorgezet, kan vervolgens een ander team hier een kijk op hebben wat weer resulteert in iets heel anders wat succesvol is en nooit eerder aan gedacht. Dat vind ik dus creativiteit, hoe je met dezelfde data of situatie verschillende dingen inzet.
	Flexibility	4	En dan is flexibiliteit denk ik ook een belangrijke factor hierin. Dat je echt flexibel bent in... ga niet bepaalde tijdsdrukken opleggen, of bepaalde uitkomsten al opleggen. Je moet het een beetje willen laten gaan, natuurlijk wel met een einddoel op de horizon. Maar daarbinnen moet je wel de ruimte geven om het elke kant op te laten gaan. Er zijn natuurlijk heel veel routes die je kunt bewandelen. Ik denk dat creativiteit vooral daar een rol kan spelen. Ik zie het als dat je op basis van de verandering die je ingezet hebt, dat je dan gaat doordenken van: "Oh dan kunnen wellicht dit, of dat..." Dat je daar een open mind in hebt en daarvoor open kan staan om vervolgens misschien je veranderproces daarop aan te passen. Een heel groot deel daarvan is, vind ik, open staan voor alle invalshoeken.
	Open to errors	1	Het stimuleert creativiteit. Ja... Tot op de dag van vandaag weet ik dat ik fouten kan maken, wat ervoor zorgt dat ik toch het randje ga opzoeken, misschien het randje wat je nooit durft op te zoeken als iemand daar geen ruimte voor geeft. En het is juist aan de rand waar je op ideeën komen die het verschil maken.
	In the beginning of the change process, not in the execution	5	Dus je kunt je ook afvragen, of er aan de voorkant niet daar al iets van meer creativiteit nodig is. Het zou namelijk mogelijk zijn om het een stukje te de-standardiseren. Zovan: "dit is het idee, en kijk maar hoe dat past." Misschien nog wel in helemaal in het begin, in het designen van andere oplossingen hè? Het ontdekken van dingen waar je misschien niet aan hebt gedacht. Daar zie ik creativiteit nog wel, maar als het eenmaal komt op: "Hoe nemen we mensen mee en hoe gaan ze doen wat we ze willen laten doen," dan is dat toch vaak wel veel communicatie. Maar ik blijf wel bij mijn bij mijn uitgangspunt dat het voor mij toch veel meer voelt als aan het begin van de journey, dan de implementatie. Nou, ik zie dat meer echt helemaal in het voortraject en minder in de executie en de vertaling. Nee, dat eigenlijk niet. Want dan hebben wij het idee al. De creativiteit gebruik je denk ik meer aan het begin van het proces.
WHEN TO USE CREATIVITY	To explore the "how"	1	Kijk, uiteindelijk heb je een verschil tussen de wat en de hoe. En over die hoe kan je natuurlijk heel erg discussiëren. Er zijn natuurlijk heel veel routes die je kunt bewandelen. Ik denk dat creativiteit vooral daar een rol kan spelen.
	How you portray yourself	1	Maar je moet creatief zijn in hoe jij overkomt bij een persoon. En kom niet over als: "hey, je doet je werk slecht." Dus je zult wel een omgeving van vertrouwen moeten kweken van: "okay, als jij mee wilt gaan in dit proces, dan bied ik jou de mogelijkheid om dat te ontdekken."
	To define what is succesful for someone	1	Waar je creativiteit ook voor moet gebruiken is om erachter te komen wat iemand dan als succes zou ervaren
EFFECT OF CREATIVITY	Convince people to solve resistance	3	Meer support. Dat het verhaal goed overkomt en dat ze jou gaan supporten. Nou, dat het eerder blijft hangen bij mensen, denk ik. Dat je verrast eigenlijk, hè. Je moet mensen toch zien te overtuigen dus dan helpt het als je op een inspirerende manier doet. Ik denk dat creativiteit iets te maken heeft met jezelf in kunnen beelden in andermans perceptie.
	Tool to achieve a higher standard	1	Als jij met zoveel mogelijk mensen wil praten om op creatieve oplossingen te komen om tot een hoger doel te komen, dan kan creativiteit een unlock zijn om tot betere oplossingen te komen.
	Tool to challenge people	1	Het is om mensen uit te dagen.
	Sometimes creativity can be a constraint	1	Ja, dat kan. Met de acceptatie dat het dan 3 jaar lang zou duren. Snap je, je moet dus creativiteit heel bewust toepassen, of juist niet, afhankelijk van het einddoel.

11.7 Appendix G: Agreement of Confidentiality



Declaration relating to confidentiality concerning research data in Launching Your CAREer (LYCar) programme

The undersigned, Sebastiaan Stor (hereinafter referred to as: the Student), residing in Amsterdam.

Conducting a (research)project for the company House of Change
(hereinafter referred to as: the Client), residing in: Amsterdam

Whereas:

- the Student shall, in the context of his or her LYCAR research, gain access to confidential information;
- the Client shall, where appropriate, demand a signed declaration relating to secrecy and confidentiality concerning the information provided in this context;
- this non-disclosure agreement shall, in the event of any discrepancies, take precedence over other contracts or agreements which have been or will be concluded or made between the Student and the Client;

Declares as follows:

1. The Student shall keep confidential any information which the Client or any other party involved in the LYCAR research provides under this contract, and shall not further disclose such information in any way, except insofar as the Student is obliged to disclose it by virtue of any legal requirement or irrevocable decision of a judge.
2. Information, as referred to under 1, refers to all information, including written, verbal, graphic and digital information, or information in any other form, which comes to the knowledge of the Student during the research period and which the Student knows, or can reasonably be expected to know, is of a confidential nature.
3. The Student shall not, without the prior written consent of the Client, disclose any confidential information to third parties or contribute to the publication of confidential information. The Student shall submit the thesis to the supervisor for approval from the Client in respect of confidential information, before making such information available to his examiner(s) at Hotelschool The Hague.
4. This non-disclosure agreement shall be in force for an indefinite period / The Student shall be bound to this obligation of secrecy for five (5) years after signing this declaration.
CHOOSE IN CONSULTATION WITH CLIENT)

Thus declared and signed by:

Name: Sebastiaan Stor

Date: 01-09-2022

Place: Amsterdam

Student number: 662600

Signature:

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

11.8 Appendix H: Dissemination PowerPoint Presentation to HoC

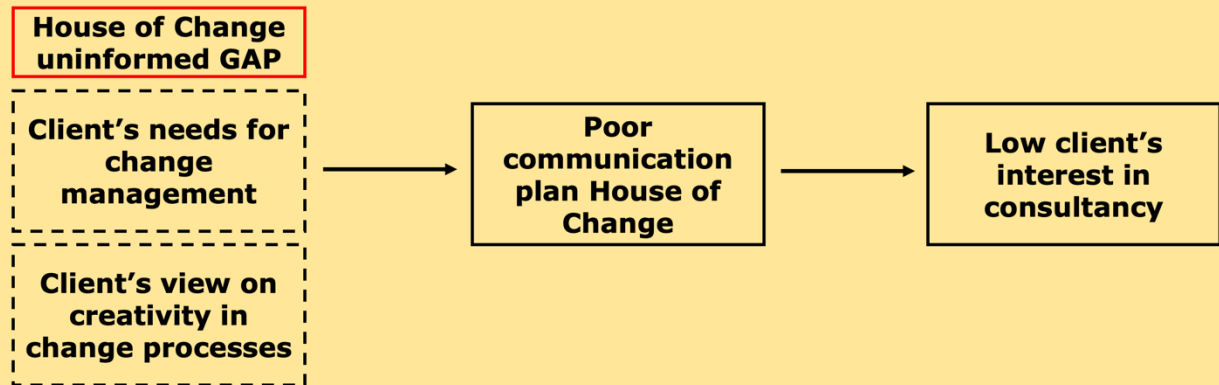
CHANGE MANAGEMENT & CREATIVITY

BY SEBASTIAAN STOR, FOR JULIA BLESS

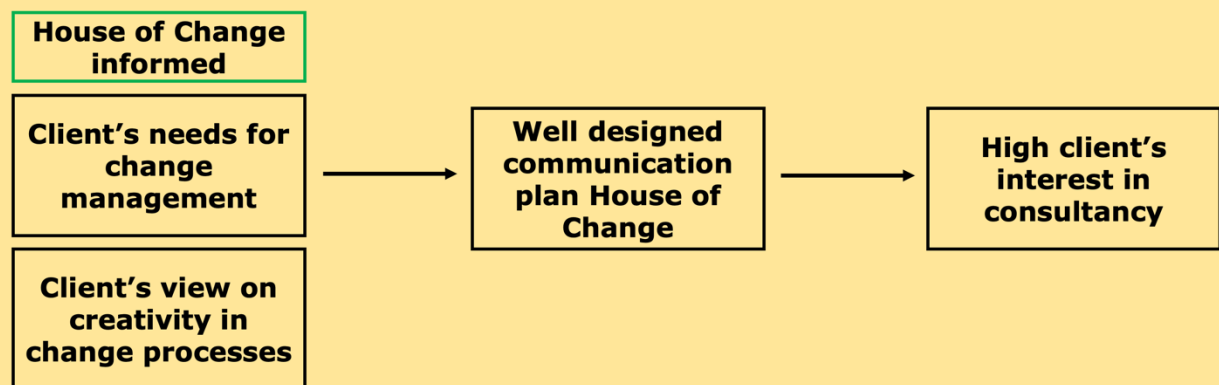
AGENDA

- Problem statement (current & desired state)
- Main research question (MRQ)
- Findings & insights
- Solution design
- Implementation
- Evaluation
- Conclusion

CURRENT STATE



DESIRED STATE



TO FILL UNINFORMED GAP

"What are the challenges Unilever managers experience during change processes and how can creativity play a role in improving the outcome?"

Challenges of Unilever managers

CHALLENGES	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?	WHY?
1. RESISTANT	People do not act upon change project	Cost too much time	Busy enough	Need at least 40 hours for existing tasks	Role of this position	Unilever has clearly defined hierarchical structure	
2. RESISTANT	People do not act upon change project	No agreement with change	Don't see added value of change	No communication of the added value	The change was just communicated to implement, not discussed	We did not take part in brainstorming about the change	The change was done top-down
3. RESISTANT	People do not act upon change project	People feel change is not possible	Environment does not fit communicated change	Change is pushed through without checking the specific environments	Lack of flexibility in adapting change project to different environments		
4. HARD TO MAINTAIN CHANGE	People skip tasks of new state	People go back to old habits	People do not know and feel the new state enough	Nobody sets an example of new state	Peers jump into old habits as well		
5. HARD TO MAINTAIN CHANGE	People skip tasks of new state	People go back to old habits	People do not know and feel the new state enough	Nobody sets an example of new state	Leadership is sarcastic about change	Leadership does not endorse change	

Solutions of Unilever managers

WAYS TO DEAL WITH CHALLENGES	FREQUENCY
Explain value of change to employee personally and organizationally	7
Explain goal of change and make measurable	7
Listen well to resisting employees and create psychological safety	7
Give extra attention to people who have most influence on succes of project	2
Be honest / transparent	2
Cater communication to value of adopting employees	2

View on creativity of Unilever managers

VIEW ON CREATIVITY	FORM	FREQUENCY
CREATIVITY TOOLS USED	Games	3
	Film / videos	2
	Multi-disciplinary work, cross-functional sessions with peers	5
CREATIVITY DEFINITION	Thinking of many possible solutions	5
	Have different outcomes with the same data	2
	Flexibility, openness	4
	Open to errors	1
WHEN TO USE CREATIVITY	In the beginning of the change process, not in the execution	5
	To explore the "how"	1
	How you portray yourself	1
	To define what is succesful for someone	1
EFFECT OF CREATIVITY	Convince people to solve resistance	3
	Tool to achieve a higher standard	1
	Tool to challenge people	1
	Sometimes creativity can be a constraint	1

The most impactful themes identified by this research

- Engagement in top-down change
- Honesty / transparency
- How to save time
- Measured value for employee & organization
- Importance of communication in language of value
- Flexibility for departmental and personal needs
- Resistance causing people to fall into old habits
- Creativity only in beginning phase

COMMUNICATION PLAN

Communicate how HoC's services support:

Showing value

- in top-down change
- and make it measurable

Saving time

- to make time for other priorities
- to prevent people to fall back into old habits

Improving flexibility

- to cope with different personal- and departmental needs
- by the usage of creativity

Creativity in entire change process

- which is proven to be of value

IMPLEMENTATION FRAMEWORK

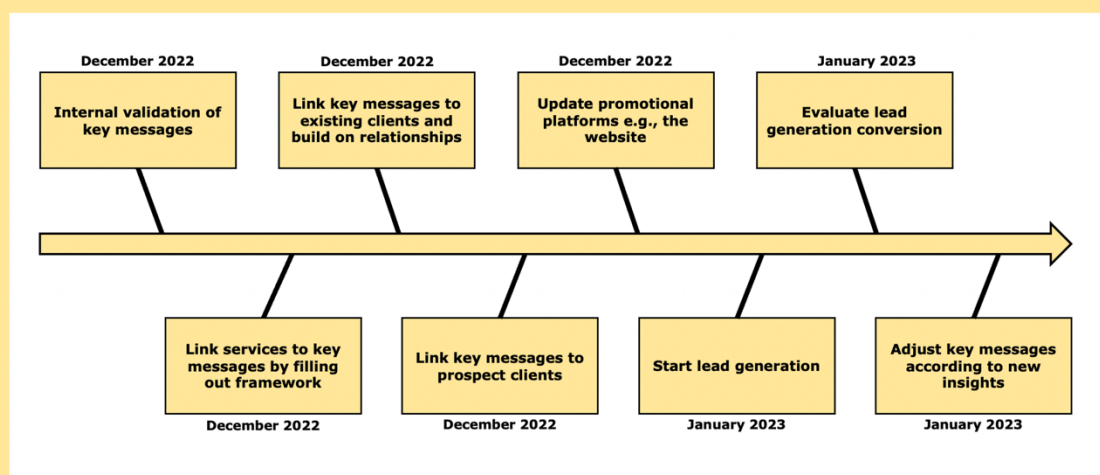
This framework allows HoC to link its services to the key messages identified by this research

Service	Value	Time	Flexibility	Creativity in entire process
Creativity as a business tool				
Creative problem solving for managers				
Creative leadership – skills that drive change				
Trainings public speaking				
Theatre trainings				



IMPLEMENTATION TIMELINE

The implementation timeline shows what steps are suggested to take for correct implementation

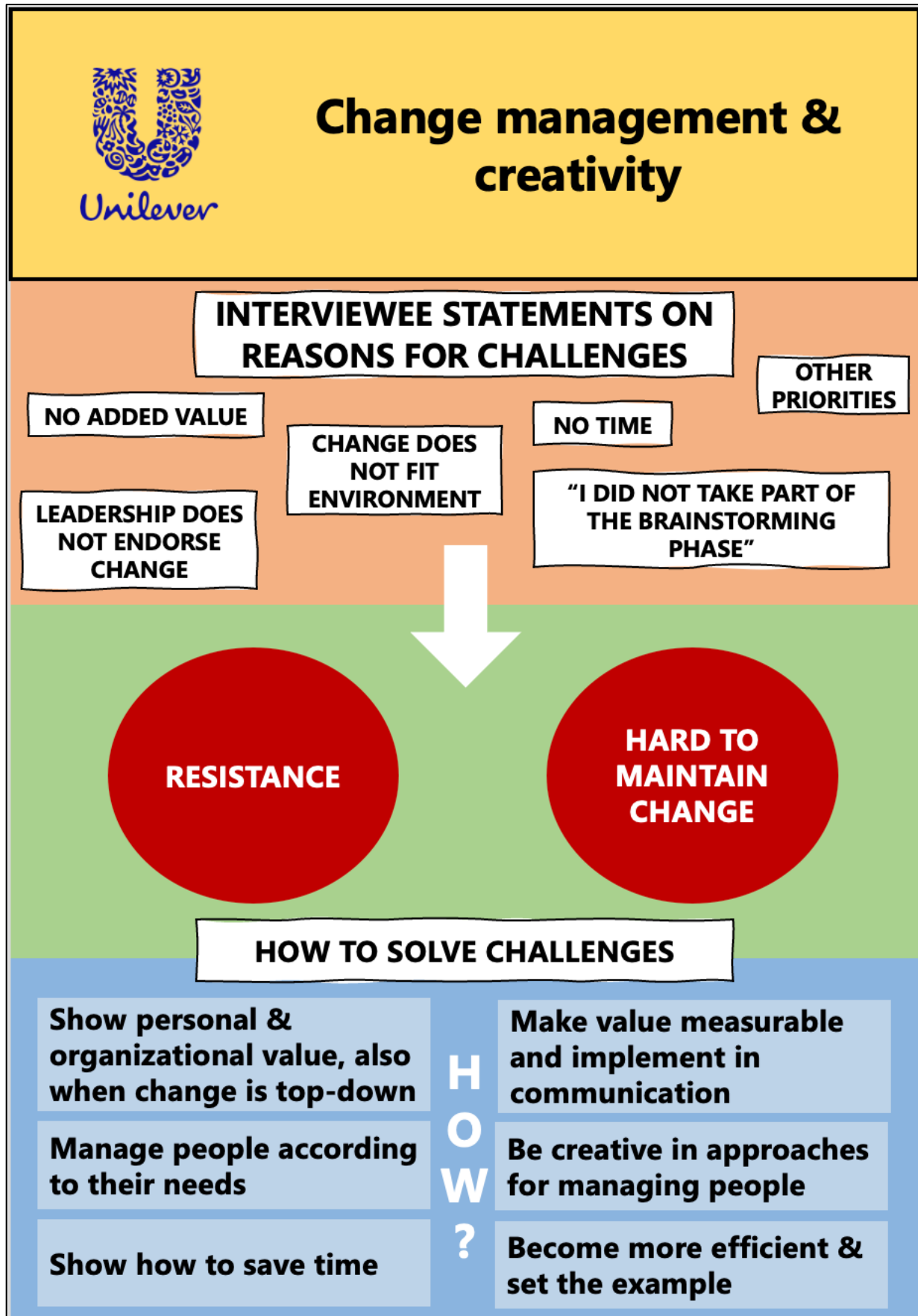


All in all...

The insights of the study provides HoC with the needs of clients and their view on creativity in change processes.

The suggested solution design should support HoC to increase the interest of clients and ultimately, increase its sales revenue

11.9 Appendix I: Dissemination Infographic for Unilever



11.10 Appendix J: Dissemination “LinkedIn Post”

Dear network,

If you are working in a position where you have to deal with managing change, or if you are just interested in the topic, read along!

For my thesis research at Hotelschool the Hague Amsterdam, I have done research for a consultancy company in change management, called House of Change. House of Change asked me to investigate what challenges managers in this day and age run into whilst managing change, and what their view is on using creativity as a tool to improve the process. I decided to use Unilever, the company where I have done my management internship, as a case company for the study.

I have interviewed 10 (senior) managers within Unilever who work in different departments and/or brands. The data gathered from the interviews allowed me to conclude interesting findings. Please find some of the general themes that came to light thanks to this study below:

- Resistance of employees towards change is often caused by the lack of recognizing the value of the initiative, both personally- and organizationally
- Employees are often extra resistant in top-down change
- Creativity is a useful tool only in the early stage (brainstorming phase) of change processes, not after implementation

The findings of my thesis provide fascinating insights and raise relevant questions to further investigate.

If you are interested in getting to know more about my research, let's connect!

11.11 Appendix K: Feedback Form of Approved Proposal

LYCar Proposal Grading Rubric

V.1.1 (Version LYCar 2020; 16 February, 2021)

Student Name:	Sebastian Stor	LYCar Coach:	Mr. Sirisena
Student Number:	662600	Primary PLO:	PLO 7
Date Submitted:	28-10-2022	Secondary PLO(s):	PLO 6

Note: All boxes with red border to be filled by student

Preconditions (required for assessment)	Yes	No	Comments
Checks content and completeness			
Executive Summary is present, concise, can be read independently, contains information about process and content, focuses on results and outcomes	☒	☐	The executive is written concisely and all necessary information of the report is included so that the reader can understand the topic at hand.
LYCar Proposal meets formal reporting criteria (according to e.g., LYCar Reading & Writing Guide)			
LYCar Proposal is written in English and is professional, including common basic components such as Intro, ToC, Conclusion etc.- see Reading & Writing Guide	☒	☐	The proposal is written in professional, formal English and all necessary headings are included in the document.
LYCar Proposal is max. 5.000 words (counting after Table of Content, incl. text in tables) - visual proof of wordcount is included in Appendices.	☒	☐	The front page of the proposal shows proof of wordcount and this is beneath 5000 words.

Harvard Referencing Style is used consistently, referencing to primary sources only, List of References is well presented	☒	☐	A list of references is added to the report and referred to in the correct manner.
Check (technical) formalities and submissions			
Ephorus upload	☒	☐	This does not exist anymore. The report was handed in at Turnitin.
LYCar Proposal incl. Appendices are uploaded in Osiris	☒	☐	The proposal has been uploaded in Osiris for assessment.
Ethics and data management			
Ethical, integrity and data management requirements	☒	☐	The proposal includes the agreement of confidentiality and ethics, integrity and data management are all discussed in the report.
Entitled to assessment? (All yes above required):	☒		

DD1: The student has demonstrated knowledge and understanding in a field of study that builds upon their general secondary education, and is typically at a level that is supported by advanced textbooks

	Excellent	Pass	No Go
1.1 Use of literature and knowledge of the field	Student uses in-depth literature and knowledge of the field throughout the report. The report contains no mistakes and factual incorrectness.	Student uses in most cases literature and knowledge of the field in the report. The report contains some mistakes and factual incorrectness in a limited part of the report.	No sufficient or correct use of literature and knowledge of the field in the report. The report contains mistakes and factual incorrectness.
1.2 Intellectual depth and abstract thinking	Student takes all significant factors into account and looks from different perspectives, sees patterns, relates situations to concepts in order to solve larger problems. The reports show excellent thinking capacity of the student. New unique insights presented in the topic and depth of understanding displayed. Excellent linking between the elements and the underlying issues within the case situation.	Student takes different perspectives into account. The report shows intellectual depth (taking into account all significant factors and looking from different perspectives) in most parts of the report. Some patterns are clear. Some links have been made.	The report lacks intellectual depth (superficial and merely descriptive) in some parts of the report. Patterns are not sufficiently made clear.
Student Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	The literature review covers all relevant topics in order to set the fundament of the research. It shows relating topics throughout different found literature, supporting the topic at hand.	
Assessor Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	The use of literature to analyse the problem domain is sufficiently detailed and extensive. Good choice of source material to explain the status quo and to present models that can be realistically applied to the problem.	

DD2: The student can apply their knowledge and understanding in a manner that indicates a professional approach to their work or vocation, and has competences typically demonstrated through devising and sustaining feedback and solving problems within their field of study

	Excellent	Pass	No Go
2.1 Application of theories/models to situations at hand	Student uses a range of theories/models appropriate to the problems in the case skilfully and able to add their own unique perspective and insight. They own the model(s).	Student mentions a range of theories/models appropriate to the problems in the case and applying some of them in the correct way.	Mentioning models and theories but not using them in a correct way.
2.2 Possible impact and meaning of own work - dissemination of research	Student plans evaluation of impact and meaning of own work in relation to business and industry with sound underpinning. Identification of all stakeholders and acts of dissemination. Plan on how to effectively disseminate knowledge through different channels fitted for a variety of audiences is also presented.	Student formulates criteria for evaluation. Student describes possible impact and meaning of own work. Identification of stakeholders and planning of dissemination through at least one valuable channel with an audience is presented.	Student fails to describe criteria how to evaluate impact. No identification of stakeholders or realistic plan on dissemination of knowledge through at least one valuable channel with an audience.
Student Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	Models and theories are included in the report and explained (e.g the CPS model). It is clear why the model is relevant for researching the topic.	
Assessor Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	Relevant theories have been applied to the problem in a meaningful way. The impact of the work for the business is clear. There is a reasonably good plan to carry out acts of dissemination: consider how you can share this knowledge with a wider audience in an interesting and impactful way.	

DD3: the student has the ability to devise data gathering events, gather and interpret relevant data (usually within their field of study) to inform judgements that include reflection on relevant social, scientific or ethical issues

	Excellent	Pass	No Go
3.1 The Design Based Research Process	Student sets the research process up in a systematic and well organised way. Student makes sense of a problem mess, analyses a (complex) problem and formulates feasible solutions by using a design-based research approach. Logical flow from Problem definition to Analysis to Solutions Design/methods are well chosen and motivated,	Student analyses the problem, and formulates possible solutions underpinned by literature using a design-based research approach. Methods motivated and mostly logically chosen	Insufficient problem analysis and methodology, research cycle not used.
3.2 Analysis and evaluation of data	Student plans analysis and evaluation of data/information well using appropriate (digital) tools and makes data-driven decisions. All statements are underpinned with facts and figures and/or referencing. The appropriate tools are used in all steps. Analysis is sufficiently complex with use of information from more than 2 different dimensions (practitioners, scientific literature, the organization and stakeholders).	Student plans analysis and evaluation of solutions clearly, with some flaws or unclearities. Some statements are underpinned with facts and figures and/or referencing, some lacking underpinning. Analysis is sufficiently complex using data from at least one dimension and sufficiently backed up with literature.	Plan of analysis and evaluation of solutions is not clear. Statements are mostly not underpinned with facts and figures and/or referencing; some are contradicting. No tools are used. Lacking or no analysis and not backed up with literature.
Student Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	The report shows the DBR process clearly. The problem at hand is very clearly and concisely stated and supported by logical reasoning. The research questions all support tackling the problem statement and a logical methodology has been explained to further investigate the problem. These all result in a logical, but still rather drafty, solution design.	
Assessor Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	The use of DBR is clearly reflected in the research process and documentation. The proposed analysis of the data obtained through qualitative research seems adequate. The theoretical framework or the logic model is not explained explicitly: this is a shortcoming you would want to address in the next deliverable.	

DD4: the student can communicate information, ideas, problems and solutions to both specialist and non-specialist audiences

	Excellent	Pass	No Go
4.1 Communication to audience making use of professional (business) English	Student divides information effectively in paragraphs/chapters. No noticeable errors in English usage and mechanics. Use of language enhances the argument and avoids abbreviations. Sentence structures are well varied, and voice and tone are highly suitable for the specific audience/s. Style and content complement each other into an appealing, high quality story. Highly skilful organisational strategy. The logical sequence of ideas increases the effectiveness of the argument and transitions between paragraphs strengthen the relationship between ideas. Sub-headings are employed effectively and the links between different sections are reinforced through linking expressions. Shows attention to detail in all parts of the report.	Student divides information in paragraphs/chapters. Errors in English usage and mechanics are present, but they rarely impede understanding. Use of language supports the argument. Sentence structures are varied, and voice and tone are generally appropriate for the intended audience/s. Generally, a clear organisational strategy. The sequence of ideas in most cases supports the argument and transitions between paragraphs clarify the relationship between ideas. The report is mainly comprehensively written and lacks some attention to detail in some parts of the report.	Distracting errors in English usage are present and they impede understanding. Use of language is basic, only somewhat clear and does not support the argument. Word choice is general and imprecise. Voice and tone are not always appropriate for the intended audience/s. Basic organisational strategy, with most ideas logically grouped. Transitions between paragraphs sometimes clarify the relationship among ideas. The report is not comprehensively written and lacks attention to detail in most parts of the report.
Student Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	The language throughout the entire report is very professional and it speaks well towards its audience.	
Assessor Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	The report is structured well and is readable. Good use of professional English.	

DD5: the student has developed those learning skills necessary to continue to undertake further study with a high degree of autonomy

	Excellent	Pass	No Go
5.1 Plan on IQ development in PLO: Reflection on product(s)	Student has clear plans on what will be delivered and uses different relevant theory to underpin own work and reflect on it.	Student has a plan on what will be delivered and uses theory to underpin planned own work and reflect on it.	No clear deliverables mentioned and almost no theory to underpin own work and reflection.
5.2 Plan on AQ & EQ Self development	Student devises excellent ability to critically reflect on own developmental goals and demonstrates real growth mindset for life-long learning. Student proposes a demonstration of being able to self-direct, taking initiative in unpredictable situations. Student shows different metrics that can demonstrate development in terms of their EQ/AQ.	Student shows developmental goals and demonstrates growth mindset. There is a plan on how to reflect on values, attitudes and behaviour. Starting levels and desired end levels are described and measurements are provided.	Developmental goals are not concrete, there is no demonstration of growth mindset. Plan on how to reflect is vague and does not give enough substantiation to show growth.
5.3 Plan on EQ Social development	Student provides a plan on how to construct a multitude of proof that shows development as an Intercultural Hospitality Leader. Excellent ability to contribute to the global society/local community as a responsible citizen. Excellent analysis of diversity of people the student will deal with. Possible effective collaboration with all stakeholders in different cultural settings. Hospitality is key to the project or work the student does.	Student provides a plan on how to prove development as an Intercultural Hospitality Leader. Plan on how to contribute to the global society/local community as a responsible citizen. Proposing ideas on how to collaborate with different stakeholders in different cultural settings. Hospitality is a differentiator in the students' project or work.	No clear plan on development as an Intercultural Hospitality Leader. Plan on how to contribute to global society/local community is missing. Ideas proposed on collaboration or hospitality are not sufficient.
Student Feedback:	Pass ☒ Not Yet ☐	A plan for developing IQ, AQ and EQ are all included in the report. It shows understanding of self-reflective skills and sets a general plan for continuous improvement as for these topics.	

Assessor Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	There is a sufficiently well thought out plan for facilitating personal growth. Please make sure that this is tracked and documented continuously, and reflected in your final deliverables.
--------------------	--	--

Overall Assessor Feedback

This proposal went through multiple rounds of review and feedback, so at this stage there's hardly anything specific that can be pointed out as a critical area for improvement. Now the challenge is to make sure the execution lives up to it!

LYCar Proposal Outcome

- Pass ☒ All qualitative criteria awarded a "Pass". "P" registered in Osiris. Student can continue with LYCar execution.
- No Go ☐ One or more qualitative criteria graded as "Not Yet". "F" registered in Osiris. Student re-writes LYCar Proposal with incorporated feedback.
- Pre-Condition NY ☐ Pre-conditions not met. Student resubmits LYCar Proposal. No grade or feedback provided to the student.

11.12 Appendix L: Proof of Data Management

 Hospitality Business School

Home Student Support ▾ Departments ▾ Committees & councils ▾ Information ▾ Forms ▾ Applications ▾ Links ▾ Shop ▾

🏠 > Forms > Student Research Data Upload

Dear Students,

As part of your LYCar research, you are required to upload all your data files for data storage.

For information concerning data management and your research number, please refer to "Data Management" on the LYCar 2020 myhotelschool worksite.

Uploading your data files is a pre-condition for the assessment of your LYCar Company Project Report.

Name(required)	Sebas Stor
Student Number(required)	662600
Email(required)	662600@hotelschool.nl
LYCar Coach(required)	Mr. Sirisena
Research Number(required)	662600-727

Upload file (one per upload, click 'Select File' - 'Upload File' for every file until you done)

File Data-management-interview-transcriptions.docx uploaded successfully

👍 41

File Upload Notification

😊 ⏪ ⏩ ↺

 noreply <noreply@hotelschool.nl> Today at 15:37

To: ✅ Sebas Stor

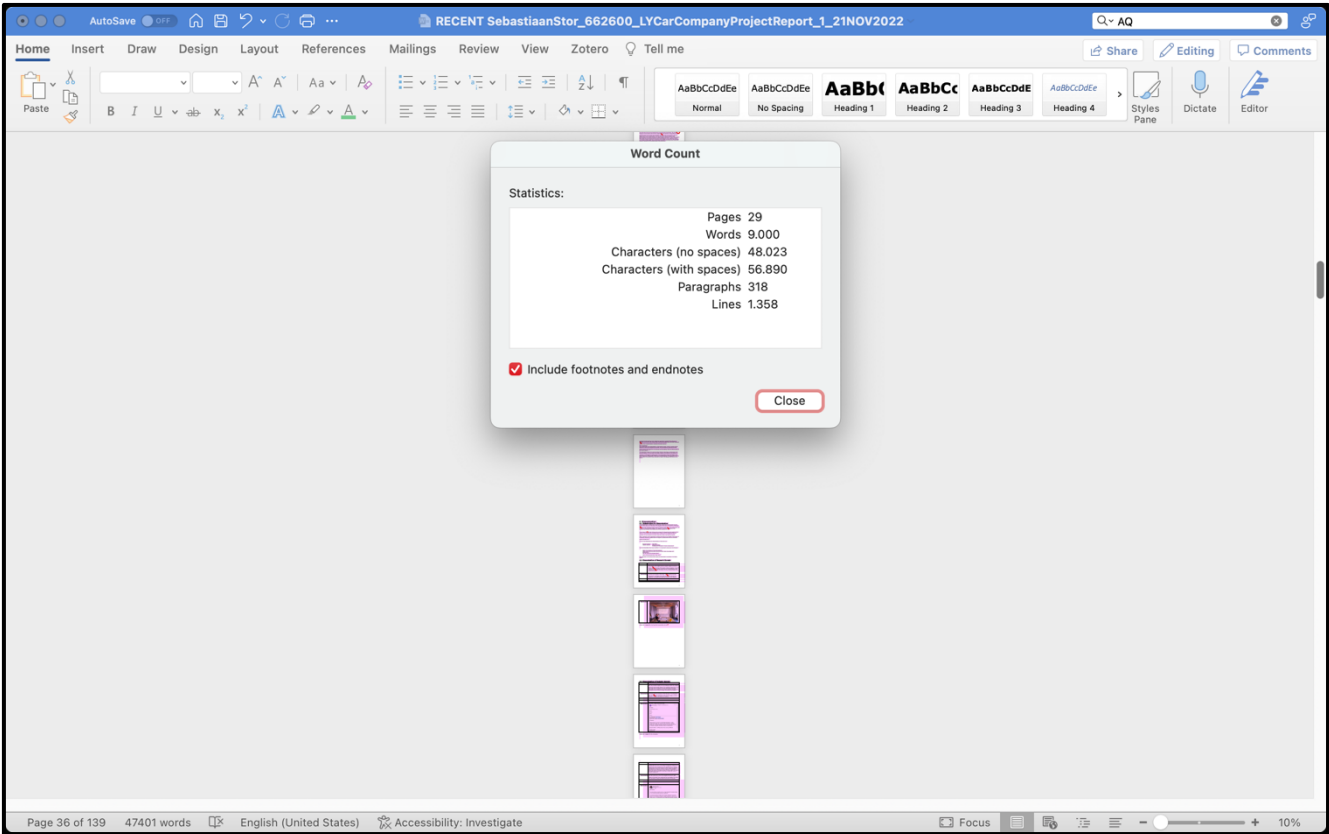
Dear Sebas Stor,

This is an automatic delivery message to notify you that a new file has been uploaded.

Name : Sebas Stor
Student Number : 662600
Email : 662600@hotelschool.nl
LYCar Coach : Mr. Sirisena
Research Number : 662600-727

We kindly request you to forward this email to your LYCar coach as evidence that your data files have been uploaded securely.
Thank You.

11.13 Appendix M: Proof of Wordcount



12 References

'It Is Not the Strongest of the Species that Survives But the Most Adaptable – Quote Investigator' (May 2014). Available at:

<https://quoteinvestigator.com/2014/05/04/adapt/>

Adams, W., 2015 Handbook of practical program evaluation, Edition 4, Chapter Conducting Semi-Structured Interviews.

Amarantou, V. *et al.* (2018) 'Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents', *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), pp. 426–450.

Andersen, P. H., & Kragh, H. (2015). Exploring boundary-spanning practices among creativity managers. *Management Decision*. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0399>

Available at: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>.

Avey, J.B., Wernsing, T.S. and Luthans, F. (2008), "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44 No. 1, pp. 48–70.

Baumeister, R. F., Gailliot, M. T., DeWall, C. N., & Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality*, 74, 1773–1801.

Beer, M. and Nohria, N. (2000), "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 3, pp. 133–141.

Breitenstein, S.M. *et al.* (2010) 'Implementation Fidelity in Community-Based Interventions', *Research in nursing & health*, 33(2), p. 164. Available at: <https://doi.org/10.1002/nur.20373>.

Cameron, E. and Green, M. (2019) *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.

Carroll, C. *et al.* (2007) 'A conceptual framework for implementation fidelity', *Implementation Science*, 2(1), pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-40>

Chreim, S. (2006), "Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance", *Organization Studies*, Vol. 27 No. 9, pp. 1261–1287.

Ferreira, J.; Coelho, A.; Moutinho, L. (2020) "Dynamic capabilities, creativity and

Foster, R.D. (2010), "Resistance, justice, and commitment to change", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21 No. 1, pp. 3–39.

Gong, Y.; Zhou, J.; Chang, S. (2013) "Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity." *Pers. Psychol.*, 66, 443–482.

Hammarberg, K., Kirkman, M. and de Lacey, S., 2016 Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), pp.498–501.

Haslam, S. and Pennington, R. (2010), "Reducing resistance to change and conflict: a key to successful leadership", *Resource International*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-11.
innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation" *Technovation*, 92, 102061.

Juwita, H., 2020 The Role of Adversity Quotient in the Field of Education: A Review of the Literature on Educational Development. *International Journal of Educational Methodology*, 6, pp.507–515.

Khedhaouria, A.; Gurău, C.; Torrès, O. Creativity (2015) "self-efficacy, and small-firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation" *Small Bus. Econ.*, 44, 485–504.

Kirkpatrick's, D., 1975 Kirkpatrick's Evaluation Model., p.1.

Kotter, J. (2001) What leaders really do. HBR.

Leavy, B. (2005) "A leader's guide to creating an innovation culture" *Strategy Leadersh.*, 33, 38–45.

Lee, J. et al. (2021) 'The use of telehealth during the coronavirus (COVID-19) pandemic in oral and maxillofacial surgery – A qualitative analysis', *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 9(4). Available at: <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.2-12-2021.172361> (Accessed: 1 November 2022).

Longhurst, R., 2009 Interviews: In-Depth, Semi-Structured. In: *International Encyclopedia of Human Geography*. pp. 580–584.

Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.

Mohamed, M.S.; Khalifa, G.S.; Al-Shibami, A.H.; Alrajawi, I.; Isaac, O. (2014) "The mediation effect of innovation on the relationship between creativity and organizational productivity: An empirical study within public sector organizations in the UAE" *J. Eng. Appl. Sci.*, 14, 3234–3242.

Nainaar, D. and Masson, J. (2018) 'AN INVESTIGATION INTO TECHNOLOGY MANAGEMENT TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE WITHIN THE FAST MOVING CONSUMER GOODS (FMCG) BEVERAGE INDUSTRY', 6(2), p. 25.

Nakano, T. D. C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21 st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35, 237-246.
<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/vrTxJGjGnYFLqQGcTzFqfcp/?lang=en&format=html>

OLI, 2021, *Assessing the Outcome: Two Preliminary Questions* Available at: <https://oli.cmu.edu/jcourse/workbook/activity/page?context=00b4917c0a0001dc3a93d1aa5a10a0f8> (Accessed 12 December 2021).

Parker, C., Scott, S. and Geddes, A. (2019) 'Snowball Sampling', SAGE Research Methods Foundations [Preprint]. Available at: <http://methods.sagepub.com/foundations/snowball-sampling> (Accessed: 24 October 2022).

Pieterse, J.H., Caniëls, M.C.J. and Homan, T. (2012), "Professional discourses and resistance to change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 798-818.

Puccio, G.J. *et al.* (2020) 'Creative Problem Solving in Small Groups: The Effects of Creativity Training on Idea Generation, Solution Creativity, and Leadership Effectiveness', *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), pp. 453-471. Available at: <https://doi.org/10.1002/jocb.381>.

Serrat, O. (2009) 'The 5 Whys Technique', p. 30.

Todnem (2005) 'Organisational change management: A critical review', *Journal of Change Management*, 5(4), pp. p369-380.

Van Esch, E.; Wei, L.Q.; Chiang, F.F. (2018) "High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity." *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 29, 1683-1708.

Yue, W. (2008), "Resistance, the echo of change", *International Journal of Business and Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 84-89.