



■ Walter Wittkamp & Norbert Huijzer

Veranderingen succesvol maken

Organisaties zijn steeds minder in staat om complexe veranderingen het hoofd te bieden. Dit zien we in toenemende mate. Uit ons onderzoek blijkt dat organisaties hun eigen expertise overschatten die nodig is om te kunnen meebewegen met toekomstige veranderingen. Ook de mogelijkheden die er zijn om op veranderingen te reageren ontwikkelen zich minder snel dan nodig. Hoe zorg je dat je beter voor veranderingen bent toegerust?

We hebben recent onderzocht welke veranderkundige capaciteiten organisaties moeten hebben om met de toenemende veranderdynamiek te kunnen omgaan. Daarvoor hebben we voornamelijk Nederlands literatuur bekeken. Dit leidde tot hypothesen die we met een enquête verder hebben onderzocht. Uiteindelijk heeft een representatieve dwarsdoorsnede van 223 organisaties de enquête ingevuld. Als je de resultaten van deze enquête extrapoleert naar alle organisaties in Nederland, dan kunnen de antwoorden 6,5 procent afwijken van de resultaten uit onze enquête (onzekerheidsmarge volgens <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>). Dat betekent dat onze resultaten redelijk betrouwbaar zijn en zomaar op jouw organisatie van toepassing kunnen zijn.

“Help, we moeten veranderen!”

Een belangrijke aanleiding voor het onderzoek was dat wij zagen dat veel organisaties externe hulp invoeren bij verandertrajecten. Dat gebeurt omdat ze zelf te weinig veranderervaring hebben en/of omdat ze iemand van buiten willen hebben met een frisse blik en de verhoudingen niet willen verstoren (vreemde ogen dwingen). Wat wij als externe verandermanagers vaak merken, is dat het lastig is voor organisaties om zelf voldoende veranderkracht te ontwikkelen. Daardoor blijft men slecht voorbereid op het toenemend aantal veranderingen. Dit kan leiden tot paniekvoetbal door een tekort aan tijd en veranderkennis. Dit leidt vaak weer tot het inhuren van externe deskundigheid, wat een te grote afhankelijkheid geeft van externe kennis en kunde. Het doel van het onderzoek was dan ook om organisaties onderbouwd te adviseren over hoe ze zelf adequaat met de toenemende veranderingen kunnen omgaan. De centrale vragen in het onderzoek waren:

- Welke veranderingen zijn of worden relevant?

- Hoe geldt dit voor de verschillende soorten organisaties?
- Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor veranderen?
- Hoe wordt het succes van veranderen gemeten?

De antwoorden op deze vragen vormen de onderzoeksbevindingen en leiden tot de conclusie en aanbevelingen van ons onderzoek.

Relevante veranderingen

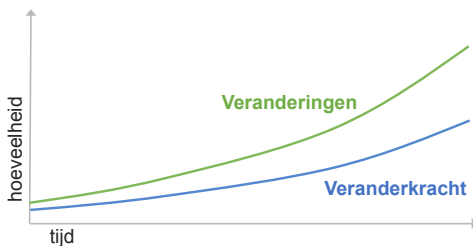
In- en externe factoren vergroten de complexiteit van organisaties. We gebruikten in ons onderzoek een model (zie figuur 1) om vast te stellen hoe organisaties aankijken tegen veranderingen (Hoogveld, 2016).

Vaak genoemde belangrijke interne veranderingen zijn de toenemende integratie van verschillende processtromen (primair, financieel, HR, et cetera), de groei van



Figuur 1. Interne en externe veranderingen (Hoogveld, 2016)

de ondersteunende ICT-systemen en de toenemende werkdruk. Externe veranderingen op macroniveau worden als het meest onvoorspelbaar gezien. De combinatie van interne en externe factoren zorgen voor een exponentiële toename van de hoeveelheid en complexiteit van veranderingen. Mede daardoor is er vaker sprake van wat Vermaak 'taaiere vraagstukken' noemt, waarbij het gangbare repertoire aan veranderaanpakken niet voldoet (Vermaak, 2009). Kortom, de organisatorische veranderkracht om goed te kunnen reageren op deze veranderdynamiek groeit wel, maar veel minder hard dan nodig.



Figuur 2. Groeiend tekort aan veranderkracht

Veranderkracht naar soort organisatie

We waren benieuwd of er verschil zit in de veranderkracht bij verschillende soorten organisaties. Daarom hebben we gekeken naar het publieke of private karakter, de omvang (in aantal werknemers) en naar enkele eigenschappen die iets zeggen over de cultuur van de organisatie. Voor dit laatste hebben we eigenschappen gehanteerd die iets zeggen over de mate waarin organisaties uitgaan van maakbaarheid (positivisme), vertrouwen, procedures, leervermogen en flexibiliteit (McAuley, Duberley, & Johnson, 2008).

We zagen geen significante verschillen tussen publieke en private organisaties. Wel in de omvang van organisaties: naarmate

organisaties groter (en complexer) worden, nemen het succes van verandertrajecten en de flexibiliteit af. De mate van procedureel werken neemt juist toe. Vertrouwen als cultuuraspect correleert sterk positief met het succes van verandertrajecten.

Succesfactoren

Om vast te stellen hoe veranderversucessfactoren correleren met het succesvol afronden van verandertrajecten, hebben we de belangrijkste succesfactoren voor veranderen uit de literatuur gehaald (Cozijnsen, 2005; Kuipers, 2010). Dit zijn:

- de bekendheid met de veranderdoelstellingen en hun relatie tot de ondernemingsstrategie;
- de wijze waarop is gezorgd voor daadkrachtige betrokkenheid van de juiste actoren
- de mate van veranderervaring;
- de wijze waarop het totale veranderproces beheerst wordt.

Met een enquête (223 respondenten) hebben we eerst algemeen gevraagd hoe tevreden de deelnemers zijn over het veranderen. Vervolgens zijn we nagegaan of de genoemde veranderversucessfactoren wel aanwezig waren. We hebben ook gevraagd of er geëvalueerd werd en of er sprake was van een lerende organisatie. Met acht diepte-interviews hebben we onze analyse van de bevindingen getoetst.

Veranderversucessfactoren

- een structurele veranderaanpak;
- goed opdrachtgeverschap;
- brede betrokkenheid van de juiste mensen;
- meer interne dan externe projectleden;

- aandacht voor het begeleiden van de implementatie;
- evalueren en een cultuur van leren;
- aanwezige veranderexpertise;
- ruimte voor bijstellingen;
- ondersteuning bij het toepassen.

Uit ons onderzoek bleek dat dit soort succesfactoren bij maar weinig organisaties aanwezig zijn. Zo geeft slechts 21 procent van de organisaties onomwonden aan dat er sprake is van een gestructureerde veranderaanpak en 19 procent van professioneel opdrachtgeverschap. Meest zeggend is misschien wel dat maar 14 procent van de organisaties aangaf verandertrajecten na afloop structureel te evalueren.

Succes meten

Hoe verliepen de verandertrajecten bij de organisaties? Op deze algemene vraag werd veel positiever geantwoord dan we hadden mogen verwachten op grond van de aanwezige veranderversuccesfactoren en daadwerkelijke resultaten. Dat is onze belangrijkste bevinding. Andere uitkomsten waren:

- Er komen inderdaad steeds meer veranderingen op organisaties af. Deze organisaties zijn zich daar wel van bewust, maar nemen geen passende actie.
- Er is nauwelijks beleid over veranderen. Men doet vaak maar wat en mist daardoor vaak essentiële aspecten als goed opdrachtgeverschap, afstemming tussen veranderingen, begeleiding van de verandering of het leren van verandertrajecten.
- Er is een significant verschil in perceptie tussen directie en management, staffuncties en uitvoerenden, als het gaat om de kwaliteit en beleving van het

veranderproces (staffuncties vinden de kwaliteit het laagst).

- In veranderprojecten die men wel als geslaagd beschouwt, is rekening gehouden met de strategie en de impact op de betrokkenen, productie en diensten, systemen, processen, ICT en organisatiecultuur.

Organisaties vinden dus zelf dat verandertrajecten wel goed verlopen. Maar na doorvragen blijkt dat er onvoldoende resultaat wordt bereikt en dat voor veranderen essentiële kennis en kunde ontbreekt. Zo waardeert bijna 60 procent van de respondenten het verandervermogen van hun organisatie als goed of voldoende. Dit is gemeten op basis van algemene vragen over het succes van veranderprojecten en verwachtingen over het succes van verandertrajecten in de toekomst. Dit is bijzonder, omdat van deze respondenten maar een klein deel aangeeft dat hun organisatie beschikt over de succesfactoren voor veranderingen (zie ook het eerste kader).

Uit ons onderzoek blijkt dat ook bij deze 60 procent de gewenste effecten zelden volledig bereikt worden. De 17 procent van de organisaties die hun verandervermogen als goed beoordelen (de hoogste categorie) geeft aan dat toch maar 45 procent van hun verandertrajecten grotendeels tot het gewenste effect heeft geleid. Operatie geslaagd, patiënt overleden?

Blinde vlek

Over het algemeen schatten organisaties hun verandervermogen hoger in dan dat deze werkelijk is. We zien dus een blinde vlek. Die lijkt te maken te hebben met het volgende. Er wordt weliswaar breed aangegeven dat er steeds meer en steeds complexere veranderingen op organisaties afkomen. En men benoemt ook de behoefte

hier doortastender mee om te gaan om de bedrijfsresultaten en het werkplezier niet te veel onder druk te zetten. Toch wordt veranderen bij de door ons ondervraagde organisaties niet als een strategisch vraagstuk opgepakt. En dat is wel noodzakelijk vanwege de toenemende veranderdynamiek, de groeiende complexiteit van organisaties, groeiende investeringen en oplopende mogelijke faalkosten.

Agile is geen wondermiddel

Veel organisatie werken nu toch *agile*? Dat maakt toch dat organisaties soepel kunnen veranderen? Wat wij zien is dat agile helpt bij het vergroten van het aanpassingsvermogen van een organisatie. Maar we zien ook dat de definition of done (wanneer is iets echt klaar om gebruikt te worden?) op organisatieniveau niet eenvoudig te bepalen is. Organisaties vinden het moeilijk om aan te tonen dat er betere resultaten met *agile* worden bereikt. Zoals naar voren kwam in één van de interviews: “We zijn gewoon begonnen met agile implementatie op afdelingsniveau. We vergooiden hiermee een goed werkend escalatiesysteem.”

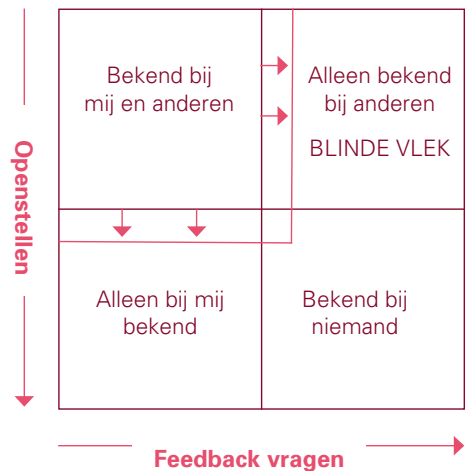
Aanbevelingen

Wat kun je doen om zo’n blinde vlek te voorkomen en het verandervermogen te verbeteren? Op basis van ons onderzoek doen we vier aanbevelingen.

1. Veranderen als strategisch vraagstuk

Voor veranderprofessionals is het lastig als organisaties steeds moeten veranderen, maar veranderkundige vaardigheden niet als strategische competentie onderkennen. Hoe spreek je organisaties daarop aan? Het moet in elk geval duidelijk zijn wat de oorzaak

en het effect zijn van het negeren van het strategisch belang van veranderen. We hebben het al eerder gehad over de blinde vlek. We zien hier een analogie met het Johari-venster (Luft & Ingham, 1955). Dit model is weliswaar op individuen gericht, maar je kunt het ook toepassen op organisaties. Om de blinde vlek te verkleinen, stelt dit model dat je om feedback moet vragen en open moet communiceren. Zo kun je de juiste kennis vergroten en het gedrag daarop aanpassen.



Figuur 3. Johari-venster (Luft & Ingham)

Als we dit model op organisaties projecteren, dan kunnen we – als externe verandermanagers – het volgende stellen:

- Zowel de organisaties als wij zien dat er steeds meer en steeds indringender veranderingen op organisaties afkomen.
- Wat zien of weten wij niet en organisaties wel: hoe verandertrajecten zijn georganiseerd en welke organisatiespecifieke afwegingen er worden gemaakt (eerdere ervaringen, cultuuraspecten).
- Wat zien of weten organisaties niet, maar wij als buitenstaanders wel: wat

daadwerkelijk de verandercompetenties moeten zijn. Hier zit de basis voor de interventie.

2. Interventie op de blinde vlek

De blinde vlek kan heel vervelend zijn omdat anderen iets in de gaten hebben waar jijzelf geen weet van hebt. Vaak is het dan lastig om organisaties op hun gebrek aan verandervermogen aan te spreken omdat een gemeenschappelijke discours ontbreekt. Een aanpak kan zijn om feedback beter te organiseren en gelijktijdig aan een gemeenschappelijke begripsvorming te werken. Als je bespreekt wat er bedoeld wordt met begrippen als veranderen, veranderversucessfactoren, veranderdynamiek en veranderaanpak, krijgt veranderen zelf ook meer aandacht.

Dat is vooral nodig wanneer niemand in de organisatie het als zijn probleem ziet dat er iets fundamenteels ontbreekt om te kunnen veranderen. De interventie is dan om een vertrouwensband te creëren met enkele relevante welwillenden. Dit zijn vaak mensen die het probleem wel zien en naar wie geluisterd wordt, maar die geen directe macht hebben. Omdat veranderkracht niet tastbaar is, komt het niet snel op de beleidsagenda. Dan helpt het als er een sterk verhaal vanuit de organisatie zelf tot stand komt. De argumenten uit dit artikel kunnen daarvoor worden omgezet in een organisatiespecifiek narratief.

3. Maak veranderbeleid

Een strategisch veranderbeleid is noodzakelijk. Beleid maken bestaat uit het bepalen van haalbare doelen, vrijmaken van middelen en een realistisch tijdpad (Graaf, van de & Hoppe, 1996). Bij een nieuw beleidsveld is het goed om extra aandacht te schenken aan de verbinding met andere strategische kaders, zoals de ondernemingsdoelstellingen, het

financieel beleid, personeelsbeleid en ICT-beleid. En het maken van een veranderbeleid is een verandering op zich, wat onder andere een goede betrokkenheid en planmatig handelen impliceert.

Kennis over veranderen is een continu aandachtspunt

Wat moet er ieder geval in een veranderbeleid staan? Natuurlijk vereist het altijd maatwerk op basis van de uitdagingen en mogelijkheden van een specifieke organisatie. We maken het praktisch door de grote lijn aan te houden: waarom, wat, hoe, wie en wanneer:

- **Waarom:** het belang van gemeenschappelijk begrip over aanleidingen en de noodzaak om veranderkundige kennis/competenties te vergroten.
- **Wat:** gemeenschappelijke definities, raakvlakken met gerelateerde aspecten, noodzakelijke veranderkracht (kennis, vaardigheden, hulpmiddelen), huidige veranderkracht, veranderplan om veranderkracht te vergroten.
- **Hoe:** aanpak, participatiegraad, regie over veranderprocessen, proces om keuzes te bepalen over waarmee je aan de slag gaat, hoe je de juiste scope bepaalt, aandacht voor niveaus van verandering, cultuur en diepgang.
- **Wie:** stakeholders, verantwoordelijkheden, aanspreekpunten, bevoegdheden en taken.
- **Wanneer:** implementatieplan, stap voor stap, resultaatgericht.

Een veranderbeleid helpt de organisatie bij het stellen van kaders over de (on)mogelijkheden van de administratieve systemen, grenzen

van de productieprocessen, wat de gangbare veranderaanpakken zijn en wanneer die toegepast worden. Maar ook over welke veranderingen niet met het gangbare repertoire kunnen worden opgelost en hoe de regie over de verschillende veranderingen werkt. Niet door alles uit te schrijven, maar vooral door richting te geven met principes en verantwoordelijken te benoemen.

Een veranderbeleid moet ook rekening houden met cultuuraspecten voor het bepalen van de ambitie, de principes en de aanpak

4. **Verzorg goede communicatie**

De term beleid kan snel de associatie oproepen met een verstandige en voorzichtige aanpak (iets met beleid doen). Het kan ook leiden tot papieren tijgers of iets met de ultieme waarheid waar je altijd (krampachtig) aan moet vasthouden. De toevoegde waarde van beleid is dan minimaal. Wat je met het maken van beleid goed voor ogen moet houden, is dat beleidsontwikkeling een analytische (weldoordachtheid) maar ook een politieke (voldoende steun) dimensie heeft (Bovens, Hart, 't, & Twist, van, 2007). Door dit krachtenspel is de uitkomst voor omstanders niet altijd evident. Daarom is communicatie over beleid essentieel. Daarmee bewerkstellig je dat medewerkers de organisatiedoelen kennen en accepteren, weten wat het huidige en nieuwe beleid inhoudt en de achtergronden van het beleid en eventuele veranderingen snappen. Steeds vaker zijn organisaties bij hun veranderopgave afhankelijk van andere organisaties (bijvoorbeeld leveranciers en afnemers). Het is goed om ook hen bij het opstellen en de informatievoorziening van het veranderbeleid te betrekken.

Versterk je veranderkracht

Uit ons onderzoek blijkt dat bijna iedereen ziet dat het aantal veranderingen toeneemt. Veel respondenten geven aan dat het nodig is om de organisatorische veranderkracht te versterken. Een lastig vraagstuk, dat in zekere zin van niemand en van iedereen is. Het raakt vele portefeuilles en disciplines en vraagt wellicht om een systeemverandering. Idealiter is er een CCO (Chief Change Officer) of een andere chieft die eigenaarschap neemt tot een veranderbeleid. Maar vaak is dat niet het geval. Om in zo'n situatie toch bestuurlijke aandacht en verbetering te krijgen, is het aan te raden dan gewoon te beginnen met een groep welwillenden (Kotter & Cohen, 2010) en stappen te zetten richting bewustwording van de aanleiding en noodzaak. Essentieel is dan om met elkaar naar een gemeenschappelijke taal te streven: wat bedoelen we met veranderingen en met veranderen, waarom gaat veranderen hier soms zo moeilijk en wat zou het opleveren als dat wat beter ging? Dat leidt tot een sneeuwbal effect waardoor vakmanschap wordt gemobiliseerd. Een veranderbeleid kan dan gebruikt worden om een continu toenemende veranderkracht organisatorisch in te bedden. ■

Referenties

- Abcouwer, T., & Banga, O., & Takács, E. (2019). *Kookboek voor bewuste verandering*. Hoofddorp: Mediawerf Uitgevers.
- Bovens, M., & 't Hart, P., & Van Twist, M. (2007). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (2013). *Basisboek Veranderkunde*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A. (2005). *Anders veranderen. Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*. Amsterdam: Pearson Benelux.

- Graaf, H. van de, & Hoppe, R. (1996). *Beleid en Politiek. Een inleiding tot de Beleidswetenschap en de Beleidkunde*. Amsterdam: Coutinho.
- Kuipers, H., & Van Amelsvoort, P., & Kramer, E.H. (2010). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Den Haag: Uitgeverij Acco.
- Hoogveld, M. (2016, maart 22). *Agile business. De acht principes van wendbare organisaties*. Gedownload op 24 oktober, van <https://www.managementsite.nl/agile-business-acht-principes-van-wendbare-organisaties>
- Huijzer, N., & Wittkamp, W. (2019). *Onderzoeksverslag veranderkracht*. Amsterdam: Veranderversterkers.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2010). *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Aldershot: Gower Publishing.
- McAuley, & J., Duberley, J., & Johnson, P. (2008). *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Edingburgh Gate: Pearson Education Ltd.
- Panetta, K. (2018, oktober 16). *Gartner Top Strategy Predictions for 2019 and Beyond*. Gedownload op 24 oktober 2019, van <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-predictions-for-2019-and-beyond/>
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.



Walter Wittkamp (foto links) en Norbert Huijzer (foto rechts) zijn organisatieadviseurs en verandermanagers bij de Veranderversterkers. Walter heeft ruim twintig jaar ervaring met het gebruik van enterprise-architectuur om de performance van organisaties te verbeteren. Norbert leidt veranderingen in organisaties in goede banen.