

# Waarom anders veranderen?

De vraag waarom alles moet veranderen wordt steeds actueler omdat veranderen van organisaties niet alleen veel inspanning, energie en buitengewoon veel geld kost, maar ook omdat succesvol veranderen voor steeds meer bedrijven de enige kans op overleven biedt. Maar het wordt nog relevanter omdat steeds weer blijkt dat veranderprojecten regelmatig mislukken. In onderstaande wordt dat eens te meer duidelijk.

### Verandersuccessen

Ik heb slechts enkele onderzoeken naar die verandersuccessen kunnen ontdekken (Crosby 1979; Hanson 1993; Carr 1996; Boonstra 2000; Cozijnsen 2000). Uit die onderzoeken blijkt dat de verandersuccessen gering zijn. Zeker als het om meer complexe veranderprojecten gaat. Crosby (1979) komt bij projecten op het gebied van *Total Quality Management* (TQM) op 90 procent mislukkingen – hij onderzocht alle Total Quality Management-projecten in de Verenigde Staten. Voor een andere complexe veranderstrategie, *business process re-engineering*, lag het slagingspercentage tussen de 30 en 40 procent. En dat terwijl, zo schrijft Hanson (1993), bij dit type verandering zeer vaak ondersteuning door externe adviseurs werd gegeven. Dit is, zo stellen zij, dus blijkbaar geen garantie voor succes. Uit recenter onderzoek van Carr (1996) blijkt dat maar 20 tot 30 procent van de complexe veranderprojecten als succesvol mag worden beschouwd. Hij onderzocht TQM-projecten, de invoer van bedrijfsprocessensystemen en, nog actueler, ICT-projecten. Specifiek onderzoek naar dit type veranderingen is niet meer gedaan, voor zover de literatuur ons laat zien.

Opvallend is daarnaast dat er maar weinig bedrijven hun eigen veranderprojecten evalueren. Dit wordt bevestigd door meer dan honderd cursisten, die zelf betrokken zijn bij die projecten in hun eigen bedrijf.

### **Niet alleen mislukte projecten maar ook negatieve effecten**

Mislukken betekent bij veranderprojecten niet alleen dat de doelen niet gehaald worden. Het betekent ook verspilde tijd, geld en energie, zeker met de wetenschap dat de duur van veranderprojecten tussen de 36 maanden en 60 maanden ligt (Cozijnsen 2000). De kosten zijn vaak hoog en de inspanningen die mensen leveren aan het proces enorm. En de ellende die dat voor betrokkenen kan opleveren is misschien nog wel erger. Te denken valt aan de negatieve neveneffecten die een mislukt project met zich meebrengt, zoals frustratie, conflicten, verslechterde sfeer en veranderapathie. Dan is zo'n bedrijf met de op gang gebrachte verandering volledig terug bij 'af'. Daar komt bij dat medewerkers bij de start van een nieuw project vaak al sceptisch zijn en soms zelfs volledig verandermoe. De psychologie van de mislukking zal zich vervolgens bij iedere komende verandering al bij voorbaat als faalfactor manifesteren, en die is niet makkelijk weg te nemen.

### **Veranderkunde nieuwe stijl**

Blijkbaar hebben de bestaande veranderaanpakken en de (traditionele) veranderkunde op bovenstaande problemen tot nu geen adequaat antwoord gegeven. Wat we wel steeds meer weten is dat 'gedrag', in de zin van hoe mensen veranderen en hun reacties op veranderingen, de belangrijkste faalfactor is van al die mislukte projecten. Maar de praktijk doet daar nog veel te weinig mee. Tegelijkertijd zien we dat er steeds meer nieuwe eisen aan de professionele veranderkundige worden gesteld. Te denken valt aan de hogere snelheid om te veranderen, vanwege het tempo waarmee ontwikkelingen zich aandienen. Deze eisen, met als belangrijkste om veranderprojecten succesvoller af te ronden, creëert nieuwe doelen voor een veranderkunde 'nieuwe stijl'. Veranderkunde nieuwe stijl is niets meer of minder dan meer gebruikmaken van onderbouwde inzichten uit theorie en praktijk op het gebied van veranderen in organisaties, en afscheid nemen van alleen maar intuïtief dan wel ideologisch veranderen.

Ofwel, wat in dit boek centraal staat: veranderaanpakken zijn pas te ontwikkelen als de risicofactoren in kaart zijn gebracht. En dat gebeurt *evidence based* en op basis van een integrale benadering van de vier bouwstenen. Deze vier bouwstenen zijn derhalve gebaseerd op meerdere wetenschappelijke disciplines, zoals in onderstaand figuur weer gegeven.



Figuur 1.1

Deze wetenschappelijke disciplines dienen per bouwsteen en tussen de bouwstenen de verandermanager die (evidence-based) inzichten aan te leveren waardoor veranderprojecten meer voorspelbaar en succesvoller kunnen worden. Maar dan als eerste een antwoord op de vraag ‘wat is succesvol veranderen’?

## 1.1 Succesvol veranderen

Als we alle kosten van veranderprojecten bij elkaar zouden optellen dan zou dat wel eens in de honderden miljoenen kunnen lopen. Daarnaast blijken ze maar voor een derde bij te dragen aan de winstvergroting van bedrijven, als ze succesvol zijn. Maar wanneer is een veranderproject succesvol?

### Wat is succesvol?

- Succesvol: als één deelproject is geslaagd en de oorspronkelijke doelen zijn gehaald (bijvoorbeeld efficiency).
- Succesvol: als meerdere deelprojecten in samenhang als einduit-

komst tot (een) meer tevreden klant(en) leiden (kwaliteit producten, kwaliteit dienstverlening en service, een andere structuur tussen verkoop en marketing).

- Succesvol: als de oorspronkelijke doelen gehaald zijn en niet-be-doelde negatieve effecten, zoals sfeerverslechtering, conflicten en wantrouwen, achterwege blijven.

In crisistijd is veranderen om echte verbeteringen te realiseren al helemaal een must. Vooral als het om projecten gaat die efficiencyverbeteringen moeten bewerkstelligen. Toch gaat het in de huidige crisistijd niet altijd goed met succesvol veranderen.

Maar succesvol is ook maar een betrekkelijk begrip, als de efficiency wel vergroot wordt maar de werksfeer is verslechterd. Vandaar dat veranderprojecten ook 'zinvoller' moeten worden.

## 1.2 Zinvol veranderen

Eerst iets meer over zinvol handelen en veranderen: 'zinvol' wordt zo opgevat dat er op een logische, eerlijke en verantwoorde wijze gehandeld wordt bij veranderprocessen. Wat is anders de waarde van succesvol veranderen? Des te meer als ook nog eens blijkt dat al die zogenaamde geslaagde veranderprojecten veel negatieve bij-effecten opleveren voor de betrokkenen, waardoor mensen echt negatief in hun gedrag en emotie worden geraakt. En is het handelen van de *change-agents* in dergelijke verandersituaties dan wel zo zinvol? Of scherper gezegd: is het zelfs zinloos?

Op een *eerlijke* wijze handelen bij veranderen lijkt soms een *contradictio in terminis*. Mensen bij verandertrajecten manipuleren, ze op het verkeerde been zetten en hun foutieve informatie geven is niet fair en dus niet zinvol om een verandertraject tot een goed einde te brengen. Evenals het werken met verborgen agenda's om het proces voor eigen doeleinden te beïnvloeden. Natuurlijk horen bij eerlijk handelen waarden en normen en die zijn soms arbitrair. Dus wat is eerlijk en wat niet? Toch voelen mensen die betrokken zijn bij verandertrajecten heus wel aan of het spel eerlijk gespeeld wordt of niet. Het handelen bij veranderen wordt in veel gevallen bepaald door eigen belangen, waarbij macht misbruikt wordt, er spelletjes worden gespeeld en amoreel gedrag geen uitzondering is. Waar maar

een vleugje oneerlijkheid opdoemt, daar blijft het risico groot dat het vertrouwen in de verantwoordelijke managers wegvloeit. En dat kan catastrofaal zijn voor de onontbeerlijke motivatie, de veranderbereidheid en het draagvlak.

### **Wat is zinvol?**

Zinvol veranderen is dus op z'n minst zodanig handelen, als change-agent, dat daar vertrouwen vanuit gaat.

'Zinvol' kent ook meerdere criteria en we zien deze als een aanvulling, een toegevoegde waarde, op 'succesvol'.

- Zinvol: indien tijdens veranderprojecten het handelen van de (verander)manager integer was, de verandermanager professionaliteit hoog in zijn vaandel had staan en hij tevens een bijdrage heeft geleverd aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de managers en de organisatie.
- Zinvol: als er zodanig professioneel en integer gehandeld wordt door de verandermanager dat er geen onnodige onzekerheid, angst, onduidelijkheid en wantrouwen ontstaat en er geen onnodige weerstand, conflicten en sfeerverslechtering volgen.
- Zinvol: als er betekenis wordt gegeven aan een veranderproject, dat wil zeggen dat het een versterking betekent voor de kerntaken en het imago voor het bedrijf/de instelling.

Ten aanzien van het laatstgenoemde punt zal zinvol veranderen vooral ingegeven moeten worden door de verantwoordelijkheid die het bedrijf en de (verander)manager heeft naar haar klanten, stakeholders en naar de samenleving. Welke waarden hanteert het bedrijf daarbij?

### **Succesvol veranderen moet ook zinvol zijn**

Bovenstaande zou betekenen dat succesvol veranderen nooit succesvol kan worden als er zinloos gehandeld wordt ten tijde van veranderprocessen. Zelfs als een project slaagt, dus zogenaamd succesvol is en er bijvoorbeeld efficiënter gewerkt kan worden, dan nog kijken we vaak te weinig terug naar de 'slachtoffers' van het gehele traject. Als dan blijkt dat de professionals op weg naar dat einddoel onnodige verwarring, onzekerheid en weerstand hebben gecreëerd, waardoor mensen niet meer samen door een deur kunnen, geen vertrouwen meer hebben

in het management en de vervreemding is toegeslagen, dan wordt 'succesvol' in onze optiek ingeruild voor 'zinloos veranderen'.

### **1.3 Snel(ler) veranderen**

De praktijk geeft steeds meer aan dat veranderprojecten niet te lang mogen duren. In de eerste plaats omdat product- en dienstverleningscycli ook steeds korter zijn en ontwikkelingen überhaupt steeds sneller gaan. Een korte doorlooptijd van verandertrajecten wordt daarom steeds meer als eis gesteld.

Neem de snelheid waarmee een verandering doorgevoerd moet worden. Het kan toch niet zo zijn dat de levenscycli van producten en technologie nu op zo'n 9 maanden staan en dat de organisatie zich pas na 36 tot 60 maanden heeft aangepast? De tijdsdruk om allerlei veranderingen snel af te ronden, wordt dus groter. (bron: Cozijnsen 2004)

#### **Het verandertempo in de praktijk**

Toch laat de praktijk een tegengesteld beeld zien. Uit onderzoek (Cozijnsen 2000) blijkt dat projecten korter dan 19 maanden eerder uitzondering zijn dan regel.

Zo op het eerste gezicht gaat een veranderproject over het algemeen dus veel te langzaam in relatie tot de bedrijfscycli. Er kan hooguit de nuancering aangebracht worden dat met name cultuurprojecten veel tijd vragen. Anderzijds is de noodzaak om te veranderen steeds groter geworden en kunnen weinig bedrijven zich de luxe permitteren om (te) lang met welk project dan ook bezig te zijn. Bovendien wordt door de complexiteit van veranderingen de noodzaak tot het versnellen van veranderprocessen alleen maar belangrijker. Zeker als er met die veranderingen meerdere belangen van meerdere bedrijven in het geding zijn, zoals bij ketenorganisaties.

Verandermanagers zullen bijvoorbeeld met netwerkorganisaties worden geconfronteerd, waarbij diverse niveaus binnen, maar ook tussen organisaties onderling, object van verandering worden. Ook het tot stand brengen van veranderingen binnen ICT-gedomineerde of virtuele organisaties, waarbij principes als *outsourcing*, mobiliteit, flexibiliteit en telewerken dominant zijn, zal van de verandermanager wellicht geheel nieuwe sturingsmethoden vragen.

## Verandermoeheid

Verder blijkt dat te lang(durig) veranderen leidt tot verandermoeheid en daar is niemand mee gediend. Integendeel, als verandermoeheid is opgetreden dan wordt veranderen al helemaal moeilijk en moeizaam. Des te meer aangezien mensen bij veranderen maar een korte spanningsboog aankunnen. Als dat te lang duurt dan worden de onzekerheden, die nu eenmaal samenhangen met veranderen, omgezet in allerlei vermijdings- en verdedigingsmechanismen, hetgeen ook kan leiden tot stress en volledige apathie. Met andere woorden: te langzaam veranderen moet in ieder geval voorkomen worden.

### 1.4 Betrouwbaar sturing geven aan veranderprojecten

Hoe betrouwbaar is de methodische kant van de change-agent? Succesvol, zinvol en snel veranderen kan nooit goed gerealiseerd worden als dit niet op een 'betrouwbare' wijze gebeurt.

#### Wat is betrouwbaar?

Betrouwbaar is dan niets meer of minder dan:

- de juiste veranderstrategie en interventiemethoden zijn geselecteerd op grond van een grondige analyse van de organisatie, de complexiteit van de verandering en de te voorspellen gedragingen van de betrokkenen (ofwel de drie bouwstenen organisatiecontext, verbeterconcepten en gedrag);
- de geselecteerde strategie en methoden zijn ook betrouwbaar qua effectiviteit (de vierde bouwsteen aansturing).

### 1.5 Prestatiecriteria als leidraad

Met andere woorden: men zal een aantal prestatiecriteria moeten hanteren bij de selectie en toepassing van de strategieën. Verloopt de daadwerkelijke implementatie van de veranderingen namelijk niet zoals gewenst en zijn de eindresultaten onder de norm, dan kan er een causale analyse gemaakt worden. Hiermee valt te achterhalen welke verkeerde keuzen en toepassingen van bepaalde strategieën en/of methoden de oorzaak (kunnen) zijn van de tegenvallende resultaten. Cummings e.a. (1993, p. 573 en 574) wijzen bijvoorbeeld zeer expliciet op het principe van 'implementatiefeedback' naast 'evaluatiefedback'. Als toelichting

geeft hij daarbij dat onze scope bij het evalueren zich zowel moet richten op de implementatiefase zelf (of de interventies daadwerkelijk zijn geïmplementeerd/geëffectueerd), als op de zogenaamde ‘na-implementatie-evaluatie’ waarin de verwachte resultaten zijn gerealiseerd.

### **Prestatiecriteria vergeten gebied**

Toch is het formuleren van prestatiecriteria hetzij à la Daft (1994), hetzij volgens Cross e.a. (1994) aan het begin van een veranderingstraject, laat staan het meten aan het eind van zo’n project, in veel veranderende organisaties nog steeds een vergeten gebied. Wij denken hier vooral aan non-profitorganisaties, die zich volledig storten op een veranderingsproject en prestaties in belangrijke mate afmeten aan het feit of er een nieuwe visie uit de ‘workshop’ is voortgekomen, of na een jaar het nieuwe structuurmodel is ingevoerd, de trainingen prettig zijn verlopen en de medewerkers nog gemotiveerd zijn voor de veranderingspoging.

Een belangrijke leidraad is met name in hoeverre de methoden die wij per fase inzetten ook tot de gewenste effecten leiden, en niet in de laatste plaats in hoeverre verandermanagers geen onduidelijkheden creëren met hun veranderactiviteiten.

## **1.6 Betrouwbare methodieken**

Vertrouwen moet volgens ons het sleutelbegrip worden bij de veranderactiviteiten. Dat begint al met de toepassing van methodieken die zodanig betrouwbaar zijn dat er ook positieve effecten van verwacht mogen worden. Wij pleiten ervoor dat veel energie gestoken wordt in het betrouwbaarder en meer valide maken van (diagnose-, ontwerpen implementatie)instrumenten. Algemener gesteld: het sturing geven aan (complexe) veranderingsprojecten mag niet gekenmerkt worden door intuïtief pragmatisme of door doe-het-zelfbenaderingen die uitsluitend uit een soort veranderingsenthousiasme voortkomen. Wetenschappelijke onderbouwing dient de basis te zijn voor het adviseren in veranderingsprojecten. De eerste stap naar die onderbouwing is inzicht in de meest wezenlijke risicofactoren. De tweede stap is de effectieve aansturing daarvan (in dit boek: met behulp van de 7 V’s van verandermanagement).

# Veranderkunde in een nieuw perspectief

Veranderkunde heeft een historie van zo'n 65 jaar. Een jubileum en een pensioen? Welnee. Een jubileum kan je pas echt vieren als veranderkunde het stadium heeft bereikt dat zij op een betrouwbare wijze inzichten heeft aangedragen om succesvol(ler) en zinvol(ler) te veranderen binnen organisaties. Dat is nog niet gerealiseerd. Met een goed gevoel met pensioen ga je pas als je denkt dat je klaar bent met je werk en geen uitdagingen meer ziet, maar het liefst ga je door als je nog een *drive* hebt om zaken af te maken of nieuwe perspectieven ziet.

Veranderkunde heeft geen pensioengerechtigde leeftijd en nog steeds voldoende uitdagingen, zoals in voorgaande paragrafen is geschetst. Maar er zijn meer uitdagingen. In de eerste plaats, zoals eerder gesteld, om van veranderkunde meer een (multidisciplinaire) wetenschap te maken. Dit kan alleen gebeuren door te weten waar nu feitelijk op gestuurd dient te worden: in dit boek zijn dat de risicofactoren, die integraal benaderd moeten worden door deze in de juiste samenhang te brengen. Dan pas komen we op een nieuwe sturingsfilosofie, namelijk sturen op risicofactoren met behulp van de 7 V's van verandermanagement. Alvorens dat wordt besproken komen eerst enkele belangrijke uitgangspunten aan bod van waaruit veranderkunde (nieuwe stijl) wordt benaderd. Dat begint met de constatering dat de veranderkunde toe is aan een nieuwe sturingsfilosofie (par. 2.1). In die sturingsfilosofie wordt al zichtbaar dat het vooral gaat om het integrale karakter van veranderkunde, dat wil zeggen de vier bouwstenen en de bijbehorende risicofactoren meer in samenhang diagnosticeren en aansturen.

### De focus

Als leidraad wordt 'integrale veranderkunde' gehanteerd, waarbij geput wordt uit meerdere wetenschappelijke disciplines, zoals (so-

ciale) psychologie, interventiekunde, organisatiekunde, beleidskunde en managementkunde. Van belang is vooral eerst zicht te krijgen op de risicofactoren, daarna de verbanden tussen de risicofactoren te analyseren en de impact van veranderingen hierop. Ten slotte gaat het om de derde stap, namelijk op basis van het voorgaande te interveniëren. Het laatstgenoemde wordt toegesneden op de 7 V's van verandermanagement.

Als dat evidence based gebeurt, dat wil zeggen waar de theorie ons de juiste inzichten aanreikt, dan komt veranderkunde nieuwe stijl nog dichterbij (par. 2.2). De verandermanager kent dan als geen ander de valkuilen (lees: risicofactoren) en kan daarom professioneler zijn sturingsmethodieken selecteren en toepassen. Dit heeft mede als doel om veranderprojecten meer voorspelbaar te maken (par. 2.3).

## **2.1 Andere sturingsfilosofie**

Na 65 jaar is een doorbraak in onze klassieke veranderaanpakken, of ze nu nog steeds onder namen als stuur- en projectgroepen, mooie verandermodellen of kleurendenken worden geïntroduceerd, een must.

### **Klassieke aansturing**

De klassieke aansturing is, met zijn methodieken en strategieën, al uitvoerig beschreven. Die aansturing lijkt sterk gedomineerd door voorkeursstrategieën en interventiemethoden. Er is zelfs een periode geweest dat change-agents alleen kozen voor de normatief-reëducatieve strategie en iedere vorm van overtuigen en macht uit de weg gingen. Daarmee ging het vaak niet meer om de effectiviteitsvraag maar om ideologische voorkeuren. Feit blijft dat veel van de oude sturingsvormen, inclusief de uiteenlopende interventiemethoden, niet of nauwelijks een goed referentiekader hadden. Zo werd de context van een organisatie nauwelijks betrokken in de keuze van een strategie, laat staan de – centraal in dit boek – risicofactoren.

Ook kwamen de interventiemethoden in zo veel verschillende handen terecht, van externe adviseurs tot en met afdelingschefs en projectgroepen, dat niemand meer wist wie wat aanstuurde. U ziet de versnippering en verwarring alweer ontstaan. Als we daarbij