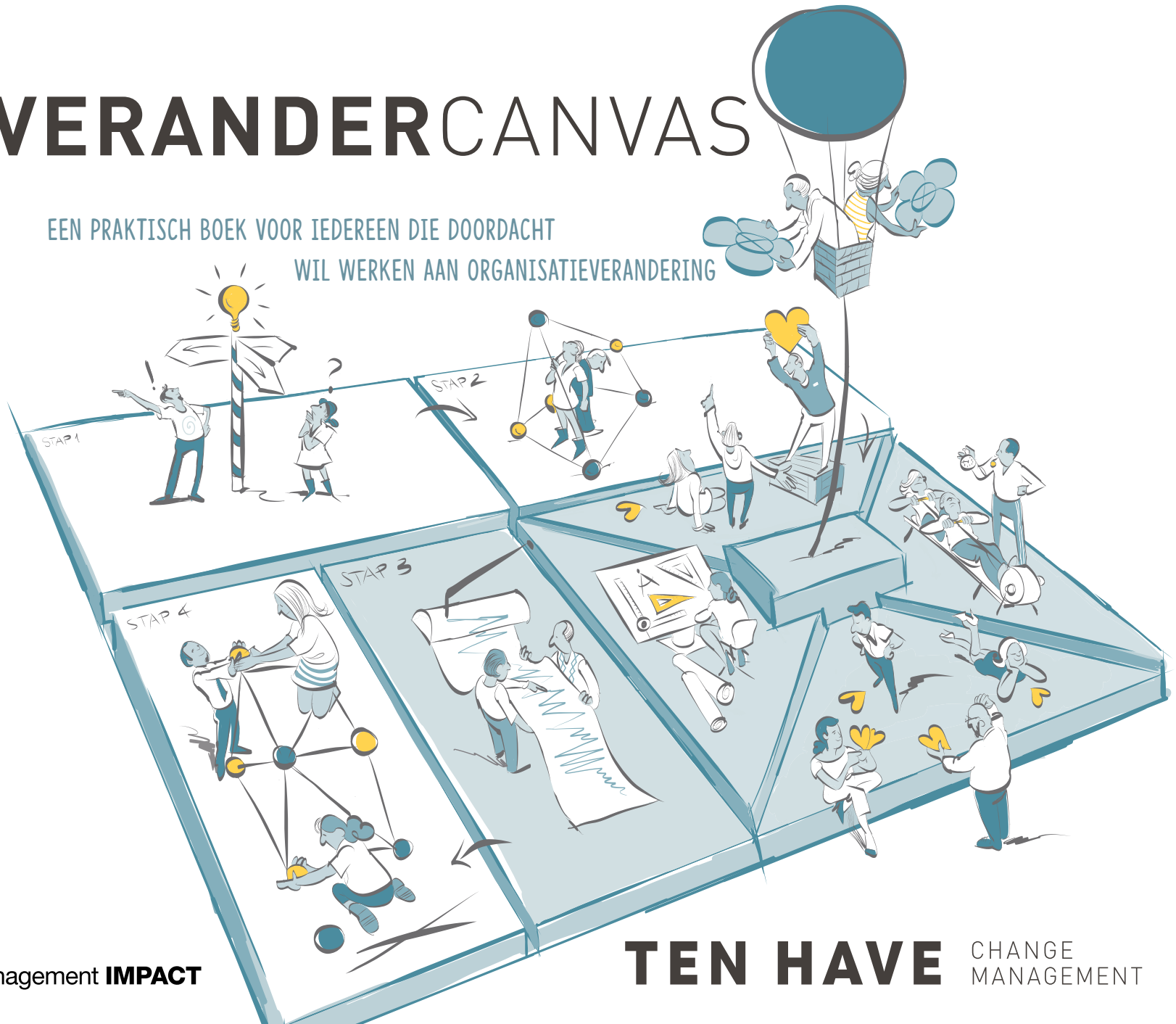


VERANDERCANVAS

EEN PRAKTISCH BOEK VOOR IEDEREEN DIE DOORDACHT
WIL WERKEN AAN ORGANISATIEVERANDERING



Verander Canvas

DIT BOEK IS TOT STAND GEKOMEN OP BASIS VAN HET GEDACHTEGOED VAN

TEN HAVE CHANGE
MANAGEMENT

VERANDERCANVAS

EEN PRAKTISCH BOEK VOOR IEDEREEN DIE DOORDACHT WIL WERKEN AAN ORGANISATIEVERANDERING

Anne-Bregje Huijsmans

Lisa van Rossum

Sjoerd Segijn

Kim Grinwis

Wouter ten Have

De volgende collega's van TEN HAVE Change Management hebben een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit boek:

Steven ten Have, Carlijn Nelis, Stefan Smit, Ton Speet, Roos Veneman, Cornell Vernooij en Maxime van Winden

Voorwoord

Met dit boek en de ontwikkeling van het VeranderCanvas willen wij bijdragen aan de toegankelijkheid van het vak verandermanagement. De inhoudelijke basis voor het VeranderCanvas vindt haar oorsprong in het door ons ontwikkelde Veranderkrachtmodel. Een model dat richting geeft bij het werken aan verandering en dat met succes in de praktijk is toegepast bij een grote diversiteit aan organisaties. Ons gedachtegoed, onder andere vertaald in het Veranderkrachtmodel en nu in het VeranderCanvas, hebben we mede kunnen ontwikkelen op basis van de talrijke onderzoeken die wij hebben gedaan en waarover we veelvuldig publiceren. Deze onderzoeken leggen een sterk fundament onder het vak verandermanagement. In dit boek komt deze (academische) kennis samen met onze praktijkervaring met complexe verandervraagstukken.

Wij hebben dit VeranderCanvas geschreven voor iedereen die doordacht wil werken aan organisatieverandering. Het is het resultaat van een zoekproces waarin de verschillende versies elkaar opvolgden. Toetsing ervan bij opdrachtgevers, vakgenoten en studenten leidde telkens tot nieuwe inzichten. Ook zelf hebben wij voor de totstandkoming van dit boek een veranderproces doorlopen om te komen tot waar we nu staan. Daarbij stond het doel ons steeds helder voor ogen: onze verworven kennis en het (soms ongrijpbare) vak verandermanagement toegankelijker maken. Het boek dat voor je ligt, is daarvan het resultaat. Wij hopen dat velen het boek met plezier lezen en met behulp van het VeranderCanvas doordacht werken aan verandering en duurzame resultaten realiseren met de organisatie, de afdeling of het team.

Verandermanagement is en blijft altijd in ontwikkeling. Ook wij leren elke dag bij over het vak, monitoren de ontwikkelingen die plaatsvinden en blijven onderzoek doen. Jullie ervaringen, feedback en suggesties horen wij graag. Voor materialen, vragen of reacties kun je terecht op de website www.veranderkracht.com.

Wij zijn dankbaar dat we voor dit boek hebben kunnen putten uit onze interactie met opdrachtgevers, vakgenoten, wetenschappers en studenten. Mede dankzij deze samenwerkingsverbanden ontwikkelt het vakgebied zich nog elke dag. Twee mensen willen wij hier noemen: Suzanne van Nieuwenhuijzen en Caroline Brouns. Wij zijn jullie bijzonder erkentelijk voor het minutieus meelesen met het boek en jullie kritische reflectie vanuit de praktijk hierop. Het boek is er beter van geworden.

Er is geen reden om niet het beste te geven als je de ambitie of noodzaak hebt om te veranderen. Dit boek kan daarbij helpen. Wij wensen alle lezers en gebruikers van dit boek een mooie veranderreis.

Anne-Bregje, Lisa, Sjoerd, Kim en Wouter

TEN HAVE CHANGE
MANAGEMENT

INHOUD

1
2

Voorwoord	6
Inleiding	12
Organisatieverandering	17
VeranderCanvas	27
 Stap 1: Veranderidee	32
 Stap 2: Context	35
 Stap 3: Diagnose	39
→ Rationale	46
→ Effect	50
→ Focus	54
→ Energie	60
→ Verbinding	64
→ Totaalbeeld	68
 Stap 4: Aan de slag!	76

3
4
5
6
7

Werken met het VeranderCanvas	95
Praktijkvoorbeelden van het VeranderCanvas	113
Onderbouwd veranderen	121
Na het VeranderCanvas	133
Engelse versie van het VeranderCanvas	139
Bronnen	142
Verder lezen	143
Over TEN HAVE Change Management	144
Over de redactie	146

Is er een wens of noodzaak om iets te veranderen in jouw organisatie?

ja / nee

Wil je doordacht werken aan de realisatie van deze verandering?

ja / nee

**Heb je beide vragen met ‘ja’ beantwoord?
Dan kan dit boek jou verder helpen!**

Er gaat iets veranderen in jouw organisatie. Dan is het belangrijk om scherp te krijgen waarom dit wenselijk of noodzakelijk is, wat er precies gaat veranderen en hoe je dit het best kunt realiseren. Het VeranderCanvas helpt om deze vragen op gestructureerde wijze te beantwoorden, zodat doordacht gewerkt kan worden aan de verandering in jouw organisatie.

Inleiding

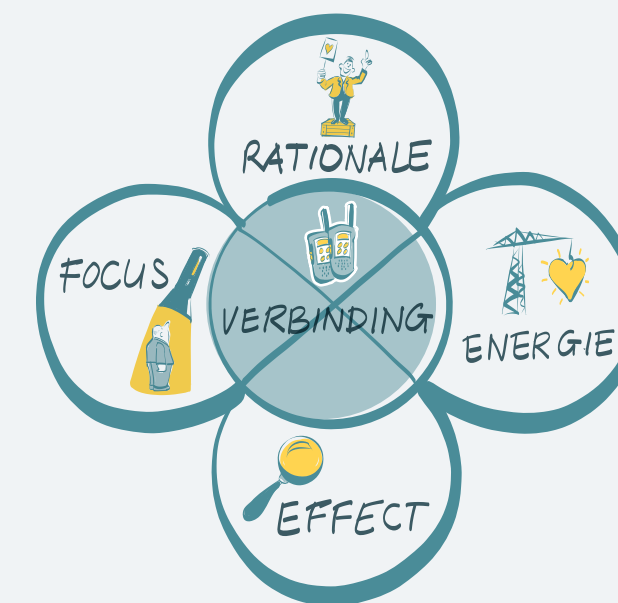
In veel organisaties vinden regelmatig veranderingen plaats. Bijvoorbeeld: aanpassing van de strategie, wijziging in de structuur of gedragsverandering van medewerkers. Het doel van dergelijke veranderingen is altijd om de organisatie en haar medewerkers beter te laten functioneren, zodat de organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd.

Succesvol veranderen gaat meestal niet vanzelf, het is belangrijk de verandering te doordenken, gericht actie te ondernemen en te sturen op het gewenste resultaat door continu te evalueren en te leren.

Dit boek helpt bij het doordacht werken aan organisatieverandering. *Doordacht veranderen* begint met een bewuste intentie: je moet of wilt veranderen, vanuit noodzaak of ambitie. Je hebt een beeld of wilt een beeld krijgen van de resultaten die de verandering op moet leveren. En je wilt op gestructureerde wijze werken om dat te bereiken. Vrijwel alle organisaties werken regelmatig aan veranderingen, maar dit gebeurt niet altijd doordacht. Onze overtuiging is dat je pas aan een verandering kunt gaan werken nadat je een zorgvuldige diagnose hebt gesteld. Welk probleem ga je precies oplossen? Een arts gaat ook niet behandelen zonder te hebben vastgesteld wat de patiënt mankeert. Ook bij organisaties geldt dat je pas concrete plannen kunt maken en activiteiten kunt uitvoeren als je weet wat je precies wilt veranderen, en nog belangrijker, als je, door een diagnose te stellen, weet waar de organisatie staat ten aanzien van de verandering. Pas dan kun je als organisatie bepalen aan welke onderwerpen je moet werken om de verandering succesvol te realiseren.

Mensen in organisaties hebben de neiging gehaast naar oplossingen te zoeken zonder dat helder is welk probleem exact moet worden opgelost. Dergelijke oplossingen zijn dan niet meer dan symptoombestrijding en de echte oorzaak van het probleem wordt niet, of onvoldoende, weggenomen. Het verschijnsel van de chronische verkoudheid is een mooi voorbeeld: behandelt men de verkoudheid met een (neus)spray om de holtjes te kalmeren, dan zal er misschien tijdelijk verlichting ontstaan, maar de echte onderliggende kwaal, bijvoorbeeld een allergie, wordt daarmee niet behandeld.

De diagnose vormt dan ook de kern van het VeranderCanvas. Doordat de diagnose centraal staat in het VeranderCanvas kan een doordacht veranderproces worden ontworpen en gestructureerd worden uitgevoerd. Eenmaal bezig met de uitvoering moet er voortdurend oog zijn voor de omgeving, de organisatie en de mensen. Deze zijn immers altijd in beweging. Het is daarom cruciaal om de voortgang van de verandering doorlopend te volgen en gericht te reageren op signalen uit de organisatie. Dat maakt het ook mogelijk om tijdig te leren en eventuele aanpassingen in het verdere ontwerp van het veranderproces door te voeren. Voor het stellen van de diagnose gebruiken wij het Veranderkrachtmodel, dat als een rode draad door dit boek loopt.



Figuur 0.1 Het Veranderkrachtmodel (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2013)

VERANDERCANVAS



1 Organisatieverandering

Organisatieverandering

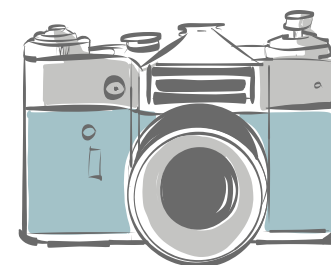
Een introductie in de wondere wereld van verandering in organisaties

Om succesvol te zijn en te blijven is het belangrijk om alert en proactief te zijn. Hoe kan ik de klant nog beter bedienen? Wat verwacht de burger vandaag de dag van mijn dienstverlening? Wat moet ik doen om mijn concurrenten een stap voor te blijven? Een organisatie¹ zal zich regelmatig moeten aanpassen om te overleven. Soms uit ambitie, maar soms ook uit noodzaak. Dat noemen wij organisatieverandering². De aanleiding voor verandering kan variëren van een wetswijziging tot de opkomst van een technologische innovatie, of de ambitie van een groep medewerkers om hun organisatieonderdeel beter op de kaart te zetten. Veranderingen zijn ook verschillend van aard en omvang. De fysieke werkplek aanpassen vraagt iets anders dan drie organisaties met elkaar laten fuseren.

De boot gemist

Twee voorbeelden van organisaties die ten onder zijn gegaan doordat ze zich niet op het juiste moment, in het juiste tempo en op de juiste wijze konden aanpassen, en die er dus niet in slaagden succesvol te veranderen.

VOORBEELD 1



Figuur 1.1

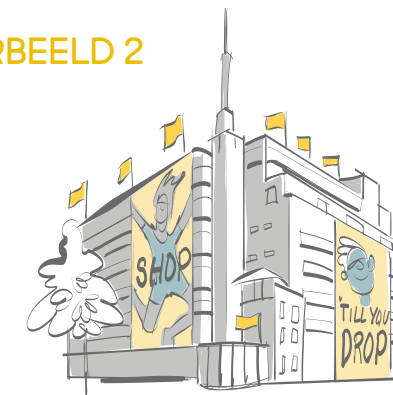
De camera die door de tijd werd ingehaald

Eastman Kodak, opgericht in 1888, bracht de fotocamera in bijna elk Amerikaans huishouden. Zij was ook een van de pioniers in de ontwikkeling van digitale technologie. Maar ondanks dat bleef Kodak, terwijl de rest van de wereld digitaliseerde, zwaar inzetten op de verkoop van analoge camera's. Zij deed dit met name in opkomende markten, zoals China en India. De verkoop liep daar al snel net zo hard terug als in de Verenigde Staten en Europa. Kodak werd ingehaald door de concurrentie en haar positie verslechterde in rap tempo. Uiteindelijk stopte Kodak in 2012 noodgedwongen met de fotografieactiviteiten.

¹ Voor organisatie kan ook *afdeling* of *team* worden gelezen.

² In dit boek gebruiken wij zowel het woord 'organisatieverandering' als het woord 'verandering' voor de opgave(n) waar de organisatie voor staat.

VOORBEELD 2



Figuur 1.2

Het onvoorstelbare gebeurde: Nederlands grootste warenhuis ging failliet

December 2015, de kogel is door de kerk: V&D is definitief failliet. Slecht nieuws, zo vlak voor de jaarwisseling, voor de ruim 10.000 medewerkers van het Nederlandse warenhuis. Toch leek het faillissement onvermijdelijk. Waarom? Te lang blijven hangen in een middensegment waar de internationale concurrentie te sterk was en het uitblijven van duidelijke strategische keuzes (wie is onze specifieke doelgroep en wat bieden we hen – op onderscheidende wijze – aan?) leken belangrijke boosdoeners in de onherstelbare achterstand die V&D opliep op cruciale vlakken.

WAAR
GAAT
VERANDERING
EIGENLIJK
OVER?

Voordat je begint met het doorvoeren van veranderingen, moet je scherp voor ogen hebben *waarom* je wilt veranderen, *wat* daadwerkelijk aanpassing behoeft en *hoe* je dit het best kunt realiseren. *Zonder aanleiding geen verandering, zonder diagnose geen ontwerp, en zonder ontwerp geen resultaat.* We lichten onze visie op succesvol veranderen toe vanuit verschillende invalshoeken. Deze visie vormt de basis van het VeranderCanvas.

Ambitie of noodzaak?

In de kern is het eenvoudig: je bent van plan om van A naar B te bewegen. Oftewel: er is een verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. De eerste vragen die opkomen, zijn: Waarom is de huidige situatie niet meer passend en waarom is die andere beter? Welke problemen die je nu ervaart, zullen in de nieuwe situatie zijn opgelost? Welke kansen worden er dan benut? Je kunt veranderen vanuit ambitie of noodzaak. Het kan zijn dat je een nieuw product in de markt wilt zetten, maar het kan ook gebeuren dat een wetswijziging noodzaakt tot aanpassingen in de organisatie. Soms moet een organisatie mee met een technologische ontwikkeling omdat de concurrenten dat ook doen, of misschien ben je zelf de visionair en ga je als eerste in de markt die technologie ontwikkelen. Allemaal redenen voor organisatieverandering. Voordat je gaat veranderen is het belangrijk om deze waarom-vraag zorgvuldig te formuleren en beantwoorden. Je zult moeten aantonen dat de inspanningen die nodig zijn om te veranderen, bijdragen aan hetgeen je wilt bereiken. Pas dan lopen anderen er ook warm voor.

“ Idealiter zou de nulhypothese bij een verandertraject moeten luiden dat veranderen niet nodig is. Daarmee wordt de bewijslast gelegd bij degenen die moeten veranderen. Dat vereist automatisch een gedegen analyse over het waarom van de verandering. ”

[Van Witteloostuijn. Uit: Ten Have & Ten Have, 2004]

Wel een plan, maar geen resultaat

Veel organisaties zijn goed in staat om te bepalen wat er moet veranderen. Ook lukt het ze vaak dit netjes op te schrijven in gedegen rapporten of inzichtelijk te maken met mooie powerpointpresentaties. Aan plannen dus geen gebrek. Vervolgens blijkt het moeilijk om in beweging te komen en het plan daadwerkelijk te realiseren. Plannen worden niet of slechts ten dele uitgevoerd en belanden uiteindelijk in de kast, naast al die andere rapporten waarin vergelijkbare ambities stonden. De gewenste effecten blijven uit. Alhoewel er natuurlijk ook goede voorbeelden zijn, moet dit voor velen een herkenbare situatie zijn.

DIRECTIES DENKEN ZES MAANDEN NA OVER DE STRATEGIE.
ZE NEMEN ZES WEKEN OM HET OP PAPIER TE ZETTEN.
IN ZES DAGEN OVERTUIGEN ZE HUN STAF.
IN ZES UUR WORDT HET AAN DE 'MANSCHAPPEN' VERTELD.
DIE HEBBEN ZES MINUTEN OM HET TE BEGRIJPEN EN
ZES SECONDEN OM VRAGEN TE STELLEN.
IS HET DAN GEK DAT NIET GEBEURT WAT DE TOP WIL?

Een diagnose stellen is cruciaal

Als is vastgesteld dat er veranderd gaat worden, lijkt het dus een kwestie van uitvoeren. Niets is minder waar. Verandering kent drie fasen die continu, en niet altijd in dezelfde volgorde of met dezelfde (tijds)investering, doorlopen worden:

- 1. Diagnose
- 2. Ontwerp
- 3. Implementatie

Het stellen van een juiste diagnose is cruciaal en voorkomt dat je met de verkeerde dingen aan de slag gaat. Toch wordt juist deze fase bij verandering in organisaties vaak overgeslagen. Projecten zijn al bedacht en ontworpen zonder dat duidelijk is welke problemen exact opgelost moeten worden. Anders gezegd, men beweegt zich veelal tussen ontwerp en implementatie en duurzame resultaten blijven dan vaak uit. Een goede diagnose legt de echte belemmeringen bloot en biedt aangrijpingspunten om gericht te werken met de organisatie aan het voorliggende vraagstuk. Het stellen van de diagnose staat dan ook centraal in het VeranderCanvas. Hierdoor ben je na het invullen van het VeranderCanvas in staat de juiste stappen te zetten richting het ontwerp van de verandering en de uitvoering van de bijpassende activiteiten. Dit proces van doordacht veranderen is nooit af: op ieder moment kan het noodzakelijk zijn een nieuwe diagnose te stellen, het ontwerp aan te passen of de implementatie bij te sturen. De wereld, mensen en organisaties zijn immers niet maakbaar.

Over **TEN HAVE** Change Management

TEN HAVE Change Management is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in verandermanagement. Onze ambitie is om in ons vakgebied het beste van het beste in huis te hebben. Zo kunnen wij onze opdrachtgevers optimaal ondersteunen bij het realiseren van de door hen gewenste verandering. Dit doen wij door de dromen, ambities en doelstellingen van de organisaties en de mensen met wie wij werken te verbinden met de best beschikbare kennis, inzichten en ideeën op het gebied van verandermanagement. We vertalen een scherpe diagnose in het ontwerp van een verandertraject. Daarmee geven wij invulling aan *purposive change*, ofwel *doordacht veranderen*. Dé noodzakelijke stap tussen plan en implementatie en de duurzame realisatie van organisatiedoelstellingen.

Vanuit onze integrale visie op verandering verbinden wij voortdurend inhoud (de 'harde' kant) en proces (de 'zachte' kant) met elkaar. In onze verandertrajecten kiezen wij doordacht en doelgericht, en in nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers, voor de best passende aanpak. Een gezamenlijke koersbepaling en de diagnose vormen daarbij het vertrekpunt. Is het helder waarom er moet worden veranderd? Wat wordt beoogd met de verandering? Is er genoeg verandercapaciteit in de organisatie? Wij hebben diverse instrumenten ontwikkeld, zoals de digitale Veranderkrachtmeting en het Veranderkrachtlaken, om ons model en gedachtegoed voor betrokkenen ook echt tastbaar te maken. En nu maakt ook het VeranderCanvas hier dus deel van uit.

Kenmerkend voor onze aanpak is dat we naast onze grote betrokkenheid bij onze opdrachtgevers ook *evidence-based* werken. Als *scientific practitioners* maken wij gebruik van de beste en meest recente veranderinzichten uit vakgebieden als organisatiekunde, psychologie, (verander)management en managementcontrol waarvan de werkzaamheid is bewezen, wetenschappelijk én in de praktijk. Wij weten wat er speelt op het gebied van verandermanagement en dragen met onze publicaties ook intensief bij aan de kennisontwikkeling op ons vakgebied.

TEN HAVE CHANGE
MANAGEMENT

Over de redactie



Anne-Bregje Huijsmans is organisatieadviseur en als partner verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding bij TEN HAVE Change Management. Zij studeerde Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Utrecht en behaalde haar master Sociologie (vraagstukken van beleid en organisatie). Sinds 2006 is zij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Lisa van Rossum is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Business Administration (Strategy and Organization) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2013 is zij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Sjoerd Segijn is organisatieadviseur. Hij behaalde zijn master Urban & Regional Planning (publiek private samenwerkingen bij stedelijke transformatie) aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 2014 is hij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Kim Grinwis is organisatieadviseur. Zij studeerde Hoger Hotel Management aan de Christelijke Hogeschool Noord-Nederland en Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij behaalde een master Management of Change en een Executive Master Managing Consulting (EMMC). Na haar studies was zij zeven jaar werkzaam als organisatieadviseur bij Twynstra Gudde. Sinds 2013 is zij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Wouter ten Have is organisatieadviseur en hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds de oprichting in 2004, is hij managing partner van TEN HAVE Change Management. Na afronding van zijn studie Economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam trad Wouter in dienst bij Berenschot, waar hij meerdere functies vervulde en als laatste de functie van lid van de groepsdirectie. Wouter is tevens actief als toezichthouder. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Cito en van de KwadrantGroep.

VERANDERCANVAS

In vrijwel alle organisaties vinden veranderingen plaats. Variërend van ingrijpende veranderingen zoals een reorganisatie tot relatief kleine aanpassingen in bijvoorbeeld samenwerkingsafspraken tussen teams. Het doel van dergelijke veranderingen is altijd om de organisatie en haar medewerkers beter te laten functioneren, zodat de organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Maar succesvol veranderen gaat niet vanzelf.

Het VeranderCanvas helpt om doordacht te werken aan organisatieverandering. Doordacht veranderen begint met een noodzaak of ambitie én een beeld van de resultaten die de verandering op moet leveren. Vervolgens wordt op gestructureerde wijze gewerkt aan het bereiken van die resultaten. Het stellen van een diagnose is voor doordacht veranderen cruciaal: 'Waar staat de organisatie ten aanzien van de verandering?'. Pas als die vraag is beantwoord, kan worden bepaald aan welke onderwerpen moet worden gewerkt om de verandering succesvol te realiseren.

Het zwaartepunt van het VeranderCanvas ligt daarom ook op deze cruciale fase in verandering, de diagnose. Op praktische wijze, ondersteund met aansprekende voorbeelden, worden alle facetten van het werken aan verandering systematisch doorlopen en wordt op basis van de diagnose inzichtelijk gemaakt welke onderdelen aandacht behoeven bij het ontwerpen en implementeren van de verandering.

Het boek staat onder redactie van Anne-Bregje Huijsmans, Lisa van Rossum, Sjoerd Segijn, Kim Grinwis en Wouter ten Have; zij zijn allen werkzaam als adviseur bij TEN HAVE Change Management. TEN HAVE Change Management is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in verandermanagement. Met dit boek en de ontwikkeling van het VeranderCanvas willen zij bijdragen aan de toegankelijkheid en toepasbaarheid van de kennis en inzichten uit het vak verandermanagement.