

# Helder zicht: meet het verandervermogen van uw organisatie

Zou het niet heerlijk zijn als:

- veranderingen soepeler verlopen,
- medewerkers er minder weerstand tegen hebben,
- projecten eerder klaar zijn en minder vaak mislukken,
- en uw medewerkers met enthousiasme en veerkracht veranderingen aangaan?

Is uw antwoord ja? Dan kunt u uw organisatie een groter verandervermogen geven. Een eerste stap daarnaartoe is het huidige verandervermogen te *meten*. Met de Verandervermogenmeting kan dat. Zodat u beter weet waar u aan begint, wanneer u met uw organisatie een verandering aangaat.

*'Dankzij de inzichten uit de meting gaat de discussie niet meer zozeer over 'of het wel echt zo is', maar kun je veel eerder doorstappen naar de acties.'*

*'De Verandervermogenmeting geeft aan de indrukken die men heeft omtrent veranderingen, een onderbouwing met feiten en waarnemingen die op wetenschappelijke wijze zijn verkregen. Daardoor wordt het concreter en tastbaarder.'*

*'Concrete handvatten om beter met veranderingen om te gaan.'*

## Wat is de Verandervermogenmeting?

De Verandervermogenmeting geeft inzicht in vijftien factoren die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek van de universiteit van Gent. Deze factoren spelen een belangrijke rol bij organisatieverandering. De meting:

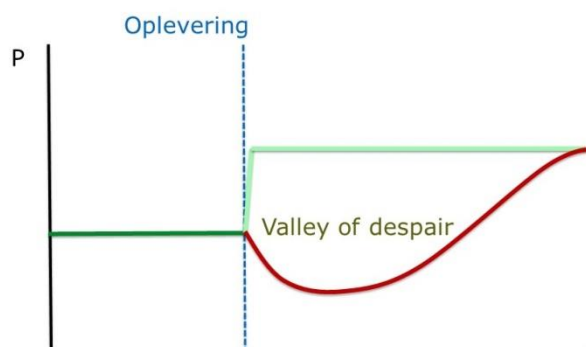
- maakt zichtbaar op welke factoren uw organisatie al positief scoort, en waar nog eventuele knelpunten zitten;
- is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek van de Universiteit Gent;
- bestaat uit een vragenlijst en een aantal interviews;
- is toepasbaar en van nut bij zowel veranderingen met een duidelijke opleverdatum als meer geleidelijke veranderprocessen.

## Uit welke factoren bestaat het verandervermogen?

Veel organisaties verwachten dat ze bij het doorvoeren van veranderingen meteen productiever worden. In de praktijk worden ze echter eerst tijdelijk *minder* productief. De beoogde voordelen worden meestal pas na een tijdje waargemaakt. De tijdelijke terugval die daaraan voorafgaat, noemen we de *valley of despair*, het dal van de wanhoop. Tot op zekere hoogte moeten we dat dal accepteren; het zal er altijd zijn. Maar hoe diep het is en hoe lang het duurt voordat uw organisatie er weer uit klimt, hangt af van een groot aantal veranderfactoren. Bijvoorbeeld:

- de samenhang en veiligheid in uw organisatie;
- de veerkracht en het enthousiasme van de medewerkers;
- de kwaliteit van de communicatie rond verandering;
- de mate waarin de medewerkers zich gesteund voelen door het management;
- de kwaliteit van de aansturing van de veranderingen.

Deze en andere factoren worden gemeten in de Verandervermogenmeting.



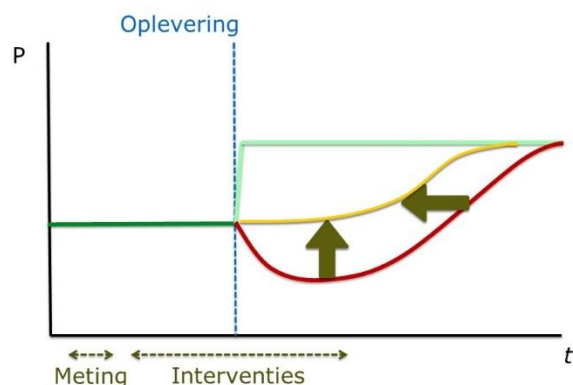
*Aan een productiviteitsverhoging als resultaat van een verandering gaat altijd eerst een tijdelijke terugval vooraf: de Valley of despair.*

## De effecten van de Verandervermogenmeting

1. De Verandervermogenmeting genereert waardevolle informatie en duidelijke handvatten om verandering(en) vorm te geven. Door de gesignaleerde knelpunten gericht weg te nemen of te verkleinen – en daarbij de positieve factoren te benutten – vergroot uw organisatie de kans dat veranderingen slagen. Hierdoor wordt het dal minder diep en klimt uw organisatie er sneller uit. U bereikt sneller de gewenste verbetering in productiviteit.
2. Onze ervaring is dat medewerkers de meting op zichzelf al ervaren als een positieve stap. Ze voelen zich serieus genomen en zijn blij met de aandacht die het management hiermee geeft aan een positief veranderklimaat in de organisatie.
3. Als een verandering succesvol is geweest, zijn mensen eerder bereid om aan een volgende verandering mee te werken. Zo kan een positieve spiraal ontstaan, waardoor de organisatie er als geheel steeds beter in wordt om geslaagde veranderingen vorm te geven.

## Hoe ga ik om met de gevolgen?

Een logische vraag is hoe u grip houdt op de resultaten van de meting. Voor wie eenmaal onder de motorkap van de organisatie heeft gekeken, is er immers geen weg terug. Welke gevolgen heeft het als de factoren helder worden die in uw organisatie (on)gunstig zijn bij verandering? Onze consultants sparren hier graag met u over en geven advies vanuit hun ervaring.

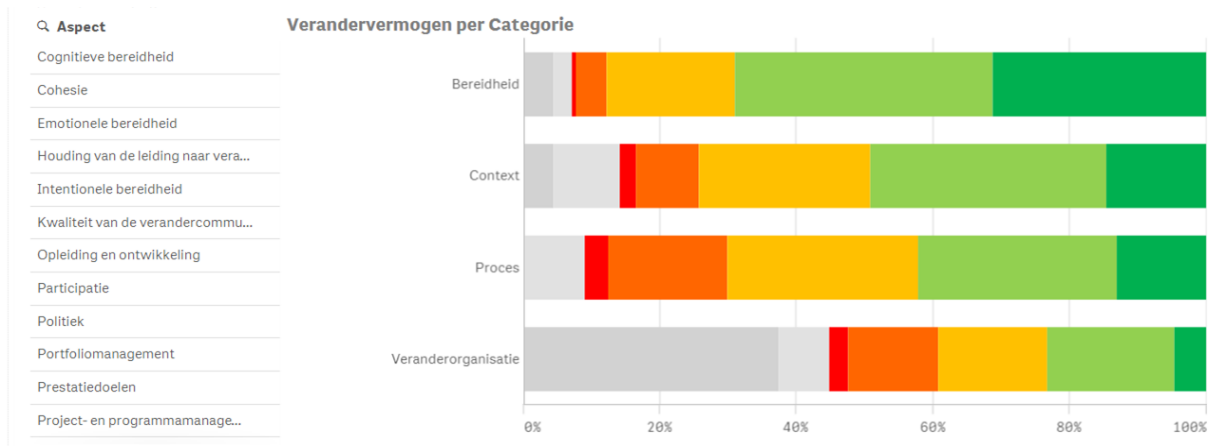


*De Verandervermogenmeting geeft inzicht in het verandervermogen van uw organisatie, zodat u kunt interveniëren waar nodig.*

## Uw kompas: dashboard en adviesrapport

Resultaat van de Verandervermogenmeting is een digitaal dashboard waarop u af kunt lezen welke factoren in uw organisatie gunstig zijn voor verandering, en welke minder gunstig. U kunt de informatie uitsplitsen naar verschillende deelaspecten en naar groepen medewerkers. Ook ontvangt u van Van Aetsveld een adviesrapport met aanbevelingen om de ongunstige veranderfactoren in

uw organisatie te verbeteren – met behoud van de gunstige factoren. Die aanbevelingen bevatten ook concrete en doelgerichte interventies.



Na de meting ontvangt u een dashboard: welke factoren in uw organisatie zijn gunstig voor verandering, welke minder gunstig?

## Wanneer moet ik de Verandervermogenmeting inzetten?

De Verandervermogenmeting kan van nut zijn in elke fase van een verandering. Vooraf bij het bepalen van de aanpak, maar ook tijdens de uitvoering van het verandertraject en/of achteraf bij de evaluatie.

Vooraf kan de meting helpen om de veranderstrategie vorm te geven, door antwoord te geven op vragen als:

- Bij welk onderdeel van de organisatie zien we de gunstigste voedingsbodem voor veranderingen, waardoor dat onderdeel het meest geschikt is voor een pilotproject?
- Op welke afdeling hebben de medewerkers last van gevoelens van onveiligheid, waar eerst iets aan gedaan moet worden voordat een verandering kan worden doorgevoerd?

Tijdens een lopend verandertraject kunt u de meting inzetten om bij te sturen, achteraf helpt hij u om het traject te evalueren. Bijvoorbeeld door de volgende vragen te beantwoorden:

- Is (of was) de kwaliteit van de verandercommunicatie voldoende?
- Voelen (of voelden) de medewerkers zich bij het doorvoeren van de verandering genoeg gesteund door het management?

**Tip** Na verloop van tijd, bijvoorbeeld na een halfjaar tot een jaar, kunt u een vervolgmeting laten uitvoeren. Zo krijgt u zicht op het effect van de maatregelen die u hebt genomen.

*'De dip van de Valley of despair bij veranderingen is heel herkenbaar. En de inzichten uit het instrument helpen bij het verkleinen van die dip.'*

*'Is de discussie over hoe de medewerkers de vragen hebben geïnterpreteerd wellicht een teken dat we moeite hebben om sommige uitkomsten te accepteren?'*

*'De interventies en aanbevelingen zijn pragmatisch en bruikbaar.'*

Meer weten? Neem contact op met Koos de Heer, consultant bij Van Aetsveld. U bereikt Koos via [koos.de.heer@aetsveld.nl](mailto:koos.de.heer@aetsveld.nl), 033 422 35 35 of 06 21834716.

## Verandervermogenmeting

### Meer over het meetinstrument

*Wat is de herkomst en achtergrond van het meetinstrument dat wordt gebruikt in de Verandervermogenmeting? En welke veranderfactoren worden precies gemeten?*

#### Over het ontstaan van het instrument

De Verandervermogenmeting bestaat uit een vragenlijst van rond de zeventig vragen, aangevuld met interviews. De vragenlijst is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek van de Universiteit Gent uit 2007, 2008 en 2009. Zowel de Engelstalige als de Nederlandstalige versie is gevalideerd door hem toe te passen op enkele duizenden respondenten uit diverse organisaties, waar op verschillende manieren met veranderingen werd omgegaan. Van Aetsveld heeft de vragenlijst aangevuld met een aantal criteria voor succesvolle projectuitvoering volgens IPMA, de International Project Management Association. Hierbij is gebruikgemaakt van de Organizational Competence Baseline (OCB), de competentieset van de IPMA. Dit geeft samen een compleet beeld van de factoren die er in een organisatie toe doen als het om succesvol veranderen gaat. Dit samengestelde product is door Van Aetsveld opnieuw gevalideerd via drie pilots in verschillende organisaties.

#### Welke veranderfactoren worden gemeten?

Het Verandervermogenonderzoek brengt vijftien factoren in kaart die bepalend zijn voor het vermogen van een organisatie om succesvol te veranderen. Deze vijftien factoren zijn onderverdeeld in vier categorieën: *projectmanagement*, *veranderproces*, *context* en *bereidheid*.

#### Categorie 1: *projectmanagement*

De categorie *projectmanagement* gaat over de projectmatige, methodische aanpak van projecten en veranderingen binnen de organisatie. Deze categorie omvat de volgende veranderfactoren:

- > De visie op en strategie voor projecten en veranderingen
- > Prestatiedoelen die gesteld worden aan projecten en veranderingen
- > Project- en programmamanagement
- > Portfoliomanagement
- > Opleiding en ontwikkeling op het gebied van projecten en veranderingen

#### Categorie 2: *veranderproces*

De categorie *veranderproces* gaat over hoe projecten en veranderingen veranderkundig worden aangepakt. Deze categorie omvat de volgende factoren:

- > De houding van de leiding ten opzichte van verandering
- > De mate waarin medewerkers participeren in het vormgeven van de veranderingen
- > De kwaliteit van de communicatie bij veranderingen
- > De mate waarin medewerkers steun van het management ervaren bij veranderingen

#### Categorie 3: *context*

In een onveilige omgeving verzetten medewerkers zich eerder tegen veranderingen dan in een veilige omgeving. De categorie *context* gaat daarom over de mate waarin de medewerkers zich in de organisatie veilig voelen om veranderingen aan te gaan. Deze categorie omvat de volgende factoren:

- > Cohesie: de onderlinge band en het vertrouwen tussen collega's

- > Politiek: de mate waarin mensen last hebben van politieke spelletjes en oneerlijke motieven van anderen
- > Vertrouwen in leiderschap: de mate waarin medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevenden

## **Categorie 4: *bereidheid***

De categorie *bereidheid* beschrijft de persoonlijke bereidheid van de medewerkers om de veranderingen te omarmen en te steunen. Deze bereidheid wordt sterk beïnvloed door de andere drie categorieën: *context*, *proces* en *veranderorganisatie*. Deze categorie omvat de volgende factoren:

- > Cognitieve bereidheid: de mate waarin medewerkers de veranderingen die plaatsvinden een goed idee vinden en er inhoudelijk achter staan
- > Emotionele bereidheid: de mate waarin medewerkers zich goed voelen bij de veranderingen die plaatsvinden
- > Intentionele bereidheid: de mate waarin medewerkers bereid en van plan zijn om zich daadwerkelijk voor verandering in te zetten

## **Onderdelen van de meting**

Om de beperkende en succesvolle factoren bij veranderingen in een organisatie in kaart te brengen, is de meting als volgt opgebouwd:

### **Vragenlijst**

De basis van de meting bestaat uit een vragenlijst die uw medewerkers online invullen. Dit gebeurt geheel anoniem; ook Van Aetsveld weet niet wie welke antwoorden heeft gegeven. Wel kan in overleg met de opdrachtgever een onderverdeling naar groepen medewerkers worden bepaald. Dit kan op basis van hun plek in de organisatie of op basis van demografische kenmerken als leeftijd, functie, geslacht of opleidingsniveau. Afhankelijk van het aantal extra vragen over demografische kenmerken, telt de vragenlijst ruim zeventig vragen. In de praktijk is gebleken dat mensen het vaak lastig vinden om vragen over het projectmanagement of het portfoliomanagement te beantwoorden. Daarom staat in de huidige versie van de vragenlijst een schiftingsvraag: als mensen zelf aangeven dat ze niet op de hoogte zijn van deze zaken, kunnen ze dit deel van de vragenlijst overslaan.

### **Interviews**

Omdat de vragenlijst het verandervermogen van uw organisatie kwantitatief meet, interviewen we daarnaast een representatief deel van diezelfde organisatie. De resultaten daarvan duiden de beelden uit de kwantitatieve meting. Daarnaast blijkt dat medewerkers in een organisatie vaak relatief weinig zicht hebben op een aantal aspecten uit de categorie *projectmanagement*. Daarom houden we hierover enkele specifieke interviews met kennisdragers uit de organisatie. Beide soorten interviews kunnen ook groepsgewijs worden afgenomen in een of meer focusgroepsessies.