

# Onderzoeksrapport

## *Meest succesvolle veranderaanpak*



**Resultaten op basis van de Survey naar de vraag wat in de dagelijkse praktijk als meest succesvolle veranderaanpak wordt ervaren ten behoeve van het Jaarcongres Verandermanagement**

Door Jasper Wijk  
Tel. 0031636398976  
E-mail [wijk.jasper@gmail.com](mailto:wijk.jasper@gmail.com)

16 november 2015

## Management Summary

Om er achter te komen wat de meest succesvolle veranderaanpak is voor de deelnemers aan het Jaarcongres Verandermanagement is een survey gehouden. 146 deelnemers hebben de survey ingevuld. Het geslacht van de respondenten is gelijk verdeeld. De leeftijd ligt tussen de 21 en 70 jaar waarbij de gemiddelde leeftijd op 48 ligt. De respondenten zijn vooral hoogopgeleid. Het betreffen vooral managers en adviseurs die hebben gereageerd. Twee derde daarvan is intern werkzaam. Op basis van die respondenten kan het volgende gesteld worden.

Eén succesvolle veranderaanpak in alle omstandigheden bestaat niet. Het woord ‘meest’ van meest succesvolle veranderaanpakken duidt al op het niet van toepassing zijn in alle gevallen. In de toelichtingen van de respondenten viel ook op te maken dat de opvattingen over de meest succesvolle veranderaanpak gebaseerd zijn op verschillende ervaringen met elk hun eigen situatie en context. Niet voor niets stellen 13 respondenten dat de veranderaanpak context en situatie afhankelijk is. Los van bovenstaande nuancering kan gesteld worden wat de meest gebruikte veranderaanpak is of wat de 146 respondenten tegenwoordig percipiëren of ervaren als de meest succesvolle veranderaanpak. In het kort: Wat is het discours met betrekking tot de meest succesvolle veranderaanpak?

Het credo van de meest succesvolle veranderaanpak is: “Veranderen doe je samen”. Op de gedeelde tweede plaats komen ‘medewerkers betrekken’ en ‘communicatie’. ‘Medewerkers betrekken’ behoort deels tot de categorie ‘samen’ maar niet geheel. Medewerkers worden namelijk deels betrokken bij een informatiebijeenkomst of vanwege schijnparticipatie. De veranderaanpak met het betrekken van medewerkers is dus niet altijd geredeneerd vanuit het echt samen veranderen. Dit zien we ook in het populaire element ‘communicatie’ terug doordat er bijvoorbeeld alleen informatie wordt verzonden. Vanuit het principe van samen veranderen is er aandacht voor zowel informatie zenden als ontvangen. De ‘werkgroep aanpak’ is ook populair. Deze aanpak kent betekenis toe aan bepaalde mensen waarvan wordt gedacht dat zij uitstijgen boven de rest om de verandering succesvol te maken.

Daarnaast worden de veranderaanpakken ‘draagvlak creëren’, ‘gedeelde visie creëren’, ‘stapsgewijs’ en ‘stakeholder driven’ veelvuldig genoemd. Meer veranderaanpakken worden in Figuur 7 weergegeven. Daarnaast is er nog een onderscheid te maken in de veranderscenario’s, m.a.w. het verloop van het verander traject. Een puur ontwikkelgerichte aanpak is populairder dan een puur strategische aanpak. Als er met een ontwikkelgerichte aanpak gestart wordt dan wordt dat blijkbaar doorgezet. Bij een strategische aanpak kan dat eerder wisselen en wordt eerder overgegaan naar een ontwikkelgerichte aanpak (Sequentieel strategisch) al dan niet weer naar strategisch (Sequentieel-strategisch-ontwikkelen-strategisch). In mindere mate wordt geheel contingent veranderd. Dat betekent puur veranderen op basis van het momentum. Het simultane veranderscenario is het minst populair wat op basis van de antwoorden is op te maken.

Respondenten noemen ook enkele conceptuele benaderingen of veranderkundige theoretici als uitgangspunt voor de meest succesvolle veranderaanpak. Hieruit blijkt dat het klassieke werk van Nederlandse bodem, te weten het Kleurendenken van de Caluwé en Vermaak het populairst is. Daarna komt de veranderaanpak van Kotter en Lean op een gedeelde tweede plaats. Andere conceptuele benaderingen en theoretici zijn te vinden in Figuur 9.

Ten slotte de quote van respondent 124 wat alles verbind: “Ik heb in mijn praktijk gemerkt, dat één bepaalde aanpak, techniek of interventie niet werkt. Nu gebruik ik met succes mijn eigen methode 'complementair verandermanagement' - steeds aansluiten op wat er aanwezig is. Aan het begin van het traject is er een verandervraag en vroegere ervaringen, later zijn er tussenresultaten, succesjes, weerstand, kortom de context verandert steeds en succes bereik je door daarop in te spelen, vanuit vijf verschillende richtingen (volgens de Caluwé & Vermaak kleuren geel, blauw, groen, rood of wit)”. Deze quote is afkomstig van een externe adviseur in de zestig met jarenlange ervaring. Ter afsluiting kan gesteld worden dat succesvol veranderen een ambacht is en de nodige ervaring vereist om steeds in te kunnen spelen op de steeds veranderende werkelijkheid. ‘Practice what you Preach’.

## Wijze van analyse

De analyse van de data uit de survey is via een aantal stappen gedaan. Hieronder wordt beschreven hoe. Allereerst zijn per dagdeel dat de survey openstond de antwoorden van elke respondent doorgenomen. Dit zorgde er voor dat de onderzoeker meer vat kreeg op de teksten. Dit is een voorbereiding die het coderen vergemakkelijkt (Dierckx de Casterlé et al., 2012).

Vervolgens zijn de data opgeslagen op de manier van de kwalitatieve datamatrix als analyse instrument (Bijlsma-Frankema & Droogleeve Fortuijn, 1997). In Excel zijn de antwoorden van elke respondenten in categorieën weergegeven. Deze bewerking geeft overzicht in de mate van volledigheid en overzicht over de belangrijkste zaken die een onderzoek oplevert (Idem.). Daarnaast zorgt de datamatrix er voor om relaties tussen verschillende (deel)thema's en verbanden met verscheidene respondentkenmerken te herkennen (Idem.) Het kan ook inzicht geven in de variatie per deelthema, maar gezien de veelheid aan respondenten (meer dan 100) en de replicerbaarheid vereiste om de analyse stappen nauwkeurig te expliciteren is voor dat aspect een andere tool gekozen. De Computer Assistent Qualitative Data Analyse Software (CAQDAS), Atlas.ti, is daarvoor gebruikt. In dit programma kunnen eenvoudiger, overzichtelijker en technischer analyse stappen worden gemaakt en weergegeven (Creswell, 1998).

De analyse van de variantie per (deel) thema is op basis van een aantal stappen gedaan. Hierbij zijn de stappen van Schilling (2006) als uitgangspunt genomen. Eerst zijn de antwoorden per respondent en per vraag (deel-thema) in een tabel gezet. Vervolgens zijn op basis van een Word-cloud en de automatische Word-count bij Atlas.ti per thema kernwoorden geconstrueerd. Dit geeft overzicht en richting aan het coderen. Expliciet is er wel rekening mee gehouden dat de data niets opgelegd worden (Walker & Myrick, 2006). Daarna volgde de handmatige codering per respondent van de betreffende vraag. De kleinste coderingseenheid was daarbij een afzonderlijk woord. De grootste coderingseenheid is het gehele antwoord van de respondent indien er geen andere aspecten aan bod komen of het de interpretatie van de codering bevordert. Herhaling van een antwoordcategorie per antwoord wordt niet nog eens gecodeerd maar ondergebracht in de selectie van het eerdere gecodeerde stuk.

Bij de analysemethode is rekening gehouden met enkele uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is constante vergelijking (Boeije, 2014). Hierin staat centraal dat de antwoorden van de respondenten (cases) steeds case bij case worden vergeleken. Ook betekent dit in de codering dat eerdere codes met latere codes zijn vergeleken om betere coderingen te krijgen of extern materiaal wordt gezocht. Men kan hierbij ook spreken van heen- en terug redeneren Het tweede uitgangspunt is categoriseren op basis van het principe van Schilling (2006). De categorieën dienen dan doelmatig en grondig te zijn en elkaar uit te sluiten. Tevens wordt er rekening mee gehouden dat niet alles in één categorie wordt gevangen zodat zaken niet over het hoofd worden gezien (Schilling, 2006). Om de dominante betekenis van een thema te achterhalen en de categorieën in perspectief te zien, worden deze geteld (Schilling, 2006). Voor een betere weging is er gekeken naar onderlinge gelijkenissen, contrasten en andere verbanden. Dit wordt vervolgens overzichtelijk gemaakt in een netwerk om een compleet antwoord te kunnen formuleren. Als laatste is het uitgangspunt op basis van Walker & Myrick (2006) meegenomen. Dit betekent dat de onderzoeker zich zelf vragen blijft stellen, niets zomaar voor lief neemt en memo's bij houdt

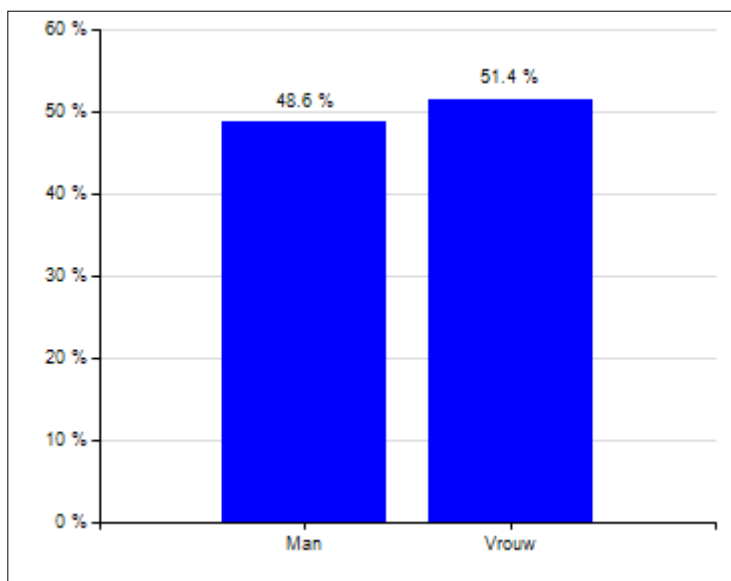
De analyse via het programma Atlas.ti wordt gedaan op basis van de tekstanalysemethode Grounded Theory die ontwikkeld is door Barney Glaser en Anselm Strauss (1967 in Bernard & Ryan, 2009). Kenmerkend voor deze analysemethode is dat de codering in drie stappen plaatsvindt (Strauss en Corbin in Boeije, 2014). Het gaat dan om open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Open coderen is in het begin gedaan voor elke vraag. Toen zijn alle antwoorden stuk voor stuk zorgvuldig gelezen en in fragmenten ingedeeld op basis van labeling. Deze codering van de data bevat codes die overeenkomen in de woorden van de respondenten en zeer specifiek zijn. Halverwege het coderen en op het einde van coderen is axiaal gecodeerd. Halverwege door ontdekking van overlap en deze codes een andere of abstractere naam te geven en codes samen te voegen. Op het einde is dit gedaan door codes in de Network View Manager van Atlas.ti en/of met pen en papier te groeperen

om families te kunnen maken. Als check zijn de codes die ingedeeld zijn in de groepen opnieuw nagelopen. Ten slotte wordt overgegaan tot selectief coderen. Toen is een kerncategorie die de vraag dekte opgesteld. En vervolgens met pen en papier en/of in de Network View Manager van Atlas.ti een netwerk om de kerncategorie heen geconstrueerd. De samenhang tussen de codes zijn zo vastgesteld. Zodoende zijn de gegevens geïntegreerd om de vraagstelling te beantwoorden.

## Resultaten

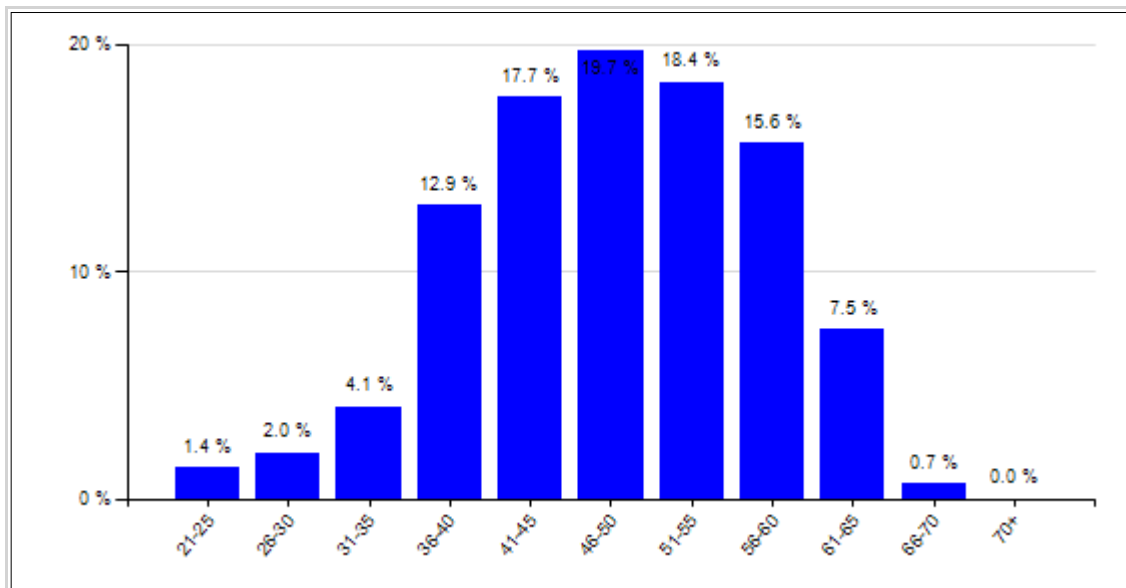
### Context

In dit stuk wordt de context van het resultaat weergegeven. Zodoende kan inzicht worden gegeven over in welk licht de antwoorden gezien kunnen worden. Er zijn 146 respondenten. De kenmerken van deze respondenten volgen hieronder met enkele ondersteunende figuren.



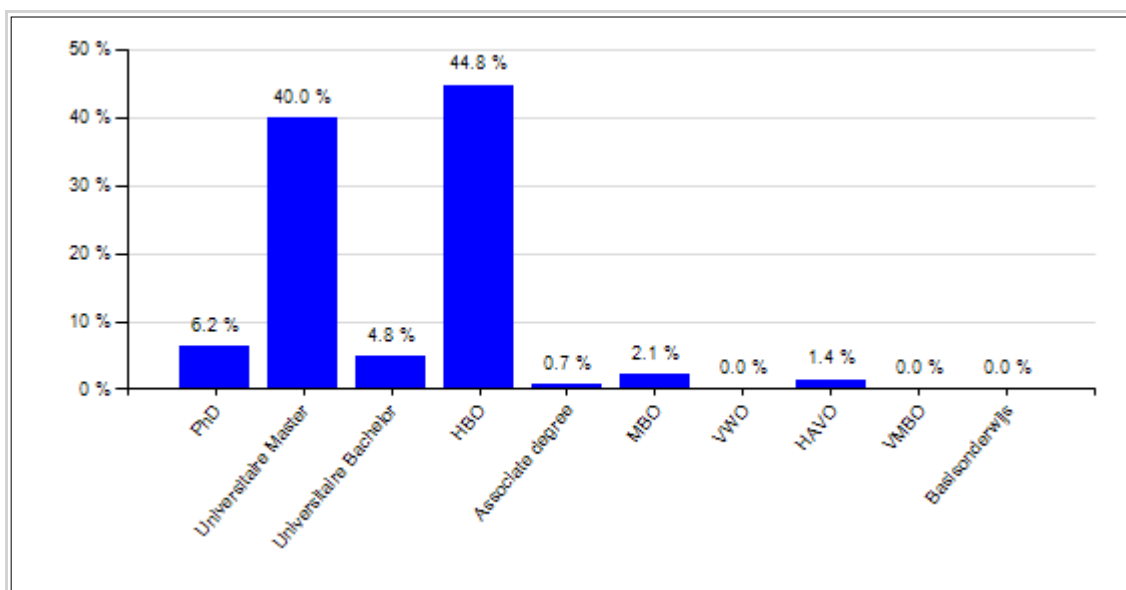
*Figuur 1. Geslacht van de respondenten*

In Figuur 1 is te zien dat het aandeel vrouwen en mannen aan dit onderzoek ongeveer gelijk is. Een kleine meerderheid vrouwen neemt deel aan dit onderzoek. Dit scheelt slechts 2,8% waardoor dit te verwaarlozen is. In Figuur 2 is de leeftijd van de respondenten te zien.



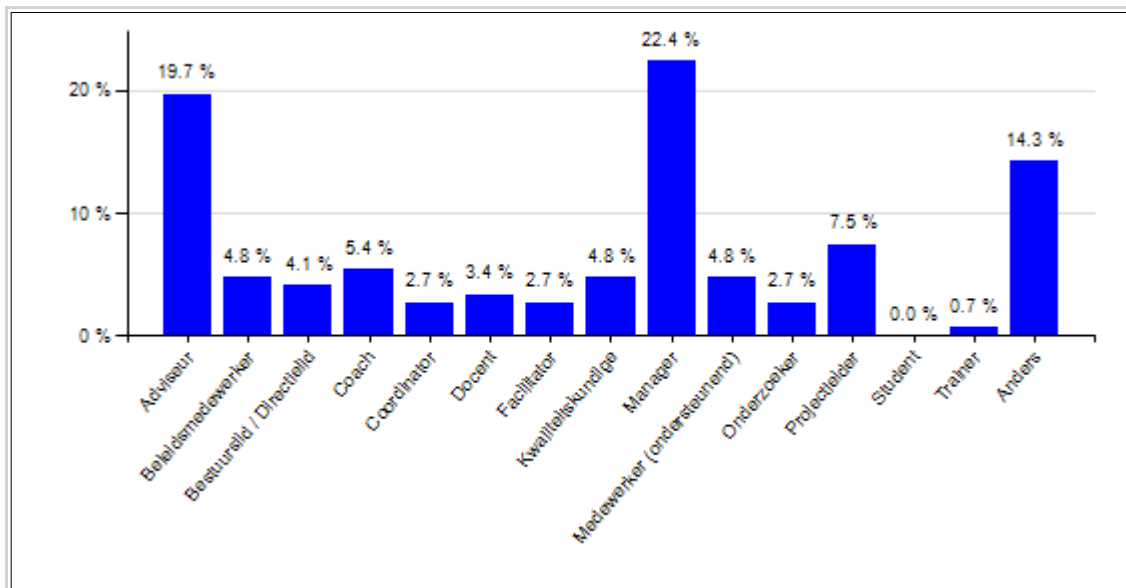
*Figuur 2. Leeftijd van de respondenten*

Uit figuur 2 valt op te maken dat de leeftijd van de respondenten ligt tussen de 21 en 70 jaar. Daarbij zijn de meeste respondenten tussen de 46 en 50 jaar. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar. De minste respondenten zijn ouder dan 65 jaar. In Figuur 3 is het opleidingsniveau van de respondenten te zien.



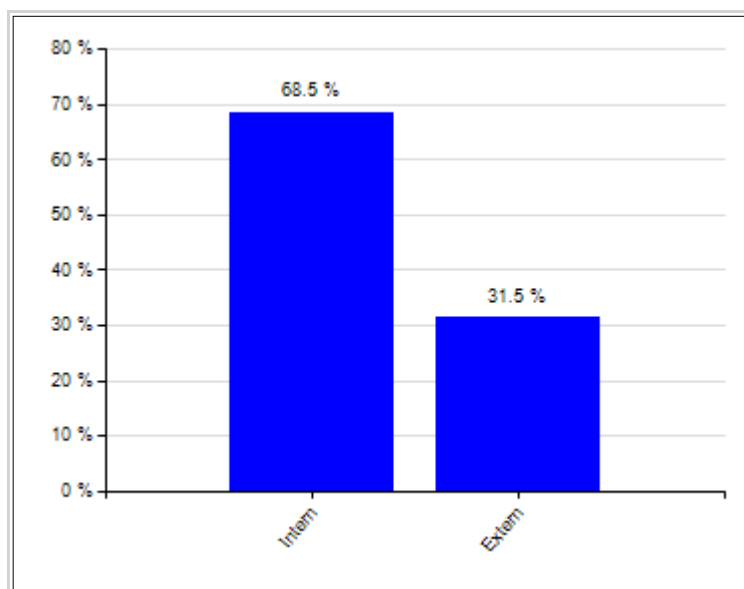
*Figuur 3. Opleidingsniveau van de respondenten*

We kunnen op basis van Figuur 3 stellen dat de respondenten vooral hoogopgeleid zijn ( 95,8%). In Figuur 4 is de primaire functie van de respondenten weergegeven.



*Figuur 4. Primaire functie van de respondenten*

Uit Figuur 4 is op te maken dat vooral adviseurs en managers hebben gereageerd op de survey. Daarnaast hebben we een derde categorie mensen die aangeven iets anders te doen. Meestal blijkt het om managementfuncties te gaan. Alleen dan wordt het anders ervaren zoals dit afdelingshoofd aangeeft: “leider, niet manager ;)”. Andere respondenten geven een combinatie van bovenstaande categorieën. Daarnaast hebben we nog een uniek geval welke zich een ‘creative digger’ noemt. In figuur 5 kunnen we zien of de respondenten voornamelijk intern in een organisatie werkzaam zijn of extern diensten leveren aan andere organisaties.

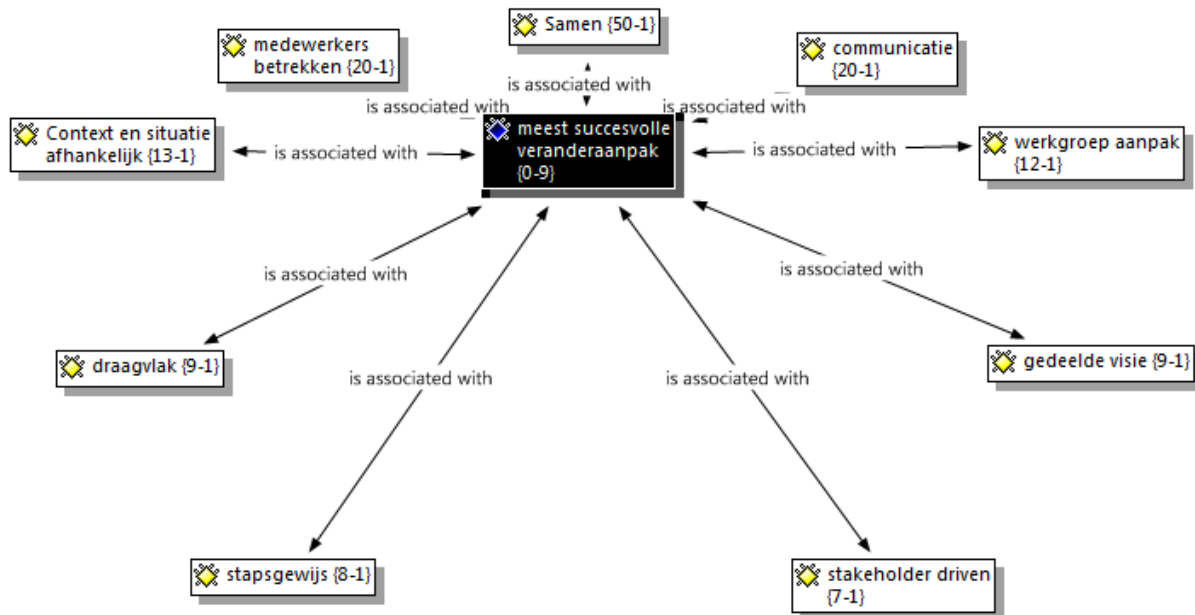


*Figuur 5. Interne of externe werkzaamheid van de respondenten*

Uit Figuur 5 kan geconstateerd worden dat de respondenten voornamelijk intern werkzaam zijn. Nu de context van de respondenten duidelijk is kunnen de resultaten gezien worden. De resultaten volgen hieronder.

## Analyse resultaten

Op basis van de Grounded Theory tekstanalyse methode van 146 respondenten met bovenstaande kenmerken is gekomen tot onderstaande bevindingen. Allereerst is Figuur 6 geconstrueerd. In Figuur 6 is te zien wat de respondenten ervaren als meest succesvolle veranderaanpak.



Figuur 6. Meest succesvolle veranderaanpak

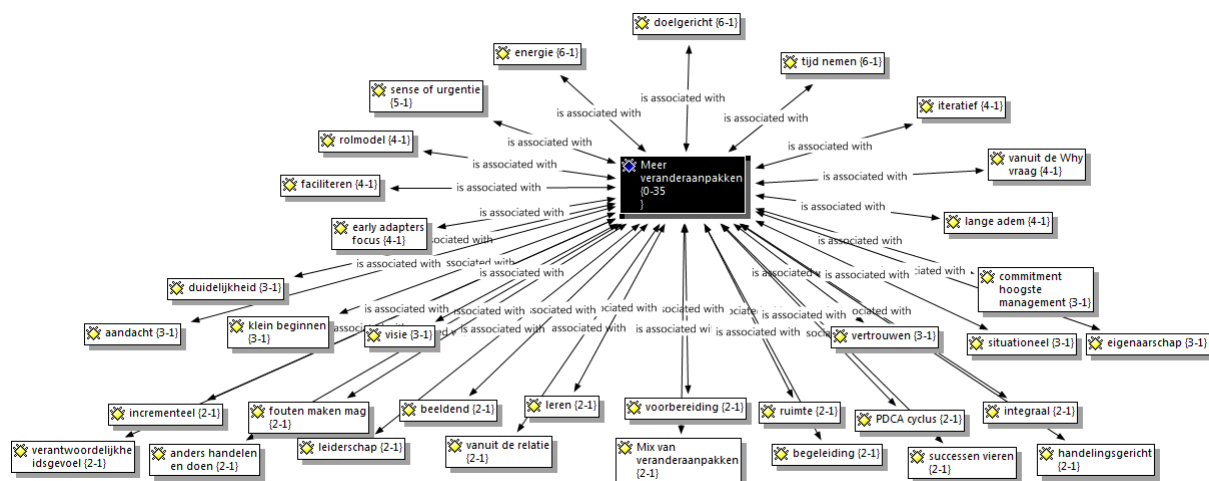
Opgemerkt dient te worden dat één succesvolle veranderaanpak in alle omstandigheden niet bestaat. Dat is terug te lezen in vele wetenschappelijke artikelen. Zoals respondent 133 stelt over de meest succesvolle veranderaanpak: "Meest zegt al niet in alle gevallen". In de toelichtingen van de respondenten viel ook op te maken dat de opvattingen over de meest succesvolle veranderaanpak gebaseerd zijn op verschillende ervaringen met elk hun eigen situatie en context. Niet voor niets stellen 13 respondenten dat de veranderaanpak context en situatie afhankelijk is. Zo zegt respondent 74 stellig: "Er bestaat geen meest succesvolle veranderaanpak" Respondent 4 stelt kernachtig: "De veranderaanpak is per organisatie en soort verandering verschillend". Respondent 13 geeft dit weer in meer woorden: "Geen standaard aanpak, maar een aanpak specifiek voor de gewenste verandering in de gegeven context. Waarbij rekening gehouden wordt met de huidige situatie en de beoogde verandering". De volgende quotes van respondenten geven al meer richting aan hoe met de wisselende context en situatie om te gaan. Respondent 48: "Niet één methode, techniek of interventie, maar maatwerk vanuit ervaring, begrip en visie". Respondent 74: "Veranderen gebeurt altijd binnen een context die nergens gelijk is. Wil je succesvol zijn, dan sluit je aan bij de context en bepaal je (en stel je bij) stap voor stap je aanpak op basis van actie en reactie op jouw interventies". Kort gezegd volgens respondent 137 "De meest succesvolle aanpak is maatwerk. Goed kijken en luisteren naar wat er speelt en wat er bereikt moet worden en daar de juiste mix van interventies bij bedenken".

Los van bovenstaande nuancering kan gesteld worden wat de meest gebruikte veranderaanpak is of wat de 146 respondenten tegenwoordig percipiëren of ervaren als de meest succesvolle veranderaanpak. In het kort: Wat is het discours met betrekking tot de meest succesvolle veranderaanpak? Als we dan naar Figuur 6 kijken kunnen we als credo stellen: "Veranderen doe je samen". 'Samen' is namelijk 50 keer gecodeerd. Dat is 1/3 van alle antwoorden en 30 coderingen meer dan de twee elementen die op de gedeelde tweede plaats komen. 'Samen' wordt wel

uiteenlopend gebruikt. Hierbij kan worden gedacht aan Bottom-up, medewerkers mee laten werken, gezamenlijk het traject ingaan, medewerkers laten meedenken, samen oplossingen zoeken, gezamenlijk een veranderaanpak opstellen, samen tot een visie of beeld komen, iedereen informeren, afhakers weer laten aanhaken, een wij-gevoel, rekening houden met de minderheid, de wijsheid uit de gehele organisatie gebruiken, luisteren naar de betrokkenen – ook naar de negatieve en kritische personen, een win-win situatie, synergie, gezamenlijk enthousiast, de werkvloer meenemen in het waarom en hoe, gezamenlijk commitment, geen onderscheid tussen managementlagen, integraal, zowel bottom-up als top-down de verandering omarmen, participatie, geen afrekencultuur, gemeenschappelijk eigenaarschap, systeemdenken, gezamenlijke beeldtaal, engagement en connectie.

Op de gedeelde tweede plaats komen ‘medewerkers betrekken’ en communicatie. ‘Medewerkers betrekken’ behoort deels tot de categorie ‘samen’ maar niet helemaal. Medewerkers worden namelijk deels betrokken bij een informatiebijeenkomst of met het gevoel van het moeten als schijnparticipatie. De veranderaanpak met de medewerkers erbij betrekken is dus niet altijd geredeneerd vanuit het echt samen veranderen. Dit zien we ook in de communicatie terug. Er wordt dan bijvoorbeeld alleen informatie verzonden. Vanuit het principe van samen veranderen is aandacht voor zenden en ontvangen. De ‘werkgroep aanpak’ gaat tegen het principe van ‘samen’ in en kent betekenis toe aan bepaalde mensen waarvan wordt gedacht dat zij beter zijn dan de rest om de verandering succesvol te maken. ‘Draagvlak’ en gedeelde visie sluiten weer aan op het principe van samen veranderen. Respondent 138 geeft bij draagvlak nog een extra uitdaging: “van draagvlak naar draagkracht. Van een statische meerderheid (ja-zeggen is nog geen ja-doen)”. Zijn methode om dat te bewerkstelligen is gebruik te maken van de dynamische kracht van één of enkele enthousiaste voorstanders die ja-doen en de resultaten laten zien. Gebruik maken van deze Early Adapters wordt 4 keer elders genoemd. Daarnaast is er nog aandacht voor een ‘stapsgewijze aanpak’. Het liefst worden dan kleine stappen genomen en op basis van de stappen bijgestuurd. Als laatst hebben we nog ‘stakeholder driven’ waarbij stakeholder management belangrijk is en de kunst alle betrokkenen erbij te betrekken evenals de omgeving als klanten.

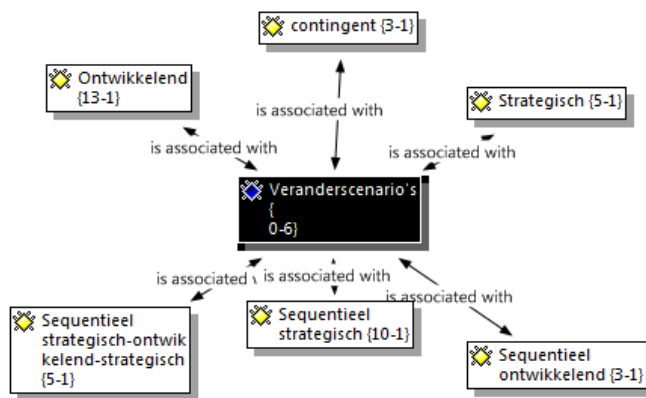
Los van deze kernelementen uit deze survey worden enkele andere elementen meervoudig genoemd als onderdeel van de meest succesvolle veranderaanpak. In onderstaand Figuur 7 wordt dat overzichtelijk weergegeven.



Figuur 7. Meer veranderaanpakken

Daarnaast is er nog een onderscheid te maken in de veranderscenario's. In andere woorden het verloop van het verander traject. Op basis daarvan is Figuur 8 geconstrueerd.

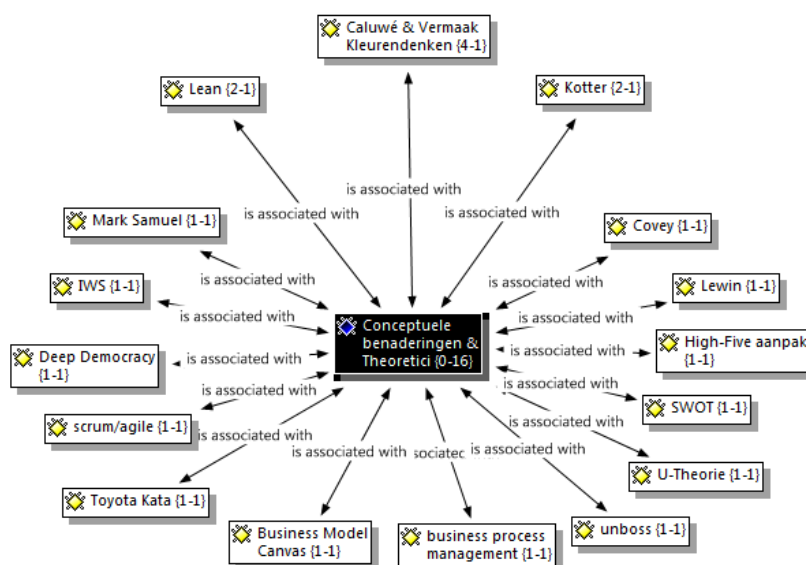




Figuur 8. Veranderscenario's

In de literatuur (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008) is een onderscheid te maken tussen een strategische en ontwikkelgerichte aanpak. De strategische aanpak is meer Top-down georiënteerd met sturen op resultaat, focus op inhoud, shareholder driven en een discontinue proces. Een ontwikkelgerichte aanpak is meer Bottom-up georiënteerd, zelforganiserend, met focus op proces en context en stakeholder driven in een continue proces. Met het samennemen van deze twee aanpakken zijn een drietal scenario's mogelijk: 1. Sequentieel (beide veranderaanpakken achter elkaar uitvoeren) 2. Simultaan (tegelijktijd vanuit beide aanpakken starten) en 3. Contingent (de situationele omstandigheden bepalen op welk moment de juiste aanpak is). Op basis van die aanpakken en scenario's krijgen we het beeld zoals in Figuur 8 is weergegeven. Uit Figuur 8 is op te maken dat een puur ontwikkelgerichte aanpak populairder is dan een puur strategische aanpak. Als er met een ontwikkelgerichte aanpak gestart wordt dan wordt dat blijkbaar doorgezet. Bij een strategische aanpak kan dat eerder wisselen en wordt eerder overgegaan naar een ontwikkelgerichte aanpak (Sequentieel strategisch) al dan niet weer naar strategisch (Sequentieel-strategisch-ontwikkeld-strategisch). In mindere mate wordt geheel contingent veranderd. Dat betekent puur veranderen op basis van het momentum. Het simultane veranderscenario is het minst populair wat op basis van de antwoorden is op te maken. Voor zover de veranderscenario's.

Respondenten noemen ook enkele conceptuele benaderingen of veranderkundige theoretici als uitgangspunt voor de meest succesvolle veranderaanpak. Om welke het gaat volgt in Figuur 9.



Figuur 9. Conceptuele benaderingen & Theoretici

In Figuur 9 is op te maken dat het klassieke werk van Nederlandse bodem, te weten het Kleurendenken van de Caluwé en Vermaak het populairst is. Daarna komt de veranderaanpak van Kotter en Lean op een gedeelde tweede plaats. Daarnaast zijn er enkelvoudige conceptuele benaderingen en theoretici te zien in Figuur 9.

Ten slotte de quote van respondent 124 wat alles verbindt: “Ik heb in mijn praktijk gemerkt, dat één bepaalde aanpak, techniek of interventie niet werkt. Nu gebruik ik met succes mijn eigen methode 'complementair verandermanagement' - steeds aansluiten op wat er aanwezig is. Aan het begin van het traject is er een verandervraag en vroegere ervaringen, later zijn er tussenresultaten, succesjes, weerstand, kortom de context verandert steeds en succes bereik je door daarop in te spelen, vanuit vijf verschillende richtingen (volgens de Caluwé & Vermaak kleuren geel, blauw, groen, rood of wit)”. Deze quote is afkomstig van een externe adviseur in de zestig met jarenlange ervaring. Ter afsluiting kan gesteld worden dat succesvol veranderen een ambacht is en de nodige ervaring vereist om steeds in te kunnen spelen op de steeds veranderende werkelijkheid. ‘Practice what you Preach’.

## Literatuurlijst

- Bijlsma-Frankema, K. M. & Droogleeveer Fortuijn, A. B. (1997). De Kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument. *Tijdschrift voor sociale wetenschappen*, 42(4), 448-459.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Computer assisted qualitative data analysis software (Version 6.0.15) [Computer software]. Berlin: Atlas.ti GmbH.
- De Caluwé, L. (2015). *Spannend veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. 2e editie. Deventer: Vakmedianet.
- Desrosiers, E. I., Sherony, K., Barros, E., Ballinger, G. A., & Campion, M. A. (2004). Writing research articles. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 459-478). Malden: Blackwell.
- Dierckx de Casterlé, B., Gastmans, C., Bryon, E., & Denier, Y. (2012). QUAGOL. *International Journal of Nursing Studies*, 49(1), 360-371.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social science and the humanities*. Reading: Addison-Wesley.
- Hoonard, W. C. (1997). *Working with sensitizing concepts*. Thousand Oaks: Sage.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending. *Academy of Management Review*, 36(2), 318-37.
- Robson, C. (2014). *Real world research*. London: Wiley.
- Schilling, S. (2006). On the pragmatics of Qualitative Assessment. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 28-37.
- Silverman, D. (2010). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2007). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Van Nistelrooij, A., & De Wilde, R. (2008). *Voorbij verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory. *Qualitative Health Research*, 16(4), 547- 559.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.