

Het is knap hoe snel wij ons aanpassen aan een nieuwe realiteit. Het land zoekt massaal dekking voor de coronastorm. Het accepteert zonder morren de verlaging van de snelheidslimiet op de autosnelwegen. Hoe anders is de situatie bij organisaties en bedrijven. Het verandervermogen van de BV Nederland is schrikbarend laag. „Je hebt echt leiderschap nodig.”

Twee op drie veranderplannen mislukken door gebrek leiderschap

BORN

We leven in een complexe wereld, die continu in beweging is. Wil je overleven, dan moet je in ontwikkeling blijven. Meedeinen op de golf van verandering; ondertussen zoiets als het nieuwe normaal. Vooral voor werknemers is het soms om gek van te worden. Een gevleugelde slogan: 'Organisaties zijn soms net drilpuding. Ze zijn constant in beweging, maar er verandert in feite niks'. Als de gezondheid of het milieu in het geding zijn, dan passen we ons zeer makkelijk aan. „Juist in deze tijd zijn mensen er goed van doordrongen waarom ze iets moeten doen of veranderen”, zegt Tom Koppelman uit Born, directeur-eigenaar van adviesbureau Net Change Factory en de grondlegger van Business Fitscan. „Het kabinet heeft dat knap gedaan; besluiten laten onderbouwen door experts. Daarmee creëer je draagvlak, betrokkenheid. En voor mensen geldt: kennis wordt omgezet in gedrag.” Het nationaal verandervermogen van de laatste weken, heeft strateeg Koppelman op positieve wijze verrast. Temeer omdat de veranderingen die de overheid doorgaans voorstelt, vaak stuiten op weerstand en belemmeringen. „Binnen

die overheid blijkt de noodzaak om te veranderen het hoogst, maar scoort deze het slechtst. Ambtenaren vinden de gekozen nieuwe koers vaak minder sterk. Verder zijn ze niet te spreken over de ruimte die ze krijgen om te veranderen. Nog niet de helft van de medewerkers vindt dat zij een bijdrage mogen leveren aan de verandering. Ze vinden dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun kennis en ervaring.”

Rapport

Business Fitscan heeft samen met First Day Advisory Group het verandervermogen van Nederland in kaart gebracht. Het tweejaarlijks benchmarkrapport dat onlangs voor de derde keer verscheen, biedt inzichten in de stand van zaken in Nederland én aanknopingspunten. Het onafhankelijk online-onderzoek, uitgevoerd door RenM Matrix, is gebaseerd op uitkomsten van enquêtes onder 1800 werknemers, kriskras door organisatie heen en in verschillende sectoren.

„Na drie onderzoeken in de voorbije vijf jaar blijkt dat het verandervermogen van de BV Nederland niet verbetert, maar eerder verslechtert”, concluderen Tom Koppelman en Onno Bloemers (First Day Advisory). „Belangrijke oorzaken zijn dat de noodzaak niet wordt ervaren, de koers veelal onduidelijk is en de medewerkers onvoldoende wor-

den betrokken bij belangrijke veranderingen.” Koppelman en Bloemers vinden dat er meer aandacht moet komen voor de voorwaarden en de vaardigheden binnen organisaties, om verandertrajecten succesvol te kunnen uitvoeren. „Waar het aan schort? Aan echt leiderschap. Velen zijn baas geworden, omdat ze ergens goed in zijn; expertise hebben. Het is de kunst om ook de medewerkers op die veranderreis mee te nemen. Het verandervermogen van medewerkers is cruciaal voor het succes. Vaak blijkt de afstand tussen management en werkvloer te groot. En met louter een beroep op de flexibiliteit van mensen kom je er niet.”

Hijgerig

De snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden, zorgt voor een hijgerigheid om overal snel op te anticiperen. Eenmaal buiten adem, worden in de regel niet de beste keuzes gemaakt. Hoe meer er verandert, hoe beter men moet nadenken

Top 5 sectoren met het minste verandervermogen:

1. Onderwijs
2. Overheid
3. Gezondheidszorg/Welzijn
4. Productie (industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)
5. Transport/Opslag /Horeca/Telecom

Bron: Nationale Benchmark Verandervermogen 2020

over wat wel en wat niet gedaan dient te worden. Een andere denkfout is dat stoppen geen optie meer is. „Tot op zekere hoogte doen we allemaal maar wat. Een goed ontwikkeld verandervermogen is nodig om de slagingskans aanzienlijk te verhogen.” Waarom lukt veranderen bij de ene organisatie haast als vanzelfsprekend en stuit het bij een andere op enorme belemmeringen? Dat was voor Tom Koppelman, gelouterd in het bedrijfsleven en de advieswereld, aanleiding om met Business Fitscan het nationaal verandervermogen in kaart te brengen. „Dan heb je een dashboard, maar wat dan? Wij maken ontwikkelkracht inzichtelijk, meetbaar en stuurbaar en kunnen die uitdrukken in een objectief cijfer. Door de krachten te bundelen met de consultant van First Day Advisory Group, kunnen organisaties geholpen worden bij het uitrollen van hun strategie en realiseren van de ambities.” Het dashboard fungeert als het ware als een spiegel voor organi-

DOOR FRANS DREISSEN

ACHTERGROND
VERANDERVERMOGEN



FOTO GETTY IMAGES



saties. „De belangstelling voor de monitor groeit, met name bij koeperorganisaties. In het verleden werden die vaak ter kennisgeving aangenomen. Nu zien we meer acceptatie en adaptatie en komen er verzoeken vanuit de markt. Zo is First Day Advisory bijvoorbeeld gevraagd om input te geven bij het IT-deltaplan van de overheid. Het is immers niet alleen een IT-probleem, maar tevens een organisatorisch probleem.” Niet blindvaren, maar constant navigeren is het devies van Koppelman en Bloemers. „Een objectieve, datagedreven benadering biedt handvatten voor concrete acties, heldere inzichten, geeft richting en houvast. Het is treurig dat slechts 30 procent van alle plannen slaagt en de overige 70 procent gepaard gaat met veel tijd- en geldverlies en leidt tot frustratie en veranderbaarheid. Dat moet en kan anders.”

REAGEREN?
frans.dreissen@delimburger.nl

‘Verandervermogen 55-plussers wordt flink onderschat’

Het verandervermogen in Nederland komt gemiddeld uit op een zorgwekkende min 23. Dat is de simpele optelsom van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen in het verandervermogen heeft, minus het deel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft. Geen enkele sector scoort positief, maar tussen de sectoren zijn grote verschillen. De totale veranderkracht wordt bepaald aan de hand van vijf punten: noodzaak, koers, veranderruimte, betrokkenheid en belemmeringen. Met min 33 scoort onderwijs in 2020 het laagst, lager nog dan in 2018. Opvallend zijn de verschillen in leeftijd. Jongeren (25-34 jaar) hebben met een score van min 36 weinig vertrouwen in de veranderkracht van de organisatie waar ze werken. 55-plussers (min 10) scoren goed. Hoewel ze minder noodzaak zien, ervaren ze minder belemmeringen en meer veranderruimte. Vaak maakt een organisatie zich bij veranderingen afhankelijk van ‘nieuw bloed’ van buiten. Het onderzoek geeft juist aan dat de rol van de 55-plusser als verander-ambassadeur niet mag worden onderschat.

NOW-LOKET

‘Wanneer komt dan dat geld?’

Het is voor ondernemers overleven tot de steun komt. De onzekerheid knaagt. Wanneer kunnen ze een aanvraag indienen voor de NOW-regeling? En wanneer komt dan dat geld?

ROERMOND
DOOR FRANS DREISSEN

Het geduld van ondernemers wordt op de proef gesteld. De corona-loketten van de Kamer van Koophandel, MKB en de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV) worden overstelpt met vragen. Het is wachten op de overheid wat betreft de uitwerking van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud (NOW). „We denken dat het loket waar men zich kan melden met een aanvraag, komende maandag open gaat”, zegt LWV. In crisistijd, waarin er elke dag rekening mee moet worden gehouden dat het morgen totaal anders kan zijn, bestaan echter geen garanties. Dit terwijl een op de vijf Limburgse ondernemers aan de rand van de afgrond staat, met name in de sector groot- en detailhandel. Bijna twee

op de drie verwacht dat de crisis een sterke impact heeft, maar niet zal leiden tot een faillissement. 3 procent van de bedrijven ziet in de crisis een kans. LWV vertrouwt erop dat alle toezeggingen van het kabinet gestand worden gedaan. Een aantal ondernemers twijfelt. ‘Als het op uitbetalen aankomt, is het altijd weer spannend’. Gevoed door uitspraken van een aantal wetenschappers, neemt ook de twijfel toe over de lockdown. Die wetenschappers stellen dat de wereld zich laat laten leiden door ‘angst voor hoge sterftcijfers’. Griepgolven in de winters van 1999-2003 leidden tot wel 8 procent extra doden in verpleeghuizen, stellen zij. Het tot stilstand brengen van de economie kan volgens hen de volksgezondheid op langere termijn ernstig ondermijnen door werkloosheid, armoede en uitzichtloosheid. „Onder Limburgse bedrijven zijn de meningen verdeeld”, weet de LWV. „Anderzijds zien we veel onderlinge solidariteit op gang komen. Als LWV koppelen we werkgevers met een overschot aan werknemers, aan sectoren waar tekorten zijn. Zo zijn medewerkers uit de horeca bijvoorbeeld aan de slag in de schoonmaak. Velen vinden een week thuis zitten wel fijn, maar willen daarna ook graag hun steentje bijdragen aan de maatschappij.”

MAATREGELLEN

DNB: rap herstel mogelijk

AMSTERDAM
DOOR ONZE VERSLAGGEVER

Nederland gaat vanwege de virusuitbraak door een diepe economische crisis. Maar als de juiste maatregelen worden genomen, is volgens president Klaas Knot van De Nederlandsche Bank (DNB) een snel herstel mogelijk na de verwachte recessie. Het gaat dan om ingrepen die voorkomen dat er door de coronacrisis permanente economische schade

optreedt. Omdat de oorzaak van de problemen niet in de financiële sector zelf ligt, maar puur bij het virus, voorziet Knot dat er geen lang herstelproces nodig is. Hij vergelijkt de situatie waarin Nederland nu verkeert met een winterslaap. Door de coronapandemie en de maatregelen om de verspreiding van het virus in te dammen, liggen grote delen van de economie tijdelijk plat. Het steunbeleid van de overheid is erop gericht om bedrijven door deze moeilijke tijd heen te helpen.

AMSTERDAM

Elektriciteitsprijzen zijn flink gedaald

De Nederlandse elektriciteitsprijzen lagen vorig jaar zo'n 22 procent lager dan een jaar daarvoor. Dat kwam in belangrijke mate doordat de aardgasprijs met meer dan een derde daalde. Kolen werden eveneens goedkoper. Nederland produceerde vorig jaar bijna een kwart meer elektriciteit uit gas. Dat ging grotendeels ten koste van kolencentrales. Kolen verliezen verder aan populariteit vanwege het milieu. Zonnepanelen wekten vorig jaar 30 procent meer energie op dan een jaar eerder. Dat extra vermogen is te vergelijken met zes gascentrales.

HILVERSUM

Bouwsector werkt aan ‘coronaprotocol’

Bouwend Nederland werkt samen met het RIVM en het ministerie van Binnenlandse Zaken aan een protocol om de werkzaamheden in de bouw veilig voort te zetten ondanks de coronapandemie. Dat heeft Bouwend Nederland-voorzitter Maxime Verhagen laten weten. Volgens hem is het onnodig dat bijvoorbeeld woningcorporaties en netbeheerders bouwprojecten *on hold* hebben gezet. De projecten zouden best kunnen doorgaan zonder dat de volksgezondheid in gevaar komt. „Het merendeel van het werk kan op 1,5 meter afstand”, zei Verhagen.