

Waarom veranderen pas lukt als er drie elementen samenkomen

De veranderdriehoek



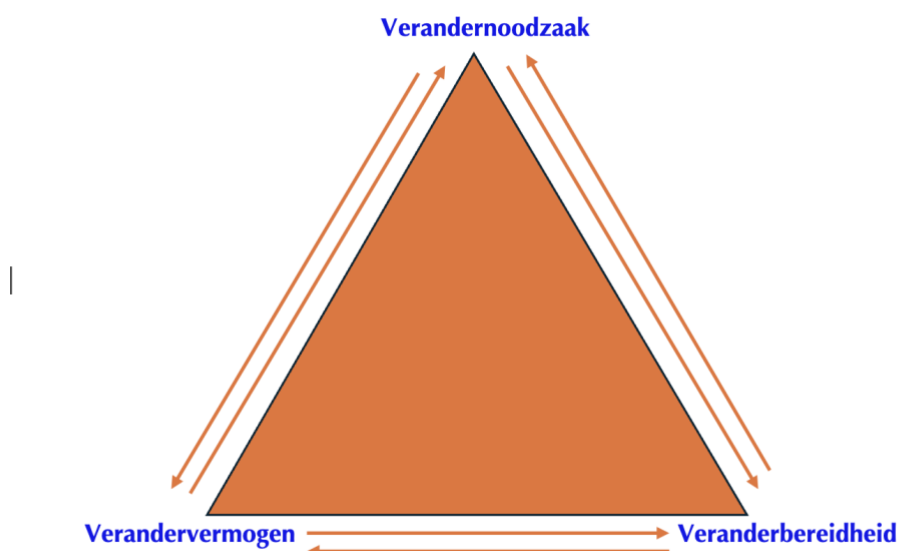


Een helder model dat inzicht geeft in verandering

De veranderdriehoek is een praktisch model, dat inzicht geeft in wanneer en waarom mensen wel of niet in beweging komen. Het biedt aanknopingspunten voor een gesprek, voor reflectie en concrete stappen.

Veel organisaties werken aan grote veranderopgaven. Denk aan meer datagedreven werken, het digitaliseren van processen of het versterken van regionale samenwerking. Logisch dus dat bestuurders, managers en HR-professionals zoeken naar manieren om medewerkers hierin mee te krijgen. De veranderdriehoek is een praktisch model dat inzicht geeft in waarom en wanneer mensen wel of niet veranderen.

Op het eerste gezicht lijkt het model eenvoudig: verandering komt pas tot stand als er sprake is van **verandernoodzaak**, **veranderbereidheid** én **verandervermogen**. Maar wie dieper kijkt, ontdekt hoe deze drie factoren in elkaar grijpen en welke vragen je als organisatie moet stellen om beweging te krijgen. Laten we eerst eens kijken wat deze termen precies betekenen.



Bron: 'De essentie van verandering'; J.H. Brakel, Psy.D MSc

Verandernoodzaak: waarom móét het anders?

Verandering begint met urgentie. Zonder noodzaak blijft alles bij het oude. De vraag is dus: waarom is deze verandering essentieel voor onze organisatie? Individuele medewerkers én teams moeten begrijpen waarom hun werk of gedrag moet veranderen en wat het gevolg is als dat niet gebeurt. Dat vraagt om een heldere, gedragen veranderboodschap. Geen vage wens, maar een concrete noodzaak die relevant is voor zowel de organisatie als de werkvloer.



Veranderbereidheid: willen mensen veranderen?

Ook als de noodzaak duidelijk is, betekent dat nog niet dat mensen automatisch in beweging komen. Veranderbereidheid draait om motivatie én om het accepteren van ongemak. Veranderen vraagt vaak iets extra's: ander gedrag, nieuwe werkwijzen, loslaten van gewoontes.

Het is belangrijk om als organisatie oog te hebben voor wat deze verandering vraagt van medewerkers, en hoe je ze daarbij kunt ondersteunen.

Verandervermogen: kunnen mensen veranderen?

Tot slot is er verandervermogen: beschikken medewerkers over de juiste kennis, vaardigheden en ondersteuning om de verandering daadwerkelijk te realiseren? Dit vraagt niet alleen om training of instructie, maar ook om ruimte voor reflectie. Zijn mensen zich bewust van wat ze al kunnen, waar nog iets te leren valt, en durven ze om hulp te vragen als dat nodig is?

Verandering is pas mogelijk als alle drie de factoren aanwezig zijn

In veel verandertrajecten ligt de focus op de noodzaak en inhoud van de verandering. Maar als medewerkers niet bereid zijn om te veranderen, of als ze niet kunnen veranderen, gebeurt er weinig. De veranderdriehoek helpt om hier scherp op te zijn. Het model biedt een gedeeld referentiekader om gesprekken te voeren binnen teams, met leidinggevend en in de boardroom. En daarmee is het een waardevol hulpmiddel bij complexe veranderopgaven.

Hoe de drie elementen elkaar beïnvloeden

De veranderdriehoek kun je op verschillende manieren 'lezen'. Vaak begint het gesprek bij de verandernoodzaak: wat maakt deze verandering voor onze organisatie onvermijdelijk of wenselijk? Als die noodzaak helder is, kijk je vervolgens naar de veranderbereidheid. Welke aanpassingen vraagt de verandering van medewerkers? En zijn zij bereid om daar tijd, energie of zekerheid voor in te ruilen? Pas daarna komt de vraag naar het verandervermogen: kunnen medewerkers die verandering ook echt waarmaken?

In de praktijk loopt het proces echter zelden zo rechtlijnig. De drie elementen beïnvloeden elkaar voortdurend.

Neem het voorbeeld van een medewerker die begrijpt dat een nieuwe digitale werkwijze nodig is, maar twijfelt aan zijn eigen kunnen. Hij is bang fouten te maken of het tempo niet bij te kunnen houden. Die twijfel aan het eigen vermogen kan de verandernoodzaak ondermijnen: *"Is het wel écht nodig dat we dit anders gaan doen?"* En wie twijfelt aan de noodzaak, is minder bereid tot verandering.

Als dit niet wordt opgemerkt, bestaat het gevaar op 'guerrillastrijders' die met stil verzet of passieve weerstand de boel ondermijnen; niet omdat ze onwillig zijn, maar omdat ze bang zijn. Deze guerrillastrijders kunnen ook ontstaan omdat ze bang zijn voor het verlies van status, controle of inkomen.

Wie twijfelt wil niet, en wie niet wil, doet niets

Als organisatie is het daarom belangrijk om signalen van twijfel serieus te nemen. Want wie denkt iets kwijt te raken, of iets niet te kunnen, is zelden bereid om te veranderen. Andersom geldt hetzelfde: wie de verandering niet wil, zal zich ook niet bezighouden met hoe hij die zou kunnen realiseren. Zeker wanneer een verandering 'moet', bijvoorbeeld bij een organisatiebrede



digitaliseringsslag, ontstaat er frictie. Mensen worden dan wel meegenomen in de inhoud van de verandering, maar onvoldoende in het waarom, of in wat het van hen vraagt.

Wat betekent dit voor organisaties?

De **verandernoodzaak is de motor** van elk veranderproces. Als de noodzaak niet helder is, start de motor niet en komt er helemaal niets op gang. Neem dus de tijd om heel helder te formuleren waarom deze verandering zo ontzettend belangrijk is.

Maar alleen een logische noodzaak volstaat niet. Medewerkers moeten (op individueel én teamniveau) ook het **voordeel van de verandering** zien: wat levert het op, voor henzelf én voor hun werk? Pas dan ontstaat er **veranderbereidheid**.

Vervolgens is het cruciaal om aandacht te hebben voor **het verandervermogen**. Dat vraagt om **meer dan scholing** alleen. Medewerkers moeten vertrouwen hebben in hun eigen leerproces, zich veilig voelen om te oefenen, en weten waar ze terechtkunnen voor ondersteuning. Zelfreflectie, veiligheid, heldere verwachtingen én het faciliteren van de verander-benodigdheden, spelen hierin een grote rol: weet je waar je staat, waar je heen gaat, wat je daarvoor nodig hebt, durf je daarom te vragen en krijg je vervolgens ook wat je nodig hebt?

Ontbreekt het vertrouwen of is de onzekerheid groter dan de verwachte winst? Dan gaan mensen, vaak onbewust, weer sleutelen aan het hele bouwwerk. De noodzaak wordt ter discussie gesteld, de bereidheid neemt af, en het verandervermogen wordt niet benut.

En zo wordt de veranderdriehoek geen route naar beweging, maar een kringetje van stilstand.



Verdieping: de veranderdriehoek in relatie tot teams en organisaties

In dit artikel heb ik me voor het lezersgemak vooral gericht op de individuele medewerker. Maar de verandernoodzaak, -bereidheid en het -vermogen spelen een net zo belangrijke rol op team- en organisatieniveau. Hieronder vind je een aanvulling waarin ik dieper in ga op de vraag hoe teams en organisaties zich verhouden tot de veranderdriehoek.¹

Verandernoodzaak - De verandernoodzaak op teamniveau

Binnen teams is de verandernoodzaak vaak gekoppeld aan gezamenlijke doelen en externe druk (bijvoorbeeld markttrends). Een gebrek aan een gedeelde visie leidt tot verdeeldheid, inefficiëntie en een gebrek aan commitment.

Gevolgen bij het ontbreken van een noodzaak:

- **Gebrek aan cohesie:** teams raken verdeeld als het 'waarom' niet helder is.
- **Conflicten:** onenigheid over prioriteiten en doelen neemt toe.
- **Verminderde motivatie:** zonder een collectieve noodzaak blijft het team inactief.

De verandernoodzaak op organisatieniveau

Op organisatieniveau hangt de verandernoodzaak vaak samen met strategische veranderingen zoals concurrentiedruk, nieuwe technologieën, schaarste in personeel, of veranderende wet- en regelgeving. Zonder een overtuigende strategische noodzaak riskeren organisaties irrelevantie in een snel veranderende wereld.

Gevolgen bij het ontbreken van een noodzaak:

- **Strategisch falen:** de organisatie verliest concurrentievoordeel.
- **Interne weerstand:** werknemers missen richting en motivatie.
- **Fragmentatie:** afdelingen werken langs elkaar heen zonder gezamenlijke focus.

Veranderbereidheid - De veranderbereidheid op teamniveau

Binnen teams wordt veranderbereidheid versterkt door een gedeelde visie en wederzijds vertrouwen. Teams functioneren beter wanneer alle leden zich verbonden voelen met gezamenlijke doelen en bereid zijn samen te werken aan verandering.

Factoren die veranderbereidheid beïnvloeden:

- **Teamdynamiek:** gedeelde verantwoordelijkheid en vertrouwen zijn essentieel.
- **Heldere communicatie:** teams moeten begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is.
- **Gezamenlijke betrokkenheid:** succesvolle teams motiveren elkaar en delen successen.

¹ Bron: Publicatie onderdeel "Brakel, H (2006) Dynamiek in een veranderende omgeving"; de Veranderdriehoek als vehikel tot gedragsverandering;



De veranderbereidheid op organisatieniveau

Op organisatieniveau vereist veranderbereidheid een duidelijke strategische richting, leiderschap en een cultuur die verandering ondersteunt. Het gaat hier niet alleen om de motivatie van individuen en teams, maar ook om de systemen en structuren die hun bereidheid faciliteren.

Factoren die veranderbereidheid beïnvloeden:

- **Leiderschap**: inspirerend en faciliterend leiderschap kan veranderbereidheid vergroten.
- **Cultuur**: een adaptieve organisatiecultuur bevordert veranderbereidheid.
- **Resources**: zonder adequate middelen neemt de bereidheid snel af.

Verandervermogen - Het verandervermogen op teamniveau

Teams hebben collectieve competenties nodig om veranderingen te realiseren. Dit omvat:

- **Diversiteit in vaardigheden**: teams met een brede skill set kunnen beter omgaan met complexe veranderingen.
- **Samenwerkingsvaardigheden**: inclusieve communicatie en vertrouwen zijn essentieel voor effectieve samenwerking.

Het verandervermogen op organisatieniveau

Een flexibele en ondersteunende structuur verhoogt het verandervermogen op organisatieniveau. Dit omvat:

- **Leiderschap**: inspirerend leiderschap kan barrières wegnemen en medewerkers stimuleren.
- **Middelen**: adequate financiële, technologische en personele middelen zijn onmisbaar.
- **Processen**: duidelijke processen voor besluitvorming en implementatie bevorderen efficiëntie.



Toepassingsvoorbeelden

Individueel

Een zorgmedewerker die stappen wil maken in digitalisering:

- **Verandernoodzaak:** de medewerker ziet dat digitale vaardigheden essentieel zijn om kwaliteit van zorg te blijven bieden, mede door toename van e-health en administratieve systemen.
- **Veranderbereidheid:** de medewerker is gemotiveerd, omdat digitale tools werkdruk kunnen verlagen en cliënten meer eigen regie kunnen geven.
- **Verandervermogen:** de medewerker heeft vertrouwen in eigen kunnen en krijgt toegang tot praktijkgerichte trainingen, coaching en peer-to-peer leren in een veilige leeromgeving.

Team

Een multidisciplinair team dat meer datagedreven wil gaan werken:

- **Verandernoodzaak:** het team herkent dat betere inzet van data helpt bij beslisondersteuning en effectievere zorgplanning.
- **Veranderbereidheid:** het team ziet het gezamenlijke voordeel en is bereid gewoontes en werkwijzen te herzien.
- **Verandervermogen:** het team wordt gefaciliteerd met dashboards, trainingen en kennisdelingssessies die inzicht geven in hoe data concreet helpen in het werk.

Organisatie

Een organisatie die personeel flexibel wil inzetten, over organisatiegrenzen heen:

- **Verandernoodzaak:** de organisatie ziet in dat schaarste op de arbeidsmarkt vraagt om nieuwe manieren van samenwerken en personeelsinzet.
- **Veranderbereidheid:** de organisatie creëert intern draagvlak door actief in gesprek te gaan over wederkerigheid, vertrouwen en gezamenlijke waarden tussen organisaties.
- **Verandervermogen:** de organisatie investeert in gezamenlijke platforms, juridische kaders en HR-processen die flexibele inzet mogelijk maken.



Goed om te weten voor lezers en gebruikers van dit document

Gebruik en verspreid dit document gerust. Het is een handig hulpmiddel, waar jaren onderzoek en heel veel psychologische modellen aan ten grondslag liggen.

Voor meer informatie over de veranderdriehoek kun je terecht bij Marianne van Kampen. Ik heb dit document geschreven en daarmee is (en blijft) het ook mijn eigendom.

marianne@somnium-communiceert.nl

Gebruikte bron: *“Brakel, H (2006) Dynamiek in een veranderende omgeving”; de Veranderdriehoek als vehikel tot gedragsverandering;*