

# Verandervermogen in de financiële sector

AFM en DNB  
werken samen  
met de sector  
aan verandering

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM







# Deel 1. Veranderervermogen in de financiële sector

4

## **De financiële sector is bezig met grote veranderingen.**

Die veranderingen zijn nodig voor een stabiele financieel solide sector die zorgvuldige financiële dienstverlening aan klanten versterkt. Het zijn veranderingen die de missie van zowel de AFM als DNB raken. Wij hebben er daarom voor gekozen om gezamenlijk onderzoek te doen naar het vermogen van de sector om grote veranderingen door te voeren. We presenteren in deze brochure de rode draad van de vijf onderzochte banken en verzekeraars. Niet alle bevindingen troffen we aan bij alle onderzochte banken en verzekeraars en de deelbevindingen zeggen niets over de financiële sector als geheel. De onderwerpen van deze onderzoeken stelden we vast in overleg met de betrokken ondernemingen. Het betreffen stuk voor stuk impactvolle veranderingen die verband houden met financiële duurzaamheid en klantgerichtheid.

## **Tijd voor de volgende stap**

De afgelopen jaren heeft de sector op veel terreinen stappen gezet. Zowel aanpassingen van de strategie en kernwaarden, resolutieplannen, maar ook bij concrete zaken als rentebeleid bij hypotheek en de afhandeling van claims. Hoewel dit ingrijpende stappen zijn die ten goede komen aan de consument, zijn het ook vooral instrumentele aanpassingen aan systemen, processen, procedures etc. De volgende stappen naar een gezonde, solide en integere financiële sector waarin het belang van de klant voorop staat, vereisen verdere veranderingen van het bedrijfsmodel, de motivatie van hoog tot laag in de organisatie om de verandering door te zetten en de bedrijfscultuur daadwerkelijk te veranderen.

Tijdens het onderzoek zagen we dat hoewel elke instelling haar eigen referentiekader, cultuur en ambities heeft, er ook overeenkomsten zijn. Het economisch klimaat vormt nog altijd een bedreiging voor de soliditeit van financiële ondernemingen. Er zijn ook nog steeds grote veranderingen nodig om het belang van klanten blijvend centraal te kunnen stellen en te voldoen aan alle eisen op het gebied van wet- en regelgeving. De ondernemingen uit dit onderzoek werken deels met verouderde en beperkt functionerende ICT-systemen, moeten hun kosten reduceren en ingrijpende reorganisaties uitvoeren met mogelijk baanverlies. En met de komst van de Europese bankenunie moeten banken zich inrichten op de naleving van nieuwe regels. Deze uitgebreide veranderagenda moet worden volbracht door een sector die blijft worstelen met zijn imago. Het vertrouwen van het publiek in de financiële ondernemingen is als gevolg van de crisis fors gedaald en de maatschappelijke positie van de financiële sector is nog steeds moeilijk. De roep om verandering vanuit maatschappij, politiek en toezichthouders blijft dan ook groot. Dit leidt onder meer tot meer wet- en regelgeving, wat weer extra druk legt op de ondernemingen.

Kortom, de financiële sector verkeert in zwaar weer en wordt met ingrijpende vraagstukken geconfronteerd: handelt de financiële sector in het belang van de maatschappij of in het belang van zichzelf? Hoe kan de sector het vertrouwen van de maatschappij terugwinnen? Hoe zorgt de sector ervoor dat lange termijnbelangen het winnen van korte termijnprijkelingen? Uit de vele gesprekken die de AFM en DNB met medewerkers van banken en verzekeraars hebben gevoerd over dit onderwerp, blijkt de grote impact van deze vraagstukken. Ondanks het zware weer,

zien wij dat medewerkers van banken en verzekeraars trots op hun werk zijn én het vertrouwen willen terugwinnen. Er ontstaat echter frustratie waar dit onvoldoende lukt, het te langzaam gaat of de waardering bij het publiek uitblijft.

#### **Wat is de rol van de toezichthouders bij het versterken van het verandervermogen?**

Als financiële toezichthouders richten wij ons op de belangrijkste risico's. Het niet slagen van de ingezette veranderingen én een financiële sector die niet snel genoeg inspeelt op de ontwikkelingen van buitenaf zien wij als één van de grootste risico's van dit moment. In lijn met de steeds meer vooruitblikkende rol van het toezicht hebben de AFM en DNB er daarom voor gekozen om onderzoek te doen naar het verandervermogen in de financiële sector.

#### **Wat is verandervermogen?**

Het verandervermogen van een onderneming is de mate waarin groepen mensen binnen deze onderneming bereid en in staat zijn om ambities en voornemens daadwerkelijk te implementeren en te laten slagen. Daarbij hoort ook het vermogen om gaandeweg het verandertraject bij te sturen als de aanpak niet lijkt te werken of de omstandigheden sterk veranderen. Worden de plannen op papier ook waargemaakt? Het verandervermogen hangt samen met een specifieke verandering. Successen van de ene afdeling kunnen niet 'zomaar' gekopieerd worden naar andere onderdelen van een organisatie. Zo heeft een afdeling corporate banking last van andere struikelblokken dan een afdeling compliance. Door per onderneming verschillende veranderingen te onderzoeken, hebben we bevorderende of belemmerende patronen gevonden, die in de

onderneming terugkeren. De onderzoeksmethode wordt uitgelegd in deel 2.

#### **Hoe hebben we de onderzoeken naar verandervermogen aangepakt?**

Wij hebben in 2013 bij een aantal banken en verzekeraars het verandervermogen onderzocht. Dat ging bijvoorbeeld over een allesomvattend cultuurveranderprogramma of het invoeren van een praktische nieuwe werkwijze op een specifieke afdeling.

Met het onderzoek willen wij een goed beeld te krijgen van terugkerende succesfactoren of belemmeringen. We beperken het onderzoek daarom niet tot één enkele verandering. Het gaat ons niet om incidenten, maar om het herkennen van patronen. In nauw overleg met de ondernemingen hebben we meerdere specifieke veranderingen gekozen als onderwerp van onderzoek.

#### **Wat zijn de uitkomsten van ons onderzoek?**

Hieronder beschrijven wij de rode draad van onze uitkomsten. Niet alle uitkomsten gelden voor alle onderzochte ondernemingen, laat staan voor alle ondernemingen in de financiële sector. De uitkomsten geven een indruk van wat wij veel hebben gezien en geven aanknopingspunten voor een vervolg.

### Een hoge veranderbereidheid

Er is een hoge motivatie bij medewerkers op alle niveaus binnen de financiële instellingen om de verandering succesvol te volbrengen.

6

Een opvallende rode draad is - zeker gegeven de moeilijke economische context - de hoge veranderbereidheid die wij bij medewerkers op alle niveaus aantreffen. We zien medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij de noodzaak van de veranderingen (denk bijvoorbeeld aan de vereenvoudiging van producten en dienstverlening). Medewerkers praten veelal positief over de veranderingen. Zeker waar de veranderingen een beroep doen op het vakmanschap van de medewerkers. In gevallen waar veranderingen hun eerste vruchten afwerpen versterkt dit het positieve gevoel. Medewerkers zeggen dat "klanten weer complimenten geven" of dat ze "ook weer iets leuks over hun werk kunnen vertellen op een feestje". De top laat zijn veranderbereidheid zien doordat zij echt voor de verandering gaan staan en de medewerkers weten te inspireren.

### Breed gedeeld besef van urgentie

Er is een breed gedeeld besef onder de hoofdspelers van de financiële instellingen dat veranderen nodig is en ook nu moet gebeuren (en gebeurt).

Ondernemingen beseffen dat zaken anders moeten dan in het verleden. Niet alleen om te kunnen overleven, maar ook omdat zaken soms gewoon beter moeten. Bovendien beseffen de ondernemingen uit dit onderzoek dat het nodig is om innovatiever te werken, zodat zij minder verrast worden en beter kunnen inspelen op toekomstige veranderingen. Ook weten de top en het senior management dit urgentiegevoel uit te dragen en te stimuleren bij de medewerkers. Hierdoor kan het

management de verandering vol energie starten en tonen medewerkers meer begrip om ook de pijnlijke of moeilijke aspecten van de verandering (bijvoorbeeld dat er banen verloren gaan) te accepteren.

### Onvoldoende duidelijke prioriteiten

Er worden onvoldoende duidelijke prioriteiten gesteld in de vele uitdagingen waar de financiële instellingen nu voor staan.

Er worden soms te weinig keuzes gemaakt waardoor medewerkers steeds meer taken toegewezen krijgen en zij daardoor vaak worden geconfronteerd met overwerk. Daarnaast vinden medewerkers dat zij door regedruk en bestaande systemen niet toekomen aan de kern van de verandering. Als er wel duidelijke keuzes worden gemaakt, wordt hier vaak onvoldoende op gestuurd en onvoldoende gecheckt op de realiteit (wat betekent dit op de werkvloer?). Hierdoor hebben mensen op de werkvloer de ruimte om vast te houden aan de vertrouwde werkwijze en blijven echte veranderingen uit.

De onvoldoende duidelijke prioriteitsstelling resulteert in de volgende risico's:

- De veranderingen worden door medewerkers als onsamenhangend ervaren;
- De visie blijft te abstract, onvoldoende richtinggevend voor medewerkers; medewerkers hebben moeite om te begrijpen wat de verandering voor henzelf of voor het werk op de afdeling betekent;

- Efficiëntie gaat achteruit doordat op verschillende plekken in de organisatie hetzelfde wordt gedaan;
- Medewerkers raken overwerkt;
- Men blijft in de 'overlevingsmodus' hangen en veranderingen blijven uit;
- De blik van de stakeholders (consument, aandeelhouders, politiek) over de organisatie en haar processen, producten etc. wordt onvoldoende de organisatie ingehaald en meegenomen (blik van buiten naar binnen).

### Borgen van de verandering

Financiële instellingen hebben moeite met de lange adem die nodig is voor het volbrengen en borgen van de veranderingen.

De grootste uitdaging zit in het vasthouden van de beoogde effecten, het borgen van de verandering in daadwerkelijk ander gedrag. De visie wordt vaak wel vertaald in doelen, maar er wordt weinig aandacht besteed aan het vertalen van deze doelen in concreet gewenst gedrag. Ook is er weinig aandacht voor wat de beoogde verandering betekent voor de cultuur van de organisatie. We zien dat de veranderingen in eerste instantie veelal instrumenteel (systemen, processen, procedures etc.) worden benaderd. Hoewel het merendeel van de ondernemingen snapt dat deze instrumentele benadering niet voldoende is voor een duurzame gedragsverandering, wordt er nog weinig actief gewerkt aan die aspecten die ook nodig zijn om deze duurzame verandering te volbrengen en te borgen.

De moeite die financiële instellingen hebben met het volbrengen en borgen van de veranderingen resulteert in de volgende risico's:

- De veranderingen worden niet succesvol afgerond; de aandacht verschuift bijvoorbeeld naar nieuw aangekondigde veranderingen;
- Medewerkers vallen terug in de 'oude wereld' omdat veranderingen te lang op zich laten wachten en onvoldoende tijd is genomen om nieuw gewenst gedrag in te slijpen;
- Medewerkers handhaven hun oude gedrag omdat ze te weinig worden aangesproken en gecoacht op het gewenste gedrag;
- Medewerkers zijn in verwarring en haken af, omdat de oude en nieuwe (gewenste) organisatie nog naast elkaar bestaan en ander (vaak aan elkaar tegengesteld) gedrag oproepen. Voorbeeld: in de oude organisatie is het heel klantgericht om uitzonderingen voor de klant te maken, in de nieuwe organisatie is dat niet meer klantgericht vanwege de hoge (verborgen) kosten;
- Er wordt onvoldoende gedifferentieerd in veranderaanpak als het gaat om aandacht en sturing op de verschillende verandersnelheden binnen de verandering. Hierdoor voelt een deel van de medewerkers zich onvoldoende meegenomen in de verandering. Gevolg is dat medewerkers afhaken en vertrouwen verliezen in de organisatie.

### Onvoldoende tijd en ruimte voor reflectie

Financiële instellingen hebben moeite met reflectie tijdens hun verandering en leren daardoor onvoldoende van opgedane ervaringen.

“We hebben door het onderzoek meer oog voor differentiatie in onze veranderaanpak gekregen. We hebben ook meer aandacht voor reflectief leren, vooral in de gesprekken met onze medewerkers. Die gesprekken hebben we daarom ook geïntensifieerd. Onze medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om met verandervermogen aan de slag te gaan. Door dit onderzoek is dit verder versterkt.”

Robert van der Schaaf, directeur Schade P&C bij ASR

8

Hoewel de wens om te leren groot is, wordt er tijdens de veranderprocessen weinig gekeken naar de wijze waarop zaken verlopen, op wat werkt en niet werkt. Er is te weinig tijd voor reflectie. Succesvolle werkwijzen elders in de organisatie worden daardoor te weinig benut om van te leren. Aan reflectie op een dieper niveau, bijvoorbeeld of de leiderschapsstijl effectief is in de fase van verandering en of deze past bij de drijfveren van het management, komt men niet toe.

Daar waar ondernemingen wel reflectiemomenten organiseren worden deze vaak zeer inhoudelijk ingevuld. En gaat het niet over de emoties en het gedrag tijdens het veranderproces. In gevallen waar er gaandeweg plannen en werkwijzen worden aangepast, gaat dat vaak onbewust en wordt het als noodzakelijk kwaad gezien (als het afwijken van het plan) in plaats van als een krachtige interventie. Daarnaast zien we dat de top, het middelmanagement en de 'bedenkers' niet op zoek gaan naar een ander (tegen) geluid. Ook wat tegenvalt of wat moet worden losgelaten blijft onbesproken. Sterker nog, uit het onderzoek blijkt dat de dragers van de verandering (veranderdragere) andersdenkenden willen overtuigen van het gelijk van de verandering. De veranderdragere zijn zich niet bewust van deze valkuil en hebben zelf vaak het idee dat ze wel degelijk tegenspraak organiseren.

Het onvoldoende reflectief leren resulteert in de volgende risico's:

- Inefficiëntie doordat er te weinig wordt geleerd van successen op andere plekken in de organisatie;
  - Het risico dat de leiderschapsstijl en de veranderinterventies onvoldoende aansluiten bij wat nodig is voor het verandertraject, waardoor de verandering stagneert of zelfs mislukt;
  - Het risico van een organisatie waarin er te weinig tegenspraak is (organisatie van jaknikkers);
  - De balans slaat door naar vooral 'doen' en er wordt weinig tijd genomen om te reflecteren op wie de organisatie wil 'zijn' (in feite de visie achter het doen);
  - Het tijdelijk niet-weten als onderdeel van een fase binnen de verandering wordt niet geaccepteerd en is een teken van ongewenste kwetsbaarheid. Op iedere vraag/dilemma moet zo spoedig mogelijk een pasklaar antwoord worden geformuleerd.
- Verbeterkansen worden niet gezien en benut;
  - Mensen die kritisch zijn worden te weinig gehoord en zijn niet meer betrokken;

## Leiderschap speelt een bepalende rol

Leiderschap speelt een cruciale rol bij zowel succesfactoren als belemmeringen.

Hoewel leiderschap op zichzelf geen onderwerp is van het onderzoek van de AFM en DNB, komt in alle onderzoeken het belang en de rol van leiderschap naar boven. We zien veel sterke, gedreven en inhoudelijke managers aan de top. Zij vervullen een belangrijke rol bij het versterken van de hoge veranderbereidheid bij medewerkers. De top van ondernemingen vervult daarbij een belangrijke rol



“Het onderzoek is voor ons een zinvolle toets geweest. Het onderstreept ook de aandacht voor ‘reflectief leren’. We onderkennen het belang daarvan, maar door overvolle agenda’s krijgt het soms toch niet de aandacht die het verdient. In de toekomst wil ik hier meer tijd voor vrij maken; er bewuster mee omgaan.”

Dorothee van Vredenburg, bestuurslid van NN Group

als inspirator. Ook is het management in staat om de organisatie in beweging te krijgen. En er is veel openheid en bereidheid van het management om over de verandering te praten en mee te denken.

Tijdens de gesprekken die wij hebben gevoerd, viel op dat er weinig diversiteit is in leiderschapsstijlen gedurende het gehele proces. De voorkeurstijl is een crisismanagementachtige, resultaatgerichte vorm van leiderschap. Daarnaast zien we veel inhoudelijk leiderschap. Dit zijn goede eigenschappen in de beginfase van een verandering. Veel minder zagen wij leiders die van nature thuis zijn in het zorgdragen dat de verandering in de haarvaten van een organisatie gaat zitten. Ook valt op dat de top vaak zeer betrokken is bij de start, maar niet bij de uitvoering en de borging. Het is essentieel dat de top tot het einde toe betrokken is, luistert naar signalen en zo nodig bijstelt. Daarnaast zien we minder vaak *people managers* en verbinders die in staat zijn om een goede vertaalslag te maken naar wát de verandering betekent voor hun medewerkers.

Het (middel)management is nog niet altijd in staat om een verbinding te leggen tussen de visie van de top en de (kleine) successen van de werkvloer. Hierdoor worden kansen gemist om de organisatie te laten zien dat zij op de goede weg is, wat positieve energie kan geven. Leidinggevendenden die behoren tot dat middelmanagement moeten de verbinding vormen tussen werkvloer en top. Dit betekent dat zij naast de *business as usual* onder meer de visie van de veranderingen moeten vertalen naar concreet gedrag. Dat medewerkers meedenken, daadwerkelijk veranderen zodat successen worden geboekt. Een belangrijke en

zware taak voor het succesvol veranderen ligt daarom bij het middelmanagement. Daarin moeten zij niet alleen gefaciliteerd worden door de top, maar zij moeten ook erkenning krijgen voor de grote opgave die zij op hun bord hebben liggen.

## Hoe gaan wij hiermee verder samen met de financiële sector?

### Wat gaan de AFM en DNB doen?

Wij blijven de methodiek van verandervermogen ook in de toekomst inzetten omdat wij ervan overtuigd zijn dat dit instrument bijdraagt aan de inbedding van de gewenste verandering in de financiële sector. We blijven in gesprek met de sector over het belang van verandervermogen. We gaan in 2014 en 2015 verder met nieuwe onderzoeken naar verandervermogen en bepalen in dialoog met het management van de banken en verzekeraars welke acties nodig zijn. Er is geen *one size fits all* oplossing, dus wij bepalen dit per onderneming. Om te zorgen dat ondernemingen in staat blijven om in te spelen op veranderende omstandigheden, blijven wij daarbij in ieder geval aandacht vragen voor het borgen van de veranderingen in cultuur en gedrag van de onderneming. Van het topmanagement verwachten we naast veranderbereidheid en de wil om in de spiegel te durven kijken ook het investeren in vaardigheden. Onze rol is om de verandering te stimuleren. Daartoe blijven wij de komende jaren ook investeren in onze eigen kennis over het vermogen van organisaties om te veranderen.

“Er zijn duizend kleine veranderingen nodig voor die grote verandering. Vergelijk het maar met een grote zware loden bal. Met een paar mensen krijg je hem niet aan het rollen, maar wel als iedereen mee duwt.”

M.B.A. Keim, CEO van AEGON

10

### **Wat verwachten wij van banken en verzekeraars?**

Veranderen is een vak apart en ondernemingen moeten investeren in deze vaardigheden bij het management. Het is cruciaal dat kennis over verandervermogen geborgd is in de top van de organisatie. Zij kunnen de verandering niet alleen overlaten aan een projectgroep of HR-medewerkers. We verwachten dat het bestuur binnen de ondernemingen weet hoe zij veranderingen implementeert en wat de krachten en valkuilen zijn in de eigen organisatie.

Wij zien ook een kans voor andere *verandermanagers* bij de ondernemingen, zoals HR-medewerkers, projectleiders of compliance managers. Zij kunnen een faciliterende rol aannemen door de dialoog te initiëren over belemmeringen in het verandervermogen, en op zoek te gaan naar verbetervoorstellen voor de organisatie. Gezien de materie, is het belangrijk dat dit geen *tick the box* exercitie wordt. Het is niet genoeg om belemmeringen te vertalen in leidraden, procedures etc. Vragen die verandermanagers zouden kunnen stellen zijn: Hoe zorgen we ervoor dat we de tijd en ruimte nemen om te leren van veranderingen? Hoe ziet het gewenste gedrag van medewerkers eruit? Hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen energiek beginnen aan een verandering, maar ook voor de uitvoering en borging de juiste mensen hebben? Wat hebben medewerkers nodig om de verandering goed te laten slagen?

Verder valt op dat de meeste ondernemingen die we hebben bezocht nog volop bezig zijn met zichzelf, de boel op orde brengen, het werken aan de systemen, de juiste cultuur. De blik is naar binnen gericht. Maar om het uiteindelijke doel te bereiken en een duurzame en klantgerichte organisatie te zijn, is focus op de omgeving en de klant nodig en is het nodig om die blik van de externe stakeholders naar binnen te halen. Verandermanagers zouden hieraan kunnen bijdragen, door te faciliteren dat de feedback van externe stakeholders naar binnen komt.

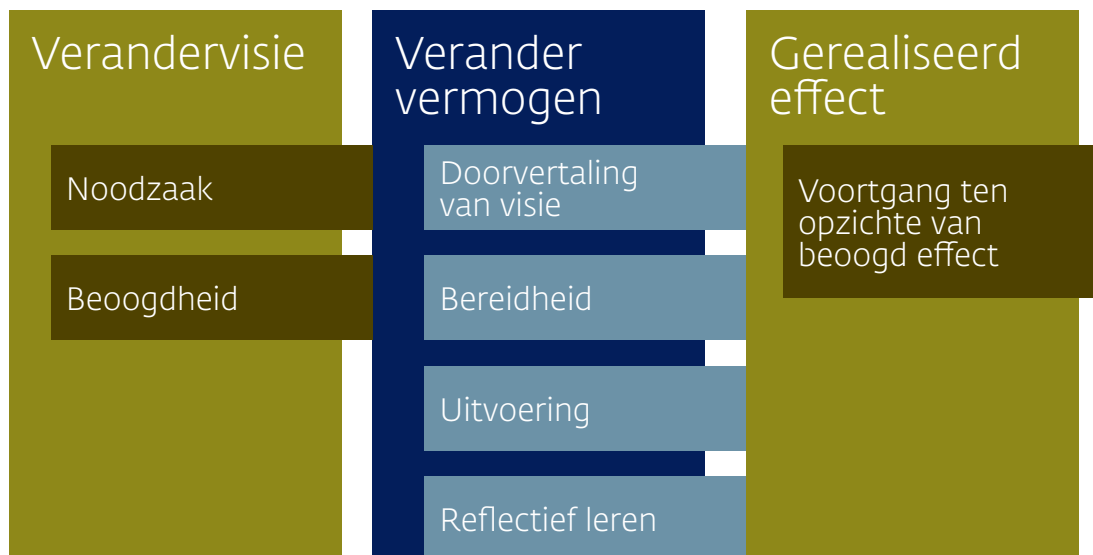
De beoogde cultuurverandering in de financiële sector zal nog jaren vergen. Het is daarom belangrijk om bij klanten begrip te kweken dat een langetermijnproces is ingezet en dat niet alle veranderingen van vandaag op morgen gerealiseerd zijn. Investeer daarbij in een maatschappelijke dialoog. Wij roepen de sector daarnaast ook op om voor zichzelf de kritische analyse te (blijven) maken van waar hun succes- en belemmerende factoren liggen en daarop passende actie te ondernemen.

## Deel 2. Onderzoeksmethodiek

Het onderzoek van de AFM en DNB brengt het verandervermogen van een onderneming in beeld aan de hand van vier aspecten die in bijgevoegde figuur donkerblauw zijn. Voordat

we deze vier aspecten verder toelichten, geven we eerst een korte beschrijving van de 'veranderingvisie' van de onderneming en het 'gerealiseerd effect'.

11



### Verandervisie

De onderneming beschrijft in een vandervisie op strategisch niveau waar zij naar toe wil met de organisatie en wat de doelstellingen zijn. De vorm kan daarbij heel verschillend zijn: van houtskoolschets tot een uitgewerkt document. We kijken naar twee aspecten; de noodzaak van de verandering en het beoogde effect. Bij de noodzaak gaat het er ons om hoe concreet die is benoemd ('waarom veranderen') en de wijze waarop dat tot stand is gekomen. Met beoogd effect kijken we naar hoe helder en concreet de ambitie is beschreven ('wat' en 'waartoe' veranderen) en de wijze waarop die tot stand is gekomen.

### Gerealiseerd effect

In het onderzoek naar verandervermogen kijken wij naar wat eraan heeft bijgedragen dat de oorspronkelijke doelstellingen (zoals beschreven in de visie) volgens de onderneming zelf succesvol worden behaald of juist worden misgelopen. We bekijken dat vanuit verschillende invalshoeken: volgens wie was de verandering succesvol of juist niet? In het gesprek met de onderneming vragen we bijvoorbeeld: "Zijn er individuen of groepen die er een ander perspectief op na houden, en wat is dat perspectief dan?"

### Doorvertaling visie

We hebben gekeken naar de wijze waarop de onderneming de visie heeft vertaald naar de houding en het gedrag van medewerkers en de cultuur en structuur van de organisatie. Oftewel, worden medewerkers in staat gesteld om de verandering ook daadwerkelijk te realiseren? Om sturing te geven aan en te communiceren over

een verandering, is een uitgewerkte redenering nodig die de betrokkenen duidelijk maakt waarom de verandering voor hen relevant is. Initiatiefnemers van veranderingen hebben zo'n redenering meestal wel in hun hoofd, maar maken die zelden expliciet. Dat maakt het moeilijk om te bepalen of het verhaal over de verandering goed in elkaar zit. Met behulp van simpele open vragen (Waarom veranderen? Wat veranderen? Waartoe? Hoe? Wie? Waar en wanneer?) kun je de redenering achter lopende veranderingen ordenen. Die vragen zijn ook behulpzaam bij het up-to-date houden van de redenering. Verandering is immers iets dynamisch. Dit vraagt van de onderneming om de redenering gedurende de verandering te blijven bespreken en onderhouden.

### Bereidheid

De bereidheid zegt iets over de motivatie die mensen hebben om de verandering succesvol te laten zijn. Bereidheid gaat onder meer over de wijze waarop mensen praten over de verandering, hoe zij de plannen en procedures beleven. Hoe mensen in de werkelijkheid een verandering beleven verschilt vaak sterk van de situatie op papier. Het deel van de organisatie met de organogrammen, taakbeschrijvingen, hiërarchische lijnen en procedures staat bekend als de formele organisatie. Dat is de organisatie op papier. De werkelijkheid zoals de mensen die in hun organisatie beleven ziet er echter vaak anders uit. Bij de informele organisatie gaat het om de sociale relaties en gedeelde perspectieven. Er bestaan tal van informele netwerken van grotere of kleinere groepen mensen die bepaalde beelden van de realiteit met elkaar delen. De wijze waarop

“We sturen nu sterker op gewenst gedrag: dat is onderdeel van de ontwikkeling naar een *culture of excellence* en de initiatieven die dit ondersteunen. Zo zijn we gestart met een *leadership impact* programma en de ontwikkeling van een gedragsleidraad voor managers op basis van de *business principles*. Nieuw is ook dat we actief op zoek gaan naar de ‘bright spots’: de medewerkers die door hun gedrag het verschil maken. Die lichten we uit als rolmodellen. Ook doen we een pilot met de ontwikkeling van een feedback app. met al deze en andere initiatieven hopen we de gewenste veranderingen te bereiken.”

Daniëlle Balen, hoofd van de afdeling Conduct, Standards & Expert Advisory van ABN Amro

mensen in deze netwerken met elkaar praten over de verandering, bepaalt de context waarin het veranderinitiatief of de interventie moet landen. Het geheel van alle formele acties, interventies, communicatiebulletins, sessies, etc. dat in het kader van een verandertraject wordt ondernomen, kan worden betiteld als de bovenstroom van de verandering. De vraag is hoe deze acties en interventies landen, geïnterpreteerd worden, op de plek waar de verandering gemaakt moet worden. Dit noemen we de onderstroom. In onze onderzoeken hebben wij gekeken of die boven- en onderstroom op elkaar aansluiten.

### **Uitvoering**

Onder uitvoering verstaan we het handelen van betrokkenen, de acties en feitelijke interventies die worden ingezet om de concrete verandering te realiseren. Je kunt daarbij zowel denken aan tijdelijke projecten in het kader van de verandering als veranderingen in het dagelijks werk van betrokkenen. Wat blijft er van de veranderinitiatieven hangen? Hoe worden medewerkers betrokken in de verandering? Bij wie ligt het initiatief?

### **Reflectief leren**

Het is belangrijk dat je leert van ervaringen met veranderen. Met leren bedoelen we dan het vermogen om fouten te traceren en te corrigeren en het vermogen om nieuwe perspectieven te ontdekken en toe te passen in veranderingen. De uitdaging zit hem in het doorgronden van wat er ten grondslag ligt aan ongewenste (neven)effecten van de verandering en niet reflexmatig meer van hetzelfde te doen. Hoe dieper het leren gaat, des

te duurzamer het leereffect. Reflectief leren kan implicaties hebben, bijvoorbeeld voor de uitvoering (bijsturing) of aanpassing van de verandervisie.

### **Onderzoeksaanpak en -instrumenten**

We hebben per onderzoek meerdere instrumenten steeds op verschillende momenten toegepast en we hebben daarbij verschillende observatoren ingezet. Op “doorvertaling van visie” onderzochten we of de onderneming een helder verhaal had over het waarom, wat, waartoe, hoe, wie, waar over de verandering en wanneer deze plaatsvindt. We maakten ook gebruik van het ‘All Quadrants, All levels’ systeem van de filosoof Ken Wilber. Dit instrument geeft een goed overzicht van de verschillende soorten inspanningen van de onderneming ten aanzien van het verandertraject. Is het verandertraject integraal van karakter of pakt de onderneming het traject erg eenzijdig aan, bijvoorbeeld door alleen op processen en systemen in te grijpen en gedrag, cultuur of intenties buiten beschouwing te laten? En is dit dan passend bij de veranderopgave?

Op de elementen “bereidheid” en “uitvoering” hebben we onder andere gebruik gemaakt van de slaagkansindicator, een enquête die onder medewerkers van de ondernemingen werd uitgezet. De enquête besteedt aandacht aan de verandernoodzaak, de ambitie met betrekking tot de verandering en de uitvoering.

Het onderzoeksinstrument dat over elke element in het model van Verandervermogen de meeste informatie oplevert is het voeren van interviews. Juist in de gesprekken met medewerkers hoorden

14

we waar medewerkers door geïnspireerd zijn en wat gerealiseerd is, maar ook waar zorgen liggen en/of de aandacht verslapt.

Nadat verschillende onderwerpen zijn onderzocht, zijn we op zoek gegaan naar patronen en rode draden. In dialoog met de ondernemingen zijn we op zoek gegaan naar de juiste duiding van onze waarnemingen. Ondernemingen zijn vervolgens met onze bevindingen aan de slag gegaan en houden hierover ook contact met de toezichthouders. Op sommige plaatsen zijn daardoor nadere gesprekken over de veranderingen gestart, andere organisaties hebben meer praktische aanpassingen gemaakt die goed aansloten bij lopende initiatieven. Ook is de kennis verwerkt in hun opleidingen of zijn er bijvoorbeeld keuzes gemaakt in de veranderinitiatieven.

## Achtergrond van het onderzoek

De AFM en DNB hebben de onderzoeken naar verandervermogen gedaan vanuit hun toezichthoudende taak op de financiële sector. Daarin is nauw opgetrokken met de financiële ondernemingen die zijn onderzocht. De AFM en DNB hanteren bij deze onderzoeken een eigen methode. Er zijn natuurlijk meerdere handzame modellen en effectieve methodes voor onderzoek naar het verandervermogen. Hierin komen vaak dezelfde elementen terug die ook te vinden zijn in de door ons gehanteerde methodiek. Om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen van verandermanagement spreken we geregeld met veranderexperts, zoals medewerkers van toonaangevende adviesbureaus die actief zijn in de financiële sector en wisselen kennis met hen uit.



