

RELEASE MANAGEMENT VOOR MENSEN

Waarom transformaties niet vastlopen op technologie, maar op de opnamecapaciteit van mensen

Een reflectie naar aanleiding van het ADM Panel gesprek rond Change in 2026

Op een doorsnee maandagochtend krijgt een teamleider drie uitnodigingen.

De eerste gaat over de introductie van een nieuwe AI-tool. De tweede kondigt een verplicht security traject aan. De derde is de kick-off van een nieuw operating model. Elk initiatief heeft een overtuigende businesscase. Elk programma beschikt over een sponsor, een planning en een communicatieaanpak. En elk project vraagt slechts een beperkt deel van de beschikbare tijd.

Samen vormen ze echter vaak een uitdaging.

Terwijl organisaties veranderingen als afzonderlijke programma's besturen, ervaren medewerkers ze als één onafgebroken stroom. De roadmap is versnipperd over stuurgroepen, budgetlijnen en projectplannen. De impact komt vaak samen bij dezelfde mensen.

Dat is geen marginaal probleem. Volgens onderzoek dat door Harvard Business Review gepubliceerd werd, kreeg een gemiddelde medewerker in 2022 met tien geplande organisatieveranderingen te maken. In 2016 werd diezelfde medewerker met slechts twee veranderingen geconfronteerd. In dezelfde periode daalde de bereidheid van werknemers om organisatieverandering te ondersteunen van 74 naar 43 procent. [\[hbsp.harvard.edu\]](https://hbsp.harvard.edu)

De cijfers suggereren dat organisaties niet alleen sneller veranderen; ze stapelen verandering ook sneller op dan mensen kunnen verwerken.

Daarmee verschuift de centrale vraag voor IT-leiders. Niet: hoe lanceren we de volgende transformatie? Wel: **hoeveel verandering kan deze organisatie nog laten landen?**

Het antwoord begint bij een ongemakkelijke vaststelling. De grootste beperking van moderne transformatie is steeds minder de technologie. Het is de menselijke opnamecapaciteit.

We beheren resources en budgetten als schaarse capaciteit. **De capaciteit van mensen om te veranderen behandelen we nog te vaak als onbeperkt.**

Veranderen op zich is geen probleem. Wel de intensiteit waarmee het vandaag gebeurt.

IT-organisaties bevinden zich in het centrum van bijna iedere hedendaagse verandering. Ze migreren toepassingen naar de cloud, vervangen legacy omgevingen, versterken

cybersecurity, automatiseren processen, voeren dataplatformen in en experimenteren met artificiële intelligentie.

Daarbovenop veranderen ook de manier van werken, de governance, de rollen en de verwachtingen tegenover medewerkers.

Ieder initiatief kan op zichzelf zinvol zijn. Maar medewerkers ondergaan geen businesscases. Zij ervaren de optelsom van nieuwe systemen, procedures, verantwoordelijkheden, deadlines en onzekerheden.

Dat verklaart waarom technisch correcte programma's toch vaak weinig resultaat opleveren. Een systeem kan op tijd live gaan terwijl het beoogde effect achterblijft. Een proces kan formeel ingevoerd zijn zonder dat gebruikers het consequent volgen. Een opleiding kan voltooid zijn zonder dat medewerkers zich voldoende bekwaam voelen om de nieuwe werkwijze toe te passen.

Ook onderzoek ondersteunt dat een **onderscheid** moet gemaakt **worden tussen oplevering en duurzame verandering**. Een wereldwijde studie van McKinsey & Company toont aan dat in minder dan een derde van de veranderinitiatieven de organisatie-optimalisatie slaagt, met een duurzame verankering van de verandering. Zelfs bij de transformaties die als succesvol werden beschouwd, schatten respondenten dat gemiddeld 67 procent van het maximaal mogelijke financiële voordeel was gerealiseerd. Bij de overige organisaties bedroeg dat gemiddeld 37 procent. [\[mckinsey.com\]](https://www.mckinsey.com), [\[mckinsey.org\]](https://www.mckinsey.org)

Het probleem is dus niet uitsluitend dat programma's falen. Ook programma's die officieel slagen, laten regelmatig waarde liggen.

De verklaring ligt voor een belangrijk deel in de uitvoering. Volgens hetzelfde onderzoek ontstaat 55 procent van het waardeverlies tijdens en na de implementatie. Een aanzienlijk deel gaat echter al verloren bij de start van de transformatie. [\[mckinsey.com\]](https://www.mckinsey.com), [\[mckinsey.org\]](https://www.mckinsey.org)

Dat maakt van changemanagement geen communicatietraject naast het project. Het is een onderdeel van de manier waarop verandering wordt geselecteerd, ontworpen, geprioriteerd en geïmplementeerd.

IT is tegelijk motor en proefpersoon

Binnen IT wordt de spanning extra zichtbaar. Het zijn vaak dezelfde medewerkers die de nieuwe technologie moeten bouwen, hun eigen manier van werken moeten aanpassen en de rest van de organisatie tijdens de overgang moeten ondersteunen.

IT is daardoor tegelijk motor en proefpersoon van transformatie.

Project managers tonen meestal gedetailleerd aan wat de technische en financiële status is van hun projecten. Binnen de organisatie bestaan rapporten die geplande versus geleverde functionaliteiten opvolgen, capaciteit per team in kaart brengen en op basis hiervan logische planningen proberen te maken.

Dat is logisch en noodzakelijk, maar het maakt ook een blinde vlek zichtbaar. We meten verschillende facetten op de haalbaarheid van oplevering. We meten veel minder systematisch of een team klaar is om de zoveelste verandering op te nemen.

Deze paper stelt daarom een uitbreiding voor op klassieke portfoliobesturing: naast technische readiness en beschikbare delivery capaciteit moet ook **adoptiegraad** een expliciet beslissingscriterium worden.

Niet alleen de vraag “Kunnen we dit bouwen?” hoort gesteld te worden.

Ook de vraag “Kan de organisatie dit nu absorberen?”.

Middlemanagement als schokdemper

In strategische presentaties lijkt verandering netjes verdeeld. De directie bepaalt de richting, het programma organiseert de uitvoering en de lijn zorgt voor adoptie.

In de dagelijkse praktijk komt het zwaarste menselijke werk veelal terecht bij middlemanagement.

Middenmanagers vertalen bedrijfsdoelstellingen naar concrete keuzes. Ze beantwoorden operationele vragen waarop het programma nog geen antwoord heeft gegeven. Ze luisteren naar bezorgdheden, lossen conflicten op en bewaken de continuïteit. Tegelijkertijd moeten ze hun dagdagelijkse resultaten blijven behalen.

Ze zijn bovendien zelf onderwerp van de verandering.

Hun rol kan wijzigen. Hun beslissingsruimte kan kleiner of groter worden. Ze moeten nieuwe technologie leren gebruiken, krijgen andere verwachtingen opgelegd en weten niet altijd wat de verandering voor hun eigen toekomst betekent. Toch wordt van hen verwacht dat ze vanaf dag één zekerheid en vertrouwen uitstralen.

Zo ontstaat een paradoxale opdracht: middlemanagement moet betekenis geven aan een verandering die het zelf nog probeert te begrijpen. Terwijl het tijdens de strategische meetings meermaals werd doorgesproken, krijgen zij het vaak met een, weliswaar gedetailleerde, briefing of training binnen.

Het middlemanagement is daardoor meer dan een communicatiekanaal. Ze is **de scharnierzone tussen strategie en gedrag**. Wanneer zij onvoldoende context, mandaat of capaciteit krijgen, absorberen zij de spanning tot ze die niet langer kunnen opvangen.

De besluitvorming vertraagt. Feedback bereikt de top niet meer. Teams krijgen verschillende interpretaties van dezelfde strategie. De verandering wordt formeel uitgevoerd, maar informeel afgezwakt.

Dat sluit aan bij de onderzoeksbevindingen van Prosci®. Actief en zichtbaar executive sponsorship, betrokkenheid van medewerkers en middlemanagement behoren volgens het benchmarkonderzoek tot de belangrijkste bijdragen aan succesvolle veranderingen. Prosci® rapporteert bovendien dat projecten met uitstekend changemanagement tot zeven keer meer kans hebben om hun doelstellingen te behalen. In de meest recente aangehaalde dataset behaalde of overtrof 88 procent van de projecten met goed changemanagement de doelstellingen. [\[prosci.com\]](https://prosci.com), [\[prosci.eu\]](https://prosci.eu), [\[prosci.com\]](https://prosci.com)

De conclusie is niet dat middenmanagers harder hun best moeten doen. De conclusie is dat organisaties hen moeten zien als kritiek veranderinfrastructuur.

De emotionele investering wordt naar beneden gedelegeerd

Deze uitspraak raakt aan een weinig besproken dimensie van transformatie:

“Een executive is een beetje een dromer, iemand die richting geeft aan een bedrijf, waardoor die soms de realiteit van het operationele, dagdagelijkse verliest. Maar die emotionele intelligentie is gewoon supercruciaal.”

Laura Hollevoet, Chief of Staff to the CEO, Proximus Global

Misschien ontbreekt het executives niet eenvoudigweg aan emotionele intelligentie. Misschien delegeren organisaties het emotionele werk van verandering structureel naar beneden.

Bovenaan wordt de visie geformuleerd. Daar worden investeringen goedgekeurd, ambities vastgelegd en roadmaps gepresenteerd. Lager in de organisatie landen de onzekerheid, frustratie en weerstand. Teamleiders en middenmanagers moeten uitleggen wat nog niet duidelijk is, verdedigen wat zij niet zelf hebben beslist en luisteren naar zorgen die de stuurgroep zelden rechtstreeks hoort.

De strategie wordt centraal bestuurd. De emotionele investering wordt gedecentraliseerd.

Dat model is niet duurzaam. Executive sponsorship kan niet beperkt blijven tot het vrijmaken van budget of het uitspreken van steun bij de kick-off. Volgens het onderzoek van Prosci® is actieve en zichtbare sponsoring de meest genoemde garantie van succes. In een eerder

benchmarkonderzoek waren projecten met uiterst effectieve sponsoring bijna 3,5 keer vaker in staat hun doelstellingen te behalen of te overtreffen dan projecten met minder uitgesproken sponsoring. [\[proscieurope.co.uk\]](https://proscieurope.co.uk)

Zichtbaar leiderschap betekent daarbij meer dan vaker communiceren. Het vraagt dat executives eigenaar blijven van de betekenis en de consequenties van hun beslissingen. Ze moeten niet alleen vertellen waar de organisatie naartoe gaat, maar ook benoemen wat moeilijk wordt, welke prioriteiten verdwijnen en welke belasting zij van mensen vragen.

Emotioneel intelligent leiderschap is geen zachte aanvulling op harde transformatie. Het is een voorwaarde voor geloofwaardigheid. Het vereist een doordachte communicatie met een "what's in it for..." boodschap naar de geïmpacteerde betrokkenen.

Medewerkers beoordelen de geloofwaardigheid van een verandering niet uitsluitend op basis van de kwaliteit van de communicatie. Zij kijken vooral naar de overtuiging waarmee leidinggevend de verandering zelf uitdragen.

Wanneer leidinggevend zichtbaar achter een verandering staan, persoonlijke betrokkenheid tonen en moeilijke vragen niet uit de weg gaan, ontstaat vertrouwen. Wanneer zij zelf twijfelen, afstand bewaren of uitsluitend verwijzen naar formele beslissingen van hogerhand, wordt die twijfel vaak versterkt binnen de teams.

Executive sponsorship is daarom meer dan zichtbaarheid. Het vraagt persoonlijke betrokkenheid. Medewerkers moeten kunnen voelen dat leiders niet alleen de voordelen van de verandering begrijpen, maar ook de offers erkennen die zij van mensen vragen.

Covid is het juiste bewijs voor de verkeerde conclusie

De coronacrisis bewees dat organisaties onder druk bijzonder snel kunnen veranderen. Digitaal en plaatsonafhankelijk werken, waarover jarenlang werd gediscussieerd, werd plots toch realiteit.

In deze uitspraak zit net die dubbelzinnigheid:

“Sense of urgency” is soms rechttoe rechtaan: gewoon doorduwen. Kijk naar COVID. Wij zijn op twee dagen tijd volledig overgeschakeld naar digitaal werken, ook met onze klanten. Dat kan af en toe, en af en toe is het nodig. Maar je kunt niet alles zo doen.”

Liesbeth Coninx, Managing Director Payroll Services, Acerta

Crisisgedreven verandering beschikt over drie uitzonderlijke eigenschappen. De nood is tastbaar, breed gedeeld en onmiddellijk. Externe druk vervangt tijdelijk een deel van de normale discussie en consensusvorming.

Dat maakt Covid een correct bewijs dat snelle verandering mogelijk is, maar een verkeerd precedent voor transformatie.

Een cloudmigratie, herontwerp van processen of invoering van een nieuw operating model beschikt zelden over dezelfde universele urgentie. Als leiders ieder initiatief toch als een “burning platform” presenteren, ontstaat geen extra geloofwaardigheid maar inflatie van urgentie.

Wanneer alles kritiek is, leert de organisatie dat niets werkelijk kritiek is.

De leiderschapsvraag is daarom niet hoe men kunstmatig méér urgentie creëert. De vraag is hoe men noodzaak concreet en eerlijk maakt voor verschillende stakeholdergroepen, zonder een permanente crisiscultuur te organiseren.

Weerstand is feedback

Één van de hardnekkigste aannames in changemanagement is dat weerstand moet worden overwonnen.

Die framing is te beperkt.

Een ontwikkelaar die waarschuwt voor bijkomende complexiteit kan een operationeel risico zien. Een teamleider die het tempo betwist, kan zicht hebben op afhankelijkheden die in de centrale planning ontbreken. Een medewerker die sceptisch reageert, kan zich baseren op eerdere programma's waarvan de beloofde voordelen nooit zichtbaar werden.

Niet iedere tegenwerping is correct. Niet ieder bezwaar kan worden ingewilligd. Maar **iedere vorm van weerstand bevat informatie over de relatie tussen plan en praktijk.**

De reflex van veel organisaties blijft echter om weerstand te beschouwen als een probleem dat moet worden weggewerkt. Daardoor verschuift de aandacht naar overtuigen, corrigeren of versnellen. In de praktijk blijkt weerstand vaak waardevoller wanneer ze wordt benaderd als een diagnose-instrument. Medewerkers willen niet noodzakelijk gelijk krijgen. Ze willen in de eerste plaats gehoord worden.

Een open dialoog over bezorgdheden levert vaak inzichten op die in projectplannen, risicoanalyses of businesscases onzichtbaar blijven. Operationele afhankelijkheden, persoonlijke bezorgdheden, onduidelijkheden in processen of eerdere negatieve ervaringen komen meestal eerst naar boven in gesprekken met medewerkers. Organisaties die weerstand vroeg capteren en onderzoeken, vergroten niet alleen hun draagvlak maar verbeteren vaak ook de kwaliteit van de uiteindelijke oplossing.

Dit vraagt een fundamenteel andere houding van changemanagers. Niet verdedigen, maar onderzoeken. Niet onmiddellijk antwoorden, maar eerst begrijpen.

Gartner definieert change fatigue als negatieve reacties op verandering, waaronder apathie, burn-out en frustratie, die de organisatieresultaten schaden. Volgens onderzoek dat de organisatie in september 2023 bekendmaakte, kan een psychologisch veilige omgeving

binnen een team change fatigue met maximaal 46 procent verminderen. Daarbij onderscheidt Gartner de veiligheid om te experimenteren van de veiligheid om de status quo uit te dagen. [\[gartner.com\]](https://gartner.com)

Dat ondersteunt een praktische verschuiving. Weerstand moet niet alleen worden gemanaged, maar ook worden georganiseerd.

Een premortem kan teams scenario's laten uittekenen over hoe een programma waarschijnlijk zou mislukken. Formele red-teamsessies kunnen critici uitnodigen om aannames en blinde vlekken vroeg te testen. Co-design kan operationele kennis naar voren halen voordat de oplossing vastligt.

Maar **participatie werkt alleen als de invloed echt is**.

Medewerkers hoeven niet over alles te beslissen. Ze moeten wel weten wat vaststaat, wat nog beïnvloedbaar is, wie de uiteindelijke beslissing neemt en wat met hun feedback is gebeurd. Anders wordt betrokkenheid gereduceerd tot een ritueel dat cynisme eerder vergroot dan vermindert.

Release management voor mensen

Bekijken we even een interessante stelling over release management:

“Je kunt mensen tien projecten tegelijk geven, maar niet elke week een nieuw projectje. Dan worden ze horendol. Mensen trekken het best als je zegt: op 1 april gaan twaalf projecten live, en daarna laten we je met rust tot 1 augustus. Laten we dat eens toepassen: gewoon release management op mensen.”

Erik Steketee, Change management expert, Xenos

Voor een IT-organisatie is de vergelijking confronterend.

Software wordt zorgvuldig gereleased. We plannen integratiemomenten, bewaken afhankelijkheden, beperken wijzigingen tijdens kritieke periodes en voorzien stabilisatie. Er bestaan onderhoudsvensters, code freeze periodes, rollback scenario's en capaciteitsmodellen.

Voor mensen doen we vaak het tegenovergestelde.

Ieder programma kiest zijn eigen communicatiemomenten, opleiding, pilot en go-live. Daardoor kan ieder project afzonderlijk goed georganiseerd zijn, terwijl de totale veranderbelasting onwerkbaar wordt.

“Release management voor mensen” betekent daarom:

- geplande verandervensters waarin samenhangende veranderingen landen;
- expliciete stabilisatieperiodes zonder nieuwe grote introducties;

- één overzicht van de veranderbelasting per team;
- een change-capacity check als onderdeel van portfolio beslissingen;
- prioriteiten stellen wanneer meerdere programma's dezelfde doelgroep raken;
- de mogelijkheid om verandering uit te stellen of te stoppen wanneer saturatie van adoptie-capaciteit bereikt wordt.

Dit is geen pleidooi voor minder ambitie. Het is een pleidooi voor betere sequencing.

De parallel met de interne IT release aansturing is sterk. De volgende maturiteitsstap is dezelfde discipline toepassen op de mensen die de veranderingen moeten opnemen.

Niet elke doelgroep absorbeert verandering op dezelfde manier.

Een bijkomende complicatie is dat organisaties verandering vaak plannen alsof iedere medewerker over dezelfde absorptiecapaciteit beschikt. In werkelijkheid varieert die sterk.

Sommige medewerkers ervaren verandering als een opportuniteit. Anderen worden geconfronteerd met onzekerheid, verlies van vertrouwde routines of persoonlijke omstandigheden die hun veerkracht tijdelijk beperken. Wat voor de ene doelgroep een beperkte aanpassing is, kan voor een andere groep een ingrijpende verandering betekenen.

Human Release Management vraagt daarom niet alleen inzicht in het aantal veranderingen dat gepland staat, maar ook in de kwetsbaarheid van de betrokken doelgroepen.

Adoptiecapaciteit wordt beïnvloed door ervaring, context, vertrouwen in het management en de mate waarin eerdere veranderinitiatieven succesvol waren.

Van projectmanagement naar change capability

De klassieke benadering organiseert changemanagement per project. Ieder programma krijgt een stakeholderanalyse, communicatieplan, opleidingsaanpak en activeert netwerk van change agents.

Dat kan lokaal goed werken en toch op organisatieniveau tekortschieten.

Een projectgerichte aanpak maakt immers niet automatisch zichtbaar dat dezelfde manager drie verandertrajecten begeleidt, dat dezelfde medewerker vijf opleidingen moet volgen of dat verschillende programma's tegenstrijdig gedrag stimuleren.

Prosci® maakt daarom een expliciet onderscheid tussen een practitioner-only benadering en holistische capability building. Volgens de organisatie kan de eerste aanpak individuele veranderingen ondersteunen, maar bouwt ze niet noodzakelijk de vaardigheden van leiders en managers of een gemeenschappelijke verandercapaciteit over de onderneming heen op.

[\[prosci.com\]](https://prosci.com)

McKinsey & Company wijst eveneens op het belang van brede betrokkenheid. Onderzoek over 44 organisaties vermeldt dat eerdere analyses een positieve financieel-economische samenhang vonden wanneer minstens 7 procent van de medewerkers formeel betrokken was bij initiatieven of mijlpalen. In veel organisaties bedroeg die betrokkenheid slechts 2 procent. De hoogste resultaten in het aangehaalde onderzoek werden gezien bij organisaties waarin 21 tot 30 procent een belangrijke veranderrol opnam. [\[mckinsey.com.br\]](https://mckinsey.com.br)

De boodschap is niet dat iedere organisatie een percentage moet nastreven. Wel dat verandering niet duurzaam kan worden afgehandeld door een klein projectteam.

Change capability ontstaat wanneer leiders, middenmanagers en medewerkers weten welke rol zij spelen, over de nodige vaardigheden beschikken en binnen een samenhangend portfolio werken.

Vijf leiderschapskeuzes voor een hogere adoptiegraad

1. Voeg menselijke adoptiegraad toe aan portfoliobesturing

Beoordeel naast budget, afhankelijkheden, technische haalbaarheid en deliverycapaciteit ook de veranderbelasting per doelgroep. Maak expliciet welke teams meerdere gelijktijdige veranderingen ondergaan en welke periodes zij bescherming nodig hebben. Op deze manier kan de adoptiegraad in kaart gebracht worden

2. Werk met verandervensters en stabilisatieperiodes

Bundel waar mogelijk introducties en plan na intensieve periodes tijd om nieuw gedrag te laten stabiliseren. Een go-live is niet het einde van verandering, maar het begin van een adoptieproces.

3. Behandel middlemanagement als mede-eigenaar

Geef middenmanagers vroeg toegang tot context, ontwerpkeuzes en impactvolle informatie. Voorzie een formeel mechanisme waarmee zij onzichtbare kosten en conflicterende prioriteiten naar boven kunnen terugbrengen.

4. Maak weerstand productief

Gebruik premortems, red-teamsessies, co-designs en psychologisch veilige feedbackmomenten. Rapporteer zichtbaar welke feedback is overgenomen, welke niet en waarom.

5. Meet gerealiseerde verandering, niet alleen geleverde output

Rapporteer naast go-lives en opgeleverde features ook gebruik, gedragsverandering, stabilisatie en gerealiseerde voordelen. Een oplossing die beschikbaar is maar niet duurzaam wordt toegepast, is nog niet volledig opgeleverd.

De toekomst behoort aan organisaties die succesvol veranderen

De komende jaren zullen organisaties niet minder veranderen. Cloud, cybersecurity, regelgeving, data en artificiële intelligentie blijven nieuwe bewegingen afdwingen.

De reflex zal zijn om nog sneller te gaan.

Maar snelheid alleen is geen veranderstrategie.

Een organisatie die steeds meer initiatieven lanceert zonder menselijke opnamecapaciteit te beheren, wordt niet noodzakelijk wendbaarder. Ze kan ook vermoeider, sceptischer en uiteindelijk minder slagvaardig worden.

De beslissende vraag is daarom niet hoeveel verandering een organisatie kan starten. De vraag is hoeveel verandering ze duurzaam kan laten landen.

Dat vereist een andere vorm van discipline. De discipline om initiatieven niet alleen te financieren, maar ook te plannen naar adoptiegraad. Om middlemanagement niet alleen verantwoordelijk te maken, maar ook te beschermen. Om medewerkers niet alleen te informeren, maar tijdig een mandaat te geven. En om leiderschap niet alleen zichtbaar te maken in presentaties, maar in beslissingen, prioriteiten en gedrag.

IT beheert releases omdat systemen een begrensde capaciteit hebben en omdat ongecontroleerde wijzigingen risico's veroorzaken.

Voor mensen geldt precies hetzelfde.

De sterkste organisaties zijn niet degene die het vaakst veranderen. Het zijn degene die hun menselijke verandervermogen net zo zorgvuldig beheren als hun technologie.

Bronnen voor de redactionele eindversie

- Employees Are Losing Patience with Change Initiatives, Harvard Business Review, 9 mei 2023. [\[hbsp.harvard.edu\]](https://hbsp.harvard.edu), [\[store.hbr.org\]](https://store.hbr.org)
- The Science Behind Successful Organizational Transformations, McKinsey & Company, december 2021. [\[mckinsey.com\]](https://mckinsey.com), [\[mckinsey.org\]](https://mckinsey.org)
- Going All In: Why Employee 'Will' Can Make or Break Transformations, McKinsey & Company, 6 september 2024. [\[mckinsey.com.br\]](https://mckinsey.com.br)
- Change Management Success en The Correlation Between Change Management and Project Success, Prosci. [\[prosci.com\]](https://prosci.com), [\[prosci.com\]](https://prosci.com)
- Gartner Says HR Leaders Can Reduce Employee Fatigue with Proactive Change Management, Gartner, 12 september 2023. [\[gartner.com\]](https://gartner.com)