

# Dualiteiten en het positieospel van de verandering

**Strategische verandering vormgeven is een complex proces. Managers worden geconfronteerd met dynamische contingenties: binnen grenzen valt er het nodige te kiezen. Voor vruchtbaar veranderen is het zinvol managers voor te bereiden op het proces dat strategische resultaten veroorzaakt, eerder dan te fixeren op die resultaten zelf.**

Strategische veranderingen zijn veranderingen gericht op het ingrijpend verbeteren van het functioneren van de organisatie.<sup>1</sup> Deze veranderingen worden gekenmerkt door het gecombineerd aan de orde zijn van onderwerpen als strategie, cultuur, structuur en leiderschap.<sup>2</sup> Verder is de samenhang tussen externe omgeving en interne context kenmerkend voor deze veranderingen; markt en beleids- of concurrentieveld vormen de basis voor noodzakelijke of geambieerde aanpassingen van de interne organisatie (of keten). Door de complexiteit, intensiteit en veelomvattendheid is dit soort veranderingen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld incrementele veranderingen, moeilijk te vangen met eenvoudige modellen of stappenplannen.<sup>3</sup> Strategische verandering wordt dan ook niet voor niets gerekend tot de categorie van de 'wicked problems'.<sup>4</sup> Problemen die zich kenmerken door veel samenhangen tussen factoren of elementen, gecompliceerdheid, veel onzekerheid, ambiguïteit, conflict en door sociale, organisatorische en politieke beperkingen. De Wit en Meyer<sup>5</sup> zeggen hierover:

*'(wicked problems) cannot be easily and objectively defined (...) they are open to interpretation from a limitless variety of angles. The same is true for possible solutions...'*

Standaardoplossingen en 'quick fixes' werken niet voor strategische verandering. Er is niet 'one best way', maar er zijn wel werkende en niet werkende, goede en slechte oplossingen. In deze bijdrage zoeken

we naar inzichten, handvatten en oriëntatiepunten voor de manager voor het vormgeven van goede, werkende oplossingen. Toevalstreffers en mislukkingen blijven dus grotendeels buiten beschouwing.

Het gaat bij strategische verandering over veel onderwerpen in samenhang en in uiteenlopende situaties, zowel vanuit de organisatie als haar omgeving bezien. Gegeven de variatie in zowel de problemen als de mogelijke oplossingen is het niet productief de aandacht te richten op de 'eindproducten', de specifieke benaderingen en hun resultaten in specifieke situaties, 'best practices'. Zinvoller is een verdieping ten aanzien van de weg waarlangs specifieke oplossingen tot stand kunnen komen. Connor<sup>6</sup> stelt in lijn daarmee dat in situaties van verandering mensen niet voorbereid moeten worden op 'effecten', maar op het proces dat die effecten veroorzaakt. Het proces is het proces van strategische verandering. Uitdaging daarbij is weg te blijven van enerzijds de veranderarme inhoud, uitsluitend doorwrochte en kwantitatief gepantserde analyses en conclusies, en anderzijds de inhoudsloze verandering, waarbij de nadruk op 'de reis' de bestemming volledig wegdrukt. Voorbereiden op het door Connor genoemde proces wordt hier geconcretiseerd door te focussen op eerdergenoemde onderwerpen als leiderschap en cultuur en de daarvoor relevante en productieve dualiteiten. Door deze te verkennen en te beoordelen ontstaat een basis om als manager 'het positieospel van de strategische verandering' te spelen. Welke plaats moet je geven, de situatie en de gewenste of

S. ten Have is partner van Ten Have & Company en als hoogleraar Strategie & Verandering verbonden aan de post graduate opleiding Verandermanagement van de Vrije Universiteit Amsterdam.

1. M. Jarrett, 'The seven myths of change management', *Business Strategy Review*, Winter, Vol. 14, Issue 4, 2003, p. 22-29.
2. D.A. Nadler, *Meesters der verandering. Het leiden van complexe veranderingsprocessen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1999.
3. J.E. van Aken, *Strategievorming en Organisatiestructurering. Organisatiekunde vanuit Ontwerpperspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.
4. H. Rittel, 'On the Planning Crisis: Systems Analysis of the 'First and Second Generations'', *Bedrijfsokonomie*, No. 8, 1972, p. 390-396.

gezochte verandering, innemen op de respectievelijke dimensies (leiderschap, strategie, enz.) om de organisatie te laten werken. De manager kan zich met het positiespel voorbereiden op de verandering en dat helpt, in de woorden van Pasteur: 'Kansen bevorreken het denken dat daarop is voorbereid'.

Voor het productief of vruchtbaar kunnen zijn van strategische veranderingen en de daarmee verbonden integraliteit moet in ieder geval voldaan worden

aan twee voorwaarden. De eerste voorwaarde is dat er zicht is op de functie of 'purpose' van de verandering en daarmee op de organisatie die het onderwerp van verandering is.

De tweede is dat er vanuit overzicht (breedte) en inzicht (diepte) de mogelijkheid bestaat om op de juiste wijze om te gaan met spanningen, dualiteiten of paradoxen. Deze kunnen namelijk even gevaarlijk als vruchtbaar zijn in veranderingsprocessen.

Het vormgeven van strategische verandering is dus geen eenvoudige optelsom. Het is een kwestie van het goed wegen van het moeten, willen, kunnen en durven in een specifieke situatie. Geen enkele organisatie is hetzelfde. Belang en impact van nieuwe ontwikkelingen variëren en moeten van geval tot geval bekwaam beoordeeld worden. In verband met de variatie spreekt men wel van 'dynamische contingenties'.<sup>7</sup> Deze vormen de tegenhanger van 'statische contingenties'. Bij statische contingenties ligt de nadruk op de afhankelijkheid van de actie van de kenmerken van de situatie en wordt verondersteld dat er een hoge mate van determinatie is. Bij de categorie veranderingen waar het hier over gaat, is er een veel beperktere mate van determinatie.

Ook bij strategische verandering zijn contingenties van invloed en soms zelfs dwingend, maar ze zijn vooral dynamisch. Kenmerkend is vooral de noodzaak een effectieve keuze te maken uit verschillende opties in een onduidelijke strategische ruimte. Liedtka<sup>8</sup> pleit voor 'purposeful space' als middel om die keuze verantwoord te maken; fysieke of virtuele ruimtes waarbinnen door managers, medewerkers en andere belanghebbenden zoekprocessen vormgegeven worden om tot definitie en selectie van opties te komen. Zo worden de analytische en inhoudelijke aspecten gecombineerd met betekenis-

geving en het ontwikkelen van gedeelde interactiepatronen. Indirect wordt daarmee het belang van het proces bij het zoeken of vormgeven van (strategische) inhoud onderstreept.

### Werken met dualiteiten en doelen

Het hier gekozen perspectief is dat van het veranderingsproces als een proces dat in termen van vorm en inhoud niet gegeven of voorgeschreven is, maar voor een groot deel geconstrueerd wordt. Voor een groot deel, want met het begrip dynamische contingenties wordt gezegd dat er gekozen kan worden *binnen zekere grenzen*. Die grenzen worden bepaald door bijvoorbeeld de wetmatigheden die samenhangen met de ontwikkelingsfase van de organisatie of de organisatie-ecologie en -evolutie, waarbij bijvoorbeeld binnen een branche selectieprocessen plaatsvinden.<sup>9</sup> Het construeren van de verandering kan beschreven worden als een proces waarbinnen men via dialectiek tot zingeving komt. Door gebruik te maken van dualiteiten, zoals bottom-up versus top-down of efficiency tegenover flexibiliteit, kan men de analyse maken en het gesprek voeren over de functie die de organisatie vervult en het doel dat men nastreeft.

De dialectiek wordt hier gebruikt om het positiespel op de dimensies die voor verandering relevant zijn te kunnen spelen. Per dimensie wordt verkend welke relevante en behulpzame tegenstellingen, paradoxen of dualiteiten er zijn. De idee is dat een manager door met behulp van dualiteiten te werken beter zicht krijgt op het denken en doen dat nodig is op weg naar de realisatie van de doelen of de vervulling van de 'purpose'. Het met de dualiteiten vormgegeven proces is open en gericht op sociale constructie. Maar open betekent niet dat de organisatie doelloos is of het proces richtingloos (mogelijk wel richtingzoekend). Het impliceert ook *niet* dat het proces richting de doelrealisatie niet kan veranderen. Bij veranderingen is er niet *one best way*, het is afhankelijk van de specifieke omstandigheden wat de meest vruchtbare benadering is of zal zijn. Het samenstel van onderwerpen en dualiteiten helpt ook om vanuit meerdere perspectieven naar verandering te kijken, de blik van de 'veranderkundige' en de 'organisatiekundige', het 'harde' en het 'zachte' kunnen hun bijdrage leveren. Er wordt vanuit het mens- en systeem perspectief, statisch en dynamisch gekeken.<sup>10</sup>

De stelling is dat effectieve veranderingsprocessen de dualiteiten recht doen door afhankelijk van de situatie verstandig te kiezen. Een situatie die be-

## Kenmerkend is de noodzaak een effectieve keuze te maken uit opties in een onduidelijke strategische ruimte

5. B. Wit, de & R. Meyer, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Thomson, London, 1999, p.60.

6. D.R. Connor, *Managing at the speed of change*, Villard, New York, 1992.

7. D. Jacobs, *Strategie, leve de diversiteit. Een inleiding in strategisch denken vanuit een veelvoud van invalshoeken*, Pearson education, Amsterdam, 2005.

8. J. Liedtka, 'In Defense of Strategy as Design', *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, Spring, 2000, p. 8-30.

9. A.H. Pettigrew, en M.S. Poole, 'Explaining Development and Change in Organizations', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.3 (July), 1995, p. 510-540.

paald wordt door uiteenlopende factoren zoals de historie, de markt, het primair proces, de ambitie, de bedrijfseconomische omstandigheden en het (verander)vermogen van de mensen. Uitgaande van zo'n complex van factoren wordt het keuzeproces gestart met het antwoord op de vraag of het om congruent of incongruent veranderen gaat. Bij congruent veranderen is het streven alles organisatorisch te laten passen, strategie, primair proces, leiderschap, structuur en dergelijke moet 'aligned' worden. Bijvoorbeeld: in een professionele organisatie waar wederzijdse, vaak informele afstemming het dominante coördinatiemechanisme is, wordt deze vorm van afstemming verder versterkt. Bij incongruent veranderen wordt de bestaande lijn juist doorbroken, gecorrigeerd of gecompenseerd. In het voorbeeld van de professionele organisatie worden dan juist formele procedures en systemen ingebracht om nadelen van het bestaande op te vangen of bestaande gedragspatronen te doorbreken.

### De voorbereiding op het veranderingsproces

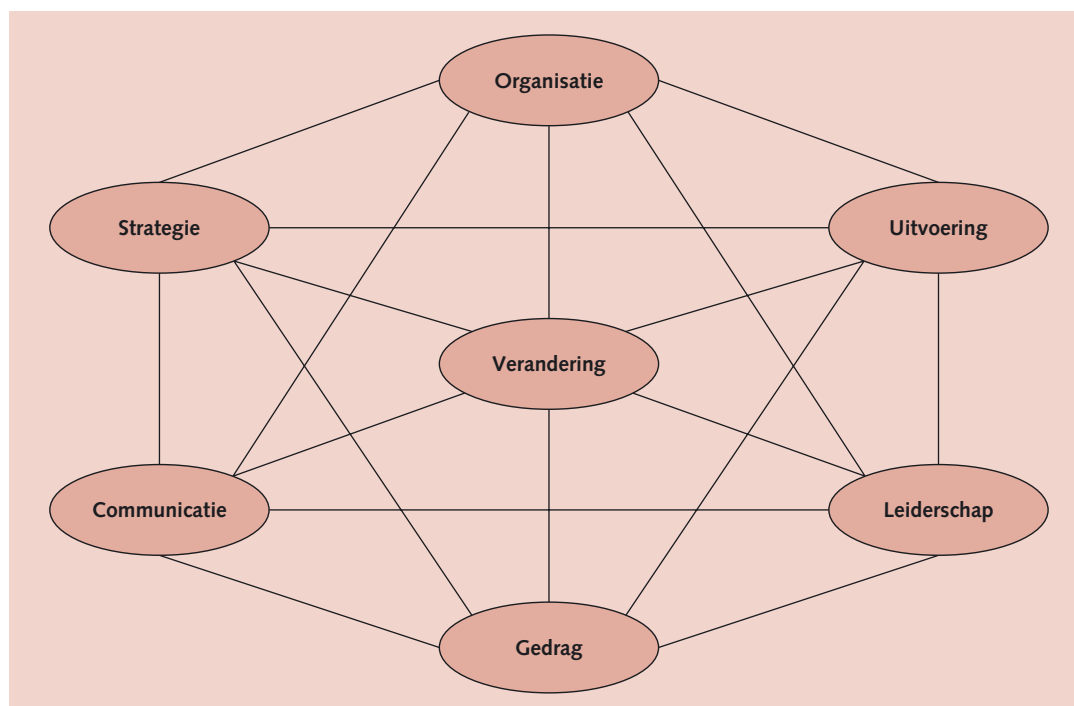
Inzicht krijgen in de onderwerpen en de dualiteiten is de eerstvolgende stap. Daarna wordt verkend welke manieren of strategieën er zijn om zó met de dualiteiten en hun inherente spanning om te gaan dat ze productief in plaats van blokkerend of vertrend worden. Aansluitend wordt per onderwerp

verkend welke contingenties of variabelen bepalend zijn voor de op een dimensie te kiezen positie. Een volgende stap is om de relaties tussen onderwerpen zoals cultuur en strategie nader te duiden. Enerzijds door de behandeling van de respectievelijke onderwerpen, waarbij een onderwerp als leiderschapsstijl niet los gezien kan worden van cultuur. Anderzijds door de relaties te omschrijven in termen van congruent en incongruent veranderen. Dus nogmaals, wanneer moeten de onderwerpen in dezelfde richting werken (*aligned* zijn) en wanneer moeten ze juist verschillende kanten op werken. De uitdaging voor vervolgonderzoek is om nog preciezer te zijn over de onderlinge relaties tussen de onderwerpen. De bedoelde relaties zijn schetsmatig aangeduid in figuur 1.

Het vervolgonderzoek moet zich richten op de eisen die Whetten <sup>11</sup> stelt aan een goede theorie en een goed model. Naar zijn mening gaat het daarbij om de volgende vragen: Welke factoren of onderwerpen moeten beschouwd worden om een fenomeen te verklaren? Zijn oorzaak en gevolg in het model beschreven? Hoe hangen onderscheiden factoren samen? Wat zijn de aannames in het model, de onderliggende disciplinaire wetmatigheden? Welke

## Bij veranderingen is er niet 'one best way'

**Figuur 1: Verandering en aanverwante onderwerpen in samenhang**



10. K. Luscure, 'Organisatiekunde: het zoeken naar variëteit', in: C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication*, Bohn, Stafleu en Van Loghum, Deventer, 1994.  
 11. D.A. Whetten, 'What Constitutes a Theoretical Contribution?', *AMR* 14/4, 1989, p. 490-495.

12. Zie voor een verdere uiteenzetting: Strikwerda, J. (1994), 'Organisatie-advisering: Wetenschap en pragmatiek', Proefschrift, Eburon, Delft.

13. S. Ghoshal en C.A. Bartlett, *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management. Great companies are defined by purpose, process and people*, Harper Business, New York, 1997.

14. In de uitgebreide beschrijving van het model is er naast verandering en de andere zes dimensies nog een achtste. In de bedoelde beschrijving zijn organisatiestructuur en organisatiebesturing aparte dimensies. De dualiteit 'control'-'flexibility' is daarbij gekoppeld aan besturing en voor structuur wordt het onderscheid gemaakt tussen 'vertical fit' en 'horizontal fit', respectievelijk structureren langs de hiërarchische lijn en op grond van de bedrijfsprocessen.

15. Zie voor een uitgebreide beschrijving van ontwerpen, ontwikkelen en andere 'verandervarianten': J.J. Boonstra, *Lopen over water*, Oratie, Vossiuspers, Amsterdam, 2000.

16. Teleologie is de leer betreffende het zinvol verband tussen de delen onderling en tussen de delen en het geheel.

17. K. Visscher, 'Design Methodology in Management Consulting', Proefschrift, Universiteit Twente, 2001.

beperkingen zijn er met betrekking tot de geldigheid en moeten worden vastgelegd? Op grond van deze eisen kunnen met name veel modellen en managementconcepten bekritiseerd worden. Het bekende 7-S-model suggereert mede door de visuele weergave dat de samenhang geduid en gedefinieerd wordt, hetgeen niet het geval is.<sup>12</sup> Onder een concept als coaching ligt een wereld aan disciplinaire wetmatigheden die is terug te vinden in de leiderschaps- en psychologische literatuur. De mislukkingen bij de toepassing van het concept hebben niet zelden te maken met een gebrek aan kennis daarover. Een managementconcept als de strategische dialoog wordt, beïnvloed door de tijdsgeest, door sommigen gezien als Haarlemmerolie, waarbij men zich niet stoort aan de beperkingen met betrekking tot de geldigheid en toepasbaarheid.

### Dualiteiten

Hier vormen de eisen en vragen van Whetten een richtpunt, maar ook een agenda voor verdere stappen en ontwikkeling na dit artikel. De hierna te behandelen onderwerpen zijn ontleend aan casestudy's bij 35 Europese organisaties en literatuuronderzoek. Het gaat om een overwegend 'klassiek' rijtje. Naast 'Verandering', zie ook figuur 2, zijn de onderscheiden en daarmee verbonden onderwerpen:<sup>13</sup>

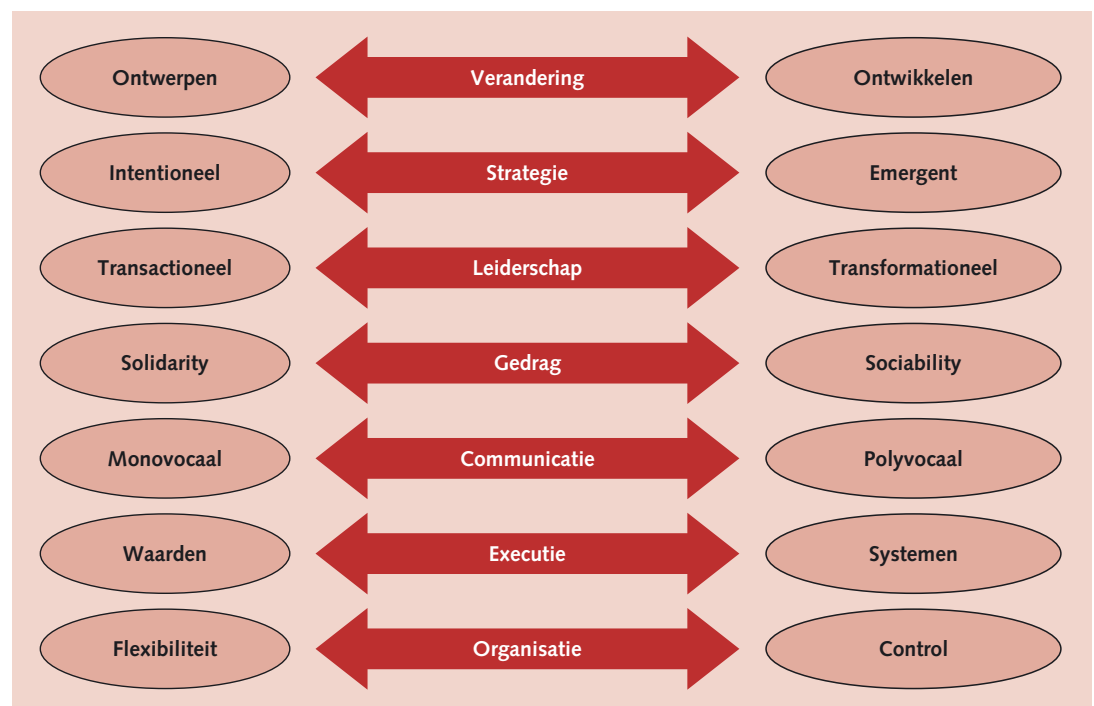
- Strategie
- Leiderschap
- Gedrag (cultuur)
- Communicatie
- Uitvoering ('execution', implementatie)
- Organisatie (structuur en besturing)<sup>14</sup>

In relatie tot organisatieverandering en 'change management' is gezocht naar een aantal bepalende dualiteiten. Voor de andere onderwerpen wordt steeds een dominante dualiteit omschreven. Waar nodig worden andere dualiteiten in verband met de leidende dualiteit behandeld.

### Verandering: bepalende dualiteiten

De eerste voor verandering relevante dualiteit wordt gevormd door ontwerpen en ontwikkelen.<sup>15</sup> De ontwerpaanpak voor verandering is sterk teleologisch<sup>16</sup> en vaak sterk gericht op de formele aspecten en dan in het bijzonder de structuur, systemen en bedrijfsprocessen van de organisatie. Het organogram is in zekere zin een icoon en de blauwdruk voor de formele structuur vormt een belangrijk aangrijpingspunt.<sup>17</sup> De aanpak en de daaruit voortvloeiende ingrepen of interventies zijn sterk gericht op normaliseren en disciplineren; (operante) conditionering middels systemen, het belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag speelt een belangrijke rol. Daarnaast is het (top)management

**Figuur 2: Dualiteiten in verandering**



nadrukkelijk in de lead, is er een scheiding tussen ontwerp en uitvoering (of toepassing) en is het ontwerpproces overwegend probleemgedreven. De besluitvorming wordt gedreven door economische en technische rationaliteiten, er is beperkter aandacht voor sociale aspecten en niet-rationele processen. In stabiele en betrekkelijk voorspelbare situaties, bij zogenaamde eerste-orde veranderingen kan deze aanpak goed passen.

Liedtka benadrukt dat een ontwerp niet per definitie een in beton gegoten aanpak is die voorbij gaat aan of niet bruikbaar is bij complexe en dynamische situaties. Sterker nog, juist in dat soort situaties kan een ontwerp in de vorm van bijvoorbeeld een projectplan of strategische notitie een prima vertrek- en richtpunt zijn. In termen van Smircich en Morgan<sup>18</sup> ontstaat dan een vorm van *'framing'*: *'creating a point of reference against which some kind of action can emerge'*. Bij ontwikkelen is niet het inhoudelijk statement in de vorm van een formele structuur of strategie, maar zijn het procesverloop en de betrokkenheid van belanghebbenden leidend. Deze benadering past bij situaties waarin de koers van de verandering niet duidelijk of niet 'gegeven' is, meer perspectieven op problemen en oplossingen zijn dan dienstbaar. Kenmerkend zijn ook het werken aan een gezamenlijke analyse met alle betrokkenen en de gerichtheid op geleidelijke realisatie en *blijvende* betrokkenheid. Er is niet alleen aandacht voor de strategie en structuur, maar ook nadrukkelijk voor de cultuur en individueel gedrag. Het gaat vaak om tweede-orde-veranderingen, men zoekt samen naar oplossingen die de overgang van bekend ongewenst naar nieuw gewenst 'grijpbaar' en haalbaar maken. Om verder zicht te krijgen op deze dualiteit en deze hanteerbaar en productief te maken is het, naast nuanceringen zoals Liedtka die geeft en de omschreven situatieafhankelijkheid in beschouwing te nemen, behulpzaam twee andere dualiteiten in te brengen. De eerste is die van zoekproces tegenover maakproces.<sup>19</sup> Volgens sommigen is het 'echte' veranderingsproces vooral een zoekproces. Dat zoekproces wordt gekenmerkt door het ongewisse en een groot aantal (mogelijke) impulsen, het wordt sterk bepaald door synergie en zelfordening. Tegenover het zoekproces kan het maakproces gesteld worden. Bij veranderingen die omschreven worden als eerste orde of verbeteringen kan doorgaans volstaan worden met een maakproces, bijvoorbeeld de uitvoering van een project. Het maakproces speelt ook een rol op het moment dat het zoekproces leidt tot resultaat, een geduide verandering. Bij

strategische verandering zullen zoek- en maakproces elkaar afwisselen, net zoals het ontwerpen en ontwikkelen.

Een CEO van een groot concern kan bij een strategische heroriëntatie niet volstaan met een ontwikkelaanpak, evenmin kan hij zich uitsluitend verlaten op een ontwerpbenadering. Afhankelijk van hetgeen zich voordoet en aan de orde is moet positie gekozen worden. Dat kiezen wordt enerzijds onderstreept en anderzijds gerelativeerd en genuanceerd met behulp van een tweede aanvullende dualiteit: lineair tegenover non-lineair veranderen. Lineair veranderen gaat uit van uitvoering conform de specificaties van het ontwerp, een zo recht mogelijke lijn van oud naar nieuw. Non-lineair veranderen verwijst niet in de eerste plaats naar de veronderstelling dat zo'n 'rechte' lijn vaak een illusie blijkt, maar vooral naar de interpretatie van 'afwijkingen', 'fouten' en 'verstoringen'. De laatste termen zijn vanuit het lineaire perspectief passend, maar vanuit het non-lineaire perspectief gaat het om leermomenten, kansen en oriëntatiepunten. Het tweede moet niet verward worden met valse retoriek, het eerste niet met achterhaalde managementopvattingen. In beide gevallen gaat het om een fundamentele houding en beide varianten kunnen productief zijn. Die productiviteit is niet een-op-een verbonden met respectievelijk eerste- en tweede-orde-veranderingen, of situaties waarin ontwerpen of ontwikkelen in hun basisvormen van toepassing zijn. Ter illustratie: sommige CEO's, bijvoorbeeld Welch van General Electric, hebben in complexe, dynamische situaties verandering gestimuleerd en gerealiseerd door het hanteren van een lineair perspectief. Of meer precies, door meetboodschappen te vereenvoudigen: iedereen moet de nummer 1 in zijn markt zijn, alle eenheden moeten een rendement van minimaal 15 procent halen, er mag niemand aangenomen worden.

#### *Strategie: intentioneel versus emergent*

De voor de relatie tussen strategie en verandering gekozen leidende dualiteit is die van intentioneel versus emergent of spontaan.<sup>20</sup> Intentioneel veranderen wordt door Bower<sup>21</sup> omschreven als de opdracht van de general manager. Die manager moet zich volgens Bower richten op doelgerichte en doelbewuste verandering: *'What it should be and how it should be accomplished'*. Intentioneel veran-

### **Volgens sommigen is het 'echte' veranderingsproces vooral een zoekproces**

18. L. Smircich, en G. Morgan, 'Leadership, The Management of Meaning', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3, 1982, p. 257-273.  
19. *Het onderscheid tussen zoek- en maakproces is ontleend aan een idee van R.W. Zuiderhoudt*

## Vanuit het non-lineaire perspectief gaat het om leermomenten, kansen en oriëntatiepunten

deren wordt vaak in de hoek gezet als geplande verandering. Als daarmee gepland of ontworpen wordt bedoeld in termen van Liedtka, dus inclusief dynamiek en zoekgedrag in reactie op complexiteit, of Smircich en Morgan, dan is daar weinig

mis mee. Maar dikwijls komt deze 'categorisering' neer op de kwalificatie van gepland veranderen als maakproces of een lineaire aanpak voor al snel te

dynamische en te complexe situaties. Daarom liever: intentioneel en doordacht of weloverwogen ('deliberate'). Dan wint de dualiteit aan kracht: intentioneel en doordacht is in orde onder de conditie dat men een non-lineair perspectief op spontane ontwikkelingen durft aan te nemen en deze weet te hanteren en op waarde weet te schatten. Een manager die 'wacht' op emergenties maakt het niet lang, een manager die zich uitsluitend verschanst achter oorspronkelijke intenties evenmin.

*Leiderschap: transactioneel versus transformationeel*  
Voor leiderschap en verandering wordt het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap centraal gesteld. Bij transactioneel leiderschap ligt de nadruk op de rationele ruilrelatie. Duidelijk omschreven prestaties van de medewerker en concrete beloningen (en straffen) zijn aan elkaar gekoppeld. De relatie wordt getypeerd door wederzijdse inspanningen of investeringen en opbrengsten. Voor het leiderschap betekent het transactionele perspectief dat duidelijk gemaakt wordt aan de medewerker welke prestaties worden verwacht en wat daar tegenover staat. Verder moet het werken 'mogelijk' gemaakt worden en voorzien worden in adequate feedback over de resultaten van de medewerker. Bij transformationeel leiderschap of charismatisch leiderschap motiveert de leider de medewerkers om meer te doen dan van hen verwacht werd (dus: transformatie). Dat gebeurt niet door 'eenvoudigweg' te ruilen en te belonen en te straffen, maar door te inspireren en te zorgen voor de aansluiting tussen behoeft Patronen van de medewerkers en de missie. Een beweging van 'wij gebruiken elkaar' naar 'wij helpen elkaar'. Bass<sup>22</sup> stelt dat transformationeel leiderschap drie componenten bevat: charisma, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Tichy en Devanna<sup>23</sup> geven hoog op van deze vorm van leiderschap, volgens hen zijn het de transformationele leiders die zorgen voor

verandering, innovatie en ondernemerschap. Burns<sup>24</sup>, de grondlegger van deze vorm, gaat nog verder, hij stelt dat het 'oude' transactionele leidinggeven niet voldoende is en ziet het transformationele als een betere vorm.

Transformationeel leiderschap heeft de wind in de rug, er is veel aansprekende – weliswaar moeilijk te generaliseren – casuïstiek en een component als individuele consideratie oogt sympathieker dan het straffen van ongewenst gedrag. Maar, afgezien van het feit dat sommige mensen hun werk zien als een noodzakelijk kwaad, is het de vraag of transformationeel leiderschap altijd wenselijk en haalbaar is. In een zoekproces is intellectuele stimulatie een groot goed, in een maakproces volstaat of heb je zelfs meer aan een goede, gedisciplineerde taakuitvoering.

*Gedrag (cultuur): sociale cohesie versus doelgerichtheid*

Bij leiderschap is al het een en ander over gedrag gezegd. Als gekeken wordt naar cultuur of gemeenschappelijk gedrag en de verandering daarvan, kan het inzicht verder verdiept worden met behulp van de tegenstelling tussen 'sociability' en 'solidarity'<sup>25</sup>. Centrale vraag is of je gedrag verandert door te werken aan sociale (ver)binding en samenhang of aan gemeenschappelijke taken en doelstellingen. Sociability staat voor de emotionele, non-instrumentele relaties tussen individuen. Een goede ontwikkeling hiervan biedt belangrijke voordelen: er ontstaat een prettige werkomgeving, creativiteit floreert door goed teamwerk, openheid en de bereidheid om informatie te delen en er is de bereidheid meer (voor elkaar) te doen dan 'nodig'. Nadelen zijn de neiging mindere prestaties toe te dekken en een fixatie op consensus met als gevolg middelmatigheid en compromis.

Solidarity is meer van het verstand dan van het hart en geworteld in gemeenschappelijke taken, gedeelde belangen en doelstellingen waar alle betrokkenen beter van worden. Voorbeelden worden gevonden in vakbonden en maatschappen van professionals die sterk zakelijk en belangengeoriënteerd zijn. Voordelen van deze vorm liggen in een hoge mate van strategische focus, snelle reactie op concurrentiedreiging en weinig tolerantie met betrekking tot slechte prestaties. Mogelijke nadelen zijn bijvoorbeeld een overcalculerende houding en te nadrukkelijk getrokken grenzen die maken dat men niet het gat voor een ander dichtloopt. Ook hier is bepalend wat de situatie en de opdracht zijn. Daarnaast is het zaak het een of het ander niet te laten doorschieten: de warmte van sociability verwordt gemakkelijk tot

20. H. Mintzberg, en J.A. Waters, 'Of Strategies, Deliberate and Emergent', *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, p. 257-272.
21. J.L. Bower *The Purpose of change, A Commentary on Jensen and Senge*, in: M. Beer en N. Nobria *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000, p. 83-95.
22. B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York, 1985.
23. N. M. Tichy en M.A. Devanna (), *The transformational leader*, John Wiley & Sons, New York, 1986.
24. J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
25. R. Goffée, en G. Jones, 'What Holds the Modern Company Together', *Harvard Business Review*, November-December, p. 133-148, 2000.

klefheid, solidarity mogelijk tot kilheid. Een vleugje van de andere vorm kan dan een goed tegengif vormen, de organisatie wordt dan afgekoeld of op temperatuur gebracht.

#### *Communicatie: monovocaal versus polyvocaal*<sup>26</sup>

Bij veranderingsprocessen worden leiderschap en communicatie vaak met elkaar verbonden door het belang van een goede overdracht van een eenduidige visie en missie te benadrukken. In de woorden van Moss Kanter: 'Marching the same drummer'. Dit is een monovocaal perspectief; er is één set van werkelijkheidsconstructies dominant, er is één stem en één allesbepalende visie. De andere kant van de dualiteit is de polyvocale; er zijn veel meer betekenisconstructies, visies en beelden met betrekking tot hetgeen in de organisatie aan de hand is en moet gebeuren. De dualiteit stelt het eenstemmige en het meerstemmige (sociale) organisatiesysteem tegenover elkaar. Belangrijke vragen zijn: Ontwikkelt monovocaal op productieve of improductieve wijze tot polyvocaal (bijvoorbeeld het op maat maken van een visie of strategie of ongehoorzaamheid of zelfs sabotage)? Verengt of verenigt polyvocaal tot monovocaal? Bij deze dualiteit zijn ook de vragen van fasering en situatie aan de orde. Een creatieve organisatie of fase kan floreren dankzij het polyvocale, een roeiploeg ('heren acht') kan er in voorbereiding en wedstrijd de grootste moeilijkheden mee krijgen. En net als bij de vorige dualiteit is een vleugje van het een bij de dominerende ander vaak productief, voorkomen wordt dat creativiteit vooral anarchie is of eenduidigheid eenheidsworst wordt.

#### *Uitvoering ('execution'): waarden versus systemen*

Voor de uitvoering of 'execution' draagt Shadur<sup>27</sup> de leidende dualiteit aan, hij plaatst 'culture-based' tegenover 'standards-based'. Met andere woorden, de waarden of de systemen als drijvende kracht achter de uitvoering van de gewenste verandering. Werken met de waarden heeft als voordeel dat er 'mental ownership' bij medewerkers ontstaat en men autonoom kan en gaat werken met als resultaat vaak bovengemiddelde prestaties. Nadelen zijn het moeilijk kunnen omschrijven van doelstellingen, moeilijkheden bij het meten van resultaten en progressie en mogelijk te hoge eisen aan medewerkers en managers. Werken via de systemen en 'standards' heeft als voordelen de duidelijkheid bij en eenvoudige overdracht van taakopdrachten en doelstellingen en de afhankelijkheid van de competentie en motivatie van individuele medewerkers en managers. Nadelen

hebben te maken met bijvoorbeeld het ontstaan van een directieve, kille managementstijl en een schraal psychologisch klimaat, een overmaat aan procedures en een fixatie op interne resultaatmetingen. In verband met de invloed van situationele factoren wijst Shadur op de fit tussen waardengereven werken en dienstverlenende werkzaamheden en de fit tussen systeemgedreven en traditionele productieprocessen.

#### *Organisatie (structuur en besturing): control versus flexibiliteit*

De laatste dualiteit heeft betrekking op de organisatie en besturing en betreft het onderscheid tussen *control* en *flexibiliteit*.<sup>28</sup> Het eerste, vertaald als beheersing, richt zich op het optimaliseren van bestaande systemen en processen door te werken aan effectiviteit en efficiency. Het tweede richt zich op het (kunnen) aanpassen aan veranderende omgevingen en situaties. Simons<sup>29</sup> hanteert voor het ontwerpen van organisaties een vergelijkbare tweedeling en spreekt over 'efficiency' en 'responsiveness'. Hij benadrukt de 'trade-offs' tussen de twee invalshoeken en de noodzaak een zekere balans te vinden. Maar Simons legt ook zeer nadrukkelijk het verband tussen de aard van de organisatie en strategie en de positie die op het continuüm moet worden ingenomen. In de managementpraktijk en vooral de literatuur lijkt er een onderwaardering te zijn van *control* en een overmatige waardering van *flexibiliteit*. Van Witteloostuijn<sup>30</sup> stelt dat organisaties om te kunnen functioneren het vermogen tot zowel beheersing als verandering, inertie en *flexibiliteit*, in zich moeten dragen en noemt dat *flexertie*. Daarnaast kan gewezen worden op eerder werk van Simons<sup>31</sup> die *control* als een veelvormiger concept presenteert waarvan *flexibiliteit* onderdeel uitmaakt. Hij stelt dat *control* zowel over risico's en prestatie-indicatoren en dus beheersing, als over waarden en onzekerheden en dus *flexibiliteit* en verandering gaat. Simons beschouwt de verschillende perspectieven op *control* als complementaire. Wel zal de precieze mix van perspectieven van situatie tot situatie variëren.

#### **Strategieën om te werken met dualiteiten**

Bij het productief maken van de voor verandering relevante dualiteiten gaat het over het benutten van de spanning en de alternatieve invalshoeken die deze dualiteiten met zich meebrengen. In de eerste plaats is het van belang contingenties of situationele variabelen en kenmerken goed te wegen en te vertalen. Bij het onderwerp uitvoering is uit-

26. Ontleend aan:

T. Homan,

*Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*, Academic Service, SDU Uitgevers, Den Haag, 2005.

27. M.A. Shadur, 'Total Quality-Systems Survive, Culture Change', *Long Range Planning*, Vol. 28, No.2, 1995, p. 115-125

28. R.E. Quinn, en J. Rohrbaugh, 'A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis', *Management Science*, Vol. 29, No. 3, March, 1983, p. 363-377

29. R. Simons, *Levers of Organization Design. How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005.

30. A. van Witteloostuijn, *Laat duizend bloemen bloeien – tolerantie in en rond organisaties*, Oratie, Academic Service, Schoonhoven, 1994.

31. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995.

eengezetz dat de waardengedreven aanpak vooral past bij dienstverlenende processen en de systeemgedreven aanpak bij productieprocessen.

Daarnaast is het aan te raden het idee van de *dynamische* contingenties te concretiseren. Er zijn in complexe situaties en zeker in de tijd uiteenlopende keuzes mogelijk. Die keuzes kunnen gedreven

## Het is aan te raden het idee van de dynamische contingenties te concretiseren

worden door de logica van het congruent veranderen of door die van het incongruent veranderen. Een voorbeeld van congruent veranderen is het verder versterken van het transactioneel leiderschap en een 'standards-based' wijze van werken in een groot legeronderdeel. In zo'n organisatie is van nature 'soldij' de belangrijkste drijfveer en discipline en eenduidigheid zijn zeer noodzakelijk. In het tweede geval worden in bijvoorbeeld een maatschap van professionals, die van nature gedreven worden door 'solidarity', ingrepen gepleegd vanuit de invalshoek van 'sociability'. Hiermee wordt de organisatie uit de comfortzone gehaald en wordt een corrigerende impuls gegeven om tegenwicht te bieden aan de dominante wijze van met elkaar omgaan.

Een derde, meervoudige invalshoek bieden Janssen en Steyaert<sup>32</sup> (1999) die een aantal strategieën beschrijven om goed om te gaan met dualiteiten. Met name wordt gewezen op 'sequencing', 'layering', 'interpenetration' en 'reframing'. Bij de eerste strategie gaat het om een opeenvolging van invalshoeken in de tijd. Een veranderingstraject dat start met een sanering kan in het begin sterk gedreven worden door transactioneel leiderschap. In deze periode achter de rug en gaat het met name om groei, ondernemerschap en innovatie, dan verschuift de dominantie naar transformationeel leiderschap. De

tweede strategie 'stapelt' de invalshoeken. Shadur schetst een situatie waarin de verandering primair systeemgedreven is, maar versterkt of gelardeerd wordt met cultuur- of waardeninterventies. En een sterk monovocaal proces kan meer acceptabel worden door weliswaar afgebakend parallel te voorzien in sessies die ruimte bieden aan polyvocaliteit. De derde strategie richt zich op het verwijderen van de of-of-benadering van de dualiteit en onderkent de simultane werking van beide. Voorbeelden zijn het concept van het ontwerpend ontwikkelen en de uit Japan afkomstige vertaling van 'top-down' en 'bottom-up' in 'middle-up-down-management'. De vierde strategie, 'reframing', wordt gekenmerkt door een creatieve sprong richting een 'derde visie' of 'weg'. Een voorbeeld is het ook uit Japan afkomstige concept van 'strategic localization' dat de patstelling tussen 'economies of scale' en 'local responsiveness' heeft doorbroken.

### Tot slot

Dualiteiten vormen een stimulans tot denken over strategie, management en verandering. Gecombineerd met de strategieën om ze te hanteren, bieden ze bruikbare en vruchtbare inzichten en oplossingsrichtingen. Naast het verder verdiepen van de dualiteiten en het verder zoeken naar inzichten rond contingenties en toepasbaarheid, is indachtig de eisen van Whetten een volgende stap het verder verbinden van de onderwerpen. Zodat ook het potentieel dat schuilt in de samenhang en verbinding benut kan worden bij het onderbouwd en in ieder geval doordacht koppelen van variërende situaties en passende aanpakken. Met andere woorden, zodat het spel niet alleen per linie goed wordt gespeeld, maar zich door het ontwikkelen van het totale systeem kan ontwikkelen tot echt samen- en positieospel.

32. M. Janssen, en C. Steyaert, 'The world in two and third way out? The concept of duality in organization theory and practice', *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1999, p. 121-13