

Prof. Dr. Mr. Steven ten Have

**DE VERANDER
MANAGEMENT
BOX** Onmisbaar instrument
voor succesvol
verandermanagement

INHOUD

1. Inleiding
2. Strategisch en doelgericht veranderen
3. Werken met dualiteiten en doelen
4. Strategisch werken met dualiteiten
5. Werken aan complexe verandering
6. Acht aanpakken binnen programmamanagement
7. Inrichting en besturing van een veranderingsprogramma
8. Afsluiting

DE VERANDERMANAGEMENTBOX // DOELGERICHT VERANDEREN

SAMENSTELLING	Prof. Dr. Mr. Steven ten Have
VOORDRACHT	Ben Maasdam en Marjon Keller
VERMENIGVULDIGING	Tapes Mediaproducties
GRAFISCH ONTWERP	Scherphuis Snijder BNO 'Geeft vorm aan communicatie'

ISBN 9789089590046

© MainPress BV 2008



I. INTRODUCTIE

Welkom. U luistert naar de *Verandermanagementbox*. Deze audioreeks richt zich op succesvol acteren in veranderprocessen. Het gaat hierbij om veranderingen waardoor een organisatie flexibel kan inspelen op omgevingseisen en meerwaarde blijft bieden voor haar klanten. De *Verandermanagementbox* staat onder redactie van Jaap Boonstra. De tekst van deze aflevering is verzorgd door Steven ten Have. Steven ten Have is organisatieadviseur en partner van Ten Have & Company. Daarnaast is hij hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, verbonden aan de post-doctorale opleidingen Verandermanagement en Management Consultancy.

In deze aflevering gaan we het hebben over ‘doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen’. Deze titel associeert u misschien met maakbaar, planbaar en/of beheersbaar, allemaal begrippen waar juist vanuit de veranderkunde veel kritiek op is. Veel beleidsmakers en managers en adviseurs zijn tenslotte al tegen de grenzen van de maakbaarheid aangelopen.

Natuurlijk zijn complexe veranderingen juist zo complex omdat een veelheid aan factoren invloed heeft op de verandering. Bovendien kennen we de aard en de invloed van veel factoren nog niet. Maakbaar en planbaar zijn dan relatieve begrippen en beheersbaarheid is zelfs een illusie. Tegelijkertijd weet iedereen dat een houding of benadering van ‘we zien wel wat er van komt’ in de meeste situaties niet goed genoeg is.

Doelgericht en doelbewust betekent hier dat de betrokkenen de ogen op de bal gericht houden als zij in actie komen. Met ‘de bal’ wordt verwezen naar het bestaansrecht, de missie van de organisatie. Er is oog voor de maatschappelijke betekenis en de economische doelstellingen. Doelmatig betekent bij verandering: zonder verspilling van energie, mensen en middelen. Het gaat erom dat veranderingen zo efficiënt mogelijk tot resultaat leiden.

Het gaat in deze aflevering dus om de organisatie, haar bestaansrecht en haar doelstellingen en om de manager als de eerstverantwoordelijke daarvoor. Dit betekent ook dat het rationele

perspectief leidend is omdat dit vanuit de missie van een organisatie en de verantwoordelijkheid van de manager de beste kansen biedt op een adequate doelrealisatie.

Rationeel betekent niet het ontkennen van de aanwezigheid van de menselijke factor, van emotie, intuïtie, creativiteit, dynamiek of toeval. Rationeel staat voor doordacht, weloverwogen, verantwoord en verstandig handelen. Deze invalshoek betekent dus niet dat dynamiek en emoties worden uitgesloten. Dynamiek kan niet ontkend worden in de context en de omgeving waarin organisatiedoelen tot stand komen en betekenis krijgen. Dynamiek, emotie en 'de mens' zijn ook nadrukkelijk een factor bij de overweging welke aanpakken voor verandering wel of niet vruchtbaar zijn.

Hedendaagse managers zijn niet aangesteld om zich te wentelen in verhalen over dynamiek, toeval, onvoorspelbaarheid, grilligheid of complexiteit, hoewel ze er evenmin aan kunnen voorbijgaan. Managers zijn er om doelgericht, doelbewust en doelmatig te werken aan hun opdracht en wel om via de missie van de organisatie een adequate strategie te ontwikkelen en uit te voeren. Dat is een rationeel proces. Het gaat namelijk om doelgerichte en geplande of intentionele verandering. De ambitie staat centraal om een nieuwe strategie te realiseren en noodzakelijke aanpassingen van de organisatie door te voeren. Het waarom en waartoe van de verandering moeten dan helder zijn. En organisatieleden moeten zoveel mogelijk worden betrokken bij de veranderende omstandigheden om de aanpassing te optimaliseren.

Je zou het volgende kunnen zeggen: 'the purpose is fixed, the change process is flexible'. Deze flexibiliteit geldt voor veranderingsprocessen bij specifieke organisaties. Een eerste eis voor doelgericht veranderen is het stellen van een goede diagnose waarmee de specifieke aard van de betreffende organisatie en situatie tot uitdrukking kunnen worden gebracht. De context waarin een organisatie moet opereren en het wezen en de specifieke functie van zo'n organisatie blijven vaak onderbelicht. Dit is vaak het gevolg van een duivelspact tussen managers die druk en onzekerheid ervaren en 'managementgoeroe's' die daar met hun commerciële concepten op zaaien.

Twee punten zijn bij doelgericht veranderen essentieel. Ten eerste de vraag op welke wijze u

uw eigen situatie inzichtelijk kunt maken. En ten tweede hoe u dit inzicht kunt vertalen in een doelbewuste en doelmatige aanpak van de verandering. Startpunt voor een doelgericht aanpak is altijd de beoordeling van de context of omgevingsanalyse en de missie van de eigen organisatie. Als u daarna wilt beginnen met het vormgeven van de verandering, is het belangrijk om een beeld te krijgen wat dat vergt van de bedrijfsstrategie en het leiderschap.

In deze aflevering gaan we dieper in op de aard van strategische verandering van organisaties. Daarna geven we de nodige aandacht aan de samenhang tussen verandering, strategie, leiderschap, gedrag, communicatie en taakuitvoering. We zullen zien dat er verschillende manieren zijn om naar deze onderwerpen te kijken. Vandaar dat voor elk onderwerp een zogenaamde ‘dualiteit’ omschreven wordt. In het geval van leiderschap bijvoorbeeld gaat het over transformatieel tegenover transactioneel leiderschap. De dualiteiten zijn een middel om de eigen situatie te beoordelen en de eigen positie te bepalen. In feite hebben we het nu over het positie spel van de verandering.

Na het bespreken van de dualiteiten die u het noodzakelijke inzicht verschaffen in de mogelijkheden en beperkingen van aanpakken voor verandering, gaan we uitgebreid in op veranderprogramma's. Veranderprogramma's zijn een verzamelnaam voor omvangrijke en samenhangende veranderinitiatieven. We zullen uitleggen hoe traditioneel omgegaan wordt met die programma's en waarom dat vaak niet het gewenste resultaat heeft. Aansluitend geven we u een andere manier van kijken naar die veranderprogramma's. We trappen af, bij wijze van inleiding, door het idee achter strategisch en doelgericht veranderen wat te verdiepen.

2. STRATEGISCH EN DOELGERICHT VERANDEREN

Deze aflevering gaat zoals gezegd over ingrijpende veranderingen die de nodige complexiteit met zich meebrengen. Dergelijke veranderingen hangen vaak samen met verschuivingen in consumentengedrag, technologie, wet- en regelgeving en marktveranderingen. In de meeste gevallen staat het zogenaamde business model onder druk. Met andere woorden: de organisatievorm waarbij waarde wordt toegevoegd aan 'stakeholders' door materiële activa zoals machines en gebouwen en immateriële activa zoals kennis en informatie op een gegeven manier te combineren, is toe aan verandering.

Zo heeft het feit dat consumenten eerst zelf op zoek gaan naar huizen op Funda.nl de makelaardij op zijn kop gezet. Door de internettechnologie staat het traditionele bibliotheekwezen onder druk, het aantal uitleningen neemt in Nederland met zo'n zes procent per jaar af en het bestaansrecht van de bibliotheken staat ter discussie. In de zorgsector heeft de introductie van de WMO, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de boel op zijn kop gezet en geleid tot strategische heroriëntaties en gewijzigde concurrentieverhoudingen. In de mediawereld dwingt het fenomeen van de gratis krant traditionele uitgevers tot actie. Het traditionele abonnement staat onder druk en strategische herbezinning is onontkoombaar.

Het gaat in al deze gevallen om veranderingen die niet gerealiseerd worden door een eenvoudig project of een kleine serie procesverbeteringen. Het zijn veranderingen waarbij het niet volstaat om een deelonderwerp als leiderschap of structuur aan te pakken. Dergelijke veranderingen zijn vaak aan de orde als veranderingen in de context van een organisatie een wijziging van de strategie noodzakelijk maakt of zelfs de missie ter discussie stelt.

Dit soort veranderingen wordt gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit, zowel wat inhoud, procesaanpak als belangen van partijen betreft. Blauwdrukken en recepten vormen hooguit een startpunt, maar vormen nooit de uiteindelijke weg naar het eindpunt. Daarom is het zaak vooral het proces op weg naar het resultaat te doorgronden. Met andere woorden: u moet zich niet bezighouden met effecten, maar met het proces dat die effecten veroorzaakt.

Hiervoor is het nodig dat u, vanuit een goede eerste analyse van de omgeving, de juiste aandacht geeft aan de missie en doelen van de organisatie en tegelijk aan onderwerpen als leiderschap, structuur en gedrag.

Bij strategische en doelgerichte veranderingen gaat het dus om het ingrijpend wijzigen van de koers van een organisatie en het wijzigen van de wijze waarop mensen en middelen worden ingezet om die koers te realiseren. Dergelijke ingrijpende veranderingen worden gekenmerkt door een combinatie van strategie, cultuur, structuur en leiderschap. Verder is de samenhang tussen externe omgeving en interne context kenmerkend voor deze veranderingen. Een voorbeeld is de ontwikkeling die uitgeverijen zoals PCM, De Telegraaf Media Groep en Reed Elsevier op dit moment doormaken. Onder invloed van technologische ontwikkeling, nieuwe concurrentie zoals Google en veranderend consumentengedrag, proberen zij de slag te maken van een traditioneel printbedrijf dat 'bladen en kranten maakt', naar een multimediasbedrijf dat zich bevindt op de knooppunten van kennis en informatie.

Wijzigingen in de externe omgeving, de markt en het concurrentieveld vormen de basis voor noodzakelijke of wenselijke aanpassingen van de interne organisatie. Door de complexiteit en intensiteit is dit soort veranderingen moeilijk te vangen met eenvoudige modellen of stappenplannen. Strategische verandering wordt dan ook gerekend tot de categorie van de ongetemde problemen. Dit zijn problemen die zich kenmerken door veel samenhangen tussen factoren, complexiteit, veel onzekerheid, ambiguïteit en conflict. En ze zijn onderhevig aan sociale, organisatorische en politieke beperkingen.

Standaardoplossingen en quick fixes werken daarom zelden bij strategische veranderingen. Er is namelijk geen beste manier van veranderen, wel zijn er goede en slechte oplossingen en handige en onhandige aanpakken. Gegeven de variatie in de problemen en mogelijke oplossingen is het niet productief de aandacht te richten op eindproducten, standaardbenaderingen en 'best practices'. Zinvoller is het om stil te staan bij de weg waarlangs specifieke oplossingen

tot stand kunnen komen. Mensen moeten niet worden voorbereid op de effecten van de verandering, maar op het proces dat die effecten veroorzaakt. Dat proces is een proces van strategische verandering. De uitdaging is om weg te blijven van een veranderarme inhoud en uitsluitend oog te hebben voor kwantitatief gepantserde analyses en conclusies. Anderzijds is het de kunst om niet te kiezen voor een inhoudsloze verandering, waarbij de nadruk op 'de reis' de bestemming volledig wegdrukt.

Bij strategische verandering gaat het vooral om het maken van een effectieve keuze uit verschillende opties in een onduidelijke strategische ruimte. Productieve of vruchtbare strategische veranderingen voldoen in ieder geval aan twee voorwaarden. De eerste voorwaarde is dat er zicht is op de missie van de organisatie en de functie en doelstellingen van de verandering. De tweede voorwaarde is dat er vanuit een breed overzicht en een diepgaand inzicht, de mogelijkheid bestaat om op de juiste wijze om te gaan met spanningen en dualiteiten. Deze dualiteiten kunnen namelijk even gevaarlijk als vruchtbaar zijn in veranderingsprocessen. Op deze dualiteiten zullen we nu nader ingaan.

3. WERKEN MET DUALITEITEN EN DOELEN

Een veranderingsproces is een proces dat in termen van vorm en inhoud niet voorgeschreven is, maar voor een groot deel geconstrueerd wordt. Voor een groot deel kan er, binnen zekere grenzen uiteraard, gekozen worden. Die grenzen worden bepaald door bijvoorbeeld de aard van de organisatie, de ontwikkelingsfase van de organisatie of de organisatie-ecologie waarbij binnen een branche selectieprocessen plaatsvinden. Het construeren van een verandering is vanuit dit perspectief een proces waarbinnen men via dialectiek tot zingeving komt.

Door gebruik te maken van dualiteiten zoals 'bottom up' versus 'top down' of efficiency versus flexibiliteit, kunnen analyses worden gemaakt en gesprekken worden gevoerd over de functie die de organisatie vervult en het doel dat met de verandering wordt nagestreefd. De dialectiek wordt hier gebruikt om het positiespel te kunnen spelen op de dimensies die voor verandering relevant zijn. Het idee hierachter is dat u door het werken met dualiteiten beter zicht krijgt op het denken en doen dat nodig is voor de vervulling van de missie en de weg naar de realisatie van de doelen.

Inzicht krijgen in de onderwerpen en de dualiteiten is de eerste stap. Daarna wordt verkend welke manieren of strategieën er zijn om zo met de dualiteiten en hun inherente spanning om te gaan dat ze productief in plaats van blokkerend werken. Het gaat hierbij om de volgende vragen: welke factoren of onderwerpen moeten in ogenschouw worden genomen om een fenomeen te verklaren? Zijn oorzaak en gevolg inzichtelijk te maken? Hoe hangen de factoren samen? Wat zijn de aannames in de organisatie ten aanzien van de factoren? Welke beperkingen zijn er te herkennen?

Deze vragen vormen een richtpunt voor verdere stappen. De volgende onderwerpen en dualiteiten zullen we nu nader uitwerken: verandering, strategie, leiderschap, gedrag en cultuur, communicatie, uitvoering en ten slotte organisatie.

❖ **Ontwerpen versus ontwikkelen**

De eerste voor verandering relevante dualiteit wordt gevormd door de onderwerpen ontwerpen en ontwikkelen. De ontwerpaanpak voor verandering is vaak sterk gericht op de formele aspecten en dan in het bijzonder de structuur, de systemen en de bedrijfsprocessen van de organisatie. Het organogram is in zekere zin een icoon. De blauwdruk voor de formele structuur is een belangrijk aanknopingspunt. De veranderaanpak en de daaruit voortvloeiende ingrepen of interventies zijn sterk gericht op normaliseren en disciplineren door conditionering via systemen, het belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag. Het topmanagement is nadrukkelijk 'in the lead'. Er is een scheiding tussen ontwerp en uitvoering en het ontwerpproces is overwegend probleemgedreven. De besluitvorming is gebaseerd op economische en technische rationaliteiten. Er is beperkte aandacht voor sociale aspecten en niet-rationele processen. In stabiele en betrekkelijk voorspelbare situaties, bij zogenaamde 'eerste-orde-veranderingen', kan deze aanpak goed passen. Dit betekent niet dat een ontwerpaanpak per definitie in beton gegoten is en dus niet bruikbaar 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.

Bij ontwikkelen staat niet het inhoudelijk statement in de vorm van een formele structuur of strategie centraal maar zijn het procesverloop en de betrokkenheid van belanghebbenden leidend. Deze benadering past bij situaties waarin de koers van de verandering niet duidelijk is of niet 'gegeven'. Meerdere perspectieven op problemen en oplossingen zijn dan handig. 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 hier vaak om 'tweede-orde-veranderingen'. Men zoekt samen naar oplossingen die de overgang mogelijk maken van een bekend en ongewenst situatie naar nieuwe en gewenste situatie.

Om verder zicht te krijgen op deze dualiteit en deze hanteerbaar en productief te maken, is het raadzaam twee andere dualiteiten in te brengen. De eerste is die van zoekproces versus maakproces. Volgens sommigen is het 'echte' veranderingsproces vooral een zoekproces. Dat zoek-

proces wordt gekenmerkt door het ongewisse en een groot aantal impulsen. Er is ruimte voor toevallige synergie en zelfordening.

Tegenover het zoekproces staat het maakproces. Bij ‘eerste-orde-veranderingen’ of verbeteringen kan doorgaans worden volstaan met een maakproces in de vorm van doelgerichte uitvoering van een project. Het maakproces speelt ook een rol op het moment dat het zoekproces leidt tot resultaat, kortom een geduide verandering. Bij strategische verandering zullen zoek- en maakproces elkaar afwisselen, net zoals dat met ontwerpen en ontwikkelen het geval is.

Een manager van een groot concern kan bij een strategische heroriëntatie niet volstaan met een ontwikkelaanpak. Evenmin kan hij zich uitsluitend toeleggen op een ontwerpbenadering. Afhankelijk van wat zich voordoet en aan de orde is, moet positie gekozen worden. Dat kiezen wordt benadrukt en genuanceerd met behulp van een derde dualiteit: lineair versus non-lineair veranderen. Bij lineair veranderen gaat het om het bewandelen van een zo recht mogelijke lijn en wel van oud naar nieuw conform de gegeven doelstellingen en specificaties. Non-lineair veranderen stelt dat zo’n ‘rechte’ lijn vaak een illusie blijkt waarbij afwijkingen van die lijn vaak als ‘fouten’ en ‘verstoringen’ worden gezien. Die laatste termen zijn vanuit het lineaire perspectief passend, maar vanuit het non-lineaire perspectief gaat het om leermomenten, kansen en oriëntatiepunten.

Non-lineair veranderen moet niet verward worden met valse retoriek. Net zomin als lineair veranderen niet mag worden verward met achterhaalde managementopvattingen. In beide gevallen gaat het om een fundamentele houding en beide varianten kunnen productief zijn. Die productiviteit is niet één-op-één verbonden met respectievelijk ‘eerste’ en ‘tweede-orde-veranderingen’. Ter illustratie: Jack Welch, de beroemde CEO van General Electric, heeft in een complexe en dynamische situatie waarin veel mensen een non-lineaire aanpak zouden verwachten, de verandering gestimuleerd en gerealiseerd door te kiezen voor een lineair perspectief en strakke doelstellingen: elke business unit moet de nummer één in zijn markt zijn, alle eenheden moeten een rendement van minimaal 15 procent halen en er mag niemand aangenomen worden.

❖ **Intentioneel versus spontaan**

Bij strategie en verandering is de leidende dualiteit de spanning tussen intentioneel versus 'emergent' of spontaan. Intentioneel veranderen is de opdracht van de manager. Die manager moet zich richten op doelgerichte en doelbewuste verandering. Intentioneel veranderen wordt vaak in de hoek gezet als geplande verandering. Daar is niets mis mee, zolang er aandacht blijft bestaan voor dynamiek en zoekgedrag in reactie op complexiteit. Maar dikwijls komt deze typering neer op gepland veranderen als maakproces en een lineaire aanpak in te dynamische en te complexe situaties. Daarom kun je beter spreken over intentioneel en doordacht of weloverwogen veranderen. Dan wint de dualiteit aan kracht: intentioneel en doordacht is aan de orde wanneer men een non-lineair perspectief op spontane ontwikkelingen durft aan te nemen en deze weet te hanteren.

Een manager die 'wacht' op 'emergenties' houdt het niet lang vol, net zomin als een manager die zich uitsluitend verschanst achter oorspronkelijke intenties. Juist in periodes waarin strategische veranderingen vereist zijn en gezocht wordt naar een nieuw business model, is een combinatie van openstaan voor 'emergenties' en flexibiliteit met betrekking tot de eigen plannen en intenties van groot belang. In zulke periodes van transformaties hebben bijvoorbeeld Nokia en DSM gezocht naar vernieuwing zonder dat er sprake was van desoriëntatie. Beide bedrijven zijn daar meerdere keren succesvol uitgekomen.

Nokia komt uit een heel andere business voort dan de telecom. In 1865 richt de Finse mijn-ingenieur Fredrik Idestam in het zuidwesten van zijn land een houtbedrijf op. Op een andere plek in Finland wordt in 1898 de Finnisch Rubber Works Ltd opgericht en in 1912 verschijnt Finnisch Cable Works. Deze drie bedrijven worden in 1967 samengevoegd tot Nokia Corporation. Het was Kari Kairamo die voorzag dat Nokia kon groeien als men zich meer zou gaan richten op de consumentenelektronica. Hij had dit goed gezien, maar richtte zich nog te veel op de televisie en pc. In 1979 legt hij de basis voor de mobile telefonie, door de oprichting van Nokia Mobile Phones en twee jaar later van Nokia Telecommunications.

Ook DSM kent een geschiedenis van transformaties. DSM, een naam die verwijst naar De Staatsmijnen, begon als mijnbouwbedrijf en legde de basis voor het chemische bedrijf in de

jaren 1920-1940 toen een bestemming werd gezocht voor grond- en reststoffen die werden gebruikt of vrijkwamen bij de steenkoolwinning. In de jaren zeventig wordt DSM groot in bulkchemicaliën en na de tweede oliecrisis gaat het concern zich weer meer richten op research om zich zo te kunnen concentreren op fijnchemie. Nu produceert DSM speciale kunststoffen, harsen en ingrediënten voor voedingsmiddelen.

❖ **Transactioneel versus transformationeel**

Bij leiderschap en verandering staat het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap centraal. Bij transactioneel leiderschap ligt de nadruk op de rationele ruilrelatie. Duidelijk omschreven prestaties van de medewerker en concrete beloningen zijn gekoppeld. De relatie wordt getypeerd door wederzijdse inspanningen en opbrengsten. Voor leiderschap betekent het transactionele perspectief dat aan de medewerker duidelijk gemaakt wordt welke prestaties van hem worden verwacht en wat daar tegenover staat. Verder moet het werken 'mogelijk' gemaakt worden en medewerkers voorzien worden van adequate feedback over de behaalde resultaten door de medewerker.

Bij transformationeel leiderschap of charismatisch leiderschap motiveert de leider de medewerkers om meer te doen dan van hen verwacht wordt. Dat gebeurt niet door te ruilen, te belonen en te straffen, maar door te inspireren en te zorgen voor een aansluiting tussen behoeftepatronen van de medewerkers en de missie van de organisatie. Een beweging van 'wij gebruiken elkaar' naar 'wij helpen elkaar'. Transformationeel leiderschap bevat drie componenten: charisma, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Veel mensen geven hoog op van deze vorm van leiderschap. Volgens hen zijn het de transformationele leiders die zorgen voor verandering, innovatie en ondernemerschap.

Transformationeel leiderschap heeft momenteel de wind in de rug. Inspireren oogt sympathieker dan het straffen van ongewenst gedrag. Het is echter de vraag of transformationeel leiderschap altijd wenselijk en haalbaar is. In een zoekproces is inspiratie en intellectuele stimulatie een groot goed, terwijl in een maakproces een goede en gedisciplineerde taakuitvoering volstaat.

Een organisatie als de Royal Bank of Scotland, de 'leider' van het consortium dat ABN AMRO heeft overgenomen, hecht veel waarde aan de ruimte die zoekprocessen in complexe strategische situaties nodig hebben. Maar diezelfde organisatie is zeer strikt en hanteert nauwe regelgrenzen op het moment dat de strategische keuzen en besluiten genomen zijn. Er moet geleverd worden en de 'ability to execute' moet er voor zorgen dat het plan omgezet wordt in prestaties.

❖ **Gedrag versus cultuur**

De vierde dualiteit is gedrag en cultuur. Als gekeken wordt naar cultuur of gemeenschappelijk gedrag en de verandering daarvan, kan het inzicht verder verdiept worden met behulp van de tegenstelling tussen saamhorigheid en taakgerichtheid. De centrale vraag is of je gedrag verandert door te werken aan sociale binding, verbinding en samenhang of door te werken aan gemeenschappelijke taken en doelstellingen.

Saamhorigheid 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.

Taakgerichtheid is meer van het verstand dan van het hart en geworteld in gemeenschappelijke taken, gedeelde belangen en doelstellingen waar alle betrokkenen beter van worden. Een voorbeeld is een maatschap van professionals die sterk zakelijk en op belangen georiënteerd 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. Nadelen zijn vaak een nogal calculerende houding en het nadrukkelijk trekken van grenzen die maken dat men niet het ene gat voor een ander dicht loopt.

Ook hier is bepalend wat de situatie en de opdracht is. Daarnaast is het zaak het een of het ander niet te laten doorschieten: de warmte van saamhorigheid verwordt gemakkelijk tot

kleefheid, taakgerichtheid juist tot kilheid. Een vleugje van de andere vorm kan dan een goed tegengif vormen. De organisatie wordt dan afgekoeld of op temperatuur gebracht.

❖ **Monovocaal versus polyvocaal**

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. Dit is een zogenaamd ‘monovocaal’ perspectief: er is één set van werkelijkheidsconstructies dominant en er is één stem en één allesbepalende visie. De andere kant van de dualiteit is het ‘polyvocaal’ perspectief: er zijn meerdere betekenisconstructies, visies en beelden over de organisatie en meerdere visies op wat er aan de hand is en moet gebeuren.

De dualiteit stelt het eenstemmige en het meerstemmige organisatiesysteem tegenover elkaar. Belangrijke vragen zijn: ontwikkelt het monovocaal perspectief zich op productieve of improductieve wijze tot polyvocaal, door bijvoorbeeld het op maat maken van een visie of strategie of ongehoorzaamheid of zelfs sabotage? Verenigt het polyvocaal perspectief zich tot monovocaal perspectief zodat uiteindelijk een gemeenschappelijk en gedragen visie ontstaat? Bij deze dualiteit zijn ook de vragen van fasering en situatie aan de orde. Een creatieve organisatie of fase kan floreren dankzij het polyvocaal perspectief, terwijl een roeiploeg er in de voorbereiding naar een wedstrijd de grootste moeilijkheden mee kan krijgen.

Net als bij de vorige dualiteit is een vleugje van het een bij de dominerende ander vaak productief. Zo wordt voorkomen dat creativiteit tot anarchie leidt of eenduidigheid eenheidsworst wordt. Zo wordt vaak gezegd dat het AC Milan van Van Basten, Gullit en Rijkaard zo lang succesvol heeft kunnen zijn door een combinatie van verschillende stijlen en coaching door de tijd heen. Sacchi, de eerste coach, legde een strikt systeem op aan het team en dat heeft de individuele grootheden tot een voetbalmachine gesmeed. Deze sterk monovocale insteek dreigde op een gegeven moment verstikkend te gaan werken. De nieuwe trainer en succesvol oud-voetballer Capello heeft vervolgens liefde voor het spel, dialoog met spelers en ruimte voor creativiteit toegevoegd aan het ontwikkelde systeem. Daardoor is het team niet geblokkeerd en zijn met een verrijkte stijl nieuwe successen geboekt.

Een vergelijkbare ontwikkeling in ‘spel’- en leiderschapstijlen is zichtbaar bij GE. Waar het

bedrijf in eerste instantie floreerde onder het monovocale perspectief van Welch, heeft het zich daarna verder kunnen ontwikkelen onder de meer op interactie, variëteit en communicatie gerichte opvolger Immelt.

❖ **Waarden versus systeem**

Voor de uitvoering wordt de leidende dualiteit gevormd door de spanning tussen waarden-gedreven en systeem-gestuurd. Met andere woorden: de spanning tussen de waarden of de systemen als drijvende kracht achter de uitvoering van de gewenste verandering.

Werken met waarden heeft als voordeel dat er bij medewerkers 'mental ownership' ontstaat. Medewerkers kunnen dan autonoom werken en beslissingen nemen met als resultaat dat vaak bovengemiddelde prestaties behaald worden. Nadelen zijn het moeilijk kunnen omschrijven van doelstellingen en het lastig meten van resultaten en voortgang. Vaak worden ook te hoge eisen gesteld aan medewerkers en managers. Zowel de positieve als de negatieve kanten zijn zichtbaar in creatieve en hoog professionele omgevingen zoals reclamebureaus of R&D-afdelingen.

Werken via systemen en gestandaardiseerde werkprocessen heeft als voordeel dat er duidelijkheid is over doelstellingen en taken en dat taakopdrachten eenvoudig kunnen worden overgedragen. De afhankelijkheid van de competentie en motivatie van individuele medewerkers en managers is bij gestandaardiseerde werkprocessen en sturing door systemen kleiner. Nadelen zijn het ontstaan van een directieve, kille managementstijl en een schraal psychologisch klimaat. Door een overmaat aan procedures kan een fixatie ontstaan op interne resultaatmetingen. Voorbeelden van deze negatieve aspecten zijn zichtbaar in de vorm van hoge uitval- en foutenpercentages in productieomgevingen waar de medewerker vervreemd raakt van het product en eindresultaat en zijn eigen bijdrage aan het grotere geheel niet meer ziet.

Organisaties moeten ook hier de juiste balans zien te vinden tussen beide benaderingen. Het is niet het een of het ander, het is een kwestie van de juiste verhouding. Daar waar dienstverlening en innovatie leidend zijn, zal de benodigde creativiteit en flexibiliteit gediend zijn bij

sterk waardengedreven werken. In productieomgevingen gaat het met name om efficiency en effectiviteit en kan het systeemgestuurd werken een belangrijke bijdrage leveren.

❖ **Structuur versus bestuur**

De laatste dualiteit heeft betrekking op de structuur en de besturing van een organisatie: het onderscheid tussen beheersing en flexibiliteit. Beheersing richt zich op het optimaliseren van bestaande systemen en processen door te werken aan effectiviteit en efficiency. Flexibiliteit richt zich op het zich kunnen aanpassen aan veranderende omgevingen en situaties. Er is vaak een trade-off tussen de twee invalshoeken vanuit de noodzaak om een zekere balans te vinden tussen de strategie en aard van de organisatie en de positie die op het continuüm moet worden ingenomen.

In de managementliteratuur lijkt beheersing te zijn overgewaardeerd ten koste van flexibiliteit. Maar om te kunnen functioneren moeten managers en organisaties beide beheersen. Beheersing kan bovendien worden gezien als een veelvormig concept waarvan flexibiliteit onderdeel uitmaakt. Beheersing gaat dan zowel over inschatten van risico's en het benoemen van prestatie-indicatoren als over het kunnen omgaan met onzekerheden en flexibiliteit, dus verandering. De precieze mix van perspectieven zal van situatie tot situatie variëren.

Een mooi voorbeeld van een dergelijke mix is het concept van 'verantwoording achteraf' zoals dat van oudsher bij de Nederlandse Spoorwegen wordt gehanteerd. Regels, normen, schema's, criteria en instructies vormen een belangrijk bestanddeel van het functioneren van medewerkers en organisatie. Maar het bedrijf kan alleen 'werken' als medewerkers ter plaatse op ontwikkelingen, voorvallen en specifieke omstandigheden kunnen en mogen reageren. Dat mogen ze doen en ze doen dat dan ook, waarbij ze achteraf hun aanpassing op de norm of regel uitleggen en verantwoorden.

4. STRATEGISCH WERKEN MET DUALITEITEN

Bij het productief maken van dualiteiten in verandering gaat het over het benutten van de spanning en de alternatieve invalshoeken die deze dualiteiten met zich meebrengen. Het is van belang om contingenties of situationele variabelen en kenmerken goed te wegen en te vertalen naar een doeltreffende veranderaanpak. Waarbij aangetekend moet worden dat een waarden-gedreven aanpak vooral past bij dienstverlenende processen en dat de systeemgedreven aanpak beter past bij productieprocessen.

Er zijn in complexe situaties op verschillende tijdsmomenten uiteenlopende keuzes mogelijk. Die keuzes kunnen aangejaagd worden door de logica van het congruent veranderen of door die van het incongruent veranderen. Een voorbeeld van congruent veranderen is het versterken van het transactioneel leiderschap en een gestandaardiseerde wijze van werken in een groot legeronderdeel. In zo'n organisatie is 'soldij' een belangrijke drijfveer en discipline en eenduidigheid zijn noodzakelijk.

Een voorbeeld van incongruent veranderen betreft een maatschap van professionals die van nature gedreven worden door saamhorigheid. Dan kan juist de keuze zijn om ingrepen te plegen vanuit de invalshoek van taakgerichtheid. Hiermee wordt de organisatie uit de comfort-zone gehaald en wordt een corrigerende impuls gegeven om tegenwicht te bieden aan de dominante wijze van met elkaar omgaan.

Er zijn een aantal strategieën beschikbaar om goed om te gaan met dualiteiten. Opeenvolging, stapeling, versterking en herdefiniëring zijn strategieën die veel worden toegepast. Bij de strategie van opeenvolging 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. Is deze periode achter de rug en gaat het nu om groei, ondernemerschap en innovatie, dan verschuift het focus naar transformationeel leiderschap.

De tweede strategie 'stapelt' de invalshoeken. Een verandering kan primair systeemgedreven

zijn, maar versterkt of gelardeerd worden met cultuur- of waardeninterventies. En een sterk monovocaal proces kan meer acceptabel worden door te voorzien in sessies die ruimte bieden aan polyvocaliteit.

De derde strategie, die van versterking, 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 ontwerpend ontwikkelen en de uit Japan afkomstige vertaling van top-down en bottom up in 'middle-up-down-management'.

De strategie van herdefiniëring wordt gekenmerkt door een creatieve sprong richting een 'derde visie' of 'derde weg'. Een voorbeeld is sociaal-liberalisme als uitweg voor de patstelling tussen socialisme en liberalisme. Een ander voorbeeld is de eerdergenoemde 'verantwoording achteraf' van de Nederlandse Spoorwegen dat de noodzakelijke flexibiliteit toelaat zonder de even noodzakelijke discipline in de vorm van regels, procedures en instructies te ondergraven.

Dualiteiten vormen een stimulans om goed na te denken over strategie, management en verandering. Gecombineerd met de zojuist genoemde strategieën om ze te hanteren, bieden dualiteiten bruikbare en vruchtbare inzichten en oplossingsrichtingen. Een volgende stap is het verder verbinden van de onderwerpen. Daarmee kan het potentieel dat schuilt in de samenhang benut worden bij het doordacht koppelen van variërende situaties en passende aanpakken. Het gaat er ten slotte om dat het spel niet alleen per linie goed wordt gespeeld maar zich door het onderkennen van het totale systeem kan ontwikkelen tot echt samen- en positieospel.

5. WERKEN AAN COMPLEXE VERANDERING

Bij complexe verandervraagstukken kunnen verschillende fouten gemaakt worden: diagnostische fouten, handelingsfouten, meetfouten en ten slotte beoordelingsfouten. Daarnaast worden de complexe vraagstukken die we ‘verandertrajecten’ of ‘strategische veranderingen’ noemen te vaak dwarsgezet door vereenvoudiging in soorten verandering en gerelateerde aanpakken.

Een bekend onderscheid is dat tussen routineproblemen, non-routineproblemen en ambigue vraagstukken. Bij routine vraagstukken zou het dan gaan om resultaatgericht implementeren, bij non-routineproblemen om methodisch veranderen en bij ambigue vraagstukken om interacteren en contextualiseren. Deze indeling biedt op zich een productief handvat. Maar de verleiding bestaat om bij beoordeling van veranderingsvraagstukken te snel en te rigoureuus voor de ene dan wel andere aanpak te kiezen.

Essentieel voor het omgaan met complexe verandering is de onderkenning dat dit type verandering gekenmerkt wordt door de combinatie van routineproblemen, non-routineproblemen en ambigue vraagstukken. Daarom verlangt doelgericht en doelbewust veranderen een vorm van programmamanagement waarin gekozen wordt voor een combinatie van variërende aanpakken. Complexe verandering en programmamanagement moeten bij beoordeling en uitvoering geleid worden door het besef dat omgegaan wordt met een samenstel van verbeteringsprojecten, veranderingsprocessen en vernieuwingsprocessen.

Een voorbeeld van een complexe verandering is de opgave om binnen een grote zorginstelling die is ontstaan na een fusie, de activiteiten op het gebied van huishoudelijke verzorging te bundelen in het nieuwe bedrijf. Deze verandering moet plaatsvinden in een situatie waarin door invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning de markt voor en de omgeving van huishoudelijke verzorging sterk verandert. In plaats van zorgkantoren worden de gemeenten opdrachtgever en financier van de zorg. De gemeenten kiezen veelal voor aanbestedingsprocedures. Er zijn op de regionale markten nieuwe toetreders te verwachten van vergelijkbare

organisaties uit andere regio's en van grote schoonmaakbedrijven. In deze concurrerende markt ontstaat forse druk op volume en tarieven. Verder speelt de schaalvergroting van zorginstellingen een grote rol. Bovendien is er krapte te verwachten op de arbeidsmarkt en zal de markt voor persoonlijke dienstverlening aantrekken. Daarnaast spelen er vraagstukken rond bijvoorbeeld kwaliteitszorg en 'compliance' die van invloed kunnen zijn op het nieuwe bedrijf. Ook moet de fusieorganisatie een aantal vraagstukken oplossen op het gebied van vormgeving en ontwikkeling van verdere integratie, het besturen en structureren van het concern en de organisatiecultuur.

Programmamanagement in doelgerichte, doelbewuste en doelmatige verandering kan gezien worden als een combinatie van maak- en zoekprocessen. Er zijn processen of activiteiten die zich richten op het omzetten van gespecificeerde doelen in concreet resultaat. Daarnaast kan men er naar streven om vanuit een onbekende en onzekere situatie juist te zoeken naar specificering.

Voor het kiezen van een diagnose en handelwijze bij een complex verandervraagstuk zijn de centrale vragen hoe een complex verandervraagstuk eruit ziet, hoe in deze situatie het programmamanagement eruit ziet en welke varianten we daarin kunnen onderkennen? Om hier een antwoord op te kunnen geven, is een repertoire en taal ontwikkeld die kan helpen om beter om te gaan met de keuze voor diagnose en veranderaanpak. Daar gaan we het nu over hebben.

6. ACHT AANPAKKEN BINNEN PROGRAMMAMANAGEMENT

Programmamanagement kan worden beschouwd als een totaalaanpak voor complexe verandervraagstukken. Zulke vraagstukken zijn in feite een samenstel van vraagstukken, van routinematig tot zeer ambigue. Programmamanagement is als samenstel van aanpakken, van eenvoudige maakprocessen tot zeer ingewikkelde zoekprocessen, een logisch antwoord.

Een programma richt zich dus op een combinatie van verschillende problemen en een bijpassende veranderaanpak. Veelal wordt er bij programmamanagement vooral gesproken over projecten, improvisaties en procesmatig werken. Bij projecten gaat het over een bekend probleem en zijn de aanpak en het nagestreefde resultaat bekend. Bij improvisaties zijn probleem en resultaat bekend, maar is er geen oplossing mogelijk langs de standaardweg. Er moet gezocht worden naar een alternatieve weg of werkwijze. Improvisatie is noodzakelijk. Bij procesmatig werken gaat het over ambigue vraagstukken. De problemen zijn dan meer onbekend dan bekend. Het resultaat is dan niet van te voren te definiëren is, zodat een werkwijze wenselijk is waarin betrokkenen de situatie duiden en betekenis geven aan vernieuwing.

Vanuit die driedeling zou een programma gezien kunnen worden als een samenstel van projecten, improvisaties en processen. Maar als probleem, aanpak en resultaat, in combinatie met het al dan niet bekend zijn ervan, gebruikt kunnen om deze drie te kenschetsen, moeten er nog meer vormen zijn. En die zijn er dan ook! Vijf om precies te zijn, want het gaat om drie elementen die zich in vorm bekend of onbekend kunnen voordoen. Naast project, improvisatie en proces zijn er dus nog vijf aanpakken mogelijk: experimenteel, oplossend, creërend, procedureel en tot slot teleologisch. We nemen ze even met u door.

❖ Experiment

Als het probleem en de werkwijze wel maar het resultaat niet bekend is, kan worden gekozen voor een experiment. Zo heeft Volvo toen er met het lopende-bandsysteem kwaliteits- en motivatieproblemen ontstonden, gekozen voor een aanpak gebaseerd op zelfsturende teams en platforms waarop een complete auto werd gemaakt. Volvo wist wat het probleem was, had

ook een passende en elders bewezen aanpak beschikbaar, maar de onbekendheid van het precieze resultaat maakte deze verandering tot een experiment.

❖ **Oplossend werken**

De tweede variant, oplossend werken, is net als projectmatig, experimenteel en improviserend werken meer een maak dan een zoekproces. Deze vorm is met name aan de orde als een probleem wel ervaren wordt, maar niet goed geduid kan worden, terwijl er wel een helder beeld is over een aanpak die kan werken en het resultaat dat bereikt moet worden. Als bijvoorbeeld een auto niet rijdt zoals die zou moeten rijden maar tegelijk onduidelijk is waar dat aan ligt, zal een monteur kiezen voor een uitgebreide revisie. Het beoogde resultaat is volstrekt helder: een auto die rijdt als een zonnetje. Wat er precies opgelost moet worden, is dat niet, maar het moet raar lopen wil de monteur met zijn kennis en ervaring geen oplossing kunnen vinden. Hetzelfde geldt voor een patiënt met vage maar ook serieuze klachten die zich meldt bij deskundige medici.

❖ **Creërend werken**

Bij creërend werken, de derde variant, gaat het om een probleem dat bekend is of te duiden, maar waar geen 'proven technology' voor beschikbaar is en niet duidelijk is hoe het resultaat er uit ziet, behalve in zeer abstracte termen. Men zegt wel eens dat de belangrijkste voorwaarde om een goed projectplan te kunnen schrijven, is dat men de volgende zin op een concrete, korte en bondige manier kan afmaken: 'Aan het einde van het project is de volgende situatie bereikt ...' Klopt, maar bijna net zo belangrijk is dat men in staat is de weg daar naar toe, dus de uit te voeren werkzaamheden kan definiëren, plannen en bemensen. Aan beide voorwaarden is niet voldaan als men voor creërend werken moet kiezen. Een voorbeeld is de ontwikkeling van alternatieven voor het traditionele bibliotheekconcept: men weet wat het probleem is, maar er zijn weinig tot geen 'proven concepts' om dit op te lossen. En ook hoe het eindresultaat er concreet uit zal zien, is niet duidelijk.

❖ **Procedureel werken**

Soms vindt bijvoorbeeld het management van een organisatie ‘dat er iets moet gebeuren’. Wat precies is niet duidelijk. Er is geen helder omschreven probleem en ook het na te streven resultaat is onduidelijk. Dan biedt een procedure of werkwijze vaak houvast, de vierde variant. ‘We gaan de komende drie dagen met elkaar in dialoog’, is dan de werkwijze. Of ‘de stappen die we in de komende dagen zetten, lopen langs de lijn van beeld-, oordeels en besluitvorming’, is de procedure. Met andere woorden: het programma en de begeleiding moeten houvast bieden bij gebrek aan inhoud die juist zowel in termen van probleemomschrijving als oplossing het resultaat van de werkwijze zijn.

❖ **Teleologisch werken**

Als het gewenste resultaat bekend is maar het probleem en de werkwijze niet, biedt teleologisch werken soelaas, de vijfde variant. Het doel staat en is richtinggevend, de precieze uitgangspositie of het probleem en de werkwijze waarmee dat aangepakt kan worden, zijn dat niet. Deze aanpak wordt vaak gehanteerd door leiders die in moeilijke of onduidelijke omstandigheden een doorbraak tot stand moeten brengen. Zij doen dat dan door een missie te formuleren of een ‘sense of mission’ te creëren. Het klassieke voorbeeld is dat van de Amerikaanse president Kennedy: voor het einde van de jaren zestig staat er een man op de maan!

Een programma kan alle acht vormen in zich dragen, dus de vijf zojuist genoemde vormen plus het standaardpakket projecten, improvisaties en procesmatig. De exacte combinatie varieert echter per situatie. Binnen een reorganisatieprogramma van een groot concern zal de projectmatige werkvorm domineren. Bij een programma gericht op het aanpakken van de grote-stedenproblematiek zal de procesmatige component weer dominant zijn.

❖ **Combinatie van ‘behandelingen’**

Het vruchtbaar managen van een programma bij complexe verandering vereist dat de geschetste acht vormen bekend zijn en begrepen worden. Ze moeten alle acht, afzonderlijk en in samenhang, deel uit maken van het diagnoserepertoire. Daarna is het de kunst om de acht vormen in te zetten en de juiste verandercondities te scheppen. De acht aanpakken kunnen ook helpen om interventies te categoriseren.

Als probleem en werkwijze bekend zijn maar het resultaat nog niet omschreven kan worden,

moet er dus ruimte geschapen worden voor experiment. Als het probleem niet precies geduid kan worden maar er wel een werkwijze en beoogd resultaat voorhanden zijn, dan kan er oplossingsgericht gewerkt worden. De acht mogelijke aanpakken dragen bij aan inzicht in succesfactoren en valkuilen van veranderprogramma's. Ze helpen bij het inrichten en besturen ervan en bij het begrijpen van de relatie tussen verandering en programmamanagement.

Essentieel is te onderkennen dat een complex veranderprogramma een combinatie van 'behandelingen' is en dan ook een combinatie van aanpakken vereist. Zo'n combinatie moet zowel effectief als efficiënt zijn. Dat vergt onderscheid en samenhang. Het verhaal van de twee klokkenmakers onderstreept dat.

De producten van deze klokkenmakers bestaan uit duizend onderdelen. De eerste klokkenmaker voegt de onderdeeljes een voor een samen. Elke verstoring van buitenaf kan beteken dat alles uit elkaar valt en hij opnieuw moet beginnen. De tweede klokkenmaker verdeelt de klok in verschillende delen, bijvoorbeeld het aandrijfsysteem en het regulatiesysteem en monteert deze afzonderlijk. De voltooide deelsystemen voegt hij samen tot een geheel, tot een functionerende klok. Verstoringen zijn voor de eerste klokkenmaker ernstiger dan voor de tweede. De laatste loopt hooguit vertraging op omdat hij een systeem opnieuw in elkaar moet zetten of dat hij de finale assemblage nog eens moet overdoen. Daarnaast kan hij per systeem of deel de daarvoor geëigende specifieke technieken en vaardigheden inzetten. Reken maar even mee: als het uurwerk uit duizend onderdeeljes bestaat en ze worden tijdens een op de honderd handelingen verstoord, dan heeft de eerste klokkenmaker gemiddeld vierduizend maal zoveel tijd nodig als de tweede om een werkende klok te kunnen afleveren. Een goed veranderprogramma vereist een slimme, deskundig diagnosticerende en over uiteenlopende soorten aanpakken beschikkende 'klokkenmaker'.

Dit verhaal leert ons in relatie tot programmamanagement nog een andere les. Het succes van een programma moet behalve voor het 'gehele' programma, ook per traject of onderdeel en de samenhang tussen de onderscheiden onderdelen worden beoordeeld. Dan ontstaat ook een evenwichtiger, minder grof en productiever perspectief op het slagen of mislukken van veranderprogramma's. Het is in de praktijk dus niet zo zinvol om te bepalen of een programma in zijn geheel geslaagd of mislukt is. Inherent aan de aard, de veelvormigheid, ambitie en

dynamiek van een programma is dat dit altijd in meer of mindere mate faalt of slaagt. De essentie is het einddoel of de ambitie in het oog te houden en ‘mislukkingen’ daar tegen af te zetten. En vervolgens op basis van het einddoel uitkomsten soms te relativiseren of te negeren en verdere interventies te richten op de onderdelen van het programma waar dat echt nodig is en effect kan sorteren.

Een veranderprogramma kan alleen werken als men inziet en accepteert dat er variatie in onderliggende vraagstukken en opdrachten is en dat deze ook vraagt om een gevarieerde set aan oplossingen of interventies. De slagingskans van strategische veranderingen is groter in gezonde markten. Maar juist bij zwaar weer en tegenvallende resultaten is het vaak geen kwestie van kunnen kiezen en moet een heel bedrijf met alle bedrijfsonderdelen op de schop om een kans te maken.

Ook hier is het goed diagnosticeren van de verschillende situaties en het kunnen interveniëren met variërende samenhangende aanpakken het antwoord dat de meeste kans op succes biedt. Juist in situaties van ingrijpende verandering gaat het om markten waar het moeilijk presteren is. Of het gaat om een specifieke markt met specifieke wetten die niet goed zijn te duiden waardoor het probleem niet goed zichtbaar is. Ook hier kan de nadruk op maakprocessen die gespecificeerd zijn op grond van de ‘oude wetten’ blokkerend werken of zelfs dodelijk uitpakken.

Een klassiek voorbeeld is IBM. Deze organisatie was de absolute marktleider op het gebied van mainframes. Maar door de fixatie op dat product en de bijbehorende markt, was men blind voor de opkomst van de personal computer. IBM heeft zich voortreffelijk hersteld, maar moest lange tijd, belemmerd door ‘oude’ en achterhaalde ideeën, vrezen voor de eigen positie. Men bleek al werkend aan de verdere perfectionering van het op mainframes gerichte business model bezig met het poetsen van het koper van de Titanic. De oude situatie wordt terwijl men denkt te ‘veranderen’ bestendig en blokkeert het absoluut vereiste experimenterend of procesmatig werken.

7. INRICHTING EN BESTURING VAN EEN VERANDERPROGRAMMA

Veranderprogramma's zijn arena's waarin verschillende benaderingen en aanpakken om voorrang en aandacht vechten. Een programma waarin geen plaats is voor experimenteel of creërend werken, zal uiteindelijk tekort schieten als antwoord op een complex verandervraagstuk. Een programma dat geen ruimte biedt aan projectmatige of procedurele aanpakken, zal op zeker moment het slachtoffer worden van het eigen gebrek aan efficiency en effectiviteit.

❖ **Beheersen van verandering**

Een programma kenmerkt zich verder door de gecombineerde gerichtheid op het interne en het externe en op beheersing en verandering. Dit maakt dat het programmamanagement ook moet kunnen omgaan met uiteenlopende maatstaven waartussen synergie bestaat en afwegingen en keuzen nodig zijn.. Een goed programma richt zich op een combinatie van effectiviteit en efficiency en flexibiliteit en creativiteit, maar is tegelijk ook een drager van keuzes die de basis vormen voor een productieve onderlinge verhouding tussen die maatstaven. De beperking van mensen en middelen dwingt ook tot kiezen. Dat blijkt vaak moeilijk: men start het een na het ander, initiatieven duikelen over elkaar heen en de onderlinge weging en samenhang verdwijnen makkelijk uit beeld.

Op innovatie gerichte programma's kennen een andere configuratie dan een programma dat een reorganisatie moet sturen. Bij een innovatieprogramma leidt een nadruk op proces, experiment en improvisatie tot creativiteit. Bij een reorganisatieprogramma ligt vanwege de dominantie van projecten de nadruk op effectiviteit en efficiency. De acht vormen of benaderingen van programmamanagement helpen bijvoorbeeld om te bepalen wanneer efficiency de maatstaf moet zijn en wanneer efficiency vrijwel gelijk staat aan kortzichtigheid.

Een voorbeeld. Als in het kader van de bereikbaarheid een deel van het snelwegennetwerk van groot onderhoud voorzien moet worden, moet er een project met een strak budget zijn. Elke overschrijding in termen tijd, geld en mankracht mag in principe aangemerkt worden als

verlies of verspilling. Probeert men daarentegen door een samenstel van fiscale maatregelen gericht op het beïnvloeden van gedrag ten aanzien van autogebruik, openbaar vervoer en thuiswerken een bijdrage te leveren aan de bereikbaarheid, dan wordt meer experimenteel gewerkt. In dat geval moet door een andere bril gekeken worden naar de benodigde hoeveelheid tijd en geld en de tolerantie ten aanzien van mislukking en de wijziging.

De acht vormen van programmamanagement kunnen dus ook helpen om in te zien wanneer een niet gelukte interventie het resultaat is van creativiteit en experiment. Waar bij een projectmatig onderdeel efficiency en effectiviteit de boventoon moeten voeren, zal bij het procesmatig werken de combinatie van flexibiliteit en creativiteit leidend zijn. Een maakproces wordt op grond van andere maatstaven bestuurd dan een zoekproces.

Weloverwogen kiezen en dynamisch hanteren van de acht aanpakken betekent ook dat men steeds actief moet kijken of de variabelen nog 'kloppen' en de gekozen vorm nog werkt. Soms moet een project plaatsmaken voor improvisatie omdat de werkwijze duidelijk leek maar niet werkt. Soms moet een experiment omgezet worden in een project omdat duidelijk is geworden wat het eindresultaat moet zijn.

❖ **Dragen en realiseren**

Veranderprogramma's moeten complexe verandering kunnen dragen en realiseren. Dit betekent dat er mensen en middelen beschikbaar zijn om de verandering te kunnen realiseren. De acht vormen of aanpakken helpen om te bepalen wat de kwaliteit en kwantiteit van die mensen en middelen moet zijn. Dit kan geïllustreerd worden met het eerdergenoemde voorbeeld van complexe verandering van een organisatie in de zorgsector. De verandering in die organisatie behelsde het bundelen van de activiteiten op het gebied van huishoudelijke verzorging en het goed omgaan met ingrijpend gewijzigde externe omstandigheden. In het voor dat programma samengestelde team was sprake van een vruchtbare mix van kennis, ervaring en posities. Een paar voorbeelden uit deze case.

Het overzetten van de operationele activiteiten is in projectvorm door ervaren lijnmanagers in de rol van projectleider uitgevoerd. Het bouwen van de nieuwe organisatie inclusief de

managementsystemen is improviserend opgezet, omdat er geen precedent was voor een transformatie van deze vorm en inhoud. Het toevoegen van nieuwe 'business' door ondernemerschap werd gedreven door een sterk teleologische benadering. Het was duidelijk dat er resultaat moest zijn door gerichte groei en vergroting van het volume. Dit moest gebeuren in een volstrekt nieuwe situatie met veel onzekerheden en weinig tot geen 'proven concepts' voor deze markt.

De keuze van de inzet aan mensen en middelen is een indicator voor het belang dat u hecht aan een verandering. Als u de verandering echt wilt en beschikt over het inzicht om de juiste maatregelen te nemen, dan zullen de ingezette mensen en middelen overeenkomen met de aard en omvang van de verandering. Zijn er bijvoorbeeld veel resultaatgerichte projectmanagers nodig of juist mensen die een hoge tolerantie voor onzekerheid en frustratie hebben? Moet er een strak budget zijn of juist experimenteer ruimte? De keuzes die u maakt dragen bij aan uw geloofwaardigheid of doen daar juist afbreuk aan.

Programma's moeten ook ruimte bieden aan zoek- en maakprocessen. Een programma-manager lijkt daarbij op een architect die in staat is om de vormgeving van het programma zowel te zien vanuit het perspectief van de 'muren' als vanuit het perspectief van de 'ruimte'. Veel programma's vereisen namelijk combinaties van aanpakken. Denk maar even aan een verzelfstandigd bedrijf dat te maken krijgt met nieuwe regelgeving en moet opereren in een markt met nieuwe toetreders en met opdrachtgevers die nieuwe regels hanteren en andere omgangsvormen zoeken. Dit bedrijf heeft baat bij geplande verandering. Er wordt dus ontworpen en ontwikkeld. Voor beide, ontwerpen en ontwikkelen, is het uitgangspunt dat er in antwoord op een veranderde omgeving gewerkt moet worden aan een nieuwe evenwichtstoestand. Een toestand kortom waarin men in staat is te voldoen aan nieuwe omgevingseisen.

❖ **Ontwerpen en ontwikkelen van verandering**

Bij het ontwerpen worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. De aanpak is lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt, gevat in strakke normen en plannings. Projectmatig werken is hier de dominante werkvorm. Het gaat om vormen van een maakproces.

Bij het ontwikkelen wordt vanuit een gezamenlijke analyse door betrokkenen gewerkt met werkwijzen die afhankelijk gesteld worden aan het procesverloop. Er worden overkoepelende en vernieuwende kaders geboden en de begeleiding geschiedt door processturing. Oplossend en creërend werken zijn hier de dominante werkvormen. Het gaat om combinaties van maak- en zoekprocessen.

Er zijn ook onderdelen van het veranderingsproces die vragen om iets anders, bijvoorbeeld iets als 'lerend vernieuwen'. Hier is het kenmerk dat er ruimte is voor processen van zelforganisatie, interactie tussen actoren, meervoudigheid en variëteit en dialoog die kunnen leiden tot gedeelde betekenisgeving. Procesmatig werken is dan de meest uitgesproken werkvorm.

De complexiteit ligt in het kunnen duiden van de situatie en haar onderdelen. En het kunnen koppelen van diagnose en aanpak, maar ook en vooral het gecombineerd en in samenhang kunnen hanteren van die combinaties. Bij ontwerpen moet de architect ofwel programma-manager, de nadruk leggen op de muren. Bij ontwikkelen zijn de muren nog steeds belangrijk, maar komt de ruimte prominent in beeld. Bij lerend vernieuwen wordt het perspectief alleen bepaald door de ruimte.

❖ **Kenmerken van veranderprogramma's**

Tot besluit van deze aflevering geven we u een aantal duidelijke kenmerken van veranderprogramma's. Een veranderprogramma is een middel om ruimte te geven. Een vehikel met andere woorden om te handelen en te kiezen in een situatie met uiteenlopende eisen.

Uiteenlopende vraagstukken worden voorzien van passende aanpakken, zoals projectmatig werken of teleologisch werken. Verschillende maatstaven zoals efficiency en creativiteit worden in samenhang beoordeeld om op basis daarvan actie en aanpak gericht in te kunnen vullen.

Een veranderprogramma voorziet in een beeld dat de gewenste toekomstige staat en de gerealiseerde verandering visualiseert. Die richting moet stimuleren en mogelijk maken dat projecten, experimenten, processen en dergelijke in samenhang bijdragen aan de verandering. Voorkomen moet worden dat middelen doelen op zich worden.

Een veranderprogramma is verder hypothesegereven waarbij zowel ruimte is voor een zoekproces als voor een maakproces. Ook geeft zo'n programma richting en is het flexibel doordat het ruimte biedt aan zoekprocessen en gevoelig is voor nieuwe en 'emergente' mogelijkheden. Daarnaast is een programma dialectisch en functioneert het op het kruispunt van conflicterende eisen. Zo kan worden omgegaan met de beperkingen en prioriteiten van het heden en de mogelijkheden van de toekomst. Tot slot moet een programma aansluiten bij de belangen en het perspectief van de 'stakeholders'. Op die manier kan de mogelijke input van die 'stakeholders' waar mogelijk en wenselijk op effectieve manier worden benut.

Een programma dat is vormgegeven volgens deze criteria werkt niet als een dwangbuis, maar schept juist ruimte. Ruimte om te zoeken en te maken. Ruimte ook om variërende aanpakken te vinden en in samenhang toe te passen. Zo'n programma voorkomt dat er een fixatie ontstaat op uitsluitend het project of het proces. Of dat er te gesloten of te open wordt gewerkt. In plaats daarvan wordt net als bij het positiespel met de dualiteiten doordacht aan variatie gewerkt. Daarmee ontstaat een oplossing die in staat is om variërende aanpakken en uiteenlopende vraagstukken en eisen goed te koppelen.

OVER DE AUTEUR

Steven ten Have is organisatieadviseur en partner van Ten Have & Company. Daarnaast is hij hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, verbonden aan de post-doctorale opleidingen Verandermanagement en Management Consultancy.