

Systematisch en methodisch organisaties veranderen

Steven ten Have is organisatieadviseur en partner bij Ten Have Change Management. Hij is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en verbonden aan de post graduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant. Wouter ten Have is managing partner van Ten Have Change Management en daarnaast werkzaam aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Barbara Janssen is organisatieadviseur bij Ten Have Change Management en onderzoeksleider van het PROMIIC-programma.

De overlevingskansen van organisaties nemen af doordat ze zich niet voldoende of juist te veel, te vaak of onnodig aanpassen. In al deze gevallen gaan organisaties niet goed om met verandering. Verandermanagement is het vak dat in antwoord op veranderingen moet bijdragen aan het zo professioneel, effectief en efficiënt mogelijk aanpassen van organisatie en gedrag. Hier wordt een model gepresenteerd dat ervoor zorgt dat die bijdrage doordacht en vruchtbaar geleverd kan worden en voorkomt dat onnodige fouten worden gemaakt.

De gemiddelde levensduur van organisaties is de laatste twee decennia teruggegaan van twintig naar 12,5 jaar.¹ **Organisaties verdwijnen vooral omdat ze zich verkeerd, teveel, onnodig of niet aanpassen aan veranderende omstandigheden.** Fotoketen Kral ging failliet door vast te blijven houden aan analoge fotografie ondanks de opkomst van de digitale camera. Eastman Kodak bracht de fotocamera in bijna elk Amerikaans huishouden, maar ook dit bedrijf schakelde te laat over van analoog naar digitaal. Toen de wereld al 'digitaliseerde', zette Kodak nog zwaar in op de verkoop van ouderwetse camera's in China en India – opkomende markten waar de verkoop van die camera's echter net zo snel kelderde als in de VS.

Ook te veel of onnodig aanpassen kan desastreuze gevolgen hebben. Managers raken los van de essentie van hun organisatie, primair proces en klanten. Door de druk vanuit markt en politiek kunnen ze vatbaar worden voor revolutionaire managementconcepten.² Niet zelden kunnen er vraagtekens worden geplaatst bij de introductie van zelfsturende teams en coachend leiderschap in grote administratieve organisaties en traditionele productieomgevingen.³ Daarnaast zijn er organisaties waar het vermogen van managers en medewerkers tekortschiet om veranderingen van bepaalde omvang of in bepaald tempo te verwerken.

Dat organisaties zich geregeld verkeerd aanpassen, illustreren onderzoeken die mislukkingpercentages van zeventig procent of hoger rapporteren. Hierbij

kunnen methodologische kanttekeningen worden geplaatst, het is immers voorstelbaar dat er veel variaties zijn, afhankelijk van het soort verandering. Zo laat onderzoek⁴ zien dat cultuurverandering in tachtig procent van de gevallen mislukt en strategie-implementatie in 42 procent. Datzelfde onderzoek laat echter ook zien dat relatief hoge faalpercentages alom aanwezig zijn. Vaak is verkeerd, te veel of te weinig aanpassen aan veranderde omstandigheden de reden voor het mislukken van verandertrajecten zoals een cultuurverandering of herstructurering.

Op macroniveau kan de betekenis van deze faalpercentages, net als de teruglopende levensduur, worden gerelativeerd. Uiteindelijk gaat het om de vraag of er voldoende organisaties zijn die wél succes hebben en overleven. Daarbij kan de kanttekening worden geplaatst dat ook op macroniveau slecht aanpassen en falen bij verandering grote gevolgen kan hebben. Denk aan maatschappelijke en sociale kosten, verspilling van menselijk kapitaal, sociale onrust en collectief gebrek aan vertrouwen. In ieder geval kunnen de gevolgen op meso- en microniveau, op het niveau van groepen of individuele organisaties en hun managers en medewerkers dus, niet worden miskend. Het professioneel omgaan met het aanpassen van organisaties in situaties van verandering is daarom een vereiste. Wordt daar niet aan voldaan, dan wordt onzorgvuldig omgegaan met mensen, schaarse middelen, belangen van stakeholders en emoties van betrokkenen.

1. *Op weg naar de democratische organisatie. Loyaliteit en 'human talent' in een wereld van downsizing, efficiency focus en reengineering.* Interview met Arie de Geus. www.pearson.nl

2. MacDonal, J. (1998), *Calling a Halt to Mindless Change. A Plea for Commonsense Management.* Washington, D.C., Beard Books.

Het vakgebied dat zich bij uitstek bezighoudt met het aanpassen van organisaties in relatie tot veranderingen, noemen we verandermanagement.

Dat vakgebied is complex. Verandering is allereerst een breed onderwerp, meestal verbonden met een veelheid aan aspecten (leiderschap, structuur, cultuur, maar ook emoties en historie), betrokkenen en belangen. Verandering kent ook verschillende verschijningsvormen, die soms om uiteenlopende vormen van organisatieaanpassing vragen. Deze ‘soorten verandering’ kunnen variëren van een graduele verandering tot een totale transformatie, van een reorganisatie tot een complete herpositionering. Daarnaast is het vakgebied veelvormig en interdisciplinair. Het moet kennis uit disciplines zoals economie, psychologie, sociologie, systeemleer en organisatiekunde verbinden om effectief te kunnen zijn. Ook verrijken én vervuilen uiteenlopende ideeën vanuit de populaire managementliteratuur het vakgebied. Dit is kenmerkend voor de fase van ‘vrije theorievorming’ die zich kenmerkt door een veelheid aan originele en creatieve inzichten en visies. Ook is de veelheid aan ‘scholen’, modellen en dito goeroes en gelovigen kenmerkend. Deze grote verscheidenheid hoeft niet altijd belemmerend te werken; vaak is die zelfs een opmaat tot een volgende ontwikkelingsfase. Dan is evenwel een meer systematische en methodische benadering welkom, zo niet noodzakelijk.

In dit artikel staat de vraag centraal hoe organisatie en gedrag systematisch en methodisch aangepast kunnen worden als antwoord op veranderingen in de interne of externe context. Eerst wordt uitgelegd dat een methodologie waarmee systema-

tisch en methodisch gewerkt kan worden een goed antwoord kan bieden in situaties van verandering. Daarna wordt een procesmodel (PROMIIC)⁵ geïntroduceerd als invulling en operationalisering van die methodologie. Vervolgens wordt aangegeven welke rol de begrippen veranderstrategie, veranderaanpak en interventie individueel en in samenhang spelen bij verandermanagement. Afgesloten wordt met een aantal disfunctionele antwoorden op verandering, waarmee belang en bijdrage van systematisch en methodisch werken worden geïllustreerd.

Een methodologie als antwoord

Professionals ontwerpen manieren om bestaande situaties te veranderen in gewenste. Zo roept Drucker⁶ op tot het helpen van managers en adviseurs om hen in staat te stellen systematisch en methodisch te doen wat zij vroeger op gevoel en intuïtie deden. Het zoeken naar beginselen en een logisch schema is daarbij noodzakelijk. Hij pleit voor het ontwikkelen van een managementmethodologie als motor voor vakontwikkeling. Drucker kiest ook het management- en organisatieperspectief als uitgangspunt. Daarin wordt hij ondersteund door Bower.⁷ Die stelt dat het gaat om *purposive change*: het doelgericht, doelbewust en doelmatig realiseren van veranderingen – om intentioneel en integraal veranderen dus.

Mintzberg⁸ onderscheidt tien scholen op het gebied van strategisch management. Daaraan voegen wij een elfde toe, de psychodynamische school. Vertaald naar verandermanagement ontstaat het schema zoals weergegeven in figuur 1.

Figuur 1. Elf scholen en perspectieven voor verandermanagement

School	Verandermanagement is vooral:	Kernboodschap
<i>Ontwerpschool</i>	Conceptueel proces	‘Fit’
<i>Planningschool</i>	Formeel proces	Plan
<i>Positioneringsschool</i>	Analytisch proces	Analyseer
<i>Ondernemersschool</i>	Visionair proces	Verbeeld
<i>Cognitieve school</i>	Mentaal proces	Kader
<i>Leerschool</i>	Ontstaansproces	Leer
<i>Politieke school</i>	Machts- of onderhandelingsproces	Verwerf (macht en positie)
<i>Culturele school</i>	Collectief proces	Verbind
<i>Omgevingschool</i>	Reactief proces	Pas aan
<i>Configuratieschool</i>	Transformatieproces	Transformeer
<i>Psychodynamische school</i>	Psychodynamisch proces	Stimuleer en dam in

3. Bijvoorbeeld: Stoker, J.I. (1998), *Leidinggegeven aan zelfstandige taakgroepen*, dissertatie, Assen, Van Gorcum.
4. Smith, M.E. (2002), *Success rates for different types of organizational change*, *Performance Improvement*, 41(1), p. 26-33.
5. Have, S. ten, W.D. ten Have en B. Janssen (2009), *Het veranderboek. 70 vragen van managers over organisatieverandering*, Amsterdam, Mediawerf.
6. Drucker, P.F. (1957), *Management in de praktijk*, Bussum, G.J.A. Ruys Uitgeversmaatschappij.
7. Bower, J.L. (2000), *The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge*. In: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*, Boston, Harvard Business School Press.
8. Mintzberg, H., J. Lampel & B.W. Ahlstrand (1998), *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, London, Prentice Hall.

Met behulp van deze invalshoeken is gezocht naar een methodologie om veranderingen die een integrale benadering vereisen, succesvol te realiseren. Een goede opstap biedt het *Burke-Litwin model*.⁹ Het is een systeemmodel dat factoren selecteert, verbanden specificeert en recht doet aan de complexiteit daarvan. Het model maakt tevens onderscheid tussen transformationele en transactionele factoren. De eerste hebben betrekking op interacties met externe ontwikkelingen en krachten (bijvoorbeeld de missie), de tweede op onderwerpen die vooral invloed hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering (zoals structuur en motivatie).

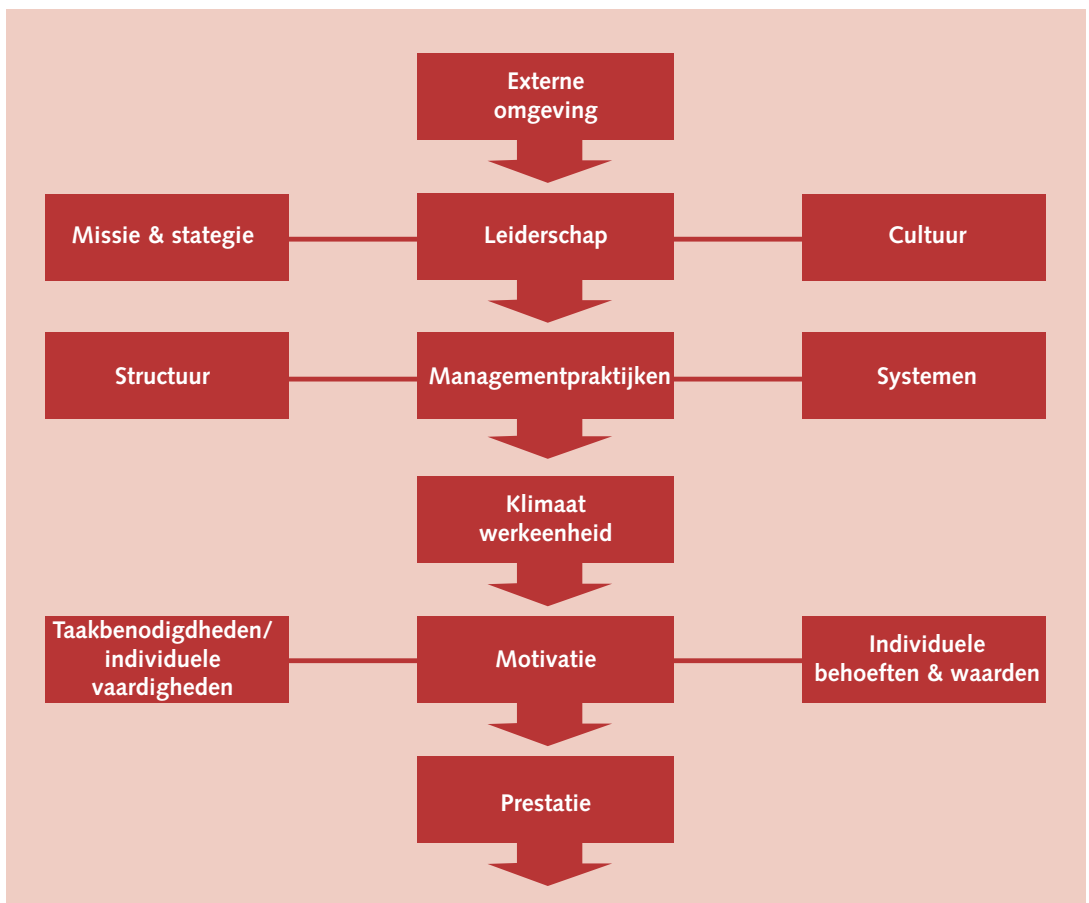
Dit model is verder ontwikkeld door de beschouwing van twee sterk van elkaar verschillende veranderbenaderingen, Theorie E en Theorie O.¹⁰ Theorie E is sterk gericht op de creatie van economische waarde en op structuren en systemen. Leiderschap is vooral *topdown*, beloning is een voorwaarde voor actie. Verandering is planmatig en programmatisch.

Theorie O benadrukt vooral het ontwikkelen van menselijke capaciteiten. Die richten zich op het effectief implementeren van de strategie en noodzakelijke veranderingen. Ze ontwikkelen zich door te leren van ervaringen en moeten leiden tot een sterke cultuur. Leiderschap is meer participatief en beloning is vooral een gevolg van actie. Voor het tot stand brengen van verandering wordt vooral gebouwd op eigen initiatief en minder op programma's.

Vervolgonderzoek¹¹ heeft een validering van de aanvullende factoren op Theorie O en E opgeleverd. De aldus tot stand gekomen set is te zien als geïntegreerde benadering voor vooral de initiatie en definitiefase van een veranderproces. Het gaat om de volgende beïnvloedende factoren:

- **Context:** Begrijp de context en identificeer de belangrijkste in- en externe factoren;
- **Visie en strategie:** Begrijp visie en strategie van de organisatie en prioriteer belangen van stakeholders;

Figuur 2. Het Burke-Litwin model



9. Di Pofi, J.A. (2002), *Organizational diagnostics, integrating qualitative and quantitative methodology*, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), p. 156-168.

10. Beer, M. en N. Nohria (2000), *Breaking the code of change*, Boston, Harvard Business School Press.

11. Leppitt, N. (2006), *Changing the code of change: part 1. Praxis does not make perfect*, *Journal of Change Management*, 6(2), p. 121-142.

- **Noodzaakbeleving:** Creëer en communiceer factoren die de verandering noodzakelijk maken;
- **Consensus:** Zorg voor consensus op alle niveaus, bij alle leidinggevend en tussen functies;
- **Leiderschap:** Zorg voor duidelijke richting, verantwoordelijkheid en sponsorschap;
- **Verandercapaciteit:** Toets bereidheid en capaciteit binnen de organisatie om met verandering om te gaan;
- **Behoeft aan middelen:** Zet voldoende middelen en strategie in om de organisatiebereidheid te versterken;
- **Voorzien in middelen:** Identificeer de belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden en geef deze de beste middelen;
- **Planning van het proces:** Plan de verandercyclus inclusief ruimte voor flexibiliteit;
- **Veranderaanpakken (inclusief quick wins):** Zorg voor een duidelijke managementstructuur en gebruik passende harde en zachte benaderingen. Identificeer tevens mogelijkheden voor resultaten op korte termijn in de richting van het einddoel;
- **Prestatie-indicatoren, monitoring en beloning:** Benoem resultaten en doelen, bewaak de voortgang ervan en beloon die;
- **Consolidatie:** Integreer geleerde lessen in de praktijk en zorg voor beleid, systemen en werkwijzen om het nieuwe model te bekrachtigen.

Het onderzoek laat zien dat deze toevoegingen overwegend hebben te maken met condities waaraan voldaan moet zijn om de verandering daadwerkelijk door te kunnen voeren. Noodzaakbeleving en consensus zijn belangrijk voor *engagement* van verschillende betrokkenen. Het creëren hiervan

moet zich vertalen in rollen en verantwoordelijkheden die een gedeeld begrip en toereikend niveau van consensus waarborgen met betrekking tot veranderprioriteiten. De verandercapaciteit verwijst naar de veranderbereidheid en het verandervermogen binnen de organisatie – eveneens een cruciale conditie voor het realiseren van verandering. Hetzelfde geldt voor leiderschap. Om te kunnen veranderen, moet er richting worden gegeven, moeten initiatieven worden ondersteund en moet er een faciliterende besluitvormingsstructuur zijn.

Deze condities zijn een belangrijk onderdeel van de diagnose en geïntegreerde benadering van verandering. Maar ze vormen niet het antwoord op de waarom-, wat- en hoe-vraag. Ze zijn het antwoord op de vraag of en hoe 'het hoe' haalbaar gemaakt kan worden. De *Theory of the Business* van Drucker¹² geeft door een analyse van context, missie en competenties een antwoord op het 'waarom' en 'wat'. Het antwoord op het 'waarmee' en 'waardoor' (de condities) kan op vergelijkbare wijze betiteld worden als de *Theory of the Execution*. Het 'hoe' kan dan ingevuld worden met de *Theory of Change*. In plaats van theorie kan ook het woord 'rationaliteit' gebruikt worden. Voor intentioneel veranderen is het noodzakelijk dat niet alleen de factoren en hun samenhang per 'theorie' of 'rationaliteit' gedefinieerd worden, maar juist ook de samenhang tussen de drie rationaliteiten kan worden weergegeven.

Vanuit die noodzaak zijn de drie theorieën individueel en in samenhang uitgewerkt. We geven een overzicht van de factoren per 'theorie' die in aanmerking moeten worden genomen bij een geïntegreerde benadering van (intentionele) verandering. Voor de diagnose zijn vooral de Theory

Figuur 3. Overzicht factoren per theorie

Contingenties Theory of the Business (‘Waarom’ en ‘wat’)	Interventies Theory of Change (‘Hoe’)	Conditie Theory of Execution (‘Waarmee’ en ‘waardoor’)
Context	Aanleiding	(Verander)historie
Missie	Scope	Urgentie/ambitie
Strategie	Veranderdoelen	Consensus
Organisatie	Veranderstrategie	Leiderschap
Competenties	Veranderaanpakken	Verandercapaciteit
Mensen	Interventies	Middelen
Gedrag	Resultaten	Metrics en monitoring

12. Drucker, P.F. (1994), *The theory of the business*, *Harvard Business Review*, September-October, p. 95-104.

of the Business (wenselijkheid) en Theory of Execution (haalbaarheid) relevant. De Theory of Change is het resultaat van de andere twee theorieën en het product van een doordachte vertaling van de diagnose op verschillende niveaus.

Het PROMIIC-model als basis voor een verandermethodologie

Een eerste ordening van de factoren en theorieën *in samenhang* kan gebaseerd worden op een fase- en functie per fase. Een eerste functie is het helder krijgen van het kader waarbinnen de verandering plaats moet krijgen. Een tweede is het omschrijven van de richting van de verandering. De derde functie is het realiseren van de verandering. De vierde en laatste functie is de consolidatie: het integreren van geleerde lessen en resultaten en het vertalen daarvan in systemen en beleid die zorgen voor verdere bekrachtiging en alertheid door kritische evaluatie.

Startpunt voor de diagnose is het huidige bestaansrecht of de functie van de organisatie. Een complete veranderdiagnose biedt een samenhangend en duidelijk overzicht van en inzicht in de contingenties en condities van de verandering. Zo wordt duidelijk wat, gegeven de huidige stand van de organisatie en de ontwikkelingen in de context, aan verandering wordt gevergd. De contingenties omschrijven de wenselijkheid: *als de volgende ontwikkelingen zichtbaar of voorzienbaar zijn, dan moet de organisatie het volgende veranderen*. De condities omschrijven de haalbaarheid: *om het gevraagde te veranderen moet voldaan worden aan het volgende*. Met de diagnose van (huidige en toekomstige) contingenties en condities kunnen noodzakelijke

acties voor verandering worden gedefinieerd: de Theory of Change. Deze omschrijft de verschillende niveaus waarop verandering concreet moet worden gemaakt; van aanleiding en scope tot en met interventies en resultaten.

Het geschetste procesmodel voor intentionele en integrale verandering (PROMIIC) is bruikbaar in allerlei situaties van verandering: van fundamenteel en zeer ingrijpend tot meer eenvoudige verbeterprocessen. De Theory of the Business biedt een kader om te bepalen of en hoe ingrijpend er veranderd moet worden. Als de context sterk verandert en de huidige missie, organisatie en competenties ingrijpend moeten worden aangepast, dan moet worden voorzien in een nieuwe, aangepaste Theory of the Business. Ook kan de Theory hetzelfde blijven maar worden geoptimaliseerd door deze door stap voor stap te veranderen en de aansluiting tussen context, missie en organisatie te verbeteren.

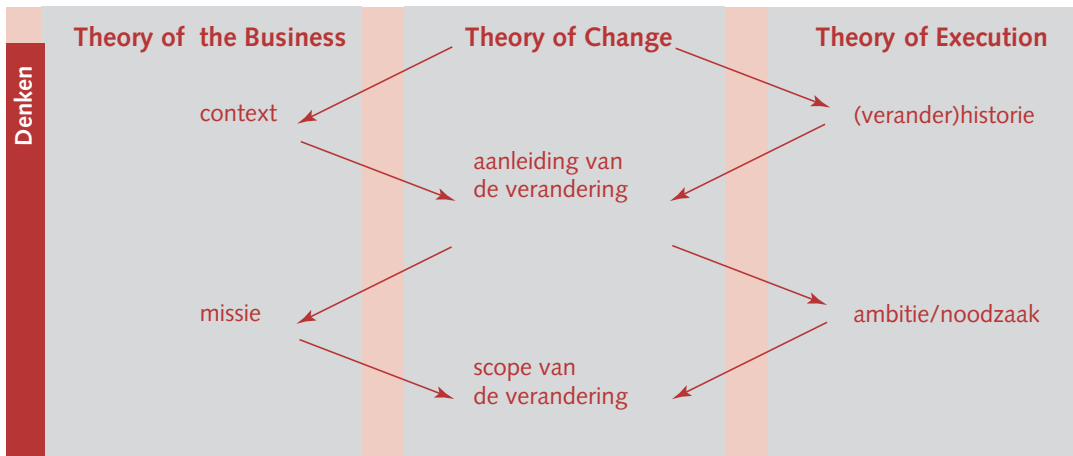
Eerste fase: kader van de verandering

Denken. De functie is het helder krijgen van het kader waarbinnen de verandering zich afspeelt. De context en veranderhistorie van de organisatie vormen de basis voor de aanleiding voor de verandering. Het goed kunnen duiden daarvan vereist dat de omgeving en ontstaansgeschiedenis, de door- gemaakte ontwikkeling en de daarmee verbonden ervaringen, gevoelens, gewoontes, routines en herinneringen worden gekend. Is de aanleiding helder, dan kan worden vastgesteld wat de gevolgen voor de missie van de organisatie zijn en welke ambitie of noodzaak tot verandering er is. Op basis daarvan kan de scope van de verandering worden bepaald.

Figuur 4: Ordening van factoren en theorieën in samenhang

	Contingenties Theory of the Business (‘Waarom’ en ‘wat’)	Interventies Theory of Change (‘Hoe’)	Conditie Theory of Execution (‘Waarmee’ en ‘waardoor’)
Kader van de verandering (denken)	Context	Aanleiding	(verander)historie
	Missie	Scope	Urgentie/ambitie
Richting van de verandering (definiëren)	Strategie	Veranderdoelen	Consensus
	Organisatie	Veranderstrategie	Leiderschap
	Competenties	Veranderaanpakken	Verander capaciteit
Realisatie van de verandering (doen)	Mensen	Interventies	Middelen
	Gedrag	Resultaten	Metrics en monitoring
Consolidatie van de verandering (vasthouden)	Systemen en beleid	Bekrachtiging	Evaluatie

Figuur 5: Onderdeel overzichtsmodel: denken

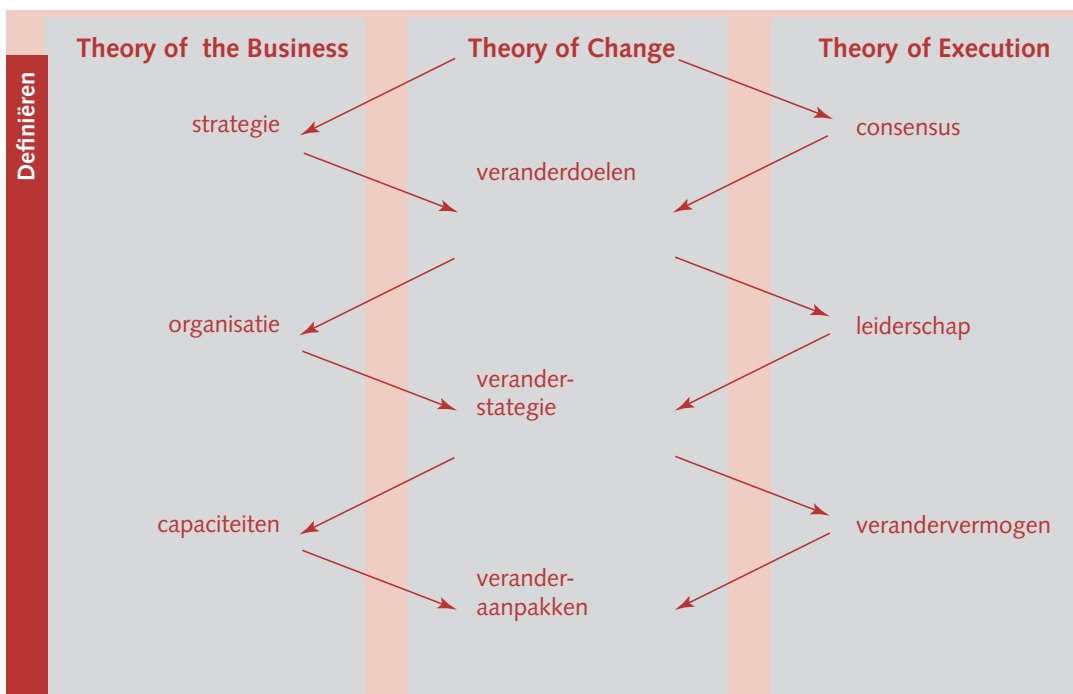


Tweede fase: richting van de verandering

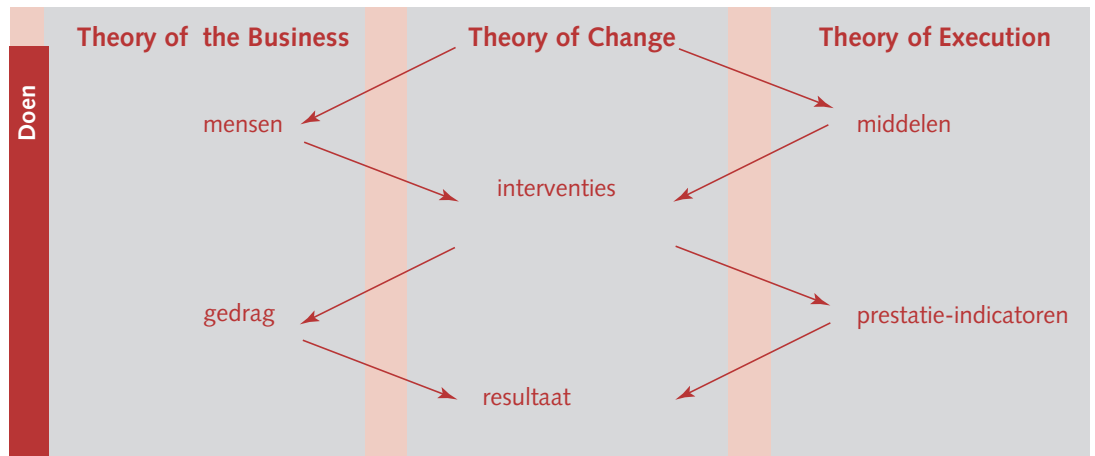
Definiëren. De functie is het bepalen van de richting van de verandering. Uitgaande van de scope is het de vraag wat met de verandering gerealiseerd moet worden. De strategie vormt daarbij het inhoudelijke, de consensus het psychologische ingrediënt. Op basis van de strategie en overeenstemming over wat moet gebeuren, kunnen de veranderdoelen worden gedefinieerd. Als de veranderdoelen zijn bepaald, is het de vraag hoe deze gerealiseerd kunnen worden. Bij de keuze van een

veranderstrategie gaat het om de 'best fit'; daarbij gaat het niet alleen om wat technisch het best aansluit, maar ook om wat haalbaar is. De veranderdoelen laten zich dus niet (altijd) rechtstreeks vertalen naar een specifieke veranderstrategie. De combinatie van het soort doelen, de specifieke organisatie en bijdrage (en voorkeuren) van het leiderschap vormt de basis voor de gekozen veranderstrategie. Die moet geoperationaliseerd worden en dat kan met behulp van veranderaanpakken. De veranderstrategie bepaalt de keuze voor een

Figuur 6. Onderdeel overzichtsmodel: definiëren



Figuur 7. Onderdeel overzichtsmodel: doen



aanpak, maar ook de in de organisatie aanwezige kennis, vaardigheden en ervaring ('capaciteiten') en het verandervermogen.

Derde fase: realisatie van de verandering

Doen. De veranderaanpakken vormen de basis voor specifieke interventies: acties gericht op het veranderen van gedrag van een individu, groep of organisatie zodat deze bijdragen aan het realiseren

Een omvangrijke verandering vergt vaak de inzet van gecombineerde veranderaanpakken

van de gestelde doelen. Welke specifieke interventies worden gekozen, is ook afhankelijk van de betrokken mensen en beschikbare middelen. Zijn het mensen met ervaring met dit soort veranderingen? Zijn zij in het verleden getraumatiseerd? Is er veel tijd beschikbaar of juist weinig? Kan men veel of weinig geld besteden? Het gedrag dat mensen mede op basis van de interventies vertonen in combinatie met de gehanteerde prestatie-indicatoren, maakt het mogelijk het resultaat van de verandering te beoordelen.

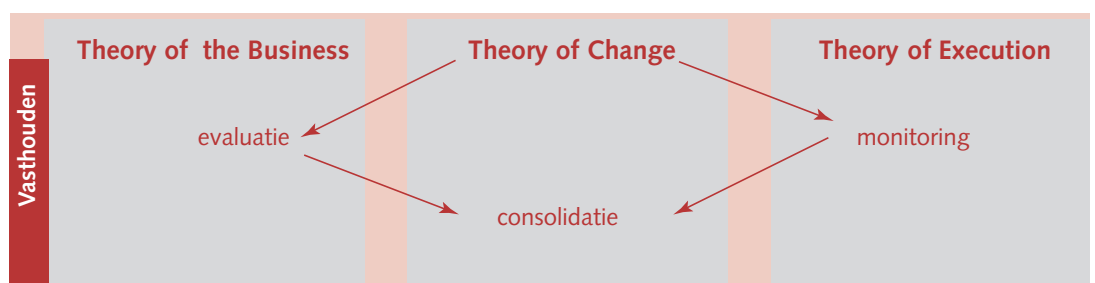
Vierde fase: consolidatie van de verandering

Vasthouden. De vierde fase is er op gericht om het geboekte veranderresultaat vast te houden en verder te verzilveren. Monitoring genereert de hiervoor benodigde informatie. Het evalueren daarvan in relatie tot de missie en strategie maakt het mogelijk om de veranderresultaten te beoordelen. Inbedding of consolidatie in de sociale systemen (wijze van samenwerken) en technische systemen (beoordelings- en beloningssystemen) zorgt voor 'verlenging' en versterking van de werking van de verandereffecten.

Uitgelicht: veranderstrategie, veranderaanpakken en interventies

Bij het implementeren van veranderingen spelen veranderaanpakken een centrale rol. Deze aanpakken worden ingezet om de veranderstrategie te operationaliseren. De schakel tussen strategie en aanpak is het verandervermogen. **De veranderstrategie is het overall plan om de veranderdoelen te realiseren, veranderaanpakken zijn de samenstellende delen.** Bij een omvangrijke

Figuur 8. Onderdeel overzichtsmodel: vasthouden



Figuur 9. De vijf kleuren van De Caluwé als veranderaanpakken

Kleur	Er verandert iets als je ...	in een	naar
Geel	Belangen bij elkaar brengt	Machtsspel	Een haalbare oplossing, win-win
Blauw	Eerst denkt en dan (planmatig) doet	Rationeel proces	De beste oplossing
Rood	Mensen op de juiste manier prikkelt	Ruilexercitie	Een motiverende oplossing, de beste fit
Groen	Mensen in leersituaties brengt	Leerproces	Een oplossing die mensen samen vinden
Wit	Ruimte biedt voor spontane evolutie	Dynamiserend proces	Een oplossing die energie losmaakt

verandering zal de veranderstrategie de inzet van gecombineerde aanpakken vereisen. Deze kunnen per fase en met onderwerp of doelgroep variëren zoals het volgende voorbeeld illustreert.

Ghoshal en Bartlett¹³ beschrijven een veel voorkomende fasering bij veranderprocessen die (noodgedwongen) starten als reorganisatie of herstructureering. Zij onderscheiden drie fasen: rationalisatie, revitalisatie en (continue) vernieuwing. De in te zetten aanpakken variëren met deze fasen. Hun concept start met aanpakken gericht op structuur, systemen en bedrijfsprocessen. Daarna komen aanpakken die passen bij het stimuleren en motiveren van mensen en het ontwikkelen van competenties en samenwerking. Voorbeelden van deze aanpakken zijn de modellen van De Caluwé en Vermaak¹⁴ die kleuren als basis gebruiken en van Huy¹⁵ die vier metaforen onderscheidt.

Vertaald in deze kleuren zullen in het voorbeeld (figuur 10) de aanpakken in de fase van rationalisatie vooral blauw en geel zijn. In de fase van revitalisatie zullen ze meer rood en groen zijn. De aanpakken kunnen ook variëren met onderwerp en doelgroep. In een grote reorganisatie laat een blauwe aanpak voor het herontwerp van bedrijfsprocessen zich combineren met een groene aanpak voor cultuurverandering.

Huy onderscheidt vier verschillende veranderaanpakken. De eerste is *commanding* en het product van harde veranderinhoud en discontinue verandering. Belangrijkste aangrijpingspunt voor interventies vormt hier de formele structuur van de organisatie. De tweede is *teaching*, voortkomend uit wederom discontinue verandering, maar nu in combinatie met de zachte veranderinhoud. Belangrijkste aangrijpingspunt zijn hier de overtuigingen binnen de organisatie. De andere twee aanpakken zijn verbonden met continue verandering. In combinatie met de harde veranderinhoud is de aanpak *engineering* en het aangrijpingspunt voor

interventies zijn de werkprocessen. De laatste aanpak richt zich op de zachte veranderinhoud: *socializing* kiest de sociale relaties als aangrijpingspunt.

De vier aanpakken kennen verschillende metaforen en invullingen van de rol van *change agent*. Bij *commanding* is de metafoer die van de mechanische klok. Alles is goed bedacht en klopt, het topmanagement treedt op als *operator* en stuurt aan. Het topmanagement wordt ondersteund door externe consultants, die zorgen dat de beste inzichten snel en efficiënt uitgewerkt worden. Bij *engineering* wordt de organisatie gezien als machine. Er is een duidelijk onderscheid tussen denkers en doeners. Mensen die zorgen voor de juiste

analyses van werkprocessen en methoden en verbeteringen daarvan zijn de belangrijkste *change agents*. Externe consultants zorgen voor de inbreng van kennis en materiaal waarmee prestaties vergeleken kunnen worden. Bij *teaching* is de metafoer die van het leerproces. Medewerkers hebben het goede voor maar schieten (cognitief) tekort. Het is dus zaak om ze te ontwikkelen en onderwijzen. De *change agents* zijn trainers, deskundigen en coaches die inzichten overdragen en uitleggen. Bij *socializing* wordt de organisatie gezien als een open systeem. Participatie en leren staan centraal. Sommige organisatieleden fungeren daarbij als *change agent* door te faciliteren, coachen en als rolmodel op te treden.

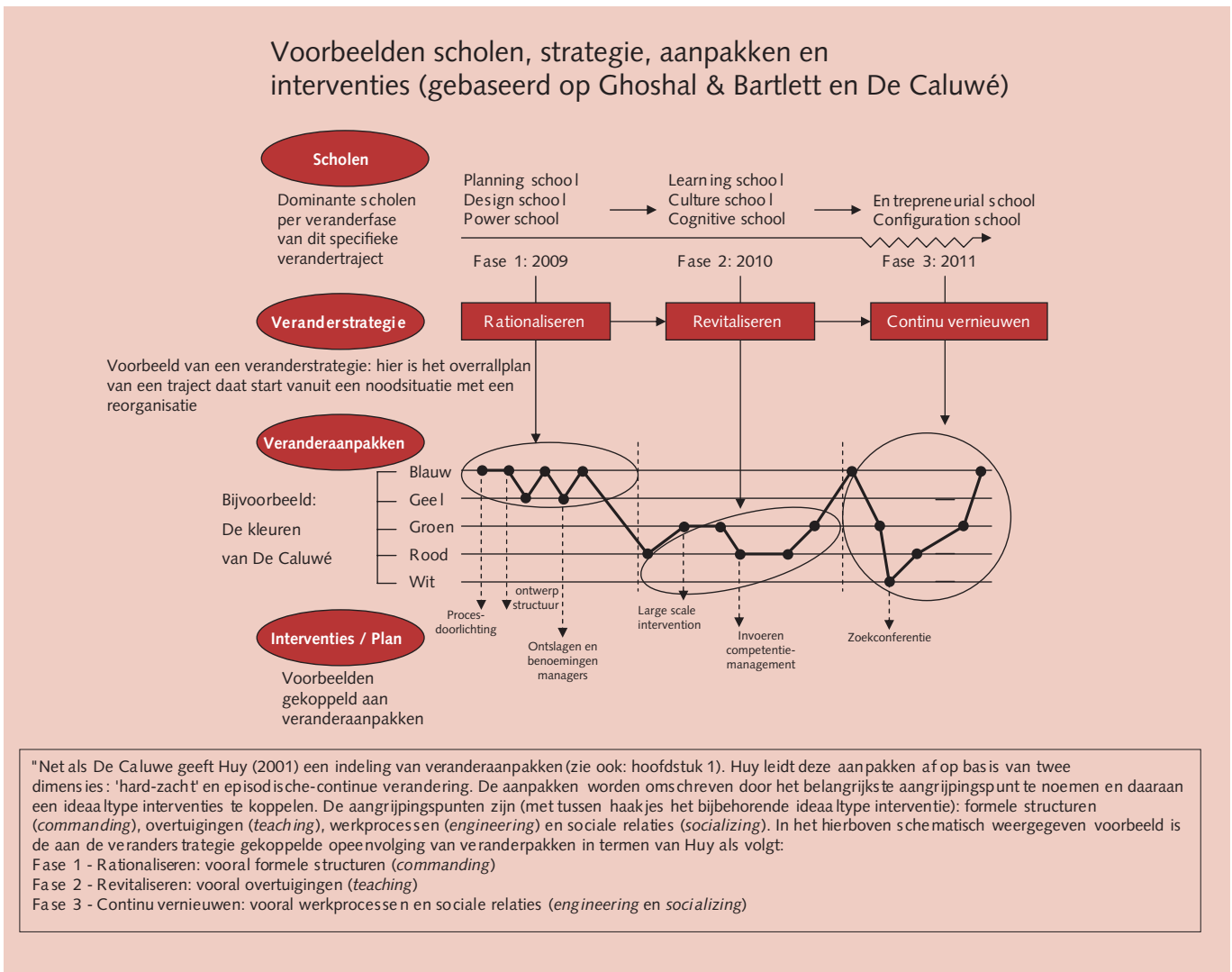
Disfunctionele patronen als antwoord op verandering

Systematisch en methodisch werken en gebruikmaken van beschikbare kennis en inzichten biedt de grootste kans op succes. Succes in het geval van intentionele, complexe veranderingen stelt eisen

Bij de veranderaanpak 'commanding' wordt de organisatie als klok gezien. Alles is goed bedacht en klopt, het management treedt op als operator

13. Ghoshal, S. & A.C. Bartlett (1997), *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*, New York, Harper Collins.
14. Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006), *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, Deventer, Kluwer.
15. Huy, Q.N. (2001), *Time, temporal capability, and planned change*, *Academy of Management Review*, 26(4), pp. 601-623.

Figuur 10. Voorbeeld: het verband tussen scholen, veranderstrategie en veranderaanpakken



"Net als De Caluwe geeft Huy (2001) een indeling van veranderaanpakken (zie ook: hoofdstuk 1). Huy leidt deze aanpakken af op basis van twee dimensies: 'hard-zacht' en episodische-continue verandering. De aanpakken worden omschreven door het belangrijkste aangrijpingspunt te noemen en daaraan een ideaaltype interventies te koppelen. De aangrijpingspunten zijn (met tussen haakjes het bijbehorende ideaaltype interventie): formele structuren (*commanding*), overtuigingen (*teaching*), werkprocessen (*engineering*) en sociale relaties (*socializing*). In het hierboven schematisch weergegeven voorbeeld is de aan de veranderstrategie gekoppelde opeenvolging van veranderaanpakken in termen van Huy als volgt:

Fase 1 - Rationaliseren: vooral formele structuren (*commanding*)
 Fase 2 - Revitaliseren: vooral overtuigingen (*teaching*)
 Fase 3 - Continu vernieuwen: vooral werkprocessen en sociale relaties (*engineering* en *socializing*)

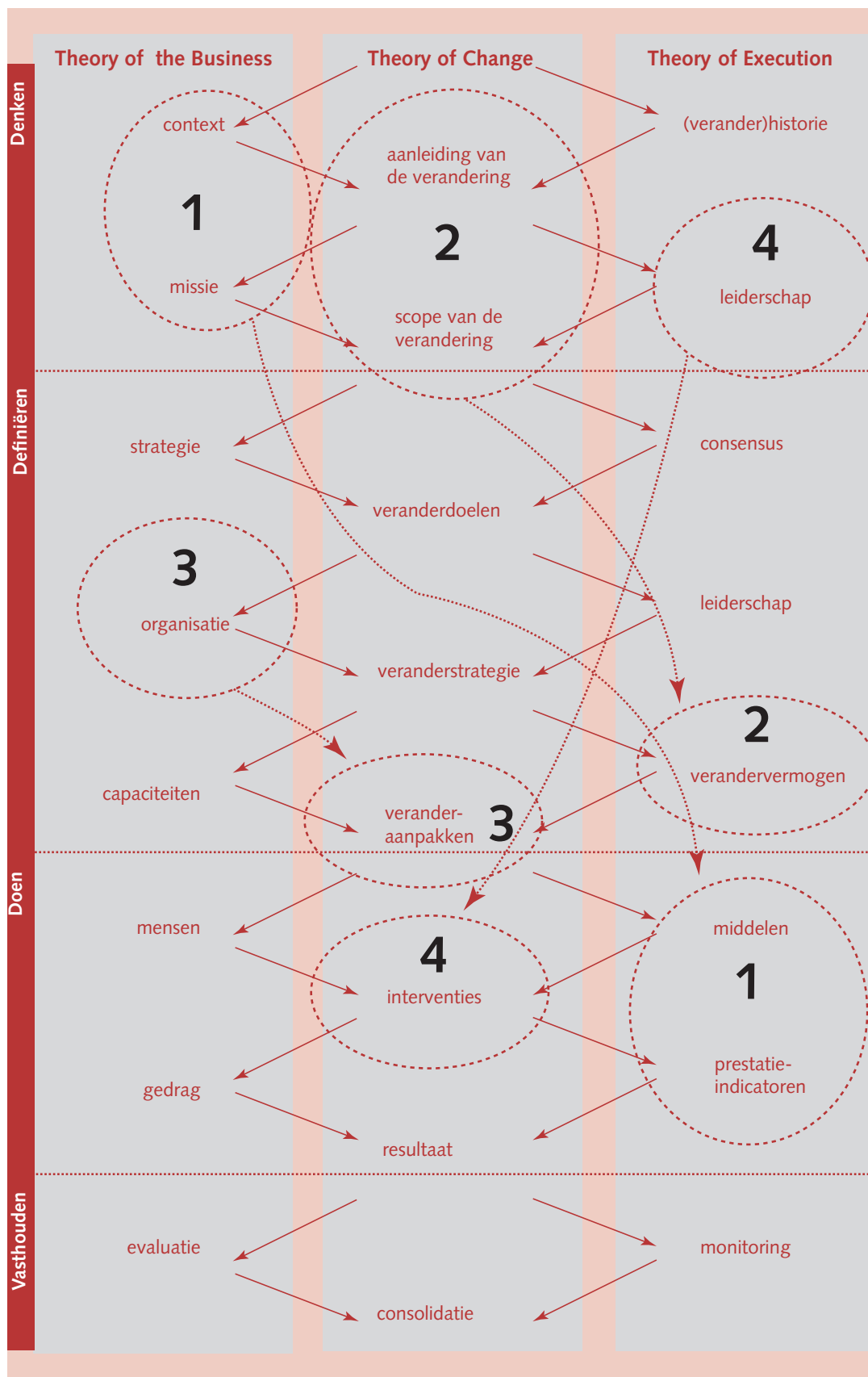
aan de consistentie en samenhang van interventies. Niet systematisch en methodisch werken noemen we onprofessioneel. Dat hoeft niet altijd te leiden tot ongelukken, maar dan is er sprake van geluk. Het leidt soms zelfs tot onverwacht vruchtbare

Niet systematisch en methodisch werken noemen we onprofessioneel

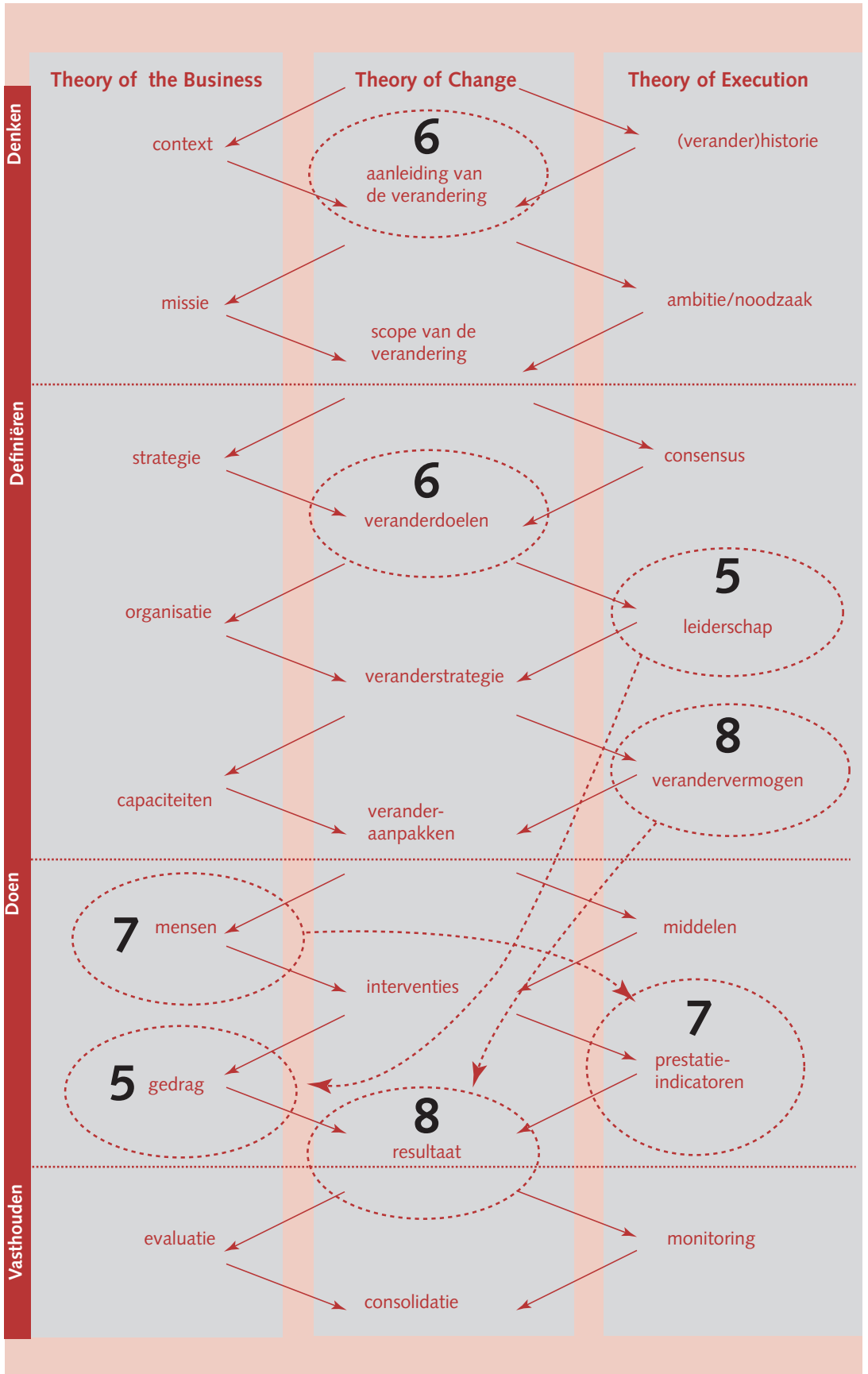
uitkomsten, dat is dan vooral toeval. Vaker leidt onprofessioneel werken tot mislukte of niet gerealiseerde organisatieverandering. Het procesmodel voor intentionele en integrale verandering (PROMIIC) vormt een manier om systematisch en methodisch te werken aan organisatieverandering. Ter illustratie geven we een aantal voorbeelden van disfunctionele manieren die bij het inzetten van veranderingen kunnen voorkomen en waar die toe kunnen leiden.

De eerste is de 'projectenval'. Het PROMIIC-model visualiseert deze met een handelingslijn direct vanuit context en missie naar de middelen en prestatie-indicatoren. Managers verstrikt in deze val nemen een omgevingsverandering waar, veronderstellen dat deze van invloed is op de missie van de organisatie en komen direct in actie. In plaats van het doordacht definiëren van veranderdoel, strategie en veranderaanpakken worden direct budgetten en mensen toegewezen aan vaak ambitieuze projecten. Daarnaast worden nieuwe prestatie-indicatoren gedefinieerd en verbonden met evenzeer ambitieuze targets. Een uitgeverij signaleert bijvoorbeeld de opkomst van nieuwe media en start een *business development-project*. Binnen vijf jaar wil de uitgeverij 65 procent van de omzet halen uit die nieuwe media. De projectenfout ontstaat door managers die uit de heup schieten. Zij

Figuur 11. De projectenval (1), de mobilisatiereflex (2), de mode(over)gevoeligheid (3) en de actiereflex (4)



Figuur 12. De inspiratievalkuil (5), de analysefout (6), de citroenpers (7) en de ervaringsfout (8)



vragen zich onvoldoende af wat de echte betekenis van de ontwikkeling is voor hun organisatie. Wat de organisatie nodig heeft of moet doen en wat de organisatie ook daadwerkelijk aankan, blijft onduidelijk. Gaat het fout, dan is de oorzaak moeilijk te achterhalen.

De tweede disfunctionele reactie ontstaat als vanuit de aanleiding en scope van de verandering direct wordt geroepen om 'verandervermogen'. Er is sprake van een ingrijpende verandering, alle verlopen moeten worden ingetrokken en iedereen moet paraat zijn. Groot alarm wordt gevolgd door de *mobilisatiereflex*. Er wordt niet goed gekeken wat er moet gebeuren en vooral niet door en met wie. Evenmin wordt gekeken hoe groot het beroep op het verandervermogen echt moet zijn en of eventuele tekortkomingen door een slimme(re) veranderstrategie of goed gekozen veranderaanpakken niet kunnen worden gecompenseerd. Een overschatting van het benodigde verandervermogen is dan dikwijls het gevolg. De mobilisatiereflex leidt tot onrust, verspilling van energie, wanorde en na de piek het inzakken van aandacht en energie in de organisatie.

De derde disfunctionele reactie komt voort uit modeovergevoeligheid. Organisaties vragen zich niet af wat er moet veranderen of wat organisatie en medewerkers echt nodig hebben, maar volgen een nieuwe managementtrend. Een dergelijke vooral modieuze aanpak leidt bij medewerkers vaak tot verwarring en onduidelijkheid. Zij kunnen niet of nauwelijks de relatie leggen tussen het primaire proces, de levensfase van de organisatie of de belangrijkste omgevingsfactoren, het probleem dat aan de orde zou zijn en de ingebrachte aanpak. Hoe groter de kracht en 'overtuiging' waarmee het management de aanpak dan inzet, des te groter is vaak de mate van onbegrip bij de medewerkers.

Het vierde voorbeeld is de *actiereflex*. Er is een onmiskenbare noodzaak of ambitie die maakt dat er iets moet gebeuren. De daadwerkelijke reactie wordt echter niet voorafgegaan door analyse of reflectie. Zonder goede diagnose gaat men (te) snel tot actie over. Er komt geen doordachte veranderstrategie of veranderaanpak aan te pas. Deze reactie is onder extreme omstandigheden te begrijpen, maar meestal is er hooguit sprake van tijdelijke verlichting. Dat kan het respect voor en de geloofwaardigheid van het management aantasten. Er is wel energie, maar geen richting en leiding. De communicatie verloopt moeilijk omdat men niet

goed kan uitleggen waarom gekozen wordt voor deze en niet voor een andere ingreep.

Een vijfde disfunctioneel fenomeen is de *inspiratievalkuil*. Het model visualiseert deze door een rechtstreekse lijn van leiderschap naar gedrag. Vanuit het idee dat er iets veranderd moet worden, richt het leiderschap zich op gedragsbeïnvloeding. Dit doet zich vooral voor bij een combinatie van overschatting van de eigen uitstraling en impact bij leiders en onvermogen om helder uit te leggen wat concreet waarom moet gebeuren. Kern van het probleem is dat sommige managers denken dat hun charisma en woorden voldoende zijn om het gedrag in de gewenste richting te beïnvloeden. Sommigen slagen daar in, soms zelfs angstaanjagend effectief. Maar daarna lekt de energie snel weg doordat mensen niet begrijpen waarom er veranderd moet worden en wat dat voor hun dagelijks werk betekent.

Sommige managers denken dat hun charisma en woorden voldoende zijn om het gedrag in de gewenste richting te beïnvloeden

Een zesde disfunctionele reactie draait om de *analysefout*. Daarbij wordt de aanleiding voor verandering direct vertaald in veranderdoelen, zonder te toetsen welke effecten die aanleiding daadwerkelijk heeft op de missie en hoe deze tot uitdrukking komt in de vorm van een ambitie of noodzaak. De scope wordt niet goed gedefinieerd. Dat maakt het moeilijk de impact van de verandering op de strategie vast te stellen. **Zo wordt ook voorbijgegaan aan de benodigde consensus en ontstaan veranderdoelen los van de echte betekenis van de verandering voor de organisatie. De veranderdoelen worden 'een staat binnen de staat' en zijn naar 'boven' en naar 'beneden' niet verankerd.** De verandering blijft zo onbedoeld een exercitie naast het 'gewone' of 'echte' werk.

Het zevende voorbeeld is de *citroenpers*. Het antwoord op een verandering is het verhogen van de druk op medewerkers. Vanuit een al dan niet terecht idee dat er iets moet veranderen, gaat men hogere eisen stellen. Dit vertaalt zich in meer, andere of anders ingevulde prestatie-indicatoren. Er moet een tandje bij, een schepje bovenop, scherper aan de wind gezeild worden. Eventuele positieve effecten zijn van korte duur. Verkopers zetten bijvoorbeeld extra druk op klanten en verkopen in eerste instantie bij sommigen meer. Maar op

termijn wordt de prijs hiervoor betaald: klanten kopen minder omdat ze al eerder hebben gekocht of zelfs geïrriteerd zijn geraakt. Medewerkers raken geïrriteerd door de extra druk en reacties van klanten. Demotivatie en vermoeidheid zijn het gevolg. Bij een volgende poging hebben medewerkers zich gewapend tegen verhoging van de druk en is nog moeilijker tot hen door te dringen. Wat vooral ontbreekt is een voor medewerkers te begrijpen verbinding tussen het hogere doel van de organisatie en de bijdrage die de ingezette actie levert.

De achtste disfunctionele reactie is verbonden met de *ervaringsfout*. Deze ontstaat als vanuit eerdere,

Waar de 'citroenpers' wordt gehanteerd, is het antwoord op een verandering het verhogen van de druk op medewerkers

positieve ervaringen met een wijze van veranderen te snel wordt gedacht in termen van eindresultaten. In een andere situatie heeft het verandervermogen zich effectief getoond. Maar dat wil niet zeggen dat datzelfde 'verandervermogen' ook werkt in bij een ander soort verandering. Er wordt bij deze reactie niet goed doordacht wat er in termen van bijvoorbeeld veranderdoelen en veranderstrategie moet gebeuren. Evenmin wordt bewust omgegaan met de vraag welke mensen en middelen nodig en voorhanden zijn en welke interventies moeten worden ingezet.

Door een systematische en methodische manier van werken kunnen disfunctionele patronen en benaderingen plaats maken voor functionele. **Door kennis, inzichten en ervaringen over organisatieverandering te benutten, ontstaan effectiviteit, efficiency en comfort. Verandermanagement is dan een vak dat professioneel beoefend kan worden.** Het vak levert dan een aantoonbare bijdrage aan het functioneren van organisaties, in die zin dat deze zich bij veranderingen effectiever en efficiënter kunnen aanpassen.