

Veranderkracht optimaliseren met eenvoudige en meervoudige aanpakken

De auteurs zijn verbonden aan TEN HAVE Change Management, S. ten Have en W. ten Have als partner resp. managing partner, M. Otto en E. Harbers beiden als organisatieadviseur.¹

1. S. ten Have is ook hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en verbonden aan de post-graduate-opleidingen Verandermanagement en Management Consultant. W. ten Have is tevens universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en ook verbonden aan de post-graduate-opleiding Verandermanagement.
2. A. van Witteloostuijn, Interview, in: S. ten Have en W.D. ten Have, *Het Boek Verandering*, SDU Uitgevers, Den Haag, 2003.
3. W. Skinner, *Manufacturing – The formidable competitive weapon*, Wiley, New York, 1984.
4. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York, 1947.

Veel organisaties zijn in een situatie van verandering veroordeeld tot trial and error. Soms zijn ze in hun interventies ook slaaf van eigen routines en voorkeuren. Vaak is het efficiënter om op basis van een diagnose eerst te beoordelen hoe een veranderstrategie er uit kan zien en welke veranderaanpakken kunnen helpen om deze uit te voeren.

‘Iedere verandering is een verslechtering, zelfs een verbetering.’ Dit aforisme van de dichter J. C. Bloem gaat ver, maar een kritische blik op de zin en onzin van veranderingen door en in organisaties is geen overbodige luxe. Veel veranderingen – denk aan ingrijpende reorganisaties, fusies, cultuurtrajecten – brengen immers het nodige teweeg. Soms zijn dat betere resultaten, soms worden achterhaalde routines of nieuwe psychologische contracten doorbroken. Veranderingen leiden in ieder geval vaak tot onrust, stress, onzekerheid en angst voor het nieuwe. Daarom stelt Van Witteloostuijn:

‘Idealiter zou de nulhypothese bij een verandertraject moeten luiden dat veranderen niet nodig is. Daarmee wordt de bewijslast gelegd bij degenen die moeten veranderen. Dat vereist automatisch een gedegen analyse over het waarom van de verandering.’²

Veranderen is dus niet zinvol als het onnodig is, als het schort aan een duidelijke beweegreden. Veranderen is evenmin zinvol als het verkeerd gebeurt, als het ontbreekt aan de juiste verandercapaciteit. In beide gevallen leidt dit tot een verkeerde scope van de verandering en het verandermanagement. Door te beperkte kennis, vastgeroeste routines of bijziendheid wordt de aanleiding voor de verandering verkeerd geïnterpreteerd. Een adequate diagnose biedt dan soelaas. Een beschouwing van de interne en externe context, de (verander)historie, huidige missie en ambitie en noodzaak vormen daarbij het begin. Zo worden

startsituatie, aanleiding en scope van de verandering scherp in beeld gebracht. Ook moet het effect van de verandering duidelijk zijn: waartoe moet en zal de verandering leiden?

De eerder genoemde beperkingen belemmeren niet alleen het formuleren van een werkzame verandering, ze kunnen ook negatief uitwerken op de verandercapaciteit. Dat is bijvoorbeeld het geval als betrokkenen vervallen in het zogeheten *pigeonholing*: het simplificeren van een vraagstuk zodat het past in een categorie met de daarbij behorende oplossing. Men kiest dan niet de interventies die passen, maar die men beheerst of eerder met succes heeft toegepast.

Een daarmee samenhangend euvel is het *piecemeal syndrome*, de neiging om problemen in of met de organisatie geïsoleerd aan te pakken.³ Dit leidt dikwijls tot louter symptoombestrijding. Men kiest, niet gehinderd door een scherpe diagnose, voor het ‘traditionele’ en ‘emotionele’ handelen; dat gaat ten koste van het ‘rationele’ handelen, dus met een weloverwogen afweging van doeleinden, middelen en bijwerkingen; dit kan leiden tot *collateral damage*.⁴ Een doelgerichte verandering vereist en veronderstelt doelbewust en doelmatig handelen.⁵ Bij doelgericht, rationeel handelen kiest men voor bepaalde aanpakken waarvan verwacht mag worden dat ze bijdragen aan de gestelde doelen. Er zijn situaties waarin het vraagstuk niet helder is, laat staan dat de doelen dat zijn. Dat vereist dan creatieve zoekprocessen. In andere situaties is niet-rationeel handelen doorgaans vooral onprofessioneel; het leidt tot verspilling van geld, energie en gezondheid.

Om doordacht tot het ontwerp en de ontwikkeling van veranderprocessen te komen, is een 'theorie van verandering' behulpzaam. Zo'n theorie moet zorgdragen dat de juiste elementen, factoren en niveaus samenhangend en consistent in ogen-schouw genomen worden. De theorie moet vervol-gens vertaald kunnen worden in een veranderstrategie met bijbehorende aanpakken, interventies en randvoorwaarden.

Een theorie van verandering omvat de volgende stappen:⁶

1. Een waargenomen verandering in de context blijkt relevant voor de organisatie en wordt ver-taald in een aanleiding voor organisatieverande-ring en gedrag van medewerkers.
2. De scope van de verandering wordt bepaald: is deze strategisch of operationeel, betreft die een deel of het geheel?
3. Op basis van deze diagnose wordt het verande-ridee geformuleerd: wat is exact het probleem, wat zijn de mogelijkheden?
4. De veranderdoelen worden geformuleerd. Deze vormen de basis voor:
5. Een intentionele dan wel spontane verander-strategie: het overkoepelende plan.

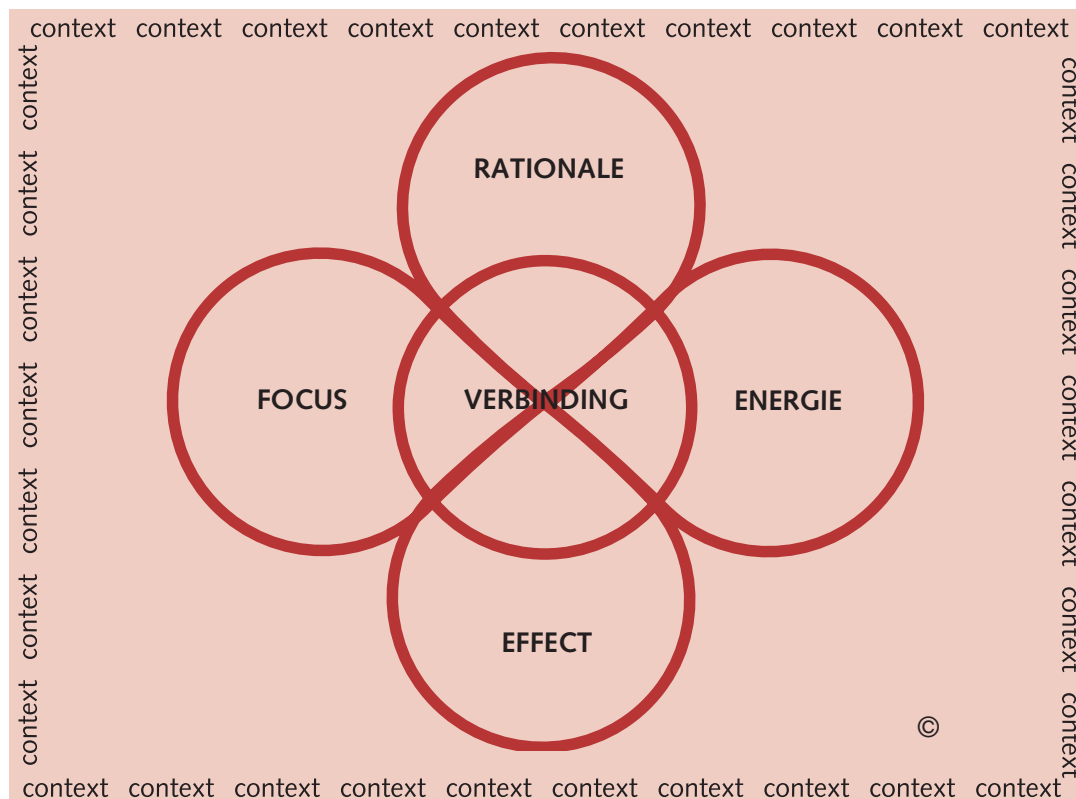
6. Vanuit dat plan kan worden bekeken wat de best passende en best op elkaar aansluitende veranderaanpakken zijn om de strategie mee vorm te geven.

7. Deze aanpakken kunnen worden ontworpen, maar kunnen ook op een meer organische wijze ontstaan. Deze veranderaanpakken vormen de basis voor:

8. Interventies gericht op de organisatieverande-ring en gedrag van medewerkers om de veran-derdoelen te realiseren.

Bij relatief eenvoudige veranderingen is ook de ver-anderstrategie eenvoudig en kan worden volstaan met één veranderaanpak. Relatief eenvoudige aan-pakken leiden soms tot niet meer dan één toerei-kende interventie waarmee de veranderdoelen worden gerealiseerd. Bij complexere verandervraag-stukken is de strategie evenredig complex en meer-voudig. Dan worden gefaseerd of soms parallel meerdere veranderaanpakken in samenhang ingezet. In dit artikel staan veranderaanpakken centraal: welke kunnen onderscheiden worden en wanneer worden ze toegepast? Verder besteden we aandacht aan voorbeelden van interventies die met de ver-

Figuur 1. Het veranderkrachtmodel



5. J.L. Bower, 'The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge', in: M. Beer en N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2000.

schillende aanpakken verbonden zijn. We sluiten af met een aantal voorbeelden van veranderstrategieën die op de gepresenteerde aanpakken zijn gebaseerd.

Veranderkracht als kader voor veranderaanpakken

Het veranderkrachtmodel (zie figuur 1) vormt de basis voor verschillende veranderaanpakken. Een complexe(re) verandering vraagt doorgaans om een veranderstrategie en een overkoepelend plan waarin verschillende aanpakken worden gecombineerd. Met het veranderkrachtmodel kan een onderscheid gemaakt worden tussen eenvoudige of enkelvoudige, tweevoudige ('diagonale'), drievoudige ('lineaire') en verbindende ('integrerende') aanpakken. De veranderer bepaalt de keuze van aanpak. Bij het ontbreken van een rationale, bijvoorbeeld, is dat een 'eenvoudige' aanpak. De 'verbindende' aanpakken richten zich op meervoudige verandereisen met een integraal karakter; de rationale, het effect, de focus en de energie werken samen niet (goed).

De aanpakken en interventies kunnen verbonden worden met verschillende functies van leiderschap

die een rol spelen bij verandering. Voor de 'vijf plus een'-factoren (rationale, effect, focus, energie, verbinding *plus* context) kunnen per factor twee leiderschapsrollen onderscheiden worden, een 'harde' en een 'zachte'. Zo speelt bij de rationale enerzijds de *strategist* een rol en anderzijds de *storyteller*. De eerste intervineert door het formuleren en aanreiken van strategie, *business models* en analyses. De tweede intervineert door de *corporate story* over te dragen, ambities tot leven te brengen en missies te laten doorleven. De twaalf leiderschapsrollen zijn weergegeven in figuur 2.

De 'eenvoudige' aanpakken

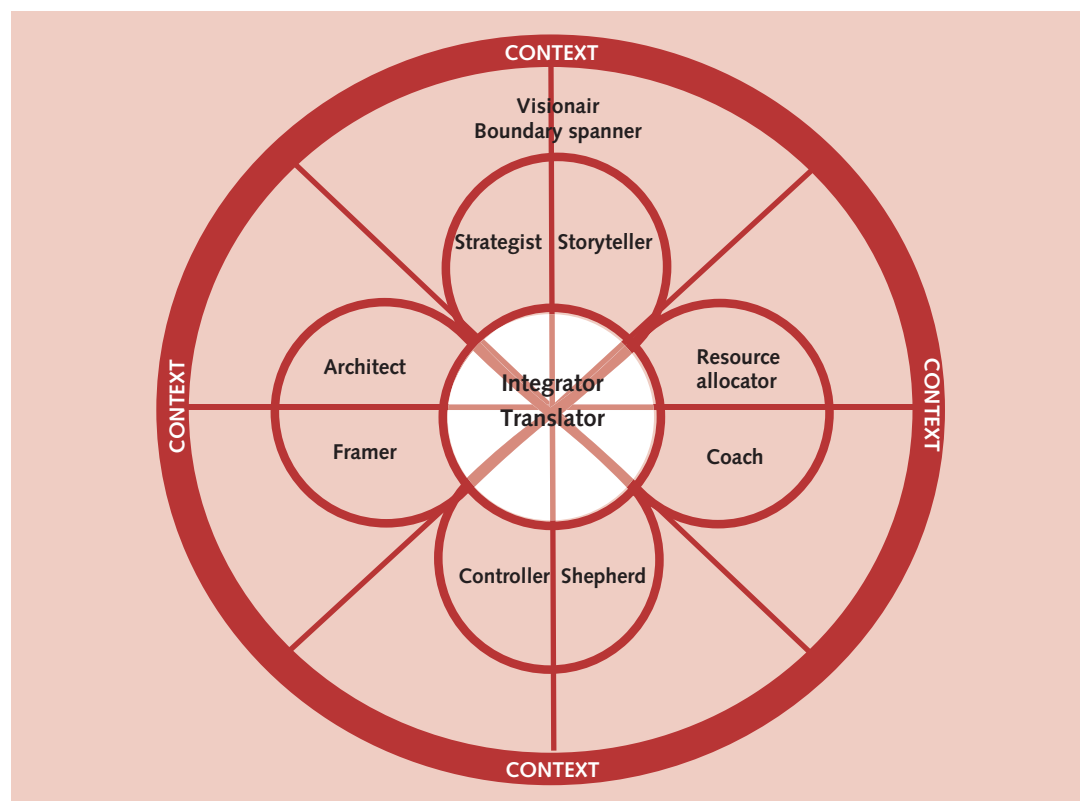
De zes 'eenvoudige' veranderaanpakken zijn: reguleren, imagineren, materialiseren, 'containen', voeden en verbinden. Die worden hieronder afzonderlijk besproken.

Reguleren

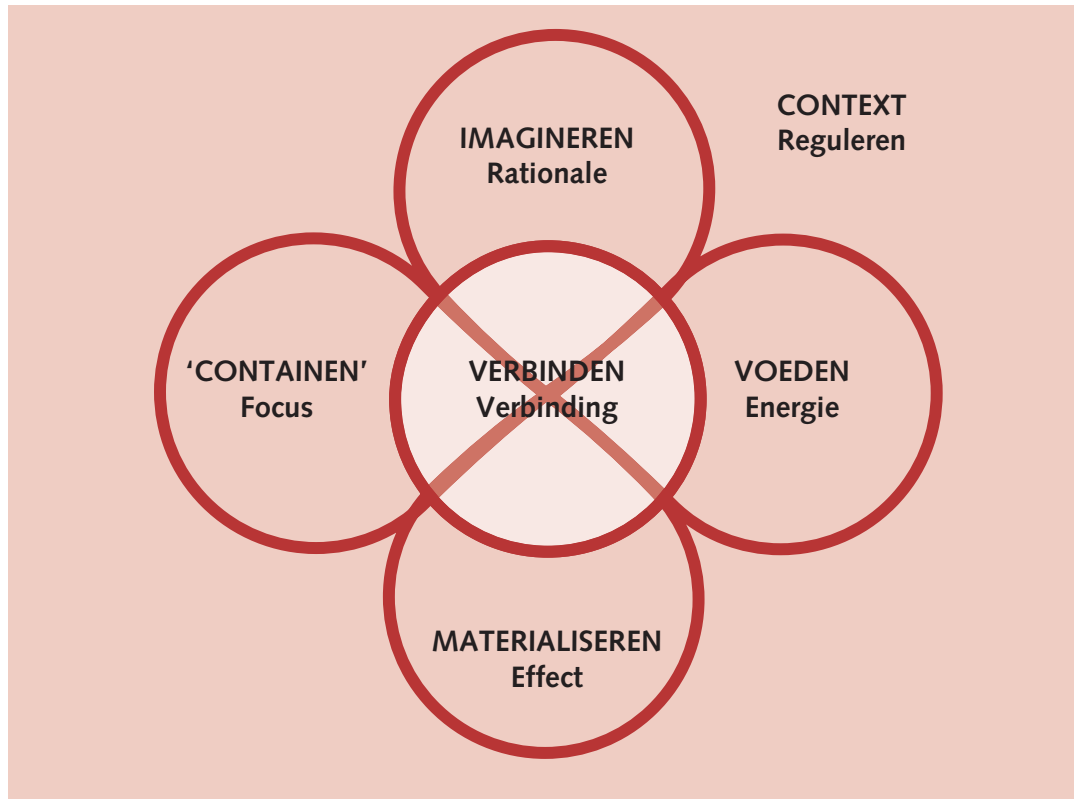
Deze aanpak richt zich op het zodanig beïnvloeden van de context dat deze hanteerbaar wordt. Dat hanteerbaar maken kan vorm krijgen door bijvoorbeeld te lobbyen of door impulsen met mate te laten 'binnenkomen'.

Naar analogie met psychopathologie bij mensen

Figuur 2. Twaalf leiderschapsrollen bij verandering



Figuur 3. Het veranderkrachtmodel met zes 'eenvoudige' veranderaanpakken



kan deze aanpak ook voor organisaties geïllustreerd worden met de combinatie stress en kwetsbaarheid. Het stress- of kwetsbaarheidsmodel gaat er dan vanuit dat organisaties een kwetsbaarheid in zich dragen en dat daarnaast omgevingsfactoren of stressbronnen een rol spelen bij het functioneren.⁷ Bij kwetsbaarheid passen in negatieve zin begrippen als hyperreactiviteit, overgevoeligheid en verminderde capaciteit om informatie te verwerken. Bij de stressbronnen gaat het bijvoorbeeld om overstimulatie en ingrijpende gebeurtenissen, zoals sterk wijzigende wet- en regelgeving, het verliezen van een grote klant of het ontstaan van een nieuwe concurrent. Disfunctioneren ontstaat als de relatieve verhouding tussen de mate van kwetsbaarheid en de (ervaren) hoeveelheid stress uit het lood is. Dat kan opgelost worden door de kwetsbaarheid te verminderen of de hoeveelheid stress te beïnvloeden. Bij reguleren gaat het om het tweede, het hanteerbaar maken van stress of *challengers*.⁸ Mogelijkheden zijn het beïnvloeden van de geobjectiveerde hoeveelheid stress of de ervaren stress. Het eerste kan door bijvoorbeeld de politiek zo te beïnvloeden dat wetgeving versneld of juist vertraagd wordt;⁹ het tweede door *gatekeeping*, waarbij

niet alles wat speelt ook zichtbaar of voelbaar wordt voor de organisatie. Door informatie te reguleren, wordt de organisatie afgeschermd en beschermd en wordt voorkomen dat een overmaat aan impulsen maakt dat de organisatie 'van de leg raakt'.

Imagineren

Imagineren richt zich op het collectieve voorstellingsvermogen van de leden van de organisatie. Het gaat om het ontwikkelen en communiceren van een missie of rationale, een visie, een verhaal dat de organisatie doelgericht en doelbewust laat werken. Imagineren is een synthese van *image* en *engineering*, het scheppen van een stimulerend, vruchtbaar (streef)beeld. In deze aanpak zijn (formele en informele) leiders de ingenieur van het voorstellingsvermogen van de organisatie.¹⁰ Deze aanpak richt zich op het overdragen van de beweegreden van de verandering. De *strategist* en *storyteller* moeten in wisselwerking zorgen dat 'het' klopt. Zo is imagineren de aanpak als het schort aan een duidelijke *purpose*¹¹ of een duidelijk *why*,¹² een hoger doel of collectieve ambitie. Juist als er sprake is van ingrijpende, betekenisvolle wijzigingen in de context van de organisatie hangt er veel

6. S. ten Have, W.D. ten Have en B. Janssen, *Het veranderboek – 70 vragen van managers over organisatieverandering*, Mediawerf, Amsterdam, 2009.

7. Vergelijk: K. Nuechterlein en M. Dawson, 'Psychophysiological dysfunctions in the developmental course of schizophrenic disorders', *Schizophrenia Bulletin*, 10(2), 1984, pp. 204-234.

8. J. Zubin en B. Spring, 'Vulnerability: a new view of schizophrenia', *Journal of Abnormal Psychology*, 86, 1977, pp. 103-126.

9. J. Pfeffer en G. Salancik, *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978.

10. H. Klaus, *Imagineren – Proces van (zelf)genezing*, Uitgeverij Ankh-Hermes, Deventer, 1993.

11. N. Mourkogiannis, *Purpose: the starting point of great companies*, Palgrave Macmillan, New York, 2006; Bower, 2000 (zie noot 4).

12. S. Sinek, *Start with Why*, Penguin Books, London, 2009.

van deze aanpak af. Er kan dan niet vertrouwd worden op bestaande visies, routines, modellen en metaforen. Sterker nog, die zijn vaak belemmerend en daarmee een extra opgave bij het vormgeven en realiseren van de verandering.

De organisatie raakt uit het lood wanneer ze meer stress ervaart dan ze aan kan

Bij een minder ingrijpende verandering is imagineren niet minder belangrijk, maar in de uitwerking wel minder ingrijpend. Het gaat dan bijvoorbeeld om het beter vervatten van een deugdelijke strategie in een aansprekende visie. Een wel ingrijpende verandering (zoals van handwerk naar een geautomatiseerd proces) of zelfs een transformationele verandering, in de vorm van de overgang van een gereguleerd monopolie naar een competitieve *business*, vraagt meer.¹³ De organisatie moet dan geleid worden door de gids of *gatekeeper* die zorgt voor de juiste impulsen, of zij moet meegenomen worden door de visionair die nieuwe vergezichten aanreikt en tot leven brengt.

Materialiseren

Materialiseren staat voor het omzetten van de rationale in consequenties, voor- en nadelen, opbrengsten en kosten, percepties en inschattingen verbonden met de verandering voor specifieke betrokkenen in de organisatie. Zo zal een medewerker zich afvragen hoe een gedwongen verhuizing in het komende jaar zich verhoudt tot betere loopbaanmogelijkheden op termijn.

Deze veranderaanpak richt zich er op mensen te stimuleren deel te nemen aan de verandering. Niet het grote, maar het kleine verhaal vormt het aangrijpingspunt: wat schiet *ik* (individuele medewerker) met de verandering op? Deze aanpak kan zowel transformationeel als transactioneel ingezet worden. In het eerste geval richten interventies zich op normen, waarden en hogere behoeften, in het tweede geval op de ruilrelatie, door bijvoorbeeld beloning en waardering of ontwikkelingskansen te verbinden met de verandering.

Materialiseren kan zich daarnaast op het meer cognitieve of rationele en het meer affectieve of emotionele richten. Een voorbeeld van 'cognitief richten' is het verstrekken van persoonlijke *targets* of specifieke groepsdoelen en werkinstructies waarmee de verandervisie geconcretiseerd wordt; de leiderschapsrol die daarbij past is die van de *controller*. Een voorbeeld van 'affectief richten' is het geven van gerichte voorlichting over de gevolgen van de verandering om tegenwicht te bieden aan percep-

ties, misvattingen en negatieve gevoelens. Het signaleren van onrust en ongenoegen en het daarop reageren hoort bij de leiderschapsrol van de *shepherd*.

'Containen'

De Britse psychiater en expert op het gebied van groepsdynamica Bion (1897-1979) beschouwde *containment* als het vermogen van ouders om voor het kind ondraaglijke of ingewikkelde gevoelens draaglijk of hanteerbaar te maken, rekening houdend met de intenties van het kind.¹⁴ Bij organisatieverandering gaat het op vergelijkbare wijze om het (aan)bieden van focus, kader en richtlijnen in de vorm van bijvoorbeeld structuren, prioriteiten en organisatiewaarden. Deze bieden werknemers de zorg, aandacht, veiligheid en het overzicht die nodig zijn om effectief om te gaan met de verandering. Tegenover de angst en onzekerheid die organisatieveranderingen met zich meebrengen, worden bescherming, comfort, zekerheid en zorgzaamheid gesteld. Op vergelijkbare wijze kan in situaties van organisatie- en gedragsverandering invulling worden gegeven aan die *environment of container*. Bijvoorbeeld door de leider die als *framer* en *architect* zorgt voor een organisatieomgeving waarbinnen de verandering op een verteerbare en vruchtbare wijze ter hand genomen kan worden. De leider organiseert dan door bijvoorbeeld structuren, de fysieke omgeving, systemen en procedures, geprioriteerde waarden en sociale steun. Een hiermee verbonden perspectief biedt de hechtings-theorie van de Britse psychiater Bowlby (1907-1990).¹⁵ Naar analogie van de ouder-kindrelatie moeten leiders voor hun volgers voorzien in een veilige hechting. Als persoon vormen zij in situaties van stress, onzekerheid en verandering de uitvalsbasis voor het verkennen van de nieuwe omgeving. Veilige hechting vereist een sensitieve houding van leiders, het respecteren van de autonomie van de volgers en het ondersteunen en structureren van het leer- en veranderproces van de volgers.

Voeden

Voeden is de veranderaanpak die oplossingen moet bieden voor een gebrek aan energie om te veranderen. Deze energie staat voor de brandstof die voor een verandering noodzakelijk is. Daarbij gaat het om zowel de 'zachtere' inspiratie en (intrinsieke) motivatie als hardere componenten, zoals het budget, kennis, vaardigheden en ervaring. Daar waar inspiratie zelden wordt onderschat als

13. R.J. Marshak, 'Managing the metaphors of change', *Organizational Dynamics*, 22, 1993, pp. 44-56.

14. W.R. Bion, 'Attacks on linking', *International Journal of Psycho-Analysis*, Vol. 40, 1959 (herdrukt in *Second Thoughts*, 1967).

15. M.H. van IJzendoorn, L.W.C. Tavecchio, F.A. Goossens en M.M. Vergeer, *Opvoeden in geborgenheid – Een kritische analyse van Bowlby's attachmenttheorie*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1988.

slaag- of faalfactor, ligt dit voor kennis, ervaring en middelen vaak anders. Dit terwijl in onderzoek het gebrek aan het laatstgenoemde, de *capabilities gap*, wordt genoemd als de op één na belangrijkste belemmering bij verandering (na diepgewortelde waarden).¹⁶ Bower beschouwt *resource allocation* als een zeer belangrijk managementproces, omdat het de gekozen richting en gestelde prioriteiten concreetiseert en operationaliseert.¹⁷ Bij veranderingen draait het om andere richtingen of prioriteiten. Dit moet consequenties hebben voor de *resource allocation*, om nieuwe prioriteiten zichtbaar en de daarmee verbonden doelstellingen haalbaar te maken. Naast de *resource allocator* draagt de *coach* deze aanpak. De *coach* zorgt ervoor dat mensen en middelen op de juiste plek zijn of komen. In samenwerking met de *resource allocator* zorgt de *coach* er ook voor dat in verschillende fasen en situaties in het veranderproces gewisseld kan worden van opstelling of samenstelling. Voeden als veranderaanpak betekent ook dat de *coach* weet te inspireren en te motiveren.

Verbinden

Verbinden is de aanpak die soelaas moet bieden als er 'integrale disfuncties' aan de orde zijn – bijvoorbeeld als er sprake is van desintegratie. Er gebeurt

in dat geval op allerlei gebieden veel, maar het ontbreekt aan samenhang en consistentie vanuit een gekozen richting. In dat geval moet de *integrator* gaan verbinden, bijvoorbeeld door te werken aan een collectieve ambitie, samenwerking en het gemeenschappelijk psychologisch contract.

Een ander voorbeeld is dat van de desorganisatie: in aanleg is er veel aan inzichten en instrumenten beschikbaar, maar het potentieel wordt niet benut, er is een gebrek aan besluitvorming en actie, en er wordt gearzeld. Hier moet de *translator* verbinden en zorgen voor inhoudelijke afstemming, formele coördinatiemechanismen en 'leiding'. Het hogere doel en de prestatie-indicatoren, de structuren en systemen en de waarden en drijfveren moeten zowel bij de afzonderlijke medewerkers als bij groepen in de organisatie weer met elkaar verbonden raken.

Figuur 4 vat de eenvoudige veranderpakken en de daarbij horende leiderschapsrollen samen.

Tweevoudige aanpakken

Diagonale of tweevoudige aanpakken worden vaak ingezet als het evenwicht of de balans in het veranderproces of in de organisatie is aangetast. Als bijvoorbeeld rationale en energie zich in combinatie

Figuur 4. Voorbeelden van interventies per 'eenvoudige' veranderaanpak en leiderschapsrol

Factor	Veranderaanpak	Voorbeelden van interventies
Context	Reguleren	Visionair: toekomstbeelden schetsen, visie ontwikkelen
		Gatekeeper: lobbyen, informatie selecteren
Rationale	Imagineren	Storyteller: corporate story ontwikkelen, inspirerende metaforen ontwerpen of verschaffen
		Strategist: strategische keuzes maken, businessmodel ontwerpen
Effect	Materialiseren	Shepherd: beoordelen organisatieklimaat, vaststellen gewenste verhouding tussen vrijheid en veiligheid
		Controller: prestatie-indicatoren definiëren, concrete doelstellingen op groeps- en individueel niveau vaststellen
Focus	Containen	Framer: leidende organisatiewaarden omschrijven en overdragen, voorbeeldgedrag en rolmodellen definiëren
		Architect: structuren en systemen ontwerpen, samenstel van gedragsregels ontwikkelen
Energie	Voeden	Coach: teams samenstellen, gewenst gedrag stimuleren en aanleren
		Resource allocator: budgetten toekennen, voorzien in kennis, ervaring en vaardigheden
Verbinding	Verbinden	Integrator: versterken samenhang en samenwerking tussen functionele gebieden en organisatie-eenheden, verbinden spontane en geplande veranderinitiatieven
		Translator: verbinden van hoger doel en concrete targets en individuele drijfveren, vertalen van kaders in gedrag, mensen en middelen

¹⁶ M. Pardo del Val en C. Martinez Fuentes, 'Resistance to change: a literature review and empirical study', *Management Decision*, 41(2), 2003, pp. 148-155.

¹⁷ Zie voetnoot 4.

hebben ontwikkeld, kan er zowel sprake zijn van een gedreven en geïnspireerde organisatie met een droom als van een organisatie met een verstoord 'zelfbeeld'. De kunst is om het goede te behouden, al dan niet in combinatie met correctie of tegenwicht.

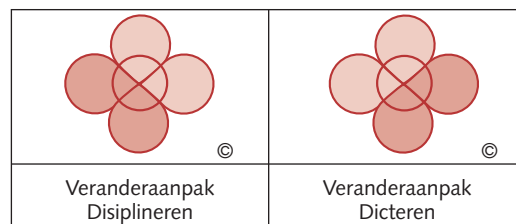
Disciplineren

Als focus en effect worden gecombineerd, dan ontstaat disciplineren als veranderaanpak. Er wordt voorzien in kaders, begrenzing, richting, richtpunten en indicatoren. Deze resulteren in *deadlines*, bedding en operationalisering. Daarmee worden dromen, ambities en visies getoetst en van de juiste maatvoering voorzien.

Dicteren

Als energie en effect doorschieten, gaat egoïsme domineren. Anarchie en chaos dreigen, collectieve ambitie, discipline en distantie ontbreken. De op rationale en focus gebaseerde aanpak 'dicteren' biedt hier tegenwicht aan. De *strategist* en *architect* kunnen in eendrachtige samenwerking bijvoorbeeld zorgen voor productieve kaders, een definitie van het 'niet-onderhandelbare-minimumgedrag' en regelruimte. Zo krijgen handelen en energie weer richting, zin en samenhang.

Figuur 5. De tweevoudige veranderaanpakken 'disciplineren' en 'dicteren'.



Participeren

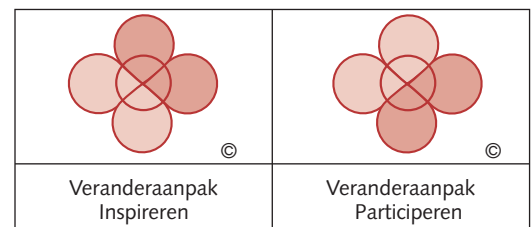
Als de leiding opereert vanuit een ivoren toren, dan zijn rationale en focus juist doorgesloten. Dan is het zaak medewerkers en andere *stakeholders* te betrekken. Participeren is dan de veranderaanpak, met energie en effect als motorblok en motorolie. Deze aanpakken worden vaak voorafgegaan of geflankeerd door de hiervoor beschreven zesde 'eenvoudige' aanpak, 'verbinden'. De *translator* en *integrator* zijn tolk of tussenpersoon of fungeren als wegbereider, katalysator of olie.

Inspireren

De vierde diagonale aanpak is inspireren. De combinatie van rationale en energie biedt verlichting

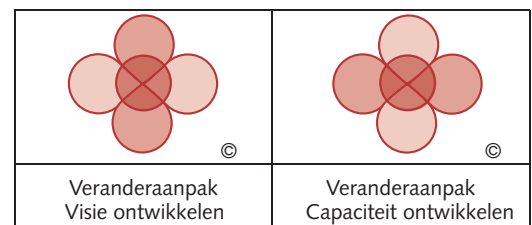
aan een organisatieverandering die zucht onder het juk van een gebureaucratiseerd proces. Programmanagement, monitoring en planning domineren en verstikken. Het proces wordt gaande gehouden door 'straf en beloning', afhankelijk van tussenstanden en scores die tot uitdrukking worden gebracht met onder meer 'smileys', *heat maps*, kleuren en stoplichten. Bij dergelijke veranderprocessen is de ziel er uit, het waarom is onduidelijk en plichtmatigheid troef. Rationale en energie in combinatie inspireren dan door bijvoorbeeld te voorzien in *corporate stories* en visies die medewerkers raken.

Figuur 6. De tweevoudige veranderaanpakken 'participeren' en 'inspireren'.



De vier tweevoudige veranderaanpakken laten zich schematisch in figuur 7 samenvatten.

Figuur 7. Overzicht van tweevoudige veranderaanpakken, met voorbeelden van interventies#



De drievoudige of horizontale en verticale aanpakken

De drievoudige aanpakken richten zich op de horizontale en verticale as van het veranderkrachtmodel. Ze richten zich op de verandercapaciteit en verandervisie. In een gezonde situatie verhouden deze zich evenwichtig tot elkaar

Er ontstaat een probleem als ze beide onderontwikkeld zijn in relatie tot wat de organisatie vanuit haar opdracht of (maatschappelijke) missie moet kunnen of presteren. Er ontstaat ook een probleem als de een ten opzichte van de ander ontoereikend is. De veranderkracht ontbreekt, Bower's *purposive change*¹⁸ hapert: 'What it should be and how it should be accomplished.'

18. Zie voetnoot 4.

Capaciteit ontwikkelen

De Olympische Spelen van 1984 in Los Angeles kunnen als voorbeeld dienen van de veranderaanpak 'capaciteit ontwikkelen'. Net als bij de Spelen in 1976 (Montreal) en 1980 (Moskou) waren visie en missie helder. Streven was de beste Spelen ooit te organiseren. Maar waar in Montreal en Moskou financieel verlies een indicator was van een ontoereikende verandercapaciteit, lag dat in Los Angeles anders. Daar ontwikkelde men de verandercapaciteit zo dat deze de ambities verantwoord en winstgevend kon dragen. Zo werd nieuwbouw beperkt tot een zwembad en een velodrome, die bovendien door sponsors werden betaald. 'Capaciteit ontwikkelen' is een belangrijke veranderaanpak voor missionaire organisaties en voor visionaire leiders. Zij zullen vaak snel en nadrukkelijk een droom ontvouwen die zo krachtig is dat hij de rest 'uit het lood' trekt. De capaciteit om deze droom te realiseren, moet dan snel en adequaat volgen.

Visie ontwikkelen

Anders is de situatie die vraagt om de veranderaanpak 'visie ontwikkelen'. Zo'n situatie is voorstelbaar bij een organisatie waar men van organiseren weet, volwassen professionals aan boord heeft en ook voorzien is van zelfkritiek en het vermogen tot zelfreflectie. Zo'n organisatie kan geconfronteerd worden met gedreven medewerkers en managers die wel vinden *dat* het anders moet, maar geen collectief of gedeeld beeld hebben van het *hoe*. Het ontwikkelen van een collectieve ambitie, een gedeelde visie en gezamenlijke betekenisgeving vormt de kern van de aanpak die tegenwicht en kader moet bieden. De *strategist* en *controller*, de *storyteller* en *shepherd* moeten in eendrachtige samenwerking met de *integrator* en *translator* voorzien in een richting die resoneert en aanslaat.

Veranderstrategieën en veranderdynamieken

Complexe(re) veranderingen vragen doorgaans om meer dan een eenvoudige veranderaanpak. Het goed en duurzaam realiseren van een organisatieverandering vergt dan ook vaak een combinatie van aanpakken en interventies. Deze moeten samenhangend en consistent vorm krijgen. Er moet voorzien worden in een overkoepelend plan of veranderstrategie. Deze strategie zal doorgaans het resultaat zijn van een zo goed mogelijk doordacht ontwerp, gebaseerd op een adequate diagnose, leerervaringen en aanpassingen gaandeweg het veranderproces.

Zo'n veranderproces wordt vaak gekenmerkt door uiteenlopende eisen en behoeften die niet zelden ook op gespannen voet met elkaar staan. Besluitvaardigheid *en* draagvlak zijn vereist, vrijheid *en* duidelijkheid, volwassenheid *en* veiligheid, een droom *en* een deadline, een lonkend perspectief *en* de agenda voor volgende week, allesverzengende ambities *en* de menselijke maat. De geschetste veranderaanpakken bieden oplossingen voor al deze behoeften en eisen.

De vraag is evenwel in welke volgorde en samenhang ze moeten, kunnen en mogen bijdragen. Soms dwingt de concrete context een bepaalde aanpak als start of vervolg af. Een financiële nood situatie leidt tot voorrang voor aanpakken als disciplineren en dicteren. Belemmeren fragmentatie en conflicten in de organisatie een verandering, dan lijken 'containen' en 'verbinden' een eerste vereiste. Voelen medewerkers zich niet gehoord na een eerste fase met een knap geformuleerde visie en strakke plannen, dan moeten aanpakken als 'inspireren' en 'participeren' tegenwicht bieden. Soms maken organisatieklimaat en taakvolwassenheid een voor de hand liggende aanpak onmogelijk of een minder voor de hand liggende toch haalbaar. In een uitdagende omgeving zal een krachtige organisatie met weerbare medewerkers reageren door te 'imagineren'.

Twee voorbeelden

De veranderstrategie kent verschillende verschijningsvormen. Afhankelijk van de eisen en behoeften van de interne en externe context en de eigen mogelijkheden zullen verschillende strategische combinaties tot stand komen. Hier worden met behulp van de geschetste veranderaanpakken twee voorbeelden van strategieën gegeven.¹⁹

Voorbeeld 1

Voor een professionele dienstverlener is het vijf voor twaalf. De organisatie wordt geteisterd door een afkalvend marktaandeel, acute financiële problemen en egoïsme onder de professionals. Het veranderbewustzijn is laag, het verandervermogen door de aanwezigheid van bekwame professionals potentieel aanwezig.

In de eerste fase speelt de veranderaanpak 'materialiseren' de hoofdrol. Management en medewerkers confronteren elkaar met de ontstane situatie, de negatieve gevolgen en het weinig rooskleurige toekomstbeeld. Het veranderbewustzijn en de noodzaakbeleving nemen significant toe, de bedrijfsproblemen nemen echter nog niet af.

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

Als de leiding opereert vanuit een ivoren toren zijn rationale en focus doorgeschoten

De tweede fase wordt ingezet met de veranderaanpak ‘disciplineren’. Het niet-onderhandelbare minimumgedrag wordt gedefinieerd en op individueel en groepsniveau geconcretiseerd. Begrenzingsen en kaders worden vastgesteld, het psychologisch contract wordt op basis van scherpe afspraken over resultaten en gedrag opnieuw afgesloten.

Nadat de organisatie is gestabiliseerd en uit de gevarezone is geraakt, zet de derde fase in. Er is behoefte aan nieuw vuur en een collectieve ambitie. Tegelijkertijd is er de wetenschap dat elk vergezicht zal verdampen als er niets wordt gedaan aan het los zand dat de organisatie nog steeds kenmerkt. Oud gedrag, tijdelijk weggedrukt door de hoge nood, ligt weer op de loer. Oude trauma’s en verbroken verbindingen dreigen hun tol te eisen nadat er eerst geen ruimte was om er iets aan te doen. Daarom moet de derde fase beginnen met ‘verbinden’: contact en aandacht moeten als voorwaarde recht gedaan worden.

Aansluitend is de veranderaanpak die van ‘inspireren’. Rationale en energie moeten in combinatie hun werk doen om de organisatie verder te helen en weer in contact en evenwicht met de context te brengen. De organisatie veranderen, niet vanwege het verleden, maar omwille van de toekomst.

Het eerste voorbeeld, schematisch weergegeven in figuur 8, laat zien hoe aan verschillende eisen en behoeften in de tijd, door opeenvolging van fasen tegemoet kan worden gekomen. Deze benadering, waarin de strategie bestaat uit in de tijd opeenvolgende aanpakken, heet ook wel *sequencing*.²⁰

Voorbeeld 2

Een groot internationaal technologieconcern, waarvan ook productie-eenheden deel uitmaken,

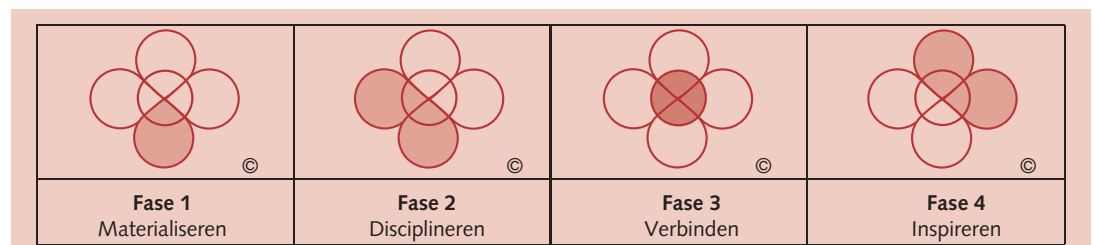
komt door onder andere teruglopende overheidsbestedingen in zwaar weer terecht. De noodzaak om te veranderen is voor iedereen zichtbaar, er moet snel gehandeld worden.

De eerste veranderaanpak is die van het ‘dicteren’. De hoogste leiding neemt met de ondersteuning en advisering van externe experts het voortouw. Nieuwe strategische uitgangspunten en financiële en operationele criteria worden opgesteld. Deze vormen de basis voor ‘eenvoudige regels’ waarmee de strategie en richting geoperationaliseerd worden. Deze regels worden benut voor onder andere een doorlichting en een portfolio-analyse en leiden tot besluiten om te desinvesteren en een aantal activiteiten af te stoten. Deze aanpak strekt zich in deze fase ook uit tot het netwerk van toeleveranciers; ook daarin wordt orde op zaken gesteld. In deze eerste fase is ‘reguleren’ een flankerende aanpak.

Gegeven de sterke afhankelijkheid van overheden en hun internationaal beleid is het overleg gezocht en de lobby ingezet. Dit leidt tot duidelijkheid over de oriëntatie voor de lange(re) termijn van belangrijke stakeholders buiten de organisatie. Het biedt de mogelijkheid te komen tot een perspectief voor de lange termijn en negatieve invloeden van zich wijzigend (overheids)beleid op de korte termijn te matigen of temporiseren. Bijwerking van de keuze om vooral te ‘dicteren’ is een grotere afstand tussen het topmanagement, de lijnmanagers, de medewerkers, onder wie een groot aantal zeer ervaren specialisten, en de ondernemingsraad.

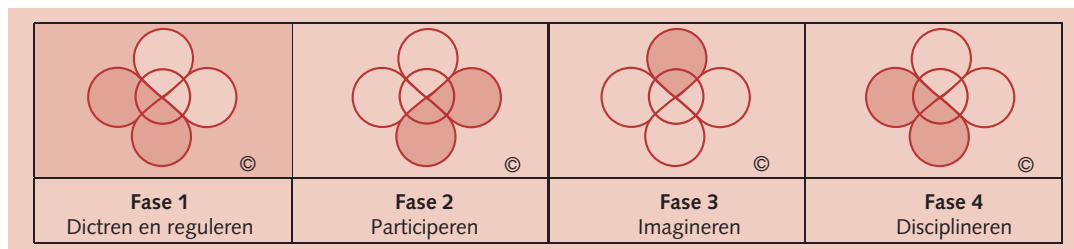
Daarom wordt in de daarop volgende fase vooral ingezet op ‘participeren’ als veranderaanpak. Nu de onderneming is ‘opgeschoond’ en de acute dreiging is weggenomen, wordt er een dialoog opgestart om mensen bij het veranderproces te betrekken en hen te stimuleren om inzichten en ideeën aan te dragen voor procesverbeteringen, het ontwikkelen van het organisatieklimaat, en voor

Figuur 8. Voorbeeld 1 van veranderstrategie en veranderaanpakken. Chaotische en onthechte professionele dienstverlener in moeilijkheden.



20. K.M. Eisenhardt en D.N. Sull, ‘Strategy as Simple Rules’, *Harvard Business Review*, jan. 2001, pp. 107-116.

Figuur 9. Voorbeeld 2 van veranderstrategie en veranderaanpakken. Technologieconcern in zwaar weer



technologische en organisatorische innovaties. Dit wordt een enorm succes; er ontstaat ‘als vanzelf’ veel energie, de betrokkenheid is enorm en het regent ideeën. Maar de organisatie lijkt ondanks de eerder geïntroduceerde ‘eenvoudige regels’ ook al snel op een omgeving waarin ‘duizend bloemen bloeien in een tuin die slecht onderhouden wordt’. Uit een evaluatie blijkt, dat het ontbreekt aan een gemeenschappelijk richtpunt, een gedeelde visie. Daarom wordt in de derde fase gewerkt aan het ‘imagineren’: het ontwerpen van een gedeeld en motiverend streefbeeld. In de vierde fase volgde dan de aanpak ‘disciplineren’, dit om te zorgen voor een goede operationalisering, zodat mensen op hun eigen niveau ook echt handen en voeten kunnen gaan geven aan ‘het grote verhaal’. Dit tweede voorbeeld is schematisch weergegeven in figuur 9.

Besluit

De op het veranderkrachtmodel gebaseerde veranderaanpakken dragen bij aan gevarieerde strategieën en geproefde en bewezen interventies. Ze

voorkomen dat er veranderstrategieën ontstaan die blijven zweven. Ze geven het overkoepelende plan voor de verandering handen en voeten.

Deze veranderaanpakken voorkomen ook, dat het

kies van interventies vooral een kwestie blijft van *trial and error* (hoe waardevol dat ook kan zijn). Ze dragen er eveneens aan bij, dat interventies in samenhang worden gekozen en in combinatie kunnen werken. Soms bereidt de ene interventie de weg voor de andere, soms veroorzaakt de ene interventie bijwerkingen of *collateral damage* bij de andere. En soms zorgt de volgende interventie er voor, dat de met de voorgaande interventie gecreëerde winst of vooruitgang duurzaam wordt.

Zo zijn veranderaanpakken de bouwstenen voor veranderstrategieën die doordacht en doelmatig, doelgericht en doelbewust bijdragen aan veranderkracht als basis voor het realiseren van missies, ambities en opdrachten van organisaties. ■

In een financiële noodsituatie verdienen ‘disciplineren’ en ‘dicteren’ de voorkeur
