

Disfuncties in veranderende organisaties

Prof. dr. mr. S. ten Have is partner bij TEN HAVE Change Management (THCM) en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). Drs. N. van der Eng is researcher bij THCM en docent aan de post-graduate opleiding Verandermanagement aan de VU. Dr. W.D. ten Have is managing partner van THCM en universitair docent aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de VU.¹

1. S. ten Have is bij de VU onder meer verbonden aan de postgraduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant, W.D. ten Have aan de postgraduate opleiding Verandermanagement; N. van der Eng werkt momenteel aan een proefschrift over Veranderkracht. Correspondentie via n.vandereng@tenhavecm.com.
2. S. ten Have, W.D. ten Have en N. van der Eng, 'Veranderkracht: vijf leidende Slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering', *Holland Management Review*, 135, 2011, pp. 16-24.

Bij menige organisatie blijkt uit symptomen als verandermoedigheid, weerstand, mislukte projecten en organisatorisch falen het onvermogen om in te spelen op veranderingen. In plaats van deze symptomen te bestrijden, dient het management de 'disfuncties' die effectief veranderen in de weg staan, te leren herkennen, verklaren en aanpakken.

Als mensen succesvolle of niet-succesvolle veranderingen willen verklaren, raken ze dikwijls gevangen tussen twee uitersten: het eendimensionale perspectief en het omvangrijke complex van verklarende factoren. Het eerste leidt vaak tot te eenvoudige verklaringen: het succes van General Electric is het gevolg van het leiderschap van Jack Welch. Of: het falen van de woningcorporatie Vestia is het gevolg van falend toezicht. Het tweede leidt tot onoverzichtelijkheid, een omvangrijke opsomming van symptomen waar men maar moeilijk wijs uit wordt. Beide zijn niet per definitie onjuist. Soms wordt succes of falen grotendeels bepaald door één factor, zoals strategie of leiderschap. Een ramp als die met de veerboot *Herald of Free Enterprise* in 1987 kan daarentegen alleen worden begrepen als bijna veertig factoren, die gezamenlijk tot de ramp hebben geleid, in ogenschouw worden genomen. Maar in veel gevallen helpen de uitersten niet: ze leiden bij diagnose en het zoeken naar oplossingen gemakkelijk tot simplisme ('vervang de leider') of een gebrek aan overzicht en inzicht, en 'trial and error' ('we moeten ergens beginnen'). In dit artikel wordt een overzicht gegeven van, en inzicht geboden in, vaak voorkomende problemen en daaraan ten grondslag liggende 'disfuncties' bij verandering en doelrealisatie in organisaties. In en rond veranderprocessen zijn vaak 'syndromen' te zien: consistente configuraties of 'Gestalten' van probleemgebieden. Deze syndromen bieden zicht op de samenhang tussen succes- en faalfactoren bij verandering, zoals de verandervisie, de verandercapaciteit en de mate van duidelijkheid van de effect-

ten van verandering. Ook leggen ze incongruenties of inconsistenties bloot tussen die factoren.

De veranderkracht van een organisatie is sterk bepalend voor het wel of niet, volledig of niet volledig kunnen realiseren van een verandering.² Deze veranderkracht wordt bepaald door vijf (slaag- of faal)factoren in onderlinge samenhang. De benodigde veranderkracht is afhankelijk van de omvang en complexiteit van de te bewerkstelligen verandering. Een eenvoudige procesverbetering vergt veel minder van een organisatie dan een complete transformatie of strategische heroriëntatie. In algemene zin vereist het hebben van adequate veranderkracht dat de vijf bepalende factoren individueel en in onderlinge samenhang goed zijn ingevuld en 'kloppen' (inhoudelijk juist zijn).

De eerste van de vijf factoren is de *rationale*: het idee achter een bepaalde verandering, in logische en visionaire zin. De rationale staat voor de beweegreden en moet niet alleen 'kloppen', maar ook aanspreken. De volgende factor is die van het *effect*: het beoogde, geprojecteerde of ervaren concrete effect van de verandering bij verschillende betrokkenen (voordelen of nadelen, positieve of negatieve resultaten, percepties en gevoelens). De derde factor is *focus* en staat voor de beweegrichting en aanwijzingen in (of af te leiden uit) referentiekaders als de strategie, de structuur en de organisatiewaarden. De vierde factor is *energie*: de inspiratie, motivatie en vermogens die onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap en de beschikbaarheid van kennis en middelen mede de haalbaarheid van de verandering bepalen. De vijfde en laatste factor

is *verbinding*. Verbinding staat voor de sturing en saamhorigheid die zorgen voor consistentie en samenhang, en zorgt ervoor dat de veranderinspanningen verbonden met de overige vier kernelementen optimaal renderen. De vijf factoren laten zich combineren zoals weergegeven in figuur 1.

De idee is dat de buitenste vier krachten in onderlinge samenhang en op het gewenste kwalitatieve niveau ingevuld moeten zijn. Is dat niet het geval, dan ontstaan 'disfuncties', ofwel verstoringen van de normale werking van de veranderkracht. De factor verbinding zorgt voor de sturing die nodig is voor het gericht invullen van de andere vier krachten. Verbinding zorgt er ook voor dat de (goed ingevulde, individueel op het gewenste niveau zijnde) overige vier krachten in samenhang hun werk doen. Als die verbinding ontbreekt, raakt het model uit balans. De verandervisie (rationale + effect) 'overvraagt' dan bijvoorbeeld ten opzichte van de beschikbare verandercapaciteit (focus + energie). Een dergelijke disfunctie verklaart dan waarom een verandering niet gerealiseerd wordt of kan worden. In dit artikel wordt ingegaan op de vraag welke disfuncties of syndromen een rol kunnen spelen bij verandering in en van organisaties. Eerst wordt on-

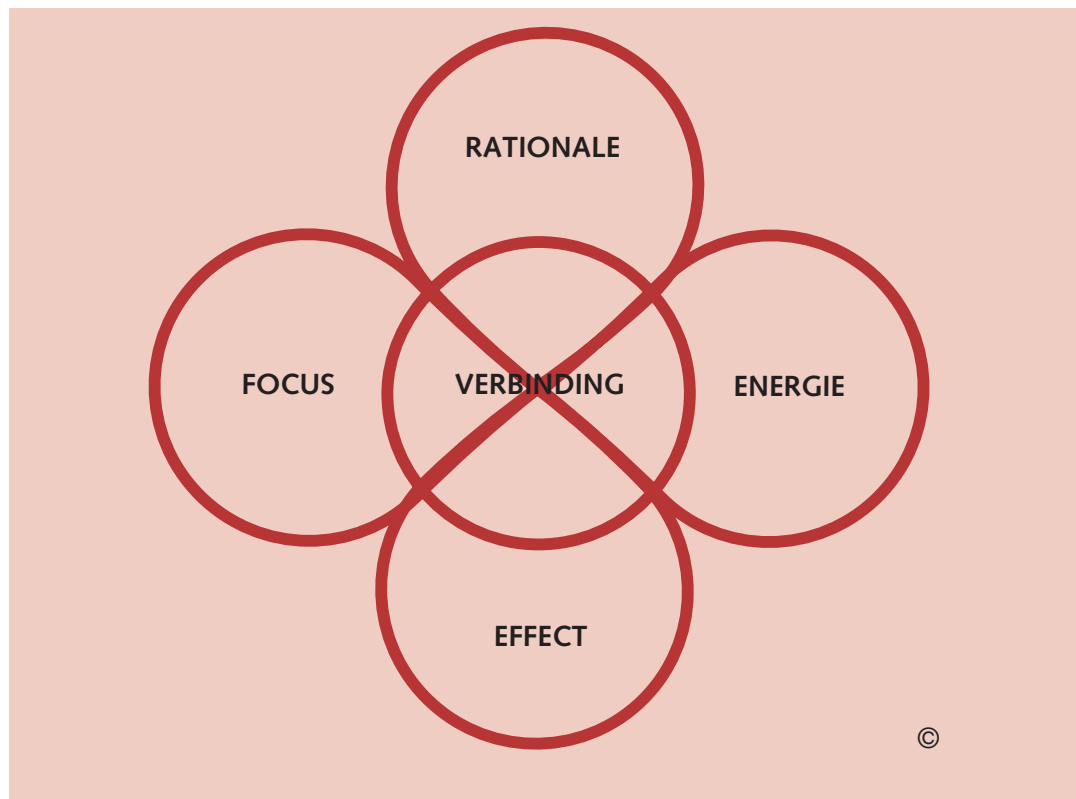
derzocht wat de aard en de rol van syndromen zijn bij veranderende organisaties. Vervolgens wordt ingegaan op disfuncties die enkelvoudig of tweevoudig zijn. Aansluitend wordt verkend welke disfuncties een integraal karakter hebben en daarvoor alle factoren in het model van veranderkracht 'raken'.

Een zwak verandervermogen blijkt vaak uit symptomen als verandermoeheid, weerstand, mislukte projecten en organisatorisch falen

Syndromen bij veranderende organisaties

Een 'syndroom' is een ziektebeeld en staat voor een aantal steeds in combinatie met elkaar voorkomende (klinische) verschijnselen. In de context van een organisatie kan de combinatie van dergelijke verschijnselen – net zoals symptomen van een kwaal bij mensen – de manifestatie zijn van een organisatorisch ziektebeeld, syndroom of disfunctie. Kets de Vries en Miller³ vertalen bijvoorbeeld combinaties van verschillende organisatorische symptomen naar vijf ziektebeelden of syndromen: de paranoïde, de dwangneurotische, de theatrale, de depressieve en de schizoïde organisatie. Elk van deze ziekte-

Figuur 1. Veranderkracht in beeld



3. Vergelijk: M.F.R. Kets de Vries en D. Miller, *De neurotische organisatie – Irrationale onderstromingen van het management*, De Management-bibliotheek, Amsterdam 1997.

beelden wordt gekenmerkt door een combinatie van specifieke symptomen. Zo wordt

Schaven aan een organisatiemodel dat zijn tijd heeft gehad is als koper poetsen op de Titanic

bijvoorbeeld het organisatorische paranoïde ziektebeeld gekenmerkt door symptomen als een overmaat aan monitoring, een excessieve hoeveelheid aan procedures, buitensporig veel beheerssystemen en een sterke nadruk op planning. Het effect van het overmatig 'bespieden' van de omgeving en het obsessief (willen) beheersen van de interne processen laat zich raden.

Bij veranderingen kunnen dergelijke syndromen een probleem vormen. Een goede diagnose kan helpen mogelijk belemmerende syndromen of disfuncties bloot te leggen. Een dergelijke diagnose moet bij voorkeur plaatsvinden voor de start, maar desnoods alsnog zodra een eenmaal ingezet veranderproces op blokkades stuit. Soms is er wel sprake van een diagnose, maar is deze te oppervlakkig of te beperkt. Het blijft dan bij het geïsoleerd benaderen van symptomen, bijvoorbeeld een tekortschietende veranderbereidheid of een programmamanagement dat niet werkt. Een dergelijke ondermaatse benadering kan ertoe leiden dat interventies niet goed gekozen worden, onvoldoende aanslaan of het ziektebeeld zelfs verergeren. Het blijft dan vaak bij symptoombestrijding en op zijn best tijdelijke of gedeeltelijke verlichting.

Sommige disfuncties blijven beperkt tot een van de vijf gebieden van de veranderkracht. Een voorbeeld is een gebrek aan goed op de verandering afgestemde kaders en stimuli, nodig om de juiste verandering aan te geven. De organisatiewaarden kloppen dan bijvoorbeeld niet met de gewenste verandering, structuren en systemen belemmeren in plaats van ondersteunen en het gedrag van leiders is in tegenspraak met dat wat men meent na te streven. Kortom, waar het gaat over de focus, de beweegrichting, is er sprake van disfunctionaliteit. Een ander voorbeeld in relatie tot focus is het gewoonweg ontbreken van kaders; er is bijvoorbeeld geen duidelijke structuur en er zijn geen duidelijke organisatiewaarden. Andere disfuncties kunnen meervoudig zijn: een organisatie kan een duidelijke verandering neerzetten (rationale + effect), maar niet in staat zijn deze uit te voeren: de verandercapaciteit (focus + energie) is dan niet op het vereiste niveau, ofwel is onderontwikkeld. In de transformatie van 'print' naar 'multimediaal' zijn er uitgeverijen die wel wisten wat ze wilden (visie),

maar niet in staat waren dit ook daadwerkelijk of snel genoeg te doen (capaciteit).

Een bijzondere disfunctie is het 'losgezongen zijn' van de context. De organisatie is dan in termen van interne consistentie en samenhang van strategie, processen, leiderschap, cultuur en structuur goed en soms extreem goed georganiseerd. Maar het gehanteerde model voldoet niet, of niet meer, in de inmiddels veranderde externe context. De organisatie is dan 'gedissocieerd'. Een voorbeeld is een postbedrijf dat haar traditionele postbezorging geweldig goed uitvoert en ook weet te verbeteren, maar tegelijkertijd geen antwoord heeft op een consument en een technologie die digitale alternatieven vragen en bieden. Kortom, bij de disfunctie 'dissociatie' is er sprake van het vasthouden of zelfs perfectioneren van een organisatiemodel dat zijn rol en betekenis in en voor de markt of maatschappij al heeft verloren – vergelijkbaar met het poetsen van het koper op de *Titanic*.

Enkelvoudige disfuncties: problemen binnen of met een gebied

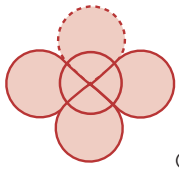
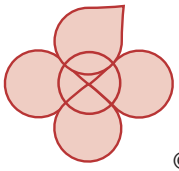
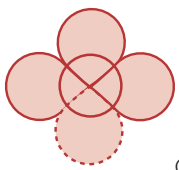
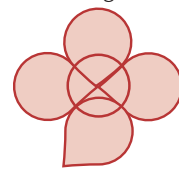
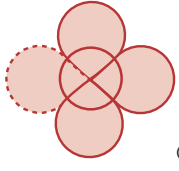
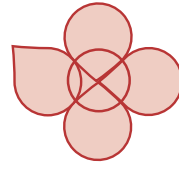
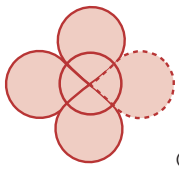
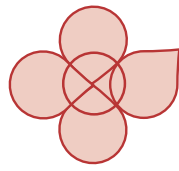
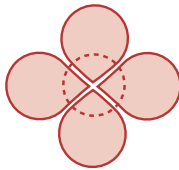
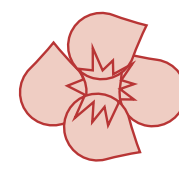
Bij een enkelvoudige disfunctie is het probleem gerelateerd aan een van de vijf factoren van veranderkracht. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan voldoende focus, de energie schiet tekort of er wordt een averechts effect bewerkstelligd. Voor enkelvoudige disfuncties kunnen twee basisvormen worden onderscheiden: afwezigheid respectievelijk verkeerde invulling. In het eerste geval ontbreekt een bepaalde component binnen een factor volledig of is niet of nauwelijks ingevuld: er is bijvoorbeeld geen duidelijke strategie en dus geen focus. In het tweede geval is de factor – bijvoorbeeld de focus – verkeerd of in tegenspraak met de voorgestane verandering ingevuld. Er is dan bijvoorbeeld niet goed nagedacht over hoe bepaalde processen opnieuw ingericht dienen te worden, waardoor zij de verandering tegenwerken in plaats van ondersteunen. Ongewenst gedrag zou daardoor kunnen worden bekrachtigd. In de Engelstalige vakliteratuur wordt dan wel gesproken van een gebrek aan *alignment*⁴: factoren zijn dan incongruent ten opzichte van elkaar. Van een 'verkeerde' invulling is ook sprake als, bijvoorbeeld, de visie als onderdeel van de rationale of de structuur als onderdeel van de focus niet geaccepteerd wordt door betrokkenen – misschien omdat men de visie niet wil of kan begrijpen, of gewoonweg omdat men een andere opvatting heeft over de richting en prioriteiten van de organisatie.

4. Vergelijk: R. Daft, J. Murphy en H. Willmott, *Organizational Theory and Design*, Cengage Learning, Andover, 2010.

In figuur 2 wordt per factor, bijvoorbeeld energie, aangegeven welke disfuncties aan de orde zijn als deze factor *niet* (ontoereikend, beperkt of nauwelijks) of *verkeerd* wordt ingevuld. Als bijvoorbeeld de factor verbinding afwezig is, speelt de disfunctie 'disconnected' op. De met rationale en effect verbonden visie, de structuur als onderdeel van focus, en energie vertaald als de inzet van mensen en middelen bewegen dan los van elkaar, zijn dan *niet* op

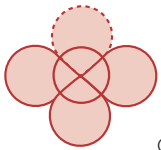
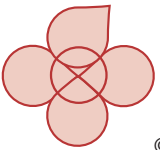
elkaar afgestemd. Is er bij verbinding sprake van een *verkeerde* invulling, dan noemen we de disfunctie 'disassembled'. Programmamanagement als manifestatie van verbinding geeft niet de juiste sturing doordat doelen conflicteren of doordat een prioriteitstelling onduidelijk dan wel instabiel is. Daardoor kunnen bijvoorbeeld prestatie-indicatoren (effect), structuur (focus) en missie (rationale) niet bij elkaar passen of op elkaar aansluiten.

Figuur 2. Disfuncties geordend en vertaald

Factor	Afwezig-disfunctie	Afwezig: kenmerken-de verschijnselen (voorbeelden)	Verkeerd-disfunctie	Verkeerd: kenmerken-de verschijnselen (voorbeelden)
Rationale	Disoriented 	Inactief leiderschap, strategische onthouding, bijziendheid	Disagreement 	<i>Future shock</i> , inaccurate missie, niet-geïdentificeerde trauma's, onlogische ambitie
Effect	Disbenefited 	Ontbreken persoonlijk voordeel (<i>yield</i>), niet-ervaren <i>obligation</i> , geen (eigen) noodzaakbeleving, chauvinistische conditionering, <i>fallacy of the exception</i>	Disadvantaged 	(Hoge) directe kosten van de verandering, kortetermijndenken, verkeerde informatie over of inschatting van de gevolgen (negatieve perceptie)
Focus	Distracted 	Ontbreken voorbeeldgedrag, organisatorisch stilzwijgen, geen geprioriteerde organisatiewaarden, lage veranderbaarheid (door bijvoorbeeld aard technologie, <i>lock-in</i> door gedane langetermijn-investeringen)	Disapproved 	Ineffectieve, diep verankerende routines, ideologie, institutionalisme, homeostase, verkeerd (in)gerichte <i>prevailing circumstances</i> zoals beloningssystemen en mate van autonomie
Energie	Disengaged 	Reactieve <i>mindset</i> , cynisme, schending psychologisch contract, sneeuwblindheid, <i>groupthink</i> , geen veranderbewustzijn, onvoldoende stimuleren acceptatie van groepsdoelen	Disaffected 	<i>Capabilities gap</i> , individueel onvermogen, beperkte veranderkennis, vaardigheden en ervaring, gebrek aan budget en bevoegdheden, gebrek aan intellectuele stimulatie, te weinig ondersteunend leiderschapsgedrag, niet bij de verandering passende waarden
Verbinding	Disconnected 	Interne politiek en machtsstrijd, onverenigbare overtuigingen, emotionele loyaliteit, hokjesgeest, kannibalisatiekosten, ontbreken collectieve ambitie, deelrationa-liteiten ('professionals versus management')	Disassembled 	Ontbreken prioritering van strategische en veranderdoelen, niet adequaat hanteren van afhankelijkheden, <i>trade-offs</i> , synergiemogelijkheden, comfort van de kruis-subsidies

Per disfunctie worden ook voorbeelden van kenmerkende verschijnselen of symptomen genoemd. Vaak zijn dit ook (deel)verklaringen voor de disfunctie en helpen ze zicht te krijgen op mogelijk nuttige interventies (in welk geval bij fragmentarische toepassing het gevaar van symptoombestrijding steeds op de loer ligt). Voorbeelden van kenmerkende verschijnselen bij een afwezige rationale zijn inactief leiderschap of 'strategische onthouding' en bijziendheid. Bij de eerste twee wordt er dan geen richting aangegeven – er wordt niet voorzien in een duidelijke strategie. Bij bijziendheid gaat men zo op in de huidige business dat men niet doorheeft wat er 'verderop' gebeurt.

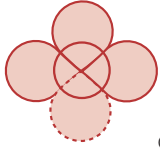
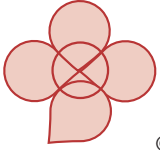
Rationale

	
1. Disoriented	2. Disagreement

Bij de rationale zijn *disoriented* en *disagreement* de disfuncties. Bij *disoriented* gaat het om kenmerkende en verklarende verschijnselen als inactief leiderschap, strategische onthouding en bijziendheid. Bij *disagreement* gaat het om verschijnselen als *future shock*, inaccurate missie, niet-geïdentificeerde trauma's en onlogische ambities. Organisaties die gedesorieënterd zijn, ontbreekt het aan richting. De oorzaak is vaak een gebrek aan leiderschap of een gebrek aan strategie dan wel een combinatie van die twee. Soms is de desoriëntatie een gevolg van navelstaren of bijziendheid. Een voorbeeld zijn organisaties in het bibliotheekwezen die zich in eerste instantie verkeken op de veranderende rol van informatie en communicatie in de samenleving, de mogelijkheden die nieuwe technologie bood en het veranderende gedrag van consumenten. Een ander voorbeeld zijn de producenten van digitale fotolijsten die 'ingehaald' en achterhaald zijn door tablets als de iPad en smartphones. Bij *disagreement* is het probleem niet zozeer dat het ontbreekt aan leiderschap of visie, maar vooral dat deze verkeerd wordt geïnterpreteerd door medewerkers en andere *stakeholders*. De 'troepen' vinden de geschetste toekomst dan te groots en overweldigend, en in plaats van inspiratie en *drive* doen schrik en passiviteit hun intrede. Het is dan de kunst om de toekomst weer hanteerbaar en behapbaar te maken, bijvoorbeeld door het pad ernaar

toe te schetsen en dat te verbinden met de mogelijkheden die medewerkers wel hebben of zien (*backcasting*). Soms is een gebrek aan overeenstemming ook te wijten aan een overmaat aan opgaven. Het laatste zien we nu in de bancaire sector waar politiek, externe toezichthouders, nieuwe en oude concurrenten, consumenten en 'de maatschappij' een veelheid aan eisen stellen die niet alleen veel vergen, maar soms ook op gespannen voet met elkaar staan.

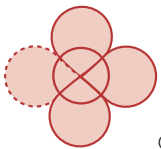
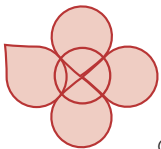
Effect

	
1. Disbenefited	2. Disadvantaged

Bij effect, de tweede component van de verandering, staan de disfuncties *disbenefited* en *disadvantaged* centraal. In het eerste geval gaat het om kenmerken als het ontbreken van persoonlijk voordeel ('yield'), belangrijke aandachtspunten waar niemand zich verantwoordelijk voor voelt ('obligation'), geen (eigen) noodzaakbeleving, chauvinistische conditionering en 'fallacy of the exception' ('bij ons werkt dat niet'). Bij *disadvantaged* gaat het om (hoge) directe kosten van de verandering, kortetermijndenken, verkeerde informatie over of inschatting van de gevolgen (negatieve perceptie). Bij *disbenefited* ziet men het eigen of bredere voordeel, dan wel de (eigen) noodzaak van de verandering niet. Soms begrijpen mensen vanuit de rationale en de daarmee verbonden logica wel dat er verandering nodig is, maar gaat het om een louter cognitief besef omtrent de organisatie als geheel; ze *voelen* de noodzaak tot verandering niet echt en hebben ook (nog) geen oog voor de feitelijke of verwachte consequenties voor hen persoonlijk. Dikwijls wordt ook gedacht dat het bij de aangekondigde verandering of de geschetste noodzaak over anderen gaat. Het 'raakt' mensen dan niet. Soms heeft dit ook te maken met zelfoverschatting (chauvinistische conditionering) en een te rooskleurige inschatting van de (toekomst)situatie. Ook het idee dat elders beproefde veranderingmethoden toch niet zullen werken omdat de eigen groep, afdeling of organisatie 'anders' is ('fallacy of the exception'), speelt hier een rol. Bij *disadvantaged* is het probleem niet dat men de verandering niet ziet of niet kan inschatten wat die

betekent of kan betekenen. Integendeel. Men schat de verandering juist wel op waarde, maar beoordeelt die niet als (voldoende) positief of als perspectiefrijk of haalbaar vanuit het eigen standpunt. Mogelijke positieve effecten op langere termijn leggen het af tegen comfort op de korte termijn en/of te hoog ingeschatte 'directe kosten van de verandering', bijvoorbeeld in de vorm van een noodzakelijke verhuizing of een verplichte opleiding. Vaak heeft men zelf een negatieve inschatting van de gevolgen, die soms eerder gebaseerd is op perceptie of gevoel dan op feiten. In zo'n geval helpt goede informatieverstrekking, voorlichting over de persoonlijke consequenties in positieve en negatieve zin. Voorlichting helpt echter niet in situaties waarbij medewerkers menen de verandering gewoonweg niet aan te kunnen, bijvoorbeeld vanwege een gebrek aan opleidingsniveau. In zo'n geval zullen zij ontwikkeld moeten worden, en blijkt dat echt niet te lukken, dan moet er een faire, zakelijke oplossing worden gezocht.

Focus

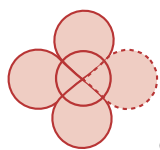
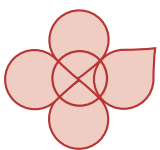
	
1. Distracted	2. Disapproved

Bij de factor focus draait het om de disfuncties *distracted* en *disapproved*. In het eerste geval wordt de organisatie niet geleid. Kenmerken zijn onder andere het ontbreken van voorbeeldgedrag, ontbreken van geprioriteerde organisatiewaarden en een lage veranderbaarheid (bijvoorbeeld door de aard van de technologie waar de onderneming mee werkt en/of door *lock-in* als gevolg van gedane langetermijninvesteringen). Ook door een structuur die te los en vrijblijvend is, kan een organisatie *distracted* raken. Kenmerkend voor de disfunctie *disapproved* zijn ineffektieve, diep verankerende routines, ideologie, institutionalisme of verkeerd (in)gerichte *prevailing circumstances* als beloningssystemen en mate van autonomie.

Focus staat voor referentiekader en helpt de bewegreden (rationale) voor de verandering om te zetten in een bewegrichting. Als deze richting ontbreekt, wordt de verandering niet of onvoldoende geleid. Een adequate focus helpt mensen de slag te maken van het besef *dat* er wat moet gebeuren naar *wat* er (op welke manier) moet gebeuren. Daarvoor

is voorbeeldgedrag als basis voor socialisatie en modelleren behulpzaam. Die slag van 'dat' naar 'wat' lukt niet als er aan bijvoorbeeld de organisatiewaarden geen concrete aanwijzingen voor het eigen handelen kunnen worden ontleend. Daarom is het belangrijk niet alleen aan te geven dat waarden en doelen belangrijk zijn, maar ook in welke prioritering deze moeten worden gezien. Soms is er wel een kader, maar is dat gelet op de benodigde verandering verkeerd ingevuld. Dan is er sprake van de disfunctie *disapproved*. Dergelijke kaders worden gevormd door onder andere diep verankerde routines en verouderde systemen die – in relatie tot de gewenste verandering – verkeerd gedrag stimuleren en belonen.

Energie

	
1. Disengaged	2. Disaffected

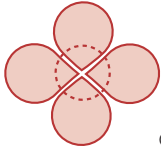
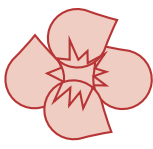
Bij de factor energie gaat het om de disfuncties *disengaged* en *disaffected*. Verklarende en illustratieve kenmerken van de eerste disfunctie zijn een reactieve mindset, cynisme, schending van een psychologisch contract, *groupthink*, ontbreken van veranderbewustzijn en het onvoldoende stimuleren van acceptatie van groepsdoelen. Kenmerken van de disfunctie *disaffected* zijn bijvoorbeeld de *capabilities gap*, individueel onvermogen, beperkte veranderkennis, vaardigheden en ervaring, gebrek aan budget en bevoegdheden, gebrek aan intellectuele stimulatie, te weinig ondersteunend leiderschapsgedrag en niet bij de verandering passende waarden.

Als de organisatie *disengaged* is, stapt men niet 'in'; de verandering wordt dan niet doorleefd of omarmd. Oorzaken zijn vaak een cynische, hulpeloze houding tegenover veranderingen als gevolg van eerdere ervaringen en het elkaar gevangen houden in oude beelden en opvattingen. Soms ontbreekt het aan een collectieve ambitie en een als groep op te pakken uitdaging; de verandering inspireert en motiveert dan niet.

De energie kan ook laag zijn als gevolg van de tweede disfunctie, *disaffected*. Medewerkers staan dan afwijzend of passief tegenover de verandering vanuit het eigen onvermogen. Het ontbreekt dan, in ieder geval in de eigen perceptie, aan de beno-

digde kennis en ervaring, middelen en ondersteuning om de gevraagde, betekenisvolle rol bij de verandering te kunnen spelen.

Verbinding

	
1. Disconnected	2. Disassembled

Bij de verbinding spelen de enkelvoudige disfuncties *disconnected* en *disassembled* een belangrijke rol. Belangrijke verschijnselen van de eerste disfunctie zijn interne politiek en machtsstrijd, onverenigbare overtuigingen, emotionele loyaliteit (het om emotionele redenen vasthouden aan het oude, niet omdat het nog functioneel is) hokjesgeest, verwijzing naar kannibalisatiekosten als een reden om niet te veranderen, ontbreken van collectieve ambitie en botsende rationaliteiten ('professionals versus management'). Bij *disassembled* draait het om verschijnselen als het ontbreken van de prioritering van strategische en veranderdoelen, inadequaat omgaan met afhankelijkheden, *trade-offs*, synergie-mogelijkheden en verslaving aan het comfort van kruissubsidies.

Is de organisatie *disconnected* dan voelt men zich geblokkeerd of belemmerd ten opzichte van de verandering. Om emotionele redenen of uit koele berekening zetten ze zich er niet actief voor in. Vanuit bijvoorbeeld professionele opvattingen en de zorg om en voor de patiënt verzetten artsen zich actief of passief tegen een verandering om de zorg wat zakelijker in te richten. Of men beschouwt het

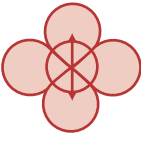
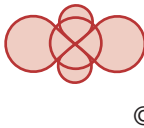
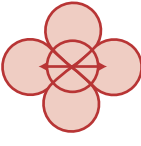
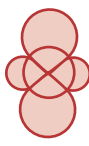
steunen van een voorgestelde verandering als een vorm van verraad jegens eerdere leidinggevend en de eigen geschiedenis. Bij *disassembled* gaat het vooral over het ontbreken van sturing, orde en verbinding tussen doelen, mogelijkheden en eisen. De verandering is niet goed 'in elkaar gezet' of wordt niet adequaat bestuurd. Het ontbreekt aan duidelijke prioriteiten, veranderlogica en coördinatiemechanismen.

Tweevoudige disfuncties bij verandering

Bij de tweevoudige disfuncties zijn steeds twee van de vijf factoren uit het Veranderkrachtmodel betrokken (zie figuur 3). Daarbij kan het gaan om verschillende combinaties: verticaal, horizontaal en diagonaal. Bij de verticale as gaat het over de verandervisie, en dus om de rationale en het effect. Horizontaal gaat het om de verandercapaciteit, met focus en energie als samenstellende delen. Een diagonale disfunctie bestaat bijvoorbeeld uit de combinatie van rationale en focus.

Ook bij de combinaties kan de disfunctie weer twee basisvormen aannemen. De eerste basisvorm is dat de twee betrokken factoren niet met elkaar in overeenstemming zijn. Bijvoorbeeld: de rationale predikt door de visie ondernemerschap, terwijl de focus door 'strengere' structuren en systemen de medewerkers nauwelijks enige ruimte biedt om zelf initiatieven te ontplooiën. In de tweede basisvorm zijn de twee betreffende factoren als duo 'losgezonnen' van, of afwijkend ten opzichte van, de 'rest' van het systeem. De factoren rationale en focus zijn dan bijvoorbeeld de instrumenten waarmee het bestuur van een organisatie van professionals winstmaximalisatie en omzetgroei plant en ontwerpt – terwijl de factoren energie, verbinding en effect de nadruk leggen op persoonlijke groei en

Figuur 3. Verticale en horizontale disfuncties

Lemniscaten	Disfunctie	Kenmerken	Disfunctie	Kenmerken
Verandervisie	Disbelieved 	• Gepercipieerde 'valse' voorwendselen	Discomposed 	• Capacity without purpose
Verandercapaciteit	Disordered 	• Gebrek aan kanalisatie van energie	Disembodied 	• Purpose without capacity

ontwikkeling voor de individuele professional. Het syndroom dat hier speelt, zou 'ivoren toren' kunnen worden genoemd.

Beginnend bij de verticale as of lemniscaat (de verandering) spelen de disfuncties *disbelieved* en *discomposed* een rol. Bij de eerste zegt de rationale iets anders dan het effect doet voor betrokkenen. Voor die betrokkenen, bijvoorbeeld medewerkers, is het een feit of perceptie dat hun baan onzeker wordt, terwijl de rationale een glanzende toekomst voorspiegelt. Zijn de rationale en het effect onderling consistent, maar niet in overeenstemming met de rest, dan noemen we dat *discomposed*. Een nieuwe verandering beweegt zich dan los van de rest en trekt het systeem, de organisatie, zodanig uit het lood dat deze niet meer werkt. Dat is iets anders dan een visie die ambitie laat zien, uitdaagt en 'stretcht'. Bij deze disfunctie wordt er overvraagd en kan de organisatie de ambitie niet dragen.

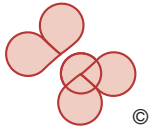
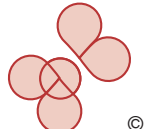
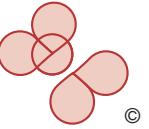
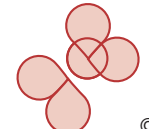
Bij veranderingcapaciteit (focus en energie) spelen respectievelijk de disfuncties *disordered* en *disembodied*. Bij de eerste is er sprake van ontregeling of 'gestoordheid' van de veranderingcapaciteit; focus en energie zijn niet met elkaar in verbinding, maar

werken verkeerd op elkaar in. In het tweede geval is de veranderingcapaciteit in absolute of relatieve zin ontoereikend of zelfs afwezig; er is geen 'lichaam', geen systeem of capaciteit om de verandering te dragen.

Bij het typeren van de diagonale disfuncties beperken we ons in hoofdzaak tot de tweetallen die niet sporen met de rest van het systeem (zie figuur 4). Eerder is het voorbeeld van de 'ivoren toren' (focus + rationale) gegeven. Als disfunctie is deze te omschrijven als *dislocated*. De plannen die gemaakt worden in de ivoren toren werken verstorend of verwarrend voor de rest. In het eerder gegeven voorbeeld staan ze haaks op wat professionals bezighoudt en drijft. Andere diagonale disfuncties zijn te omschrijven als *dislodged* (losgeraakt, verwijderd) of *collective fantasy*, *disassociated* of *selfishness* en *misguided* of *bureaucracy*. Bij *collective fantasy* zijn rationale en energie samen op drift geraakt. Een grootse visie, een gewaagd doel of een

Soms begrijpen mensen dat de organisatie als geheel moet veranderen, maar voelen ze die noodzaak niet voor zichzelf – de boodschap 'raakt' hen niet

Figuur 4. Diagonale disfuncties

Factoren	Disfunctie	Kenmerken
Focus + Rationale	Dislocated – <i>Ivory Tower</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Top staat los van de vloer • Vaak top-down geïnitieerde veranderingen
Rationale + Energie	Dislodged – <i>Collective Fantasy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Grootse visie • Hoogmoedswaanzin • Verstoord zelfbeeld • Ongebreidelde, verkeerd gerichte energie
Energie + Effect	Disassociated – <i>Selfishness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Egoïsme • Eigen 'winkeltjes'
Effect + Focus	Misguided – <i>Bureaucracy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke mate van verantwoording afleggen • Verstikkende monitoringssystemen


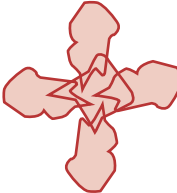
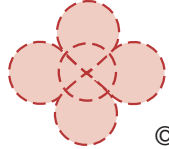
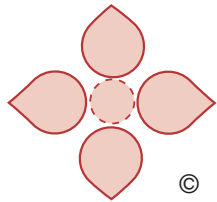
inspirerend voorbeeld enthousiasmeert de organisatie, maar niemand vraagt zich af in hoeverre is voldaan aan de voorwaarden om de droom te kunnen realiseren of de fantasie tot werkelijkheid te maken. In het geval van *selfishness* zijn energie en effect samen losgeraakt van de rest van de organisatie; vanuit het collectief gezien is dat natuurlijk slecht, maar soms is op zijn minst zeer begrijpelijk dat het gebeurt. Deze disfunctie kan zich voordoen wanneer bijvoorbeeld een groot adviesbureau ingrijpend reorganiseert, waardoor de professionals hun heil buiten bij de klant zoeken, daar hun energie halen en daar hun effect aan afmeten. Bij *bureaucracy* zijn focus en effect samen een eigen leven gaan leiden; deze disfunctie is zichtbaar in organisaties waar prestatie management en prestatie-indicatoren een eigen wereld scheppen die afwijkt van

dat waar het in de organisatie om zou moeten draaien. Het gaat dan meer om verantwoordelijk dan om besturen, meer om voldoen aan een norm dan om presteren.

Meervoudige disfuncties met een integraal karakter

Naast de enkelvoudige en tweevoudige disfuncties zouden ook nog drievoudige disfuncties onderscheiden kunnen worden, maar deze zijn in de meeste gevallen een 'inverse' van een tweevoudige. In het geval van de 'ivoren toren', bijvoorbeeld, ligt het probleem in bepaalde situaties misschien niet bij de factoren rationale en focus, maar aan de 'andere kant' – bij de overige drie factoren. Het idee is 'goed', maar de rest van het systeem kan het in termen van energie, effecten

Figuur 5. Integrale disfuncties

Disfunctie	Kenmerken
<p><u>Distorted</u></p>  <p>©</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management en kernfuncties zijn als los zand • Lijdzaamheid, aangeleerde hulpeloosheid, gebrek aan <i>self-efficacy</i> • Organisatorische verwarring over prioriteiten en regels • Verschillende rationaliteiten en logica's concurreren op negatieve wijze; geen dominante logica of gedeelde visie • Veel onnodige en ineffektieve afstemming; veelheid aan 'slechte' vergaderingen, politiek domineert, op zijn best vreedzame co-existentie, <i>agree to disagree</i> met de organisatie en stakeholders als kind van de rekening
<p><u>Disruptive</u></p>  <p>©</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende realiteiten die elkaar tegenspreken: <i>running the business</i> en <i>changing the business</i> vechten om voorrang; de dragende krachten van verleden en heden zijn in concurrentie met vernieuwers en vers bloed • Beheersing en verandering zorgen niet voor de nodige flexierite, aanpassing en stabiliteit, maar belemmeren elkaar • Middelenallocatie en het stellen van prioriteiten verworden tot een grillig proces waarin de ene dag het een en de andere dag het ander voorrang krijgt ('windvaan') • Desoriëntatie bij managers en medewerkers doordat niet duidelijk is waarop moet worden ingezet, organisatorische verwarring • <i>Priority proliferation</i>: alles is belangrijk (en daarmee niets)
<p><u>Disorganized</u></p>  <p>©</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aarzeling, gebrek aan besluitvorming en actie • Geen gemeenschappelijke visie, strategische onthouding, ontbreken visie en richting • Gebrek aan coördinatie(mechanismen) en leiding, dagelijkse strijd door onduidelijkheid over verhoudingen, recht van de sterkste • Geen <i>corporate story</i>, <i>compelling story</i>
<p><u>Disintegrated</u></p>  <p>©</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decentrale eenheden en individuen trekken hun eigen plan, zonder positief versterkende of correctiemechanismen • (emotionele) Onthechting: organisatieonderdelen en individuen gaan onder water, trekken zich terug, uitholling van <i>corporate citizenship</i> • 'Burgeroorlog': groeperingen en hun opvattingen zijn met elkaar in strijd of verdelen het territorium, geen samenwerking, gebrekkige aandacht voor externe omgeving en bestaansrecht, zelf overleven staat bovenaan • Groepen en individuen nemen letterlijk of figuurlijk afscheid van de organisatie en gemeenschap, pocket veto's

en verbinding niet verwerken of ‘pakt’ het niet. Inhoudelijk of strategisch kan het veel verschil uitmaken aan welke kant van de ‘medaille’ het probleem ligt – in dit voorbeeld: hetzij bij de rationale en de focus, dan wel bij energie, effecten en verbinding. Immers: klopt die nieuwe strategie of richting nu wel of niet? Veranderkundig, echter, maakt het in eerste instantie minder uit: de veranderkracht is hoe dan ook gemankeerd en het systeem werkt niet. Of dit ligt aan een verkeerde koers of het niet kunnen of willen uitvoeren ervan, maakt uiteraard wel uit als het gaat om het behandelen of verhelpen van het syndroom: een inhoudelijk verkeerde koers vraagt om herbezinning en alternatieven; het niet kunnen of willen uitvoeren van een verandering vereist dat de benodigde capaciteiten worden ontwikkeld of dat er wordt gewerkt aan draagvlak, acceptatie en *commitment*.

Het kan ook over de hele linie fout zitten. Vier of vijf factoren zijn dan individueel of in samenhang niet op orde. Dan kampt een organisatie met een meervoudige disfunctie met een integraal karakter – de veranderkundige systeemfouten strekken zich uit over het gehele systeem. Hierbij zijn dus steeds vier of vijf factoren betrokken, hetzij individueel of in onderlinge interactie. We noemen dit een ‘integrale’ disfunctie, en er zijn vier mogelijke verschijningsvormen van (zie figuur 5).

De eerste ‘integrale’ disfunctie noemen we *distorted*; factoren als rationale en energie zijn wel ingevuld, maar niet congruent, er is geen *fit*. Dit zien we in organisaties waar – vanuit een gemeenschappelijk gevoel dat er wat moet worden veranderd – lokaal en gefragmenteerd invulling aan de verandering wordt gegeven. Managers op verschillende niveaus en plekken sleutelen en proberen wat: HRM doet wat aan het beloningssysteem, de controller sleutelt wat aan het prestatie-managementsysteem en *business development* is druk doende met de strategie. De tweede ‘integrale’ disfunctie is *disruptive* ofwel ontwrichtend – de verbindingen zijn of worden verbroken. Er ontstaan intern tegengestelde signalen, niet in de eerste plaats omdat er niet wordt gewerkt aan *alignment*, zoals bij de ‘distorted’-disfunctie, maar omdat men geconfronteerd wordt met verschillende interne en externe signalen. Deze disfunctie is soms de opmaat tot een fundamentele verandering van de organisatie, een transformatie in reactie op ingrijpende veranderingen in markt of technologie. De derde ‘integrale’ disfunctie ontstaat doordat factoren niet of rudimentair zijn ingevuld. Het ontbreekt aan rich-

ting, kaders, sturing en energie: er is een *disorganised* systeem. De organisatie talmt en procrastineert.

De vierde ‘integrale’ disfunctie noemen we *disintegrated*, ontbonden of uit elkaar gevallen. De organisatie beweegt aan alle kanten, maar mist richting, verbinding en integratie. Mensen vertrekken of doen wat ze zelf belangrijk vinden. Er is een gebrek aan communicatie en vitale delen van de organisatie splitsen zich vaak letterlijk of figuurlijk af.

Tot besluit

Toereikende veranderkracht is een doorslaggevende voorwaarde voor het kunnen realiseren van veranderingen en de daarmee verbonden doelen. Organisaties moeten een richtinggevende en aansprekende verandervisie combineren met adequate verandercapaciteit. Factoren als de rationale, energie en verbinding moeten daarom ieder voor zich en in hun onderlinge samenhang op zijn minst ‘op orde’ zijn. Daarbij zijn perfectie en het maximale een utopie. Bij management, ook en vooral in situaties van verandering, gaat het om het voorzien in het toereikende of optimale, met als gegeven dat middelen schaars zijn; veel moet, maar niet alles kan. Verstoringen zijn daarbij door conflicterende belangen, externe impulsen en wisselende behoeften, naast bijvoorbeeld slijtage en ‘vermoeidheid’, eerder regel dan uitzondering. Soms zal men verstoringen weten te voorkomen, maar vaak lukt dat niet en gaat het erom de balans te herstellen, al is het maar voor even. Daarbij geldt dat verstoringen minder belangrijk zijn dan het weer in balans komen. Om dat te kunnen, is het zaak verstoringen of belemmeringen en hun oorzaken te kunnen achterhalen, verklaren en behandelen. Daarom is het van belang disfuncties bij verandering te kennen en te herkennen. Dat vormt de basis voor het kunnen praten over en werken aan belemmeringen en verstoringen in veranderprocessen. ■

Hoe meer externe eisen, des te lastiger het wordt om overeenstemming te bereiken – banken zullen het beamen
