

Naar een productief veranderperspectief – van mislukking naar succes

Steven ten Have is partner van Ten Have & Company en hoogleraar Strategie & Verandering aan de Postdoctorale Opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Coert Visser is oprichter van Management & Career Consultancy te Driebergen en mede-oprichter van het Netwerk voor Oplossingsgericht Adviseren en Managen (NOAM)

Managers worden meer dwarsgezet dan geholpen door organisatieverandering. Hoge faalpercentages worden steevast gevolgd door het volgende nieuwe model. Meer oog hebben voor ingrepen en werkwijzen die wel werken, is vruchtbaarder. Kijken vanuit zo'n productief perspectief ruimt op, lucht op, motiveert en inspireert.

Het heeft voor managers en hun organisaties weinig zin veranderingsprocessen in te zetten. De keer op keer gemelde faalpercentages bij organisatieverandering lijken weinig ruimte te laten voor een andere conclusie. Het gaat in de meeste gevallen om faalpercentages van 70 of hoger; veranderingsprocessen lopen vroegtijdig vast, gestelde doelen worden niet gerealiseerd of de materiële en immateriële kosten lopen uit de hand.¹ Inmiddels lijkt het idee van de onontkoombare hoge faalpercentages gemeengoed te zijn geworden, menig betoog over organisatieverandering start ermee. De stroom van 'onderzoeken' is er dan ook een die alleen al door zijn omvang moeilijk genegeerd kan worden. Bovendien zijn het niet de minsten die een bijdrage leveren aan het beeld dat veranderen vaak tot mislukken gedoemd is. Onderzoek van bijvoorbeeld Pettigrew toont aan dat veel veranderingsprogramma's rond onderwerpen als Empowerment en Total Quality Management niet succesvol zijn.²

Naast de vraag of het 'waar' is dat er zoveel mislukt, is er vooral de vraag of de praktijk van managers en adviseurs iets opschiet met deze 'constatering'. Gezien de keer op keer opduikende faalpercentages en de instemming waarmee ze worden begroet, lijkt het antwoord 'nee' te moeten zijn. Het falen bij organisatieverandering is blijkbaar iets wat moeilijk te doorbreken is. Er wordt gegeven de terugkerende misluktingspercentages niet of moeilijk geleerd van eerder falen. Wellicht moet de constatering zijn, dat zelfs als het waar is, het beeld van de mislukkingen en 'defecten' bij organisatieverande-

ring niet productief is. De vraag die daarom gesteld wordt, is: op welke wijze is er een productiever perspectief te scheppen als basis voor succesvollere organisatieverandering?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden wordt eerst beter gekeken naar de verhalen over en onderzoeken naar mislukte verandering. Dit gebeurt door 49 onderzoeken naar succes en falen bij organisatieverandering kritisch tegen het licht te houden. De vraag is of bij het zoeken naar productievere perspectieven op verandering, een eerste vruchtbare stap gezet kan worden door een kritische beschouwing van het hardnekkige beeld van de hoge misluktingspercentages. Daarna wordt gekeken of er manieren zijn om professioneler om te gaan met verandering. Mogelijk gaat er minder fout dan vaak wordt verondersteld. Maar dat laat onverlet dat er veel te winnen valt bij het verbeteren van de wijze waarop organisatieverandering wordt gedaan. Een tweede vruchtbare stap wordt daarom gezocht in het achterhalen van misvattingen en barrières die doorbroken kunnen worden door een meer professionele benadering van het onderwerp verandering. Daarna wordt het gezochte productieve perspectief geschetst door tien andere manieren om te kijken naar organisatieverandering aan te reiken. Het productieve perspectief dat 'opgesloten' werd door de beelden over mislukkingen en defecten bij organisatieverandering, wordt 'ontsloten' door dit anders kijken. Dat kijken wordt gedreven door aandacht voor het slagen en succesgericht veranderen. Tot slot wordt ter inspiratie een set van drie werkwijzen omschreven. Deze werkwijzen sluiten aan bij de inzichten die voort-

1. Zie onder andere: M.K. Welge en A. Al-Laham, *Probleme der Implementierung von Wettbewerbsstrategien*, in: *Strategisches Euro-Management*, Scholz, C. & J. Zentes, Schaffer Poeschel, Stuttgart, 1995, p. 57-72; D.H. Gray, 'Uses and misuses of strategic planning', *Harvard Business Review*, nr. 64, nr. 1-2, 1986, p. 89-97.

2. A. Pettigrew, 'Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen', *Nijenrode Management Review*, 21 (1), 1997, p. 49-60.

komen uit de andere manier van kijken naar organisatieverandering.

Tussen tredmolen en vliegwiel

De vraag naar een productief perspectief is een broodnodige omdat het onderwerp organisatieverandering sterk wordt geassocieerd met mislukking en malaise. De eerdergenoemde onderzoeken zijn alom aanwezig en zadelen managers en adviseurs op met een weinig optimistisch, maar vooral disfunctioneel perspectief. De reden om te spreken van disfunctioneel wordt verduidelijkt in figuur 1.³

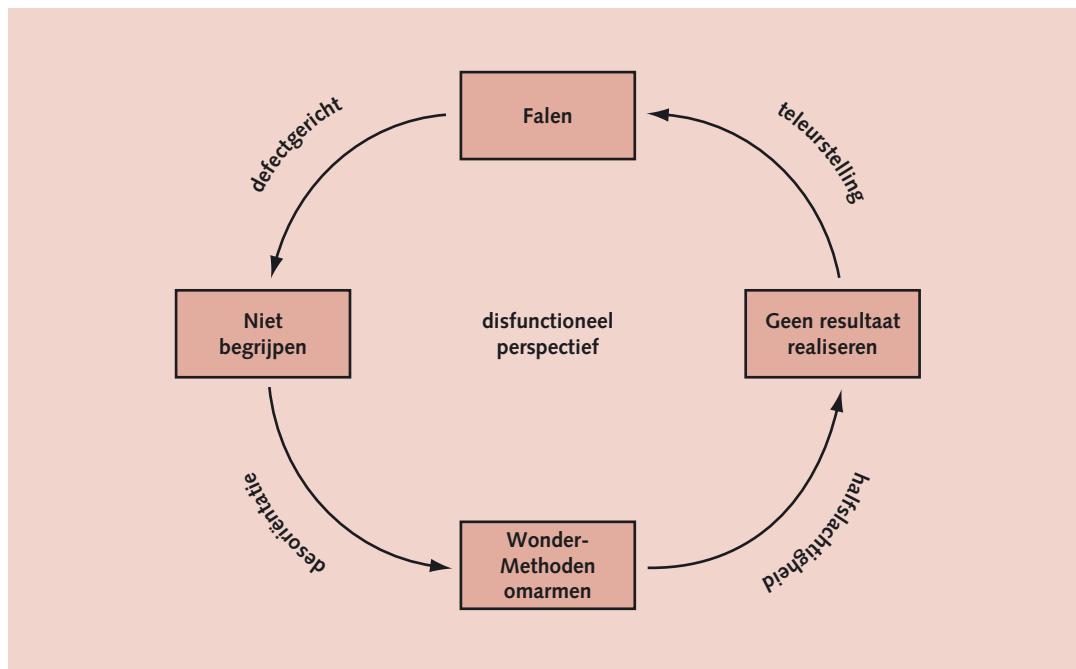
Deze tredmolen wordt in gang gezet door het niet begrijpen van wat de situatie van de organisatie en de benodigde verandering is. Hierdoor ontstaat desoriëntatie, men weet het niet (meer). Manager en organisatie worden vatbaar voor 'wondermethoden'; concepten en modellen die veelbelovend ogen en resultaat lijken te garanderen. Deze methoden worden omarmd, maar wel halfslachtig; er wordt niet vanuit inzicht en een stevige basis gekozen. Hierdoor raakt de mislukking al deels ingebakken bij de start en wordt er geen resultaat geboekt. Teleurstelling en fatalisme zijn het gevolg. Het falen wordt geproblematiseerd en is leidend in de 'analyses'. Deze analyses zijn sterk gericht op de defecten in het veranderingsproces en leiden (doorgaans) niet tot meer inzicht en begrip. De basis voor de vol-

gende ronde richting een nieuwe wondermethode en herhaald falen is gelegd. Het gezochte productieve perspectief moet een 'ontsnapping' uit deze tredmolen bieden. Mislukking moet plaatsmaken voor succes, de tredmolen moet vervangen worden door een vliegwiel.

Faalpercentages en best practices

Een eerste reactie op de faalpercentages en de tredmolen zou kunnen zijn dat er ook veel goeds valt te zeggen over verandering. Immers, er zijn tal van verhalen over succesvolle organisaties en hun inspirerende leiders. Tegenover de hoge faalpercentages staat inderdaad een set van best practices en succesverhalen afkomstig van organisaties als General Electric, Honda en Nokia. Een dominant patroon in de managementliteratuur wordt gevormd door een combinatie van grootschalig onderzoek dat vrijwel altijd een angstaanjagende hoeveelheid mislukkingen als uitkomst kent en individuele cases die in de meerderheid van de gevallen dienen om een succesvolle aanpak te illustreren.⁴ Beide perspectieven verdienen een kritische bejegening. Bij de onderzoeken die leiden tot het vaststellen van een hoog misluktingspercentage van rond de 70 valt op dat 'geleerd' wordt door de antitheses van 'gehanteerde' managementpraktijken voor te schrijven: er lopen teveel projecten tegelijkertijd, beter is het minder projecten met elkaar te combi-

Figuur 1. De tredmolen van mislukking



3. De vormgeving van de cirkels die hier benoemd zijn als 'de tredmolen van mislukking' en 'vliegwiel van succes' is ingegeven door het werk van Collins (J. Collins, *Good to Great*, Random House, London, 2001) die in relatie tot verandermanagement spreekt van 'the doom loop' en 'the flywheel effect'.

4. Zie bijvoorbeeld: R. W. Jacobs, *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994.

neren. Blijkbaar vraagt men zich niet of nauwelijks iets af op basis van de ook mogelijke constatering dat 30 procent wel lukt (is er in die gevallen sprake van minder projecten of weet men daar wel een groot aantal projecten te combineren?). Bij de succesverhalen zijn er allereerst de vragen naar validiteit,

De wereld van management en organisaties moet blijven leren van fouten en kennis en inspiratie blijven ontlennen aan successen

betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid. Is het onderzoek geldig, meet men wat men wil meten of pretendeert te meten? Is het onderzoek niet afhankelijk van de onderzoeker of

de toevallige omstandigheden? In hoeverre gelden de bevindingen en conclusies ook voor andere gevallen, in hoeverre zijn ze van toepassing op andere situaties?

Daarnaast wordt er bij zowel 'excellente' als 'disfunctionele' organisaties op basis van robuuste resultaten zoals een enorme aandeelhouderswaarde, indrukwekkende groeicijfers, een sterke marktpositie, een financiële crisis, een faillissement of het verlies van een aantal grote klanten vaak lustig op los gerationaliseerd en geattribueerd. Een voorbeeld van 'scorebordjournalistiek'. Bij de winnaars 'deugt' de strategie, is het leiderschap buitengewoon en zit de organisatie knap in elkaar, bij de verliezers klopt er gewoonweg niets van. Het is nog niet zo lang geleden dat Enron werd aangehaald als een golden case en 'voor Timmer' was Philips een bedrijf dat in weinig opzichten goed kon doen.

De wereld van management en organisaties moet blijven leren van fouten en kennis en inspiratie blijven ontlennen aan successen. Maar zowel de fouten als de successen dienen dan wel goed gewogen in het juiste perspectief geplaatst te worden. Een vruchtbare stap zou kunnen zijn dat beide insteken van elkaar leren. Bij de grootschalige onderzoeken met de indrukwekkende faalpercentages als schijnbaar onontkoombaar onderzoeksresultaat, zou men dieper en specifiekere moeten kijken en bovendien meer aandacht moeten geven aan de gevallen waarin het wel goed gaat. Bij de succes stories zou men breder en meer in samenhang met andersoortige onderzoeken en onderzoeksresultaten moeten leren kijken, maar vooral nadrukkelijker gericht moeten zijn op de individuele bestanddelen om te kunnen onderscheiden waardoor het verschil echt wordt gemaakt. Soms is een enkele uitvinding voldoende om jarenlang succes te hebben en doet het feit dat het leiderschap, de besturing en het people management ge-

middeld tot slecht zijn daar weinig aan af.⁵

Een kritische blik op succes en falen

Voor beide insteken is het noodzakelijk en vruchtbaar om 'netter' te gaan werken dan gemiddeld gebeurt; methodologisch meer verantwoord te onderzoeken en te beschrijven, zonder de bruikbaarheid en toepasbaarheid uit het oog te verliezen. Bij de eerdergenoemde grootschalige onderzoeken betekent dit kijken en beschrijven vanuit meer dimensies en perspectieven (in welke zin mislukt het, voor wie mislukt het, zijn er beoordelingsverschillen tussen managementlagen, eenheden of disciplines, zijn er (sub)doelstellingen die wel gehaald worden?) en op longitudinale basis (op welk moment werkt het wel of niet, zijn 'resultaten' duurzaam, gaat het later wel werken?). Daarnaast is het nodig andere elementen en perspectieven in onze manier van kijken naar verandering en realisatie op te nemen, willen we niet opgesloten raken tussen de faalpercentages en de best practices.

Met name de met de faalpercentages verbonden staat van mislukking moet een aantal vragen oproepen. Als onderzoeker moet je je afvragen hoe het kan dat keer op keer, ongeacht het type verandering, de aanpak en de tijd waarin het onderzoek is uitgevoerd, indrukwekkende faalpercentages het resultaat zijn. Als adviseur moet je je afvragen of die percentages productief zijn; helpen ze organisaties, werken ze stimulerend, kun je ervan leren. Als manager moet je je afvragen wat je perspectief is als je verantwoordelijkheid is organisaties tot resultaten te brengen en als het inzetten van verandering minder kans op succes heeft dan het percentage dat hoort bij 'sheer luck'. Als geïnteresseerd volger van het vakgebied organisatieverandering kan je je afvragen waarom ondanks al het onderzoek, de keer op keer expliciet gemaakte lessen en de overvloed aan alternatieve modellen en benaderingen, er geen sprake lijkt te zijn van zichtbare verbetering. Als econoom moet je de vraag stellen hoe de voortgang die onmiskenbaar op macro-economisch en technologisch niveau zichtbaar is, zich verhoudt tot het geschetste onvermogen om effectief te veranderen. En zo zouden we ook nog de perspectieven van de sociaalpsycholoog en anderen kunnen toevoegen.

Onderwerp van de onderzoeken naar mislukte verandering zijn doorgaans de grote of strategische veranderingen binnen organisaties. Het zijn deze veranderingen die ook hier centraal staan.

Deze strategische organisatieveranderingen zijn gericht op het ingrijpend verbeteren van het functioneren van de organisatie. Kenmerkend is dat

5. J. Kay, *Foundations of Corporate Success. How business strategies add value*, Oxford University Press, 1993.

6. J.E. van Aken, *Strategievorming en Organisatiestructurering. Organisatiekunde vanuit ontwerpersperspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994; 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, Massachusetts, 2000, p. 83-95; D.A. Nadler, *Meesters der verandering. Het leiden van complexe veranderingsprocessen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1999.

thema's als strategie, organisatiestructuur en verandering gecombineerd worden.⁶ Er is sprake van grote, intentionele veranderingen gericht op de wijze waarop de organisatie haar business doet of beleid vormgeeft. Deze doelgerichte en doelbewuste veranderingen beïnvloeden de strategische positie van de organisatie in het concurrentie- of beleidsveld. Voorbeelden zijn overnames en fusies, reorganisatie, herontwerp van processen, cultuurverandering, deployment van nieuwe strategieën en de introductie van nieuwe technologieën. Deze veranderingen hebben dermate veel impact en belang dat het geen overbodige luxe is om hun ontwikkeling en effect grondig te bekijken. Grondig betekent hier 'beter', 'kritischer' en 'genueancerder', en 'anders' en 'opbouwender'. Het is zaak na te denken over de vraag of we meer dan we nu doen van de gemelde mislukningspercentages moeten en kunnen leren. Het is gegeven de impact en het belang van grote veranderingen van belang te onderzoeken of de mislukningspercentages managers en adviseurs niet op een dwaalspoor zetten. Zo'n spoor slokt onnodig tijd en energie op en blokkeert wellicht andere, productieve wegen.

Beter kijken naar mislukte verandering

Strategische organisatieverandering is een verzamelaar voor een gevarieerde set van veranderingen. Deze categorie veranderingen is nader beschouwd in een uitgebreid onderzoek gericht op 49 onderzoeksrapporten met betrekking tot in totaal meer dan 43 duizend organisaties.⁷ Het uitgebreide onderzoek laat zien dat de hoge faalpercentages alom aanwezig zijn. Maar het onderzoek laat ook zien dat er duidelijke verschillen in faalpercentages zijn tussen de onderzochte soorten verandering. Cultuurverandering mislukt in 80 procent van de gevallen, strategie-implementatie in 42 procent. Onderwerpen als TQM, fusies en herontwerp van bedrijfsprocessen laten faalpercentages van circa 35 zien. Nederlands onderzoek onder vijfhonderd bedrijven laat ook percentages zien die met het specifieke soort verandering variëren.⁸ Dit onderzoek maakt nadrukkelijk een onderscheid tussen veranderingsinitiatieven voor de korte termijn en voor de lange termijn. De meest succesvolle veranderingen bevinden zich overwegend in de eerste categorie, de minst succesvolle in de tweede. De eerste categorie met onderwerpen als kostenreductie en training laat slagingspercentages van rond de 80 zien, de tweede – in feite de categorie met de strategische organisatieveranderingen – kent slagingspercentages van rond de 50. Beide onderzoeken

geven in ieder geval zicht op de verschillende soorten verandering en de differentiatie in daarbijbehorende percentages. Het laatstgenoemde onderzoek rapporteert op basis van twee telefonische interviews per bedrijf, steeds met een topmanager en een HRM-manager.

Dit brengt ons bij de vraag wat voor dergelijke onderzoeken de methodologische aanpak en de gegevens zijn, waarop de gerapporteerde percentages en conclusies zijn gebaseerd.

Interpretatieproblemen bij faal- en slaagpercentages

Zowel de vaststelling als de beoordeling of interpretatie van de misluknings- of slagingspercentages kent een aantal problemen.⁹ Het eerste probleem, dat zich met name bij de beoordeling van langdurige, complexe veranderingsprocessen voordoet, is dat er vaak meer soorten verandering binnen dat soort processen voorkomen. Een fusie bijvoorbeeld zal waarschijnlijk zaken als een cultuurverandering, strategie-implementatie, herontwerp van bedrijfsprocessen, personeelsreducties en invoering van nieuwe structuren met zich meebrengen. Onderzoek laat zien dat minimaal 40 procent van de strategische organisatieveranderingen meer dan één soort verandering omvat.¹⁰ Een ander probleem bij de beoordeling en interpretatie hangt samen met de achtergrond en positie van de onderzoeker of publicist. Ten eerste kan er afhankelijk van het vakgebied, bijvoorbeeld de psychologie of economie, te eenzijdig gekeken worden naar het probleem, met voorspelbare gevolgen voor de analyse. Ten tweede kan er gewoonweg een achterliggend, niet zelden commercieel belang zijn. Dit is met name het geval bij adviesbureaus; 'strategie-implementatie of cultuurverandering is moeilijk, het mislukt in de meeste gevallen, maar wij hebben de expertise, ervaring en methodieken om het wel te laten slagen'. Het laatste wordt doorgaans geïllustreerd met een case of een beperkt aantal cases waar men zelf bij betrokken en succesvol is geweest. 'Bont' voorbeeld hiervan komt naar voren in publicaties van een groot adviesbureau waarin golden client Enron opgevoerd wordt als golden case.¹¹ Een aanmerkelijk deel van de onderzoeken is bovendien gesponsord, hetgeen bedenkelijke gevolgen kan hebben voor de mate van objectiviteit.

Het is gegeven de impact en het belang van grote veranderingen van belang te onderzoeken of de mislukningspercentages managers en adviseurs niet op een dwaalspoor zetten

7. M.E. Smith, 'Success Rates for Different Types of Organizational Change', *Performance Improvement*, vol. 41, 1, 2002, p. 26-33.

8. Berger & Company, *Survey of Organisational Change in The Netherlands*, Research Report-Full Research Report, London, 1995.

9. De inventarisatie van deze problemen is ontleend aan: Smith, noot 7.

10. P. Mourier en M.E. Smith, *Conquering organizational change: How to succeed where most companies fail*, CEP Press, Atlanta, 2001.

11. C. Aspesi en D. Vardhan, 'Brilliant Strategy, but can you execute?', *The McKinsey Quarterly*, nr. 1, 1999, p. 89-99.

12. In dit onderzoek uitgevoerd door de Vrije Universiteit Amsterdam (PDOVM) zijn de 49 door Smith (2002) genoemde onderzoeken en rapporten verzameld en geanalyseerd. In dit artikel zijn de eerste uitkomsten verwerkt.

13. A.C.J. de Leeuw, *Bedrijfskundige methodologie. Management van onderzoek*. Van Gorcum, Assen, 1993.

14. Opgemerkt wordt dat de onderzoeken die door of in samenwerking met universiteiten zijn uitgevoerd een duidelijke beschrijving van een adequate methodologie laten zien. Deze onderzoeken zijn waar het gaat om de conclusies op basis van mislukkings- en slagingspercentages terughoudender en/of genuanceerder en gedifferentieerder.

15. Zie onder andere: P.L. Anslinger en T.E. Copeland, 'Growth through acquisitions: A fresh look', *Harvard Business Review*, nr. 74, 1996, p. 126-135; D. Dinkin, 'Unlocking the value of M&A', *The Banker*, 150 (895), p. 118.

16. *The Standish Group*, Sample research paper: CHAOS, *The Standish Group International, Inc.*. Available: <www.standishgroup.com>, 1995.

17. Zie bijvoorbeeld: Z. Huq en T.N. Martin, 'Workforce cultural factors in TQM/CQI Implementation in hospitals', *Health Care Management Review*, 25 (3), 2000, p. 80; S. ten Have, *Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren*, Proefschrift, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002.

18. C. Miller, L.B. Cardinal en W.H. Glick, 'Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence', *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 2, 1997, p. 189-204.

19. Zie noot 7.

Methodologische problemen

Eigen onderzoek laat zien dat de achter de mislukingspercentages liggende rapporten met cijfers en onderbouwingen vaak niet of slechts tegen betaling van hoge bedragen te verkrijgen zijn.¹² De rapporten uit de eerdergenoemde pool van 49 die wel goed verkrijgbaar zijn, laten een volgend probleem zien. De methodologie is vaak niet beschreven, moeilijk te reconstrueren of eenvoudigweg uitgesproken mager. Waar het gaat om dit soort onderzoeken pleit De Leeuw voor 'netjes werken'; dit soort onderzoek zou moeten leiden tot kennis die fouten helpt voorkomen en adviseurs en managers houvast biedt bij het ingrijpen met inzicht en oogmerk.¹³ Als men, zoals bij het merendeel van de 49 'doorgelichte' onderzoeken degelijkheid claimt of op zijn minst suggereert moet men voldoen aan bepaalde eisen. Daarbij passen niet problemen bij de beoordeling en interpretatie die te maken hebben met bijvoorbeeld het onderzoeken van of na een korte periode, het beoordelen van verschillende soorten verandering met een generieke maatstaf en het niet (be)noemen van de periode waarop de metingen betrekking hebben.¹⁴ In een aantal onderzoeken wordt het succes niet afgemeten aan de initiële doelstelling van de verandering zelf, maar wordt – om uiteenlopende initiatieven toch te kunnen 'vergelijken' – een eigen (set van) generieke indicator(en) zoals de ervaren samenwerking, de waarde van het aandeel of de waardering door stakeholders, gehanteerd. Daarnaast wordt in sommige onderzoeken een rijk palet van verschillende veranderingen, (met) verschillende maatstaven, (in) verschillende omgevingen en sectoren 'ingekookt' tot een robuuste uitspraak waarin een fors mislukingspercentage centraal staat. De kwaliteit van de onderliggende informatie varieert sterk binnen de groep van de 49 rapporten en onderzoeken. Aan de ene kant is er het voorbeeld van een rapport gebaseerd op 'de mening van branchedeskundigen', namen en aantallen worden niet vermeld. Aan de andere kant zijn er onderzoeken die zich uitstrekken over vele jaren, gebruikmaken van duidelijk benoemde en variërende personen en perspectieven, meer vergelijkbare meetmomenten in de tijd hanteren en voorzien in gedetailleerde casebeschrijvingen.

Goede voorbeelden

Goede voorbeelden in de pool van 49 zijn twee onderzoeken naar fusies waarbij financiële indicatoren over een lange periode voor en na de fusie zijn onderzocht.¹⁵ Een ander goed voorbeeld is een doorlopend onderzoek naar IT-ontwikkeling en

-implementatie waarbij tweejaarlijkse enquêtes worden gecombineerd met gerichte individuele en groepsinterviews.¹⁶ Een derde voorbeeld wordt gevormd door onderzoeken naar veranderingsprocessen geïnspireerd door het concept van TQM. Deze zijn beschreven in de vorm van uitgebreide en gedetailleerde cases. De beschrijvingen strekken zich uit over lange periodes en zijn gebaseerd op verticale en horizontale samples van managers aanvuld met onderzoek van operationele en financiële indicatoren.¹⁷ Deze onderzoeken hebben ook oplossingen gevonden voor een ander probleem dat samenhangt met degene(n) die de informatie verstrek(t)(en). Veel onderzoeken baseren zich bij het vaststellen van succes of mislukking op de uitspraken van de topmanager. Soms ook nog op die van de managementlaag direct onder deze manager. Of dit een opwaartse dan wel neerwaartse invloed heeft op het mislukingspercentage hangt waarschijnlijk grotendeels samen met de vraag of die manager(s) zelf de verantwoordelijke voor en initiator van de verandering is (zijn) geweest. Maar in beide gevallen is er vanuit het onderzoeksperspectief een probleem. Het gaat om retrospectieve verslagen verstrekt door een zeer beperkt aantal mensen die vaak een eigen belang hebben bij een bepaalde interpretatie. Daarnaast worden de respondenten vaak dwarsgezeten door onzorgvuldige rationaliseringen, onjuiste attributies, oversimplificering en hun geheugen.¹⁸

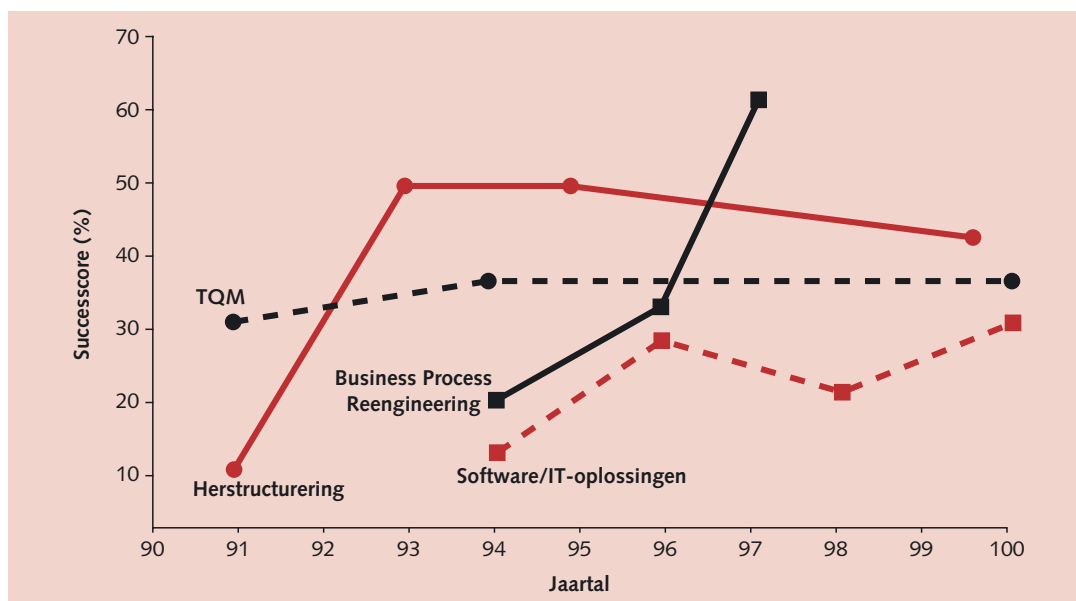
Verder is het bij de beoordeling en interpretatie van percentages en daarop gebaseerde uitspraken zaak te kijken van wanneer het onderzoek dateert. Doorgaans zijn recentere onderzoeken relevanter en representatiever voor de stand van de huidige praktijk. Concepten zoals kwaliteitsmanagement en business process reengineering ontwikkelen zich. Dat wil zeggen hun technieken worden verfijnder en verwacht mag worden dat het succes van de toepassing toeneemt. Deze veronderstelling wordt ondersteund door hetgeen zichtbaar is gemaakt in figuur 2.

Maatstaven voor beoordeling

Eerder is gewezen op problemen die samenhangen met het hanteren van eenzijdige maatstaven voor succes. Een ander probleem heeft te maken met het soort maatstaf. In de 49 rapporten zijn uiteenlopende maatstaven voor succes en mislukking gebruikt. Deze zijn door Smith gegroepeerd in zeven categorieën:¹⁹

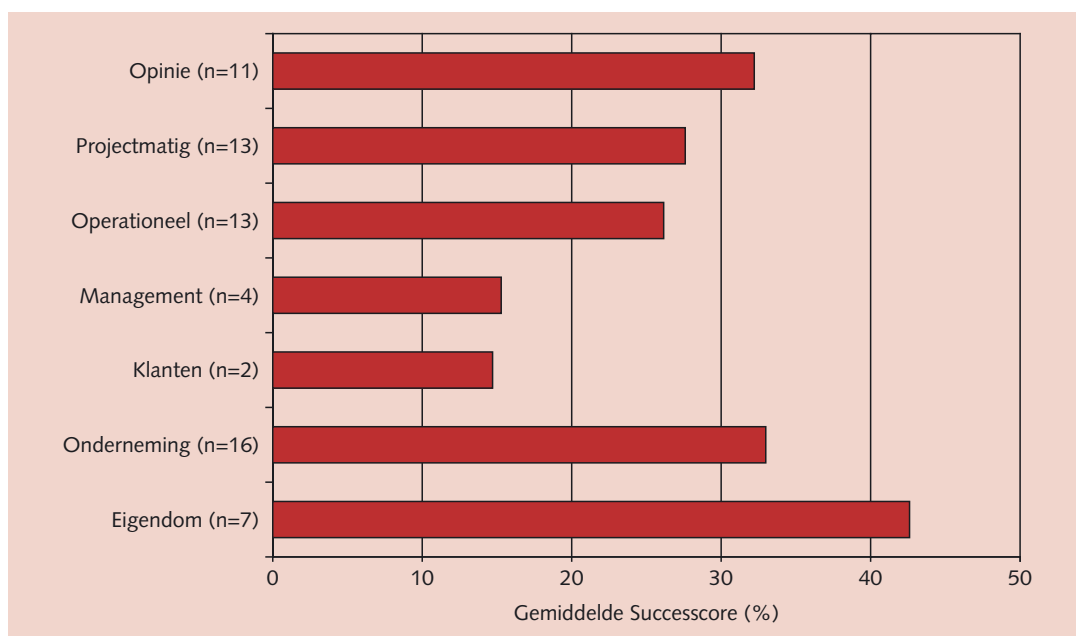
1. maatstaven bestaande uit opinies over het succes van de verandering;

Figuur 2. Het succes van managementconcepten



2. projectmaatstaven, deze hebben betrekking op de technisch-inhoudelijke wijze waarop de verandering is gemanaged;
3. operationele maatstaven, deze hebben betrekking op de invloed van de verandering op de kwaliteit of output van de interne bedrijfsprocessen;
4. managementmaatstaven, deze zeggen iets over de invloed van de verandering op het gedrag van het managementteam;
5. klantmaatstaven, dat zijn maatstaven waarmee het gedrag en de opinies van de klanten van de organisatie in verandering tot uitdrukking worden gebracht;
6. ondernemingsmaatstaven, deze betreffen indicatoren die het financiële en competitieve niveau van de organisatie helpen vaststellen;
7. eigendomsmaatstaven, welke verwijzen naar het effect van de verandering op de aandeelhouderswaarde.

Figuur 3. Maatstaven voor het succes van organisatieverandering



In figuur 3 komt tot uitdrukking dat de meer globale maatstaven (financiële prestaties, aandeelhouderswaarde) tot hogere successcores leiden dan de meer gedragsmatige (verbonden met management en klanten).

De keuze van de maatstaf kan dus invloed hebben op de mate van waargenomen succes. Een goed onderzoek maakt gebruik van meer maatstaven en weet deze ook op kritische en constructieve wijze met elkaar in verband te brengen als basis voor bruikbare informatie voor 'practitioners'.

Een integraal perspectief

De 49 rapporten en hun onderliggende onderzoeken richten zich op evaluatie en interpretatie. Sommige doen dit oppervlakkig of zelfs onverantwoord, andere gedegen en soms zelfs op het niveau van een doorwrochte 'autopsie'. Voor zowel de wetenschap als de praktijk is de vraag hoe te komen tot goede onderzoeken, analyses en interpretaties belangrijk. De wetenschap kan komen tot die wetenschappelijk verantwoorde onderzoeken en daarop gebaseerde kennis en inzichten, door te kiezen voor 'versmallen' en beperken. Voor de praktijk van de manager en adviseur, is die keuze er uiteindelijk niet. De general manager en de adviseur die deze bedient, moeten een breder en veelomvattender perspectief hanteren: dat van de organisatie als geheel.²⁰ Een organisatie die bovendien niet los gezien kan en mag worden van de bredere omgeving: de eigen markt, het concurrentieveld, de bedrijfsketen, maar ook de economie in brede zin en de samenleving. Reduceren en beperken mag en is soms zelfs onontkoombaar, maar moet uiteindelijk altijd plaatsvinden ten behoeve van en een plaats krijgen binnen het eerdergenoemde grotere geheel. Dit heeft ook implicaties voor het bedrijfs- en bestuurskundige deel van de wetenschap. Dit deel van de wetenschap moet zich met name en uiteindelijk richten op het leveren van aantoonbare en 'werkende' bijdragen aan het in de praktijk van organisaties beoogde resultaat.²¹ Het gaat om kennis en inzichten die manager en adviseur houvast bieden bij het ingrijpen met inzicht en oogmerk.²² Een brede, veelomvattende kijk op organisaties en hun ontwikkelingen kan hierbij vruchtbaar zijn. Voorbeelden hiervan zijn ook in de pool van 49 te vinden. Wederom kan gewezen worden op het onderzoek waarin door het concept van TQM geïnspireerde veranderingsprocessen met behulp van gedetailleerde cases is onderzocht.²³ Maar dergelijk onderzoek dat breedte en diepte nastreeft, draagt ook een paradox in zich. De diepte die gezocht wordt met betrekking tot specifieke dimensies of aspecten

voorkomt niet dat de breedte een probleem schept. De breedte die nagestreefd wordt vanuit dezelfde combinatie van zorgvuldigheid en relevantie, schept interpretatieruimte. De interpretaties die daardoor (kunnen) ontstaan hoeven niet noodzakelijkerwijs geduid te worden in termen van goed of fout ten opzichte van elkaar. Na beantwoording van de vraag of deze interpretaties houdbaar en te onderbouwen zijn, is het vooral relevant of ze productief zijn voor de praktijk.

Voorbeelden van productieve en niet-productieve interpretaties: General Electric en Honda

Een voorbeeld van zo'n productieve interpretatie is de opvatting dat het succes van General Electric grotendeels verklaard kan worden door de doelgerichtheid en integraliteit van de door Jack Welch gekozen aanpak.* De uiteindelijke toets is of een dergelijke interpretatie een bijdrage levert aan kennis en inzichten die voor de managementpraktijk bruikbaar zijn. In het geval van de aanpak van General Electric kan worden vastgesteld dat deze onderbouwd en houdbaar is. Bovendien hebben andere bedrijven laten zien dat de aanpak kan werken.** Onderbouwing en houdbaarheid zijn en blijven belangrijke voorwaarden. Als er niet wordt voldaan aan deze voorwaarden dan kunnen interpretaties ontstaan die schijnoplossingen bieden. Kenmerkend voor dergelijke oplossingen is dat ze goed voelen en 'intuitive appealing' zijn, maar uiteindelijk niet werken. Deze 'oplossingen' zetten managers op het verkeerde been en verspillen tijd en energie. De Honda-case die handelt over het uiteindelijk succesvol betreden van de Amerikaanse markt is op dit punt interessant. Deze case kent zowel een positieve als een negatieve interpretatie die beide door Ghemawat als niet productief worden beoordeeld. De positieve is van de Boston Consulting Group (BCG) en schrijft het succes toe aan een doorwrochte marktanalyse, een daarop gebaseerde en goed doordachte strategie en het vasthouden aan die strategie. Pascale stelt en onderbouwt dat Honda in werkelijkheid niets van dat alles deed.*** Volgens de herziene versie van Pascale is Honda's succes in de Verenigde Staten grotendeels te danken aan misrekeningen, fouten en waardevolle ontdekkingen buiten het gezichtsveld van Honda. De eigen bijdrage van Honda beperkt zich hier tot het Japanse geloof dat de koers van een onderneming voortkomt uit stapsgewijze aanpassing aan de gebeurtenissen die zich successievelijk afspelen. Pascale veegt de interpretatie van BCG van tafel. Ghemawat zet uiteen dat deze interpretaties niet afgedaan kunnen worden met de vaststel-

20. J.L. Bower, zie noot 6.

21. J.E. van Aken, 'De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap; De regulatieve en de reflectieve cyclus', *Bedrijfskunde*, nr. 1, 1994, p. 16-26.

22. Zie noot 13.

23. Z. Huq en T.N. Martin, zie noot 17.

ling dat beide 'iets nuttigs' naar voren brengen, respectievelijk het belang van doorwrochte analyse en stapsgewijze aanpassing. Hij legt uit dat beide benaderingen in het geval van Honda en vergelijkbare complexe en strategische vraagstukken de plank mislaan. Het voert te ver om de opvatting van Ghemawat hier uiteen te zetten. Van belang is dat hij onderbouwt dat de invloedrijke interpretaties van BCG en Pascale niet houdbaar en uiteindelijk aantoonbaar niet-productief zijn waar het gaat om complexe vraagstukken zoals die van Honda.

* F. Stevens, R. Bering en K. Stevens, *Leren Excelleren. 12 jaar General Electric tegen de achtergrond van het INK-model*, Kluwer/INK, Deventer/'s-Hertogenbosch, 1999.

** Zie bijvoorbeeld: T.W. Hardjono, S. ten Have en W.D. ten Have, *The European Way to Excellence*, European Quality Publications Ltd., United Kingdom, 1996.

*** P. Ghemawat, *De dynamiek van commitment. Handleiding voor strategische keuzen*. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1993; Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. Her Majesty's Stationery Office, Londen, 1975; R.T. Pascale, 'Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success', *California Management Review*, 26, no. 3, Spring, 1984, p. 47-72.

Professioneler omgaan met organisatieverandering

Bij de pool van 49 ging het om het vaststellen van succes en falen bij afgeronde dan wel in gang gezette veranderingsprocessen. In een aantal onderzoeken wordt gesproken over aanleidingen, oorspronkelijke doelstellingen en startcondities. Maar het uitgangspunt is vrijwel steeds dat er veranderd is of wordt en dat de gekozen richting een gegeven is en daarmee het richtpunt van onderzoek en evaluatie. Een onderbelicht punt is de diagnose, er is weinig zicht op intakefouten. Was de verandering wel nodig? Is er voor de juiste soort verandering gekozen? Wat was de reden van de verandering, is deze reden veranderd gedurende het proces en heeft dat (on)vruchtbare consequenties gehad voor de aanpak? Wat was de staat van de organisatie bij aanvang, wat was de aanwezige verandercapaciteit en het ontwikkelingspotentieel, is hier rekening mee gehouden bij het inzetten van de verandering?

De start van een verandering

Het blijkt moeilijk onderzoek te achterhalen met als onderwerp het uiteindelijk niet starten van een wel voorgenomen of overwogen verandering. Daarnaast kan geconstateerd worden dat de misluktingspercentages waarvan de onderzoeken in de pool van

49 spreken, hoofdzakelijk gerelateerd worden aan de begindoelstelling van het veranderingsproces. Vergelijkingen met alternatieve doelstellingen en het niet starten van het veranderingsproces ontbreken. Een relatie met de verandercapaciteit, de mogelijkheid dat de mislukking door gebrek aan verandercapaciteit al zat ingebakken of domweg verkeerde keuzes ten aanzien van de opzet en uitvoering zijn veelal afwezig of ogen geconstrueerd, gezocht of hebben een erg sterke relatie met de preoccupatie van de onderzoeker of 'sponsor'. Bij het laatste kan gedacht worden aan het door adviesbureaus opvoeren van gebrekkig projectmanagement en onvoldoende competentie van bijvoorbeeld een IT-afdeling bij het mislukken van respectievelijk reorganisaties en business process reenigeering.²⁴ Bij de diagnose gaat het dus zowel om de technisch-inhoudelijke onderwerpen (onder andere financiën, marktontwikkelingen, bedrijfsprocessen), als om de veranderkundige (bijvoorbeeld verandervermogen, veranderingspotentieel, veranderbereidheid). Behalve in onvoldoende aandacht voor de diagnose op zich, ligt het probleem vaak in het overheersen van het één ten opzichte van het ander, dan wel het niet confronteren en integreren van de inzichten uit beide 'kampen'. 'Veranderarme' inhoud en 'inhoudsloze' verandering vormen als gescheiden circuits een weinig productief geheel bij de start van een verandering. Als we de misluktingspercentages van 70 al als uitgangspunt accepteren, dan is de vraag welk deel van de mislukking echt moet worden toegeschreven aan het veranderingsproces en welk deel al ingebakken is voor de daadwerkelijke start.

Interventiediepte

Van Witteloostuijn stelt dat het vertrekpunt voor een eventuele verandering idealiter een nulhypothese zou moeten zijn die luidt dat veranderen niet nodig is.²⁵ Daarmee wordt de 'bewijslast' gelegd bij degenen die willen veranderen. Dat vereist automatisch een gedegen analyse over in ieder geval het waarom van een verandering. Opgemerkt moet worden dat het in de praktijk dikwijls net andersom gaat: op grond van 'een bewijs uit het ongerijmde' is veranderen goed, zijn mensen die niet willen, verdacht en moeten die maar aantonen waarom het niet zou moeten. Dit laat onverlet dat er in tal van situaties terecht zorgen zijn over problemen in en rond de organisatie. Dikwijls voelen managers intuïtief aan dat er zulke problemen zijn. Dit moet echter niet een reden zijn om onverwijd te gaan veranderen, maar zou aan moeten zetten tot het zoeken van

24. Zie bijvoorbeeld: D.K. Carr, K.J. Hard en W.J. Trahan, *Managing the change process: A field book for change agents, consultants, team leaders, and reengineering managers*, McGraw-Hill, New York, 1996.

25. Interview in: S. ten Have en W.D. ten Have, *Het boek verandering. Over het doordacht werken aan de organisatie*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2004.

diepte door te reflecteren over de betekenis van die problemen. Het zoeken van 'diepte' kan hier geconcretiseerd worden met behulp van de ideeën van Harrison.²⁶

Hij reikt twee criteria aan die bij een juiste toepassing veel 'veranderellende' voorkomen en de kans op succes significant zullen doen stijgen. Zijn eerste criterium voor het kiezen van een interventie of aanpak luidt: er moet niet meer diepgang zijn dan nodig is om een langdurige oplossing te verkrijgen voor de huidige problemen. Dus geen cultuurveranderingstraject als een procesdoorlichting volstaat. Maar ook niet kiezen voor een coachingstraject als de organisatie schreeuwt om een ingrijpende reorganisatie. Het tweede selectiecriterium is dat er om problemen op te lossen, gekozen moet worden voor een soort verandering die niet dieper reikt dan de middelen en energie van een organisatie toelaten. Ook hier geldt, niet teveel, maar ook niet te weinig vragen. Als een ingrijpende herstructurering nodig is en gedragen kan worden dan moet stap voor stap verbeteren geen optie zijn. Ligt diezelfde herstructurering voor in een kapot gereorganiseerde en getraumatiseerde organisatie, dan moet het management alles inzetten om tijd te scheppen om vertrouwen te herwinnen en weerstand te overwinnen bij de mensen. Toepassing van deze criteria, bij voorkeur niet alleen bij de eventuele start van een verandering, maar ook gedurende het proces, zorgt dat verandercapaciteit en inhoudelijke vraagstukken elkaar positief in plaats van niet of negatief beïnvloeden.

Doordachte verandering

De toepassing en wegging van de criteria van Harrison kunnen leiden tot uiteenlopende strategieën of veranderaanpakken. Zowel bij aanvang van de verandering als gedurende het proces. In de literatuur is dit zichtbaar in de vorm van modellen waarin verschillende aanpakken afhankelijk worden gesteld van een aantal situationele factoren (bijvoorbeeld de mate van urgentie, de mate van complexiteit). Deze modellen zijn productiever dan sommige andere benaderingen die uitgaan van one-size-fits-all: 'business process reengineering is goed voor organisaties', 'empowerment moet'. Maar ook de meer genuanceerde modellen gaan uit van verandering als 'gegeven'. In de inleiding op de modellen wordt weliswaar niet volstaan met goeroe-uitspraken als 'The only constant is change'. Maar ook het noemen van zaken als toenemende concurrentie, steeds snellere technologische ontwikkelingen, schaalvergroting, individualisering en globalisering is ontoe-

reikend als men het professioneel en kritisch kijken naar verandering wil stimuleren. Een andere groep die op dit punt te kort schiet is die van degenen die het gros van de veranderellende toeschrijven aan de geplande of planmatige verandering. In feite gaat het hier om een herhaling van de redenering van Mintzberg waarmee hij zich afzet tegen de ontwerpbenadering binnen strategievorming. Met die redenering heeft Mintzberg min of meer getracht de school en zijn grondlegger Ansoff te diskwalificeren: 'construct a strawman and burn it'. Net zomin als Ansoff en het idee van planning sinds de jaren zestig zijn stil blijven staan, is geplande verandering in zijn huidige vorm datgene waarvoor critici het lijken te houden. Zij maken er een karikatuur van. Vrij vertaald is hun omschrijving: een doelstelling vertaald in gespecificeerde, in beton gegoten stappen of activiteiten die al snel achterhaald raken door de dynamiek in en rond de organisaties waar deze verandering zich had moeten voltrekken. Zo beschouwd is elke verandering uit deze hoek tot mislukken gedoemd en komt elk willekeurig 'veranderalternatief' er beter uit. Liedtka roept naar aanleiding van hetgeen Mintzberg stelt op om de notie van strategie als 'ontwerp' te ontdoen van de associatie met achterhaalde benaderingen en haar te revitaliseren.²⁷ Dit met als oogmerk een 'doelgerichte ruimte' te scheppen waarin specifieke activiteiten, vaardigheden en relaties worden gestimuleerd. Voorwaarde is dat er in en rond het ontwerp ruimte wordt 'ingebouwd' om te leren en flexibel te kunnen reageren op het scala van mogelijke uitkomsten van onkenbare zaken. Zowel voor strategie als verandering betekent deze visie dat er gestreefd moet worden naar de vormgeving van processen waarin vanuit brede kring wordt geparticipeerd en dialoog van belang is. In die processen moeten conflicten en tegenstellingen worden benut in plaats van ontweken. Het ontwerpproces moet gericht zijn op uitvinden en leren, wordt gedreven door iteratie en experiment, in plaats van controle.²⁸ Zo'n insteek sluit aan bij de kritiek op de klassieke ontwerpbenadering en geeft invulling aan de noodzakelijke aanpassingen zoals daar zijn meer participatie, interactie en dialoog en een minder nadrukkelijke scheiding tussen ontwerp en uitvoering.²⁹

Managers moeten leven en omgaan met zowel doelgerichtheid als dynamiek. Zij kunnen gegeven hun rol en opdracht waar het gaat om hun organisatie en verandering niet volstaan met het kwalificeren van verandering als iets wat dynamisch, complex, veelvormig, ongrijpbaar en grillig is. Ze moeten dynamiek en doelgerichtheid dusdanig 'vlechten'

26. R. Harrison, 'Choosing the depth of organizational intervention', *Journal of Applied Behavioral Science*, 6 (2), 1970, p. 181-200.
27. J. Liedtka, 'In Defense of Strategy as Design', *California Management Review*, 42, no. 3, 2000, p. 8-30.
28. P.W.J. Schramade, 'Nieuw licht op het Ontwerpendenken', *Opleiding & Ontwikkeling*, 13, nr. 11 (november), 2001, p. 5-6; zie ook: M. de Vaan, S. ten Have en W.D. ten Have, 'De strategische dialoog met gebruik van kerncompetenties', *Holland Management Review*, nr. 47, 1996, p. 38-43.
29. K. Visscher, *Design Methodology in Management Consulting*, Proefschrift, Universiteit Twente, 2001; zie bijvoorbeeld: P.C. Nystrom en W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design; vol. I, adapting organizations to their environments*, Oxford University Press, New York, 1981; T. Heuzen en J. de Savorin Lohman, 'Van Calimero tot Tom Poes; Contextmanipulatie en ontwikkelend ontwerpen', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 42, januari-februari, 1991, p. 4-17.

dat dit leidt tot prestaties richting hun stakeholders. Hierbij past de ontwikkeling die de stroming welke zijn basis vindt in de geplande verandering heeft doorgemaakt en die geïllustreerd wordt door de vervanging van het begrip gepland door termen als richting, doelgericht, doordacht, doelbewust en feedback. De critici van de oorspronkelijke stroming van de geplande verandering hebben hieraan een belangrijke bijdrage geleverd door onderwerpen als leren, ontwikkelen en dynamiek en lerend vernieuwen aan te reiken.³⁰ Maar waar deze critici de vaak opgevoerde hoge misluktingspercentages koppelen aan de stroming van de geplande verandering, doet een denkfout of gedachtekronkel zijn intrede. In ieder geval wordt er van twee walletjes gegeten.

De door de geplande verandering 'veroorzaakte' 70 procent mislukking wordt gebruikt als dankbare springplank richting alternatieven.³¹ De onmiskenbare veronderstelling is dat als die alternatieven waren gebruikt er minder mislukking zou zijn geweest. Onze stelling is dat het simpelweg naar de 70 procent mislukkingen kijken door de bril van de alternatieven al leidt tot een significante reductie van het percentage mislukkingen. Met andere woorden, als de alternatieven serieus worden genomen ligt er niet alleen door toepassing mogelijk minder mislukking in het verschiet. Ook moet er een andere kijk en beoordeling zijn waar het gaat om de mislukkingen die als 'feit' worden gepresenteerd in de eerder besproken onderzoeken. De relevantie van die andere kijk of bril en beoordeling ligt uiteraard niet in het oppoetsen van percentages. Het gaat niet om een vorm van revisionisme of het herschrijven van de geschiedenis van veranderingsprocessen. Wel gaat het om het scheppen van een kader waarbinnen verstandiger en voor alles productiever naar veranderingsprocessen gekeken kan worden. Het hardnekkige en op zich krachtige beeld opgeroepen door de reeks van hoge misluktingspercentages bij verandering is maar in één opzicht productief. Het communiceert dat verandering geen sinecure is.

De invloed van misluktingspercentages

Maar de eerdergenoemde bijdrage als zodanig volstaat niet. Het inbrengen van elementen als leren en ontwikkelen als antithese ten opzichte van de these van de klassieke ontwerpbenadering moet een productiever vervolg krijgen. Een vervolg waarin de interactie, de synthese tussen beide insteken vorm krijgt. Een voorbeeld hiervan geeft Mastebroek die het gecombineerde belang van sturing en zelf-

organisatie benadrukt.³² Het (eenzijdige) beeld van de mislukkingen waarschuwt wel en kan mensen en organisaties op scherp zetten. In die zin heeft het interventiekracht. Dat het daarnaast ook nogal eens gebruikt wordt om eigen modellen, oplossingen en expertise van een krachtige springplank te voorzien, is nog op de koop toe te nemen.³³ Van meer belang is dat met het beeld van de mislukkingen een basis wordt gelegd voor onterechte diskwalificaties, verkeerde beslissingen en collectieve misvattingen binnen het management- en adviesvak:

1. Een voorbeeld van de onterechte diskwalificaties is het op basis van hoge misluktingspercentages rond TQM diskwalificeren van zowel de met deze aanpak verbonden integrale aanpak als de grondslagen van het kwaliteitsmanagement. Dit is niet alleen betwistbaar omdat de percentages mogelijk niet kloppen, maar ook zonde omdat een set van productieve inzichten, methoden en technieken mogelijk onterecht buiten spel wordt gezet.³⁴
2. Verkeerde beslissingen vinden we met name in een situatie waarin de organisatie en verandering geen tijd wordt gegund. Het beeld van de mislukkingen helpt 'daadkrachtige' managers die een veranderinitiatief de nek om willen draaien. Dit terwijl onderzoeken naar bijvoorbeeld strategische verandering binnen multinationals en fusies laten zien dat er tijd nodig is om tot succes te komen. Veel veranderingen mislukken juist door een gebrek aan geduld en een verkeerde vorm van daadkracht.³⁵
3. Collectieve misvattingen zijn zichtbaar in de vorm van elkaar afwisselende management 'fads', 'buzzwords' en 'modes' en de ontvankelijkheid van managers, adviseurs en organisaties hiervoor.³⁶ Aan het bouwrijp maken van de managementgrond hiervoor heeft het beeld dat er veel mislukt en er dus weer iets nieuws nodig of welkom is een belangrijke bijdrage geleverd.³⁷

Deze problemen worden uiteraard niet en ieder geval niet alleen opgelost door het 'beter' en 'professioneel kritischer' kijken naar mislukte verandering, zoals hiervoor is gebeurd. Het beter en kritischer kijken, legt wel een belangrijke basis; onderzoeken à la de 'pool van 49' adequaat wegen en

Met het beeld van de mislukkingen wordt een basis gelegd voor onterechte diskwalificaties, verkeerde beslissingen en collectieve misvattingen

30. Een goed voorbeeld van zo'n bijdrage is: J.J. Boonstra, *Lopen over water, Oratie, Vossiuspers, Amsterdam, 2000.*

31. Zie bijvoorbeeld: E.A. Hall, J. Rosenthal en J. Wade, 'How to make reengineering really work', *The McKinsey Quarterly*, 2, 1994, p. 107-128.

32. W. Mastebroek, *Verandermanagement, Holland Business Publications, Heemstede, 1997; zie ook: P.W.J. Schramade, 'Never the twain shall meet?', Opleiding & Ontwikkeling*, 15, nr. 1/2 (januari/februari), 2002, p. 22-26.

33. J. Micklethwait en A. Wooldridge, *The Witch Doctors. Making sense of the management gurus*, Random House, New York, 1996.

34. M. Buelens, *Managementprofeten, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000.*

35. P.L. Ansslinger en T.E. Copeland, 'Growth through acquisitions: A fresh look', *Harvard Business Review*, 74, 1996, p. 126-135.

36. R. Pascale, *Managing on the Edge*, Penguin, Harmondsworth, 1991.

beoordelen reduceert de mislukningspercentages als gegeven en plaatst deze in een ander perspectief. Maar om het productieve denken over verandering te versterken is het niet alleen zaak barrières te slechten en misvattingen te lijf te gaan. Ook en vooral is het nodig nieuwe perspectieven aan te reiken. Niet door de 70 procent mislukkingen' op een andere manier voor hetzelfde doel, namelijk de introductie van een eigen model, te gebruiken. Maar door 'brillen' aan te reiken waardoor men anders kan kijken naar verandering.

Anders kijken naar organisatieverandering

Anders kijken is geen doel op zich, maar een middel om te bouwen aan een productiever perspectief op organisatieverandering. Uitgangspunt is dat zo'n perspectief zich slecht verhoudt tot vrijblijvendheid. Organisatieverandering is zeker vanuit het gezichtspunt van de manager niet 'onverplicht'.

Uitgangspunt voor de manager is wat Bower noemt 'purposive change' oftewel doelgerichte en doelbewuste verandering. Dit plaatst verandering binnen de context van de organisatie als een systeem waarbinnen bewust naar coördinatie van persoonlijke activiteiten en krachten wordt gestreefd teneinde tot doelrealisatie te komen.³⁸ Dit betekent dat bijvoorbeeld 'beweging creëren' binnen de organisatie geen doel op zich kan zijn, maar een middel is dat direct of indirect aan doelrealisatie moet bijdragen. Het 'anders' kijken naar organisatieverandering wordt hier van een kader voorzien door een tiental relatieve verschuivingen te schetsen. Deze verschuivingen zijn mede het resultaat van het eerder beschreven 'beter' en 'kritisch' kijken naar mislukte verandering. De verschuivingen worden in de meeste gevallen gekoppeld aan termen als doel, tijd, perspectief en functie.

Uitgangspunt voor de manager is wat Bower noemt 'purposive change' oftewel doelgerichte en doelbewuste verandering. Dit plaatst verandering binnen de context van de organisatie als een systeem waarbinnen bewust naar coördinatie van persoonlijke activiteiten en krachten wordt gestreefd teneinde tot doelrealisatie te komen.³⁸ Dit betekent dat bijvoorbeeld 'beweging creëren' binnen de organisatie geen doel op zich kan zijn, maar een middel is dat direct of indirect aan doelrealisatie moet bijdragen. Het 'anders' kijken naar organisatieverandering wordt hier van een kader voorzien door een tiental relatieve verschuivingen te schetsen. Deze verschuivingen zijn mede het resultaat van het eerder beschreven 'beter' en 'kritisch' kijken naar mislukte verandering. De verschuivingen worden in de meeste gevallen gekoppeld aan termen als doel, tijd, perspectief en functie.

Doel: van obsessie naar bewustzijn

De eerste verschuiving heeft betrekking op het doel van de verandering: van obsessie naar bewustzijn. Is eenmaal een doel vastgesteld dan verwordt dat niet zelden tot een idee fixe of obsessie. Bijvoorbeeld, men besluit om allerlei goede redenen te kiezen voor een businessunit-structuur. Met goede redenen kan verwezen worden naar zaken als het versterken van decentraal ondernemerschap, het ontwikkelen van resultaatverantwoordelijkheid, het verbeteren van de aansluiting op markt en klanten en het overzichtelijker maken van de aansturing binnen de

organisatie. Na een aantal jaren kan de constatering zijn dat de verandering met als doelstelling de invoering van businessunits mislukt is.

Kijkt men verder dan zou de constatering kunnen zijn dat er wel sprake is van een significante, positieve ontwikkeling van het ondernemerschap, resultaatverantwoordelijkheid en marktgerichtheid. Als dat zo is, is de verandering dan mislukt? Nee, als je niet obsessief blijft kijken naar het etiket van de businessunit en je bewust bent van hetgeen eigenlijk werd nagestreefd. Ja, als je wel gefixeerd blijft op het formele uitgangspunt. Dit gefixeerd zijn is dikwijls niet voorbehouden aan het management als initiator, maar ook te vinden bij bijvoorbeeld commissarissen en ondernemingsraad. In alle gevallen is het een weinig productieve manier van kijken. Dit in tegenstelling tot een situatie waarin gekeken wordt met de eigenlijke, materiële doelstellingen op het netvlies.

Perspectief: van statisch naar dynamisch

De tweede verschuiving is die van perspectief, van statisch naar dynamisch. Doelen en strategieën kennen niet alleen een 'gelaagdheid' zoals hiervoor geschetst, maar ontwikkelen zich ook. Het kijken naar doelen van verandering op een statische manier is weinig productief. Vruchtbaarder is het de doelen te zien als dynamische entiteiten. Deze entiteiten worden aangepast onder invloed van interne en externe invloeden en keuzen en interpretaties op allerlei niveaus binnen de organisatie.³⁹ Hierbij geldt niet everything goes, de aanpassingen moeten het product zijn van weloverwogen ingrepen en bijstellingen. Het cruciale criterium bij de keuze voor consolidatie dan wel dynamisering is of het een beter dan het ander bijdraagt aan het hogere doel van de organisatie.

Functie: van opdracht naar bijdrage

In het verlengde van de voorgaande verschuiving ligt die van opdracht naar bijdrage. Uitgaande van een beoogde verandering kunnen opdrachten gedefinieerd worden voor de verschillende lagen en functies binnen de organisatie. Maar deze zijn onmogelijk voortdurend accuraat en up-to-date te houden: dingen ontwikkelen zich en situaties veranderen. Bovendien is men voor een goede totaaluitvoering afhankelijk van grote aantallen acties en uitvoerders. Deze kan men niet overal en altijd 'onder controle' houden.

Daarom is het van belang dat zij vorm en inhoud geven aan wat wel leading quietly wordt genoemd: de optelsom van tal van kleine en kleinere keuzen

Het kijken naar doelen van verandering op een statische manier is weinig productief

37. E.C. Shapiro, *Fad Surfing in the Boardroom*, Addison-Wesley, New York, 1995.

38. C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge/Massachusetts, 1938; C.J. Lammers, *Organisaties vergelijkenderwijs*, Het Spectrum, Utrecht, 1983.

39. Zie bijvoorbeeld: G. Vissers en F.B. van der Meer, 'De werking van strategieën in organisaties: transformatie en beeldvorming', *Gedrag en Organisatie*, jrg. 4, nr. 1, 1991, p. 22-42.

40. J.L. Badaracco, *Leading Quietly*, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, 2002.

en activiteiten die tot stand gebracht worden door mensen op lagere managementniveaus en in de operatie.⁴⁰ Bij het tot stand brengen moeten deze mensen een richtpunt hebben, in veranderende omgevingen vormt een helder beeld van de gewenste bijdrage vaak een betere referentie dan een eens verstrekte opdracht. In een goede organisatie 'transformeren' deze mensen veranderdoelstellingen en de opdrachten die daaruit voortkomen. Ze zorgen dat deze werkbaar, uitvoerbaar en passend bij de klanten en capaciteiten blijven. Opgeteld kunnen deze 'bijstellingen' een combinatie laten zien van een goede bijdrage aan de hogere doelstelling van de organisatie en een afwijking van de oorspronkelijke veranderdoelstelling en opdracht.

Resultaat: van deel naar totaal, van kort naar lang

Bij de verschuivingen van statisch naar dynamisch en van opdracht naar bijdrage is het anders kijken naar perspectief en functie gerechtvaardigd onder verwijzing naar het hogere doel van de organisatie. De vraag is dan: wat is dat hogere doel? Dit hogere doel wordt omschreven met behulp van de volgende, dubbele verschuiving die betrekking heeft op het onderwerp resultaat: van deel naar totaal en van kort naar lang. Bij het beoordelen van verandering in de vorm van bijvoorbeeld verbeterprojecten, reorganisaties of overnames moet er uiteindelijk een ondubbelzinnig criterium zijn. Het naast elkaar hanteren van, doorgaans met de uiteenlopende stakeholders verbonden criteria, maakt de organisatie tot een politiek speelveld zonder eenduidige maatstaf. De maatstaf die gezocht wordt, richt zich primair op het totaal en stelt lange termijn boven korte termijn. Jensen noemt in dit verband long-term firm market value.⁴¹ Dit is een maat voor het beoordelen van veranderingen. Als bijvoorbeeld alle branchegenoten reorganiseren met als gevolg een verbetering van de beurskoers op korte termijn, moet je dan zelf ook reorganiseren? Niet als je ervan overtuigd bent dat een reorganisatie leidt tot een uitstroom van mensen als dragers van strategische kennis die op termijn funest gaat uitpakken voor je organisatie. In dat geval sta je als manager voor de taak uit te (blijven) leggen aan aandeelhouders en andere betrokkenen dat niet-reorganiseren op termijn beter, met name door een betere marktwaarde, uitwerkt dan wel reorganiseren. Het betekent ook dat het herstructureren van doodlopende business niet mislukt is als het even tegenzit, de bonden boos worden of de dekkingsbijdrage onder druk komt te staan, maar pas als er geen relatief betere

bijdrage aan de marktwaarde van de organisatie tot stand komt.

Tijd: van planning naar rijping

Uitgaande van een heldere maatstaf voor de beoordeling van de organisatie en haar veranderingsprocessen in de vorm van de long-term firm market value, is er ook de constatering dat goed presteren vaak tijd en vastberadenheid vergt. Voorbeelden van succesvolle organisaties als Nokia en General Electric worden vaak gepresenteerd als een foto van de onderneming op het moment dat deze op het erezchavot staat. Daaraan vooraf gaan vaak langdurige, moeizame en zelfs pijnlijke processen die minder goed in beeld gebracht worden en komen.

Onderzoek van Collins bevestigt het belang van vasthoudendheid.⁴² Collins onderzocht bedrijven die aanvankelijk normaal presteerden maar zich hebben ontwikkeld tot spectaculair presterende bedrijven en die erin geslaagd zijn dit succes gedurende lange tijd te continueren. Bij al deze bedrijven, die Collins aanduidt als 'good-to-great bedrijven' ging een periode van voorbereiding (vaak van vele jaren) vooraf aan de succesvolle transformatie. Aanvankelijk was het succes nog niet zichtbaar maar plotseling, zonder een op dat moment aanwijsbare reden begon het succes te komen. Om dit inzichtelijk te maken gebruikt Collins de krachtige metafoor van een gigantisch vliegtuig om te beschrijven hoe de transformaties wél verliepen. Het in gang zetten van zo'n vliegtuig vergt de nodige energie en vasthoudendheid. Maar door voortdurend te blijven draaien gaat het vliegtuig snelheid maken en bouwt het momentum op totdat er een doorbraakpunt wordt bereikt. Vanaf dit punt draait het wiel op grote snelheid, zonder dat er harder hoeft te worden gedraaid. Het voorbeeld van Nokia bevestigt dit beeld. Het bedrijf heeft meer dan tien jaar lang met hetzelfde topmanagement gewerkt aan het tot stand brengen van de nagestreefde verandering. In het proces daar naartoe is geëxperimenteerd en zijn er fouten gemaakt. Maar er is ook een groot aantal ingrepen en activiteiten te achterhalen die bijvoorbeeld drie jaar na de start als mislukt zouden zijn gekwalificeerd en na tien jaar als zondermeer dan wel waarschijnlijk cruciaal voor het bereiken van de doelen zijn gekwalificeerd.⁴³ Succes heeft vaak tijd nodig en de

Bij het beoordelen van verandering in de vorm van bijvoorbeeld verbeterprojecten, reorganisaties of overnames moet er uiteindelijk een ondubbelzinnig criterium zijn

41. M.C. Jensen, 'Value Maximization and the Corporate Objective Function', in M. Beer en N. Nobria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, 2000, p. 37-58.

42. J. Collins, zie noot 3.

43. T.W. Hardjono, S. ten Have en W.D. ten Have, *The European Way to Excellence*, European Quality Publications Ltd., United Kingdom, 1996; S. ten Have, zie noot 17.

wortels van het succes moeten de kans krijgen op kracht te komen. Een omslag binnen het systeem komt tot stand op het moment dat een bepaald 'readiness level' wordt bereikt, iets wat ook wordt beschreven in de netwerktheorie.⁴⁴ Als de activiteiten of projecten die bijdragen aan het bereiken van dit niveau te vroeg vanuit een planningsperspectief worden beoordeeld, lopen zij grote kans als waarde-

Succes heeft vaak tijd nodig en de wortels van het succes moeten de kans krijgen op kracht te komen

loos of als een verstoring te worden omschreven. Duidt men diezelfde activiteiten en projecten na het bereiken van het readiness level, dan zal van een groot deel kunnen worden vastgesteld dat zij een rol hebben gespeeld in een belangrijk proces van rijping en lou-tering.

Oriëntatie: van reactie naar reflectie

Gedurende veranderingsprocessen ontstaat er vaak weerstand bij het management en de medewerkers. Hierop direct reageren is vaak niet productief. Zo'n reactie is vaak defensief, definieert situatie en posities onnodig in 'voor' en 'tegen' en heeft vaak tot gevolg dat de negatieve interpretatie van weerstand gaat overheersen. Het is productiever om te reflecteren dan om te reageren. Men moet zich met name als initiator van de verandering de vraag stellen of de weerstand terecht, potentieel vruchtbaar is en of deze productief gemaakt kan worden. Vanuit de neiging te reageren ontwikkelen zich twee tegenover elkaar geplaatste, niet productieve en parallel zwakker wordende posities. De initiator onttrekt zichzelf de kans om te leren en contact te maken en de 'weerstand' raakt steeds gefrustreerder en veroordeelt zichzelf tot de rol van columnist in plaats van participant. Het laatste betekent dat het veranderingsproces ook gebaat is bij reflectie in plaats van reactie bij de dragers van weerstand. Wordt hiervoor aan beide kanten een goede maat gevonden dan ontstaat een productieve dialoog in plaats van verschraving aan twee kanten.

44. A.L. Barabasi, *Linked.*

The New Science of Networks, Perseus Publishing, Cambridge, 2002.

45. F. Stevens, *Op weg naar de hemel op aarde? Notities voor excellente bedrijfsvoering*, Instituut Nederlandse Kwaliteit, 's-Hertogenbosch, 2000.

Agenda: van 'op' naar 'door' de agenda

Managers hebben wel eens de neiging 'de verandering uit te besteden' aan een change manager, vaak een externe adviseur of HRM. Dit is niet productief daar het om het hart van de managementfunctie gaat. Eenmaal uitbesteed, (ver)wordt het onderwerp verandering of het veranderingsproces tot 'agenda-punt 8' van de directieagenda. Na behandeling van de echt essentiële zaken, mag de change manager

komen vertellen hoe het met de verandering staat. Er is weinig tegen een expliciete plaats voor het veranderingsproces op de agenda. Evenmin is het op zich bezwaarlijk extra capaciteit en competentie op het gebied van verandering beschikbaar te maken. Kwalijker wordt het als deze zaken leiden tot respectievelijk het los zien van de verandering van de 'echte' directieagenda en het feitelijk en mentaal uitbesteden van het onderwerp aan derden. Verandering moet op de agenda staan, maar niet als exclusief punt. In plaats daarvan moet door de agenda heen de verandering lopen en zichtbaar zijn. Business-issues en veranderingsproces moeten vanuit de manager en de organisatie gezien onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Alleen dan wordt voorkomen dat een organisatie zichzelf veroordeelt tot inhoudsloze verandering en veranderarme inhoud.

Analyse: van post-mortem naar frequente feedback

Veel langdurige veranderingsprocessen lijken het te moeten doen met post-mortem analyse in plaats van feedback op een moment dat het er nog toe doet. Na de 'mislukking' worden de messen geslepen, zoals na succes velen klaarstaan om uit te leggen hoe en waarom dat tot stand is gekomen. Als men veranderingsprocessen wil verbeteren, moeten energie en aandacht van betrokkenen en deskundigen gerealiseerd worden van na afloop naar gedurende het proces. Uiteraard blijft een goede evaluatie van al dan niet succesvol afgeronde processen nuttig en welkom. Maar als er ergens behoefte aan lijkt te zijn bij managers en andere mensen betrokken in of bij veranderingsprocessen dan is het feedback gedurende de rit. En dan niet alleen feedback over bepaalde delen, periodes of aspecten, maar ook en vooral integrale feedback.⁴⁵ Die integrale feedback is nodig om niet te blijven steken bij de beoordeling van subdoelen en geïsoleerde projecten en activiteiten. Met integrale feedback wordt de link gelegd naar de beoordeling van bijdragen tegen de achtergrond van het eerdergenoemde, hogere doel: long-term firm market value.

Referentiekader: van 'heugen' naar geheugen

Organisaties met een geschiedenis van verandering, met name die waar ingrijpende structuurwijzigingen, managementwisselingen en forse reorganisaties hebben gespeeld, 'kennen' hun trauma's. De mensen in die organisaties hebben dingen gezien en meegemaakt die hen nog lang zullen heugen. Tenminste, als er geen andere, betere dingen voor hun dominante herinneringen en trauma's in

de plaats worden gesteld. Het referentiekader binnen de organisatie is dan niet zelden een emotionele verzamelaarsplaats van onprettige dingen die tot weinig productiefs (kunnen) leiden. Het beste zou zijn als er geen grond zou zijn voor dergelijke herinneringen en trauma's: voorkomen is beter dan genezen. Maar als ze er eenmaal zijn, dan kan het goed aanspreken van het geheugen niet alleen genezen maar ook verdere veranderende voorkomen. Het geheugen helpt om bij de start van het veranderingsproces helder te krijgen wat eerder wel of juist niet werkte, welke zaken nooit hadden mogen verdwijnen en voor welke juist geldt dat niemand begrijpt waarom ze er nog steeds zijn. Zo kijken naar het eigen verleden is productief in plaats van blokkerend. Het spreekt voor zich dat een dergelijk beroep op het geheugen niet uitsluitend bij de start, maar op elk belangrijk beslismoment in het veranderingsproces moet worden gedaan.

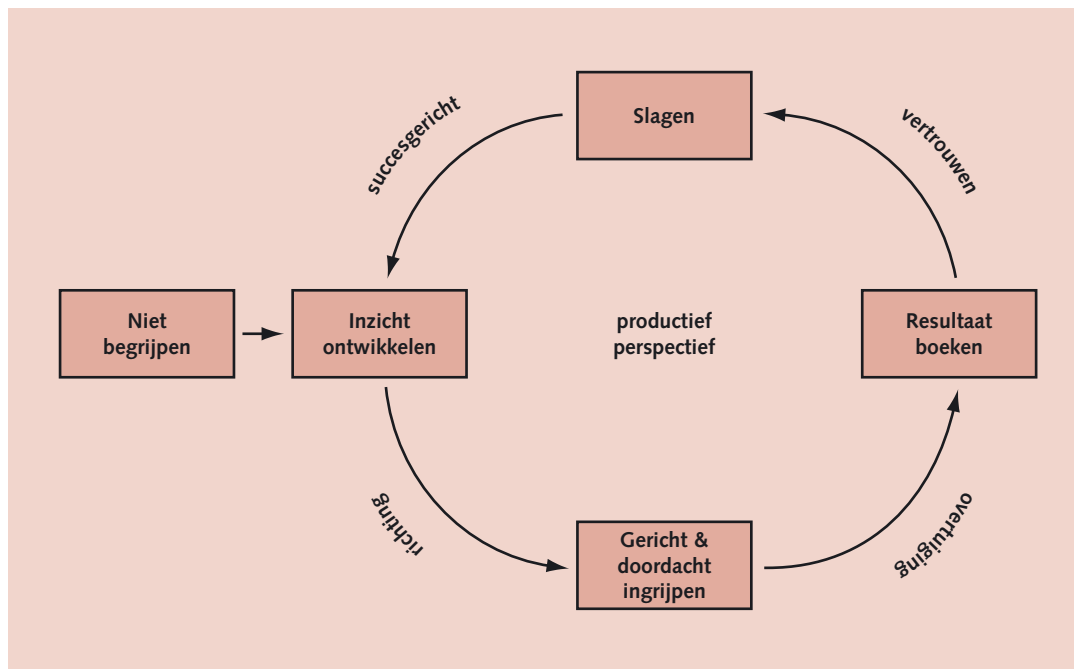
Houding: van fatalisme naar productieve perspectieven
 Anders kijken naar veranderen betekent ook het aannemen van een productieve houding. Een aantal van de hiervoor geschetste verschuivingen geven nuttige coördinaten voor het ontwikkelen van zo'n houding. Het zijn dergelijke coördinaten die behulpzaam kunnen zijn bij het zoeken en vinden van productieve methoden en benaderingen. Connor

schetst een set van zulke coördinaten.⁴⁶ Deze zijn deels een explicitering van de beschreven verschuivingen en deels een aanvulling daarop. Connor benoemt ze als positief, gefocust, flexibel, georganiseerd en pro-actief. Hiermee roept hij op de complexiteit van veranderingen te onderkennen, maar ze tegemoet treden als een kans. Hierbij een helder beeld te hebben van hetgeen je wilt bereiken. Flexibel te zijn bij onzekerheden die om actie vragen. Gestructureerde aanpakken te ontwikkelen om ambiguïteit mee tegemoet te treden. En meer gericht te zijn op het deelnemen aan verandering dan op zich verzetten tegen verandering. Een ander voorbeeld vinden we in de vorm van de productieve specificaties die Schaffer en Thomson geven ten behoeve van wel werkende veranderingsprogramma's.⁴⁷ Verandering moet alleen ingezet worden als het echt nodig en zinvol is. Op basis van empirische testen moet aangetoond worden wat wel en niet werkt. Wat niet werkt moet weggegooid worden. Er moet gestreefd worden naar frequente successen om te zorgen voor een regelmatige toevloed van nieuwe energie. Het management moet streven naar een continu leerproces en geleerde lessen benutten bij het vormgeven en inzetten van volgende stappen.

Van tredmolen naar vliegwiel

De 'coördinaten' en 'specificaties' van bijvoorbeeld

Figuur 4: Het vliegwiel van succes



46. D.R. Connor, *Managing at the speed of change*, Villard, New York, 1992.
 47. R. Schaffer en H. Thomson, 'Successful Change Programs begin with Results', *Harvard Business Review*, januari-februari, 1992, p. 80-89.

Beter en kritischer kijken naar hetgeen over succes en falen bij veranderingsprocessen wordt gemeld, maakt de weg vrij voor anders en vooral productiever kijken

Connor kunnen helpen bij het ontdekken, selecteren en ontwikkelen van productieve perspectieven op verandering. Ze kunnen als gids fungeren bij de

overgang van denken gedomineerd door 'de tredmolen van mislukking' naar denken geïnspireerd door 'het vliegwiel van succes'. (Zie figuur 4.)

Het vliegwiel komt in beweging vanuit inzicht in de eigen organisatie en de veranderbehoeften. Door de 70 procent methodologisch in het juiste perspectief te plaatsen, door professioneler naar het onderwerp te kijken en vooral door verandering 'anders' te beschouwen kan 'niet begrijpen' vervangen worden door het 'ontwikkelen van inzicht'. Vanuit dit inzicht en begrijpen van de situatie kan richting gegeven worden. Richting die selecterend werkt bij de keuze van methoden en technieken om de verandering door te voeren: er kan gericht en doordacht ingegrepen worden. De gekozen methode wordt met overtuiging ingezet, een belangrijke voorwaarde voor succes is daarmee ingevuld.

Er wordt resultaat geboekt en het vertrouwen neemt toe. Slagen en niet falen kenmerkt de bottom line van het veranderingsproces. Op basis van de geboekte resultaten en door het succesgericht kijken naar hetgeen de organisatie presteert kunnen meer nieuwe, positieve impulsen ontstaan. Inzicht, resultaat en vertrouwen zijn de elkaar versterkende ingrediënten van een productief perspectief geworden.

Ter afsluiting en ter inspiratie worden drie illustraties gegeven van het productieve perspectief. Met behulp van de eerdergenoemde coördinaten en specificaties is een verkenning uitgevoerd naar concepten die het vermogen hebben om het vliegwiel in gang te zetten. De opbrengst bestaat uit drie productieve invalshoeken: *positive organizational scholarship*, de *success case method* en de *succesgerichte veranderaanpakken*.

Positive Organizational Scholarship (POS)

Een nieuwe interdisciplinaire wetenschappelijke benadering van organisatie-effectiviteit is POS.⁴⁸ Deze benadering miskent problemen en negatieve verschijnselen in organisaties niet, maar bestudeert wat er goed gaat in organisaties en wat hiervan de oorzaken zijn. Essentieel is dat bij POS de aan-

dacht niet primair uitgaat naar het analyseren en verklaren van wat niet goed gaat. Zoals we eerder hebben betoogd is het bereiken van succes niet simpelweg een kwestie van het voorschrijven van de antithese van de probleemoorzaak. In plaats daarvan richt POS zich op het identificeren van oorzaken van wat wel goed gaat. Organisaties kunnen hun effectiviteit vergroten door gebruik te maken van een groter inzicht in factoren die leiden tot succes.

Success Case Method (SCM)

SCM is een praktische manier van het evalueren van veranderinitiatieven die aansluit bij de uitgangspunten van POS.⁴⁹ SCM is een methode om tijdens de loop van een verandertraject te evalueren hoe effectief de verandering verloopt. Net als bij POS legt SCM de nadruk op het analyseren van succes (zonder problemen te negeren overigens) opdat dit kan worden gereproduceerd. Daardoor geeft de SCM ook zeer concrete aanwijzingen voor het verbeteren van de effectiviteit van het project.

Succesgerichte veranderaanpakken.

Zeer veelbelovend zijn verschillende succesgerichte veranderaanpakken die de laatste jaren in opkomst zijn. Voorbeelden hiervan zijn het al vrij bekende Appreciative Inquiry⁵⁰ en het iets minder bekende maar in onze ogen nog veelbelovender Oplossingsgericht Veranderen.⁵¹ Oplossingsgericht veranderen sluit bij uitstek aan bij de uitgangspunten voor veranderen die wij in dit artikel uiteen hebben gezet. Net als bij POS is de oplossingsgerichte aanpak niet een defectgeoriënteerde maar een succesgeoriënteerde aanpak. De veranderdoelen worden geformuleerd in concrete en positieve termen en de veranderinspanning wordt nooit aanpakgericht maar blijft steeds resultaatgericht. Verder wordt recht gedaan aan het inzicht van Van Witteloostuijn dat er niet meer moet worden veranderd dan strikt noodzakelijk doordat de methode zich richt op het expliciet maken en benutten van het verlangen om te veranderen van individu en organisatie. Ingebouwd in deze veranderaanpak is de voortdurende reflectie op het nut en de effectiviteit van de verandering waardoor ook permanent de mogelijkheid tot precisering van doelen en bijsturing van de aanpak bestaat.

Tot slot

De veelgehoorde uitspraak dat de meerderheid van de veranderinitiatieven mislukt, vormt een

48. Zie bijvoorbeeld: K.S. Cameron, J.E. Dutton en R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.

49. Zie bijvoorbeeld: R. Brinkerhoff, *The Success Case Method*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003; C.F. Visser, 'Doelgericht en succesvol evalueren', <www.managersonline.nl>, 2003.

50. D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen, D. Whitney en T.F. Yaeger, *Appreciative Inquiry. Rethinking organization toward a positive theory of change*, Stipes Publishing, 2000.; C.F. Visser, 'Succesvol verandermanagement door Appreciative Inquiry', <www.managementsite.net>, 2001.

51. P. Jackson, en M. McKergow, *The solutions focus, the SIMPLE way to positive change*, Nicholas Brealy Publishing, Londen, 2003.

bedreiging voor zowel het denken over effectieve organisatieverandering als het realiseren ervan. De tredmolen van de mislukking biedt de praktijk uiteindelijk een vooral disfunctioneel perspectief. Daarom is het nodig dergelijke uitspraken goed te wegen en te beoordelen. Niet als doel op zich, maar als middel om nieuwe impulsen rond het denken over en realiseren van verandering ruimte te geven.

Beoordeling van de achtergronden en grondslagen van de 'dooddoeners' die het debat over verandering dikwijls domineren, laat zien dat ruimte gecreëerd kan worden. Eenvoudigweg beter en kriti-

scher kijken naar hetgeen over succes en falen bij veranderingsprocessen wordt gemeld, maakt de weg vrij voor anders en vooral productiever kijken. De soms fatalistische tendensen in het denken over verandering en de kans die er keer op keer is voor de volgende nieuwe verandermethode moeten de belangrijkste slachtoffers zijn van deze manier van kijken. Andere, opbouwende, succesgerichte en motiverende methoden en technieken moeten de belangrijkste producten zijn. Producten die het pad moeten effenen voor een productiever perspectief en het vliegwiel van het succes op weg moeten helpen.