

VERANDER- KRACHT



Changing the way we change

Verandermanagement is een belangrijke functie van het management van een organisatie. Te vaak worden veranderingen eenzijdig, gefragmenteerd en vanuit eigen voorkeuren benaderd. Het Veranderkrachtmodel biedt een holistisch en integraal perspectief dat bijdraagt aan doeltreffende verandering en realisatie van organisatiedoelstellingen.

Door Niels van der Eng, Leonard Millenaar en Maarten Otto

Misschien veranderen wij – de veranderkundigen – niet snel genoeg.' Het kan een antwoord zijn op de vraag waarom nog steeds veel organisatieveranderingen mislukken. In onderzoeken naar het slagen en falen van organisatieveranderingen werd, zowel in de jaren negentig als meer recent, geconcludeerd dat 70 procent van al die veranderingen mislukt. Een kritische blik op deze onderzoeken en hun uitkomsten levert overigens kanttekeningen op bij dit percentage. Gebrek aan zorgvuldigheid en categorisering lijkt ten grondslag te liggen aan het hardnekkige beeld dat 70 procent van de veranderingen mislukt¹. Zo is de term 'organisatieverandering' een verzamelnaam die wordt gebruikt voor uiteenlopende soorten veranderopgaven. Het blijkt bijvoorbeeld dat strategie-implementaties een slaagkans van 58 procent hebben, terwijl bij cultuurveranderingen in slechts 20 procent van de gevallen het beoogde effect wordt gerealiseerd. Daarnaast laat de methodologie van deze onderzoeken vaak te wensen over of worden conclusies lichtvaardig getrokken. Dat neemt niet weg dat veel managers, medewerkers en andere belanghebbenden kritisch zijn over het effect van veranderinspanningen.

Integraal denken

In vergelijking met vijftien jaar geleden hebben organisaties tegenwoordig te maken met veranderingen die niet alleen in aantal zijn toegenomen, maar ook in complexiteit. Hoewel het vakgebied verandermanagement zich ontwikkelt en professionaliseert, is het de vraag of het snel genoeg gaat.

Nog steeds wordt te vaak gewerkt met onvolledige of eenzijdige benaderingen. Zo wordt er vaak vanuit slechts één discipline geredeneerd ('we moeten werken aan gedragsverandering'); is de benadering vaak gericht op ofwel de harde ofwel de zachte kant van de verandering ('de businesscase ligt er, nu kunnen managers dat gewoon uitvoeren'), is de focus gericht op 'wat' er veranderd moet worden en niet op 'hoe' en 'waarmee' dat moet gebeuren ('we maken een nieuwe structuur, dan is het opgelost') of wordt er geen recht gedaan aan de context van het vraagstuk ('dit komt uit de benchmark, dus dat moeten wij overnemen'). Organisaties en hun adviseurs kunnen aan kracht winnen wanneer zij bij veranderingen praktijk en wetenschap verenigen, multidisciplinair en multidimensionair denken en de strategie met de uitvoering verbinden. Op die manier kunnen zij een integrale benadering hanteren met aansluiting bij het hogere doel (*purpose*) en de context van de organisatie.

Veranderkracht

De Amerikaanse bedrijfskundige Peter Drucker riep ooit managers op om systematisch en methodisch te doen wat vroeger op intuïtie werd gedaan². Vanuit deze overtuiging is jarenlang gewerkt aan een model voor organisatieverandering, dat recht doet aan de oproep van Drucker en tegelijkertijd eenvoudig en bruikbaar is. In uitgebreid onderzoek, dat onder andere zijn beslag kreeg in *Het Veranderboek*³, is gericht gezocht naar bepalende factoren voor intentionele verandering. De bevindingen van het onderzoek zijn te ordenen naar vijf essentiële elementen voor een dergelijke verandering:

Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding. Deze vormen gezamenlijk het Veranderkrachtmodel.⁴

Vanuit het beeld dat veel veranderingen falen, zijn diverse boeken en artikelen geschreven waarin wordt uitgelegd 'hoe het wel moet'. Het Veranderkrachtmodel helpt managers en adviseurs weliswaar bij veranderen, maar het is geen blauwdruk of heilige graal aan de hand waarvan iedere verandering plaats moet vinden. Het model geeft een ordening weer van vijf kernelementen waar aandacht voor moet zijn om te komen tot doeltreffende verandering. Binnen elk van de vijf 'bladen' zijn bepalende factoren te onderscheiden⁵. Per factor kan worden onderzocht of deze op voldoende niveau is en in hoeverre deze bijdraagt aan het realiseren van de verandering. Dit geeft een goed overzicht van factoren die goed of minder goed ontwikkeld zijn en geeft tevens inzicht in de noodzakelijke interventies voor een succesvolle verandering.

Het verandertraject wordt gezien als een continu en iteratief proces. Verandermanagement gaat vaak en snel over opeenvolgende stappen of fasen. Dat is belangrijk, maar er moet ook ruimte zijn voor leerervaringen, ontwikkelingen en nieuwe inzichten tijdens een veranderproces. In het model zijn dan ook twee lemniscaten te onderscheiden: een horizontale en een verticale. Dit visualiseert de dynamiek bij veranderingen: steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen. Het benadrukt het belang van het continu toetsen en eventueel aanpassen van aannames gedurende de verandering.

>

Vijf kernelementen bij verandering

De vijf kernelementen in het model zijn aandachtsgebieden voor managers en hun adviseurs bij het initiëren, ontwerpen, uitvoeren en evalueren van veranderingen. Hieronder volgt een nadere toelichting van het Veranderkrachtmodel aan de hand van de vijf samenstellende bladen en hun leidende vragen bij verandering:

Rationale: Wat zijn de beweegredenen voor de verandering?

De rationale is het idee achter een bepaalde verandering, in logische en visionaire zin. De beweegreden moet niet alleen kloppen, maar ook aanspreken. Het is zowel de businesscase als het verhaal, gericht op cognitief begrip en emotioneel doorvoelen van de verandering. Om de aanleiding van de verandering te duiden, is kennis van de context en de (verander)historie van de organisatie nodig. De aanleiding werkt door op de missie en ambitie van de organisatie. Zo kan de ontdekking van een nieuw medicijn (verandering in context) tot gevolg hebben dat een farmaceutische bedrijf zijn missie aanpast, omdat de zoektocht naar dat ene middel – verheven tot hoogste doel – niet meer nodig is.

Veelal is de rationele businesscase op orde of zelfs 'dichtgetimmerd'. Het vertellen van het 'waarom' wordt nogal eens vergeten. Wanneer de mensen in de organisatie 'er niet aan willen', wordt vaak met een set stevig onderbouwde PowerPoint-sheets nogmaals gepresenteerd 'wat' er gaat veranderen. Het 'waarom', het verhaal achter de verandering dat inzicht geeft in de noodzaak of ambitie, raakt dan op de achtergrond. 'Leer mensen te verlangen naar de eindeloze zee', gaf dichter Antoine de Saint-Exupéry als antwoord op de vraag wat nodig is om een schip te bouwen.

Effect: Wat is het (beoogde of mogelijke) effect van de verandering voor verschillende betrokkenen, op lange en korte termijn?

Het effect heeft betrekking op de concrete gevolgen van de verandering voor de verschillende betrokkenen. Interven-

niëren, evalueren en monitoren staan hierin centraal. Het gaat om voor- of nadelen, positieve of negatieve resultaten en de percepties en gevoelens daarbij. Het verschil met de rationale is dat het hier gaat om de daadwerkelijke, vaak individuele, impact van de verandering. 'Wat merk ik van deze verandering?' Een reorganisatie waarbij drie van de acht teams verdwijnen, wordt door de vijf teams die blijven anders ervaren dan door de drie teams die ophouden te bestaan. Daar is in het 'grote verhaal' (de rationale) vaak geen aandacht voor. Bovendien kan een *Chief Executive Officer* (CEO) die de taal van de werkvloer niet spreekt, moeite hebben deze medewerkers te 'bereiken'. Effect is (ook) het 'kleine verhaal' en kan het beste door de direct leidinggevende worden verteld. Die is vaak in staat om goed aan te sluiten bij de medewerkers, zowel in taalgebruik als bij de belevingswereld.

Focus: Hoe (en in welke mate) kunnen de formele en informele organisatie-inrichting en de gedragskaders vormgegeven worden om de verandering te faciliteren?

Waar de rationale ging over de beweegredenen, gaat het kernelement focus over de beweegrichting. Het draait om factoren die richting geven of kaderstellend zijn voor het handelen in de organisatie. Deze zijn te vinden in zowel de harde kant (zoals organisatiestrategie, structuur en procesinrichting) als de zachte kant (zoals waarden en gedrag). In essentie zorgt het kernelement focus voor de (systeem) grenzen waarbinnen de verandering kan en moet plaatsvinden. Belangrijk daarbij is te onderkennen dat grenzen niet alleen beperken, maar ook beschermen. Natuurlijk, grenzen geven aan wat niet kan of mag. Ze zorgen er echter ook voor dat mensen weten wat hun bewegingsvrijheid is. Ze creëren een afgeschermd concentratiegebied, een gefocuste formele en informele organisatie met bijbehorende gedragskaders.

Energie: Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen motivatie, kennis en vaardigheden, commitment en mid-

delen op een zodanig niveau gebracht worden dat men de verandering kan en wil realiseren?

Energie kan gezien worden als de *brandstof* waarmee het doel van de verandering - de 'soll'-situatie - bereikt wordt. Naast 'het verlangen naar de zee' zijn wel degelijk hout, spijkers en gereedschap nodig om een schip te kunnen bouwen. Naast mensen en middelen, verhogen aanwezige kennis en ervaring de kans op slagen. Ook leiderschap kan een grote invloed hebben op de energie waarmee veranderd wordt. Daar waar het gaat om het vermogen om te veranderen, kan onderscheid worden gemaakt tussen *positive capability* en *negative capability*. *Positive capability* gaat over het kunnen managen van de verandering, het veranderproces zelf en de rollen en procedures daarbij. Echter, ook als er genoeg middelen voorhanden zijn, het management over de juiste competenties beschikt en medewerkers voldoende bereid zijn om de verandering te ondersteunen, kan er te weinig energie zijn om daadwerkelijk te veranderen. Wat ook nodig is, zijn *negative capabilities*: het vermogen van medewerkers om ambiguïteit en paradoxen te tolereren; om kunnen gaan met spanningen, angsten en frustraties. Ze moeten in staat zijn de soms heftige impulsen en nieuwe grenzen - die vaak horen bij verandering - te verwerken, zodat ze op een niet-defensieve manier reageren op de verandering en niet 'verlamd' worden door en in het veranderproces.⁶

Verbinding: Hoe (en in welke mate) kan verbinding in en sturing van het veranderproces vorm krijgen, rekeninghoudend met de status van de andere vier kernelementen?

Dit element is gericht op het optimaal verbinden van de eerste vier kernelementen. Het is daarmee van een andere orde dan de eerste vier bladen. De verbinding heeft betrekking op de sturing die nodig is om consistentie en samenhang bij de veranderingsspanningen te bewerkstelligen. Het zou niet zo moeten zijn dat er zonder onderlinge afstemming een businesscase voor een reorganisatie wordt opgesteld

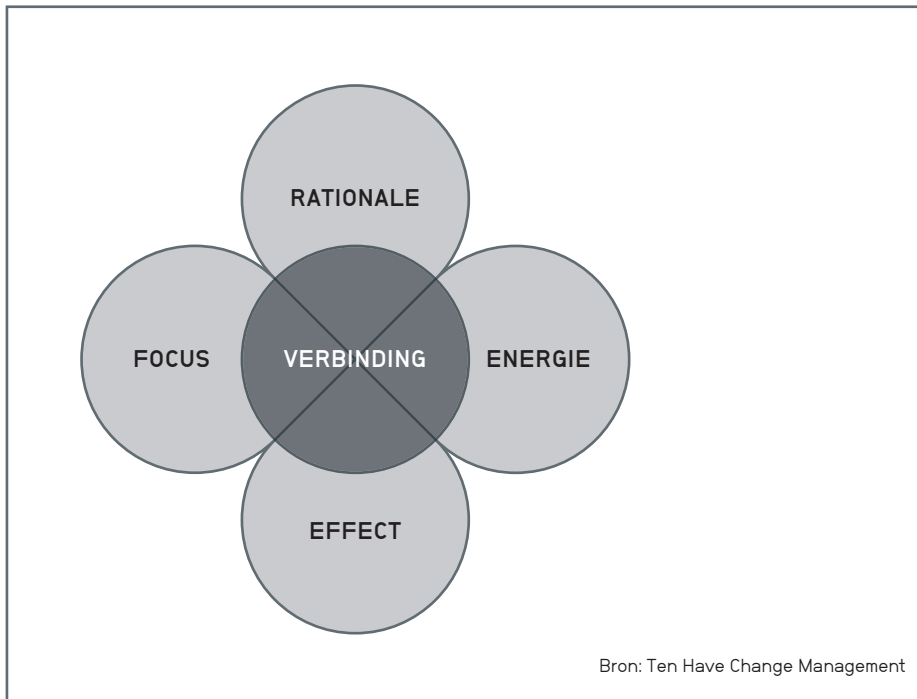


fig. 1 Veranderkracht: vijf kernelementen bij verandering.

(rationale), een MD traject plaatsvindt (energie) en processen worden herontworpen (focus). Een van de belangrijkste taken van een (verander)manager of -adviseur is om de veranderdoelen, de veranderstrategie en de veranderaanpakken consistent en in samenhang aan te sturen. Met de (verander)doelen - als belangrijk ingrediënt van de verbinding - wordt gerefereerd aan het 'wat'; dit is te allen tijde het vertrekpunt voor de verandering. De veranderstrategie is het meest complete antwoord op de vraag 'hoe' de verandering en de daarmee verbonden veranderdoelen gerealiseerd moeten worden. De veranderaanpakken beschrijven het 'waarmee'; ze staan voor de verschillende wijzen waarop de diverse opgaven worden aangepakt. De wijze waarop veranderd wordt krijgt vorm in het kernelement verbinding. Prominente factoren zijn onder andere participatie, informatieverstrekking en feedback. Binnen het blad verbinding zorgt de veran-

derstrategie voor de afstemming en het samenspel tussen verschillende aanpakken, zodat deze afzonderlijk en gezamenlijk een bijdrage leveren aan de beoogde resultaten.

Veranderen in de praktijk

Veel organisatieveranderingen omvatten verschillende opgaven. Zo brengt een fusie vaak onder andere een strategie-implementatie, structuurwijziging, herontwerp van bedrijfsprocessen en cultuurverandering met zich mee. Deze vraagstukken vereisen verschillende werkwijzen, maar dienen alle in samenhang bij te dragen aan het hogere veranderdoel. Van een (verander)manager of -adviseur mag verwacht worden dat hij/zij herkent welke disciplines en aanpakken bij de verschillende opgaven nodig zijn, zonder zich te laten afleiden door persoonlijke voorkeuren. Vervolgens dient de professional te erkennen voor welke onderdelen de eigen competenties al dan niet toereikend zijn. Waar nodig, kan expertise vanuit andere disciplines

worden ingeschakeld. Juist wanneer werkzaamheden worden verdeeld, is het uiterst belangrijk dat de verbinding tussen de aanpakken behouden blijft met behulp van een overkoepelende veranderstrategie. Het Veranderkrachtmodel geeft managers en adviseurs een methodiek in handen om intentionele organisatieverandering doelgericht en integraal aan te pakken. De vijf leidende kernelementen, die samen Veranderkracht vormen, helpen het veranderproces hanteerbaar te maken. Het model biedt een stevige basis voor rake interventies die leiden tot doeltreffende verandering en daarmee realisatie van de organisatiedoelen ●

NOTEN

1. Smith, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), pp. 26-33.
2. Drucker, P.F. (2000). *The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge*. In: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*, Boston, Harvard Business School Press
3. Ten Have, S., W. ten Have en B. Janssen (2009). *Het veranderboek, 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers
4. Have, S. ten, Ten Have, W.D., & Van der Eng, N. (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland Management Review*, 135, pp. 16-24.
5. Aan het Veranderkrachtmodel ligt het meer gedetailleerde PROMIIC-model ten grondslag. Dit is uiteengezet in voorgenoemd artikel.
6. French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), pp. 480 - 492.

Niels van der Eng is verbonden aan de Vrije Universiteit waar hij werkt aan een promotieonderzoek over Veranderkracht en is researcher bij TEN HAVE Change Management. Leonard Millenaar en Maarten Otto zijn adviseur bij TEN HAVE Change Management. Met speciale dank aan Steven en Wouter ten Have.

Reageren: redactie@managementenconsulting.nl