

Marco de Witte

Jan Jonker

BEWEGEN NAAR DE KERN

De kunst van veranderen

De kunst van veranderen

MARCO DE WITTE EN JAN JONKER

Bewegen naar de kern

Management Impact

© Vakmedianet, Deventer

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Eerste druk, eerste oplage 2014

Eerste druk, tweede oplage 2015

Eerste druk, derde oplage 2016

Eerste druk, vierde oplage 2018

Eerste druk, vijfde oplage 2019

www.managementimpact.nl

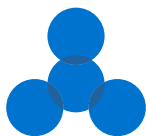
Tekstredactie: Harry Haakman en Ine Nijland

Vormgeving en realisatie: Justus en Wim Bottenheft

Litho's The M.C. Escher Company B.V. - Baarn - Holland.

Alle rechten voorbehouden www.mcescher.nl.

ISBN 978 90 13 11455 3



1 Betekenisvol veranderen: kernvragen en dilemma's 17

- 1.1 Inleiding 19
- 1.2 Vier-ballenmodel 23
- 1.3 Drie dilemma's uit de veranderpraktijk 25
- 1.4 Linksom of rechtsom? 27
- 1.5 Werken met het vier-ballenmodel 29
- 1.6 Opbouw boek 31



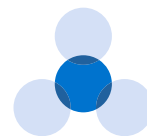
2 Het veranderidee: Waarom? 35

- 2.1 Inleiding 37
- 2.2 Vier-ballenmodel 39
- 2.3 Waarom? 43



3 Het veranderidee: Wat? 61

- 3.1 Inleiding 63
- 3.2 Vier organisatiekenmerken (STMC) 63
- 3.3 Strategie en organisatieinrichting 69
- 3.4 De tweeledige organisatie 79



4 Het veranderproces: Wie? Ik! 91

- 4.1 Inleiding 93
- 4.2 Wie zijn bij de verandering betrokken? 95
- 4.3 Wie? Ik! 105
- 4.4 Weerstand managen 125



5 Het veranderproces: Hoe? 143

- 5.1 Inleiding 145
- 5.2 Van droomdoelen naar concreet veranderresultaat 145
- 5.3 Van organisatiekundige vraag naar veranderopgave 149
- 5.4 Veranderbenaderingen: reizen, trekken en pendelen 159
- 5.5 Interventies: wat zijn dat? 175
- 5.6 Naar een bruikbare indeling 179
- 5.7 Een interventieplan maken 185
- 5.8 Relatieve je eigen plan 191



6 Worstelen met dilemma's in de praktijk 195

- 6.1 Over veranderen, de praktijk en dilemma's 197
- 6.2 Deel en geheel: 'separation fallacy' 199
- 6.3 Inhoud en betekenis: constructionistisch perspectief 203
- 6.4 Ratio en emotie: een paar apart 219
- 6.5 Omgaan met dilemma's: niet kiezen maar overstijgen 239



7 De toekomst van de verandekunde 241

- 7.1 Op zoek naar de kern 243
- 7.2 Uitdagingen voor de komende jaren 251
- 7.3 De kunst van veranderen 269

Werken aan collectieve betekenisverlening



Woord vooraf

Waarom nog een boek over veranderen? Er zijn immers al bibliotheken vol geschreven over het onderwerp. En nog eens pakhuizen kunnen gevuld worden met al het materiaal dat in de afgelopen vijftig jaar is verschenen. Dus wat er te zeggen is, moet zo ondertussen toch wel gezegd zijn. Desondanks is het onderwerp nog steeds immens populair, maar wordt er ook heel veel herhaald.

Op het gevaar af dat we ernaast zitten, is **DIT BOEK ECHT ANDERS**. Onze ambitie is terug te gaan naar de kern. Dat doen we aan de hand van vier samenhangende kernvragen en daaraan gekoppeld drie praktijkdilemma's. Vervolgens laten we zien hoe je daar 'linksom' en 'rechtsom' mee kunt werken. Daarbij hebben we geprobeerd het axioma '**BEELD GAAT VOOR TEKST**' letterlijk te nemen. Dat levert een heel bijzonder boek op, misschien zelfs een 'gamechanger'.

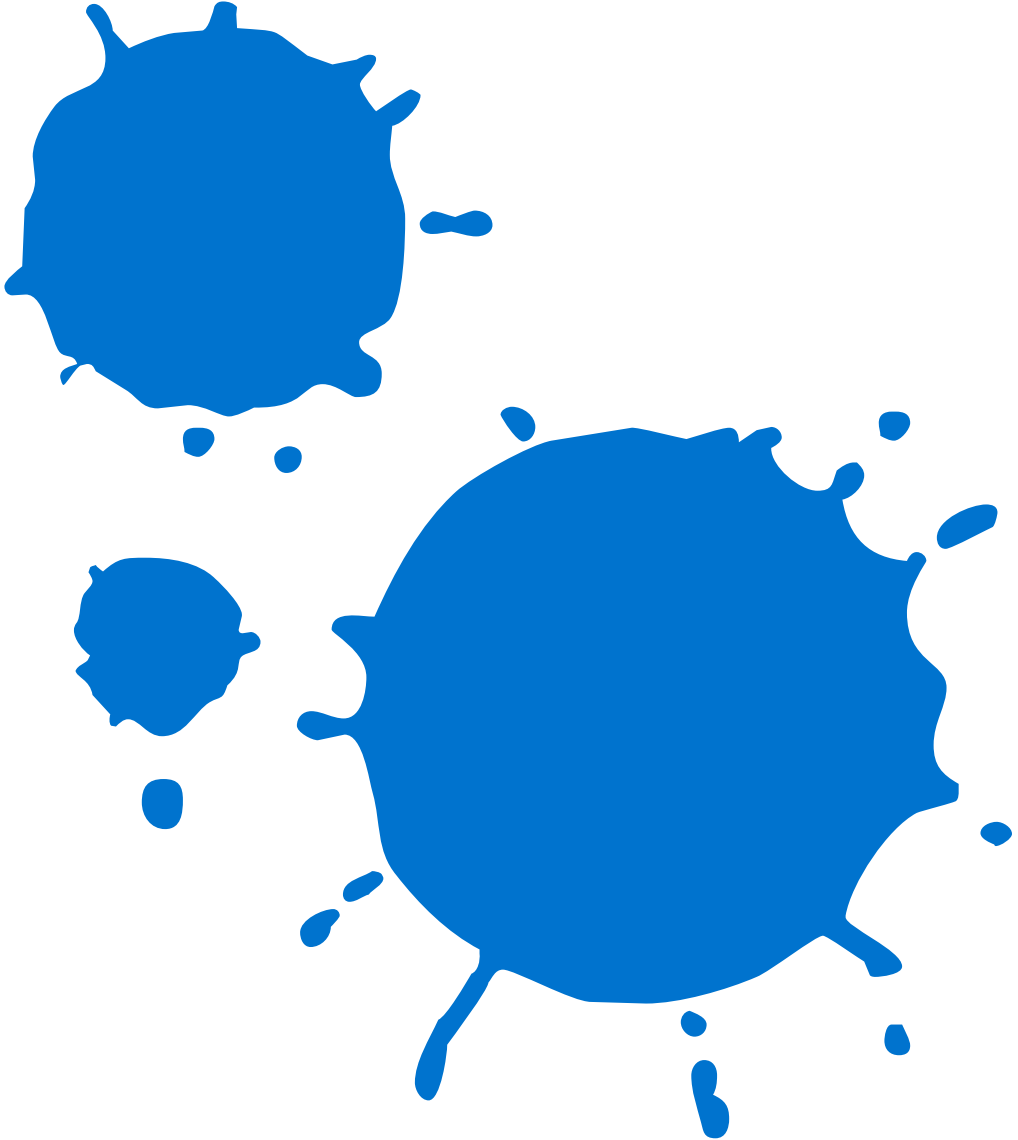
Wij denken dat het werken met deze vragen en de aanpak die dit kan opleveren tot succesvoller veranderen leidt, met een resultaat dat langer meegaat. Alles bij elkaar hebben we ruim vijftien jaar aan deze publicatie gewerkt. Op alle mogelijke plekken en momenten. Eerst in de vorm van papers, presentaties en special issues. Daarna schreven we een aantal ideeën uit, in de vorm van artikelen voor professionele bladen. Niet met als ultiem doel een boek te schrijven, maar om in de weerbarstige praktijk van alledag helder over veranderen na te denken en daarnaar te (leren) handelen. Eigenlijk met als doel om veranderen voor onszelf wat hanteerbaarder te maken.

In de grond van de zaak is dit boek ontstaan op basis van een soort constante **MEER-VOUDIGE DIALOOG**. Eerst en vooral tussen onszelf als auteurs – met groot genoeg – om zo steeds iets verder te komen in een verhaal. Door bouwstenen te benoemen en die een poosje te gebruiken, om er vervolgens – soms met pijn in het hart – weer afscheid van te nemen. Als we al dat materiaal zouden verzamelen, dan lag er wel iets meer dan een boek. Maar daarna moet je terug naar de kern.

Daarnaast de dialoog met deelnemers in talloze veranderkundige programma's, leergangen, modules, masterclasses, seminars en andere geregisseerde ontmoetingen. Samen worstelend met cases uit de praktijk, met hoor en wederhoor, debatten en wederzijdse feedback. Om de praktijk te begrijpen en er zodanig samen aan te werken dat je 'op maandag wel weer aan het werk kan'. En door dat alles is de verbinding tussen praktijk en het conceptuele denken doorlopend gestimuleerd; de praktijk is nergens ver weg.

Eigenlijk is, als we terugkijken, in dat praten met elkaar en het ontmoeten van de anderen het boek echt ontstaan. Steeds weer ontstonden daarbij tekeningen, schet-

Probeerproces



sen, modelletjes, enzovoort, waarvan er weer tientallen omgezet werden in sheets, die vervolgens al dan niet een plaats veroverden in onderwijs en training. Veel van dat materiaal - en de onderliggende ideeën - haalde het ook niet. Al tekenend ontstond echter uiteindelijk de kern van dit boek. Los van de inhoud is juist dat proces voor ons van grote waarde. Het is daarmee een verslag van een **INCREMENTEEL 'PROBEERPROCES'**. Eerlijk gezegd vinden we het jammer dat het boek af is, Want dit is een echte 'once in a lifetime'-publicatie.

Dankbetuiging

In tegenstelling tot wat gebruikelijk is, bedanken we eerst en vooral elkaar voor ruim vijftien jaar samenwerken. Want het gebeurt zelden dat je zo lang, vaak en intensief in gesprek bent, dat je elkaars gedachten bij wijze van spreken kunt horen.

Als een proces ruim een decennium in beslag neemt is het lastig, zo niet onmogelijk, om iedereen met naam en toenaam te bedanken voor hun uiteenlopende bijdragen. Een paar mensen zijn in dit verhaal echter heel bijzonder; zonder hen was dit boek niet ontstaan. Dick Wijnveen, vice-dean bij de Twente School of Management te Enschede, vroeg ons herhaaldelijk als duo op te treden voor leergangen verandermanagement. Onze collega Rob Vinke stimuleerde ons jarenlang tot het schrijven van dit boek en droeg daarvoor telkens nieuwe inzichten aan. Freek Talsma en Gerri Reimert van uitgeverij Kluwer stemden er, zonder al te lang na te denken, in toe dit uitzonderlijk vormgegeven boek te gaan maken. Daarnaast en tot slot dank aan alle mensen die we hier vergeten zijn en die bewust of onbewust een bijdrage leverden.

Dit boek zou er uiteraard ook niet gekomen zijn zonder onze geliefde partners. Zij zagen ons in de afgelopen vijftien jaar regelmatig vertrekken naar cursusoorden en andere plekken, en accepteerden bij terugkomst dat we nog steeds aan de praat waren over een boek dat er maar niet kwam. Nu ligt het er dan toch. **CON AMORE!**

MARCO DE WITTE EN JAN JONKER

Zomer 2013

N.B. Δ (Delta) = Veranderen (dat scheelt een hele hoop letters in dit boek) 😊

Er zij verandering!



Als je morgen even
oud bent als vandaag
ben je dood

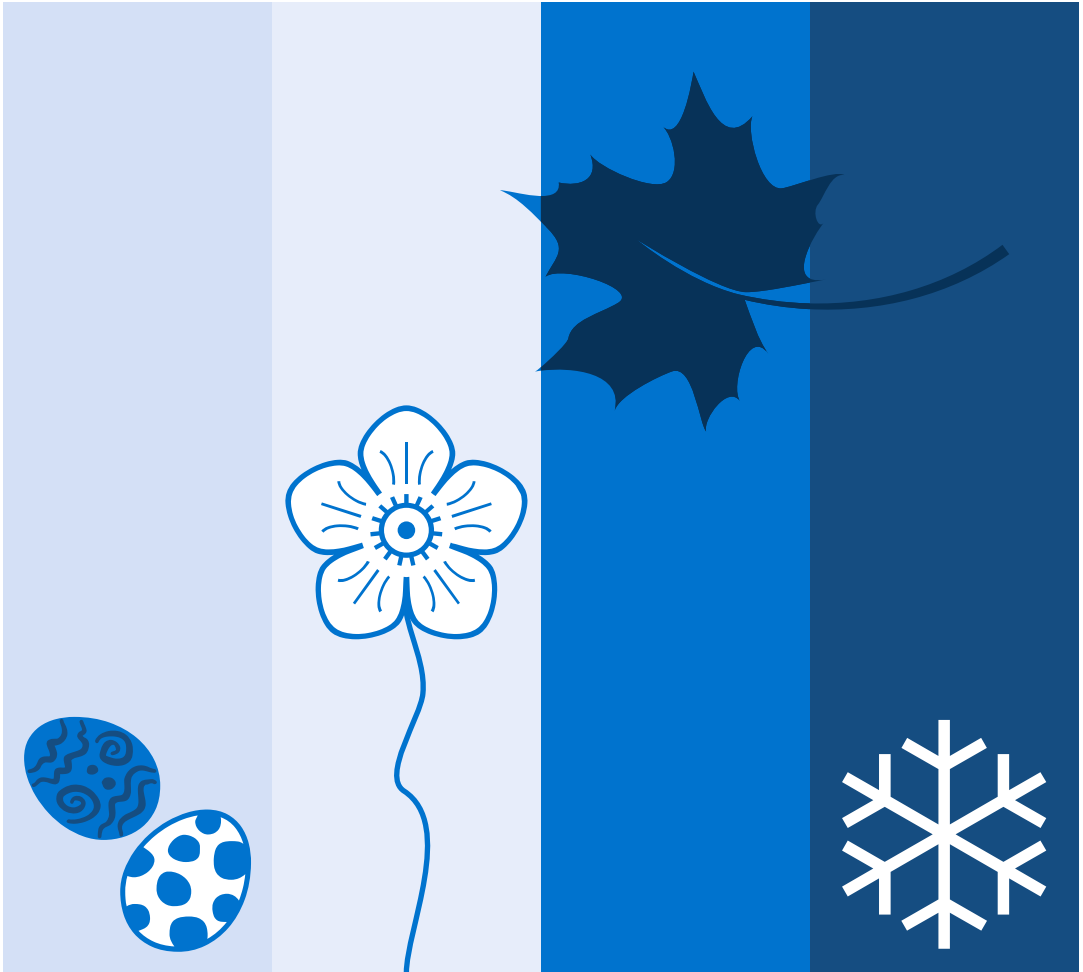
Ten geleide: niets is zo normaal als veranderen

We leven in het vijfde seizoen. Daarmee bedoel ik dat we veel doen om alle seizoenen op elkaar te laten lijken. Waren vroeger kersen alleen - heel kort - in de kersentijd te koop, nu kun je ze het hele jaar door eten. Warm en koud maakt ook niet meer uit, want met alle apparatuur om ons heen is het in alle seizoenen twintig graden. Het normale van het veranderen en zelfs het cyclisch veranderen hebben we als een abnormaliteit bestempeld. In onze maakbaarheidsdwang vernietigen we het vermogen om te veranderen als een doodnormale ademhaling. In onze cultuur is inmiddels zoveel regelgeving en gewoontevorming vastgevroren geraakt, dat veranderen niet eens meer mogelijk is, ook als dat absoluut noodzakelijk is. Veranderen als revolutie of evolutie is door onze **COLLECTIEVE ANGST VOOR HET ONBEKENDE** in de slagschaduw van het handelingsrepertoire komen te staan. En als het echt niet anders kan, verlaten we de natuurlijke verandering en gaan over tot grof verandergeweld.

Als herfstbladeren massaal vallen, verstoort dat ons bestaan. Als we goed kijken naar de afvallende herfstbladeren, dan valt er veel te leren over de essentie van veranderen. Eerst verkleuren de bladeren, het chlorofyl - de groene bladkleurstof die de fotosynthese regelt - wordt afgebroken en door boom en struik uit de bladeren onttrokken. Dan vormt zich kurk tussen het blad en de tak. Als de sapstromen volledig tot stilstand zijn gekomen valt het blad af, waarmee voor het volgende bloeiseizoen de kracht is veiliggesteld en er geen schade is aangericht. Maar wij rukken liever het nog levende groene blad van de tak af, zodat ernstige schade wordt toegebracht aan boom en struik, met kans op infecties en vroegtijdig afsterven.

Verbeteren, veranderen en maatschappelijk duurzaam verbinden vormen drie opvolgende fasen als we problemen ervaren met een bestaande aanpak. Als de wereld van het veranderen moeizaam verloopt, grijpen we graag terug naar een aanpak volgens de klassieke lijnen van het vertrouwde. Maar wat als het industrieel denken en handelen niet langer de opmaat is voor de werkelijkheid van vandaag? De huidige maatschappelijke problemen vertegenwoordigen de wereldproblemen en die ontstaan steeds meer in een netwerk van netwerken waar

Veranderen als de seizoenen



alles met alles verbonden is. Dat veroorzaakt problemen op gigaschaal. Verbeteren en veranderen is niet voldoende, nu er een nieuwe wereldorde moet worden gevonden om de problemen te boven te komen. Dat vraagt verbinding maken op duurzaam en maatschappelijk niveau.

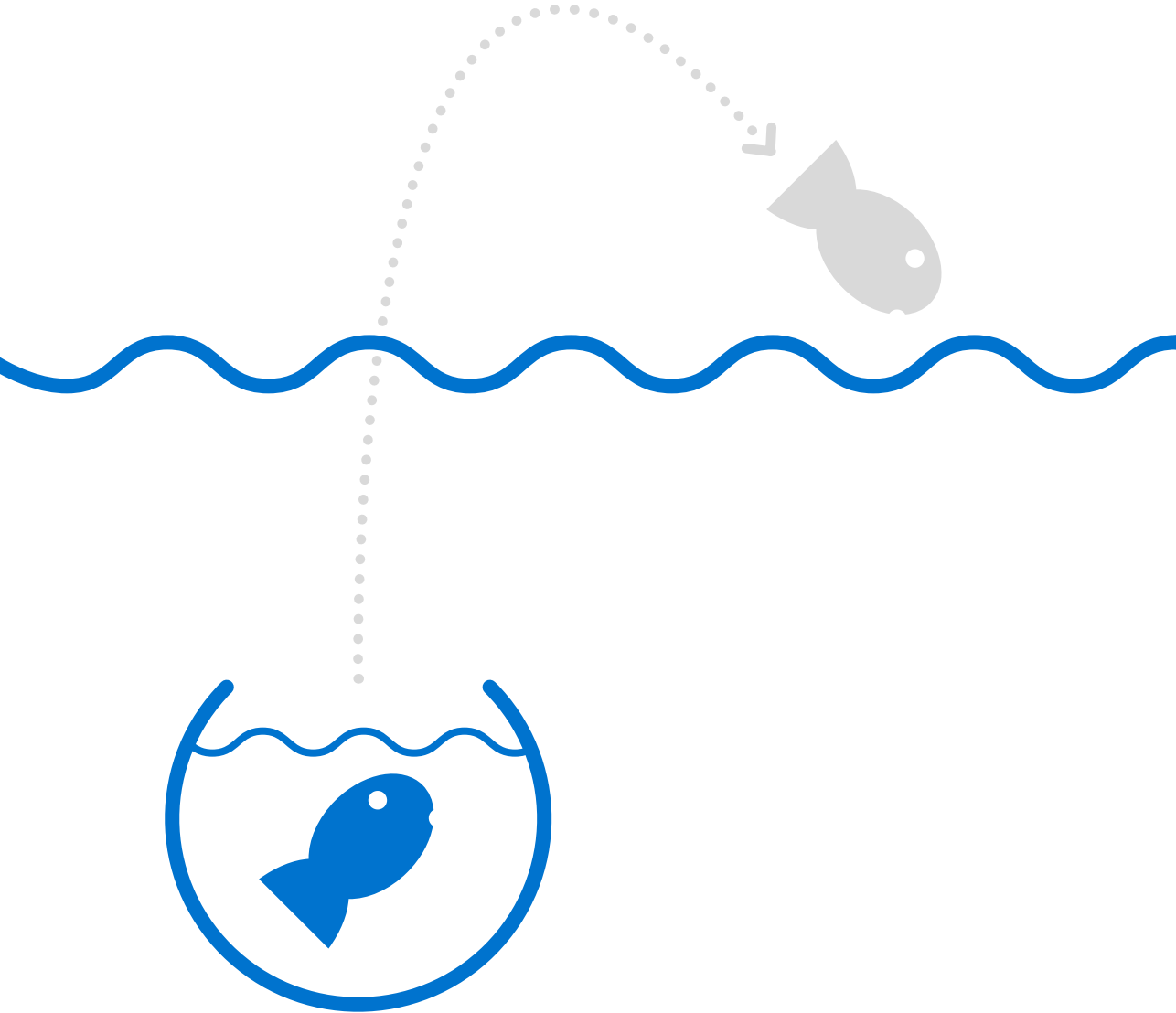
Voor veel veranderaars is dat een brug te ver en dus grijpen ze terug op een aanpak die ze wel in de vingers hebben. Zo worden interventies uit de kast gehaald die horen bij de problemen van vroeger. Vernieuwing, verandering, aanpassing en innovatie zijn de credo's van hele stammen ADHD-organisatieadviseurs die met te weinig bagage menig goed draaiende organisatie supersnel naar de knoppen helpen. Het roer moet om en alles moet anders. Veel veranderprojecten eindigen daardoor in een faliekante mislukking. Blijf vooral rustig en laat die adviseurs maar in de eigen tredmolen doldraaien.

Alle neuzen moeten in de zelfde richting gedwongen worden. Dat is een gevaarsignaal voor **COLLECTIEVE PATHOLOGIE**. Dat gebeurt als één mens kans ziet iedereen ervan te overtuigen dat we allemaal onderdeel zijn van een gelukkige familie en dat een genomen besluit niet ter discussie staat, ongeacht de consequenties. Dit zijn geen rationele besluiten, maar marsroutes die min of meer religieus verankerd worden en daarna onaantastbaar zijn. Als dit mantra van verandering in een organisatie klinkt, worden essentiële vragen buiten de orde gesteld. Moet het wel? Moet het zo? Moet het nu? En is het de moeite waard? Dit soort vragen mag je dus niet stellen, op straffe van jezelf buiten de groep te plaatsen. **ER ZIJ VERANDERING!** Wellicht zien we iets belangrijks over het hoofd. Want op deze manier lukt het eenvoudigweg niet om veranderingen duurzaam doorgevoerd te krijgen.

De dominantie van het verstand bij veranderen is wellicht de hoofdoorzaak van het mislukken van veel veranderingen. Mooie, tot in detail uitgewerkte, stappenplannen blijven te veel 'boven de boordenknoop' hangen. Het klopt allemaal, maar je voelt geen eigenaarschap of verbinding met de verandering. Dan voel en neem je snel afstand, omdat je feitelijk op afstand wordt gehouden. De veranderdwang van anderen leidt tot megalomane veranderingen, waar geen mens zich iets bij kan voorstellen. Verandergoeroes zijn gek op veranderen, medewerkers niet. Loyaal en betrokken als medewerkers zijn, laten zij zich een verandering aanpraten. 'Die verandermensen zullen wel weten wat goed is', hoor je ze denken, terwijl hun gevoel aangeeft dat er geen voordeel te verwachten is. Ze dromen andermans droom. Dat moet wel mislukken en dat doet het ook. Dus zoeken we verder naar de ademhaling van verandering. **WE MOETEN NIET VERANDEREN, WE MOETEN BEWEGEN**. We hebben moedige voorzichtigheid nodig. Dat is de dynamiek van het cyclisch en anticyclisch bewegen. Wat niet beweegt, gaat dood.

U ziet, ik kom er niet helemaal uit. Dat zal voor meer mensen gelden. Daarom is het een enorm genoegen dat Marco de Witte en Jan Jonker er een levenswerk van hebben gemaakt om nu eens een grote en fundamentele stap te zetten om beklijvende verandering vorm te geven. Op een uiterst boeiende, praktische en betrouwbare wijze ontvouwen zij het

Paradigmashift



veranderlandschap. Ik durf het **EEN PARADIGMASHIFT** in de veranderkunde te noemen. En wel omdat Marco en Jan de losse eindjes van veranderen hebben vervangen door bouwstenen die in staat stellen richtinggevende oplossingen te bieden.

Voor u ligt een boek dat grote stappen zet en u in staat stelt stappen te zetten. Het is in een aanstekelijke stijl geschreven, waardoor je wel enthousiast móet worden. Ook in de vormgeving is een fundamentele stap gezet, waardoor de kennis veel beter dan gebruikelijk wordt ontsloten. Nu is het aan u. En geloof u mij, met *De kunst van veranderen* gaat dat echt lukken. Van harte aanbevolen!

PROF. DR. ROB VINKE



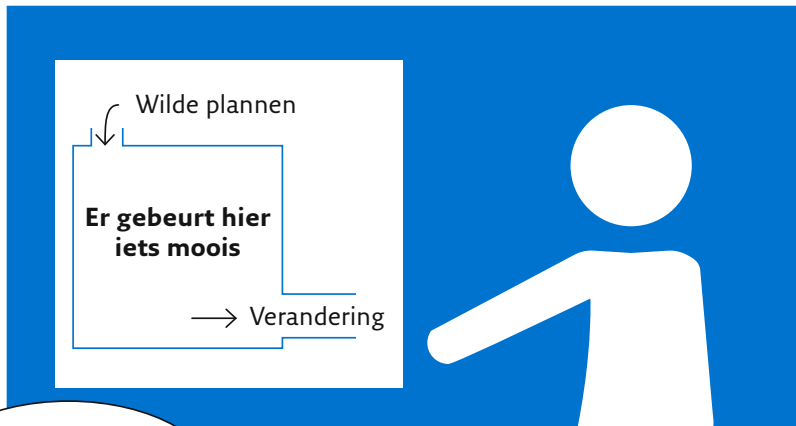
Het vier-ballenmodel



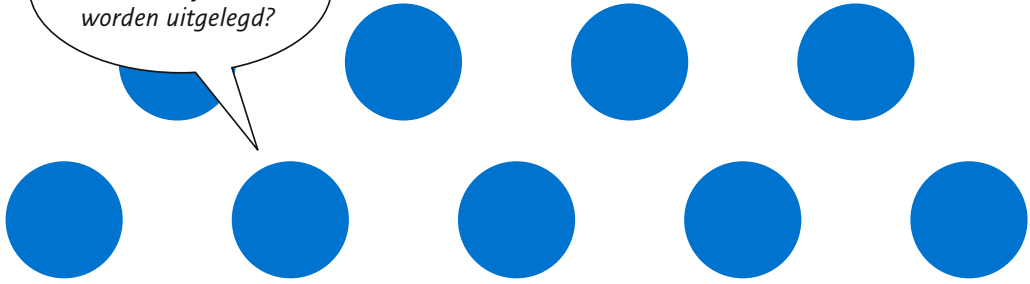
1

Betekenisvol veranderen: kernvragen en dilemma's

Het veranderproces



*Kan het veranderproces
duidelijker
worden uitgelegd?*



1.1 Inleiding

Verandermanagement is hot. Het staat al jaren in de belangstelling en die aandacht lijkt nog verder toe te nemen. Boeken, artikelen, seminars, workshops, leergangen, conferenties ... noem maar op. Woorden als verbetering, transformatie, transitie, innovatie en crisismangement liggen voor in de mond. De wereld draait door, almaar sneller, en dus doen we eigenlijk niet anders meer dan veranderen. Omgaan met verandering wordt steeds gewoner.

Maar **VERANDERINGSPROCESSEN ZIJN COMPLEX**. Ondanks alle publicaties, presentaties en ervaringen worden veel veranderprojecten niet tot een succesvol einde gebracht. Evaluatieonderzoek – dat overigens veel te weinig wordt gedaan – maakt duidelijk dat in twee derde van alle projecten de oorspronkelijke doelstellingen niet worden gehaald. Er gaat dus steeds iets mis.

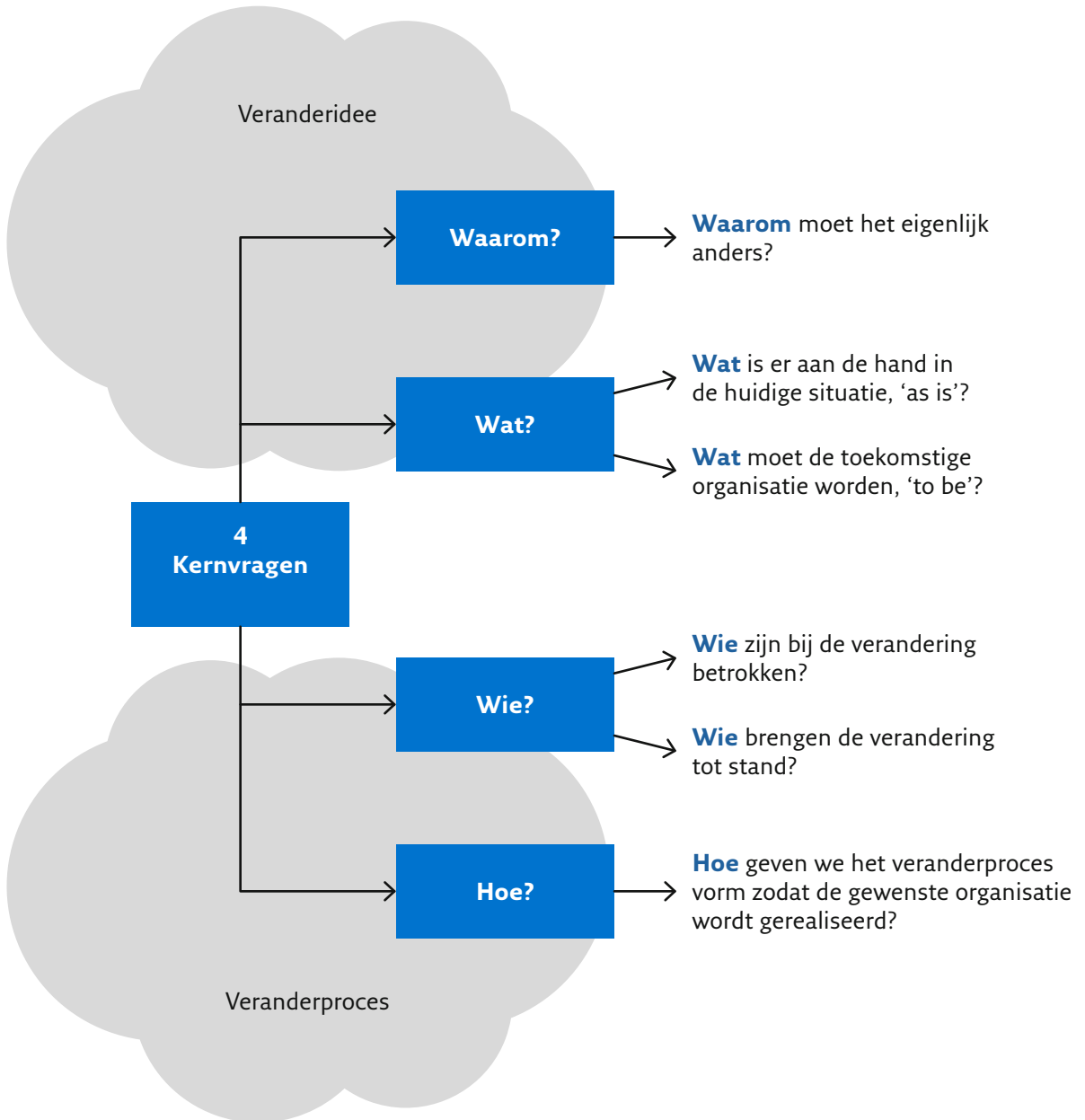
Veranderprocessen worden niet voor niets nogal eens ervaren als fietsen in mul zand. Inspannend, en je komt niet ver vooruit. Dan nog maar eens proberen ... veelal op dezelfde manier, met nog meer energie, want we weten niet hoe het anders moet. Maar ook dan gaat het in twee derde van de gevallen mis. Dus volgt weer een teleurstelling, want we kregen wat we al hadden. Teleurstelling, frustratie, irritatie, hoge 'out of pocket'-kosten en hoogoplopende emoties. Noch de medewerkers, noch de organisaties, noch de samenleving worden er beter van – we worden alleen maar moe. Een verandersyndroom waar menig organisatie aan lijdt.

Waardoor mislukken veranderingen?

Veranderprocessen struikelen precies over datgene wat veranderd moet worden: de attitude en het gedrag van medewerkers en managers.

De veranderkunde is eigenlijk al vanaf het begin op zoek naar een verklaring voor slagen en falen. Een **ZOEKTOCHT NAAR DE HEILIGE GRAAL**, met veranderaars als kruisridders. Omdat veranderen zo vaak mislukt, zijn we permanent op zoek naar de succesformule; wat werkt, wanneer, in welke context en met welke mensen? En om welk type verandering gaat het dan? Wat zijn de slaag- en faalfactoren in veranderen? We hebben ontdekt dat er geen 'one best way of change' bestaat. In de praktijk blijkt bovendien dat verandermanagers veranderingen niet kunnen bepalen. Zij kunnen echter wel een belangrijke rol spelen in het sturen en faciliteren van veranderingsprocessen. Het is de kunst om in elke specifieke situatie de passende veranderbenadering te vinden; dat noemen we voor het gemak maar situationeel of contextueel veranderen. Maar hoe vind je die aanpak? Welke vragen, modellen, inzichten en interventies helpen de slaagkansen in al die verschillende situaties te vergroten?

De vier kernvragen



Een recept voor de beste manier van veranderen bestaat niet; een 'best practice' die als haarlemmerolie in alle verandersituaties kan worden ingezet is een fictie. Het lukt ook niet om in een boek alle bestaande verandertheorieën, modellen, strategieën en benaderingen de revue te laten passeren. De omvang daarvan past niet in een boek en het is bovendien al eerder gedaan – soms niet eens onverdienstelijk. Dus nog een boek dat een allesomvattende benadering poogt te schetsen of een samenvatting (taxonomie) van alle bestaande theorieën en inzichten presenteert, voegt aan de veranderkunde niet echt iets toe.

De uitdaging is juist om **THEORIE** en **PRAKTISCHE ERVARINGEN** beter met elkaar te **VERBINDEN**. Al jaren proberen wij dit in bijeenkomsten, seminars, masterclasses, meerdaagse modules en leergangen. Daarbij dragen we (theoretische) inzichten en modellen aan en proberen de deelnemers te bewegen die toe te passen in de eigen handelingspraktijk. Vervolgens reflecteren we dan weer samen op de effecten. Het accent ligt daarbij altijd op het bereiken van duurzame (gedrags)verandering en het vergroten van het verandervermogen van de betrokken partijen in de verandering. 'Ons' gedachtegoed wordt op die manier steeds verder uitgediept en uitgewerkt. Zo slaan we een brug tussen veranderkundige (theoretische en modelmatige) inzichten en de weerbarstige praktijk van de veranderaar. Het valt moeilijk wetenschappelijk te onderbouwen, maar wij denken een steentje te kunnen bijdragen aan het verandervermogen van Nederlandse bedrijven, ketens en netwerken, organisaties, managers en adviseurs. Veel veranderaars en deelnemers hebben dat overigens al bewezen. Voor ons zijn de **VIJF KERNVRAGEN** en **DRIE DILEMMA'S** de essentie van verandermanagement, met een grote relevantie voor de veranderpraktijk.

Dit heeft een ordeningsmodel opgeleverd dat helpt om een samenhangend veranderplan vorm te geven. Verder hebben we drie dilemma's ontdekt die in de veranderpraktijk een grote rol spelen. Onder het motto 'voor veranderaars en door veranderaars' wordt het nu tijd om die de revue te laten passeren, uit te werken en te illustreren. We schetsen eerst de hoofdlijnen en zetten vervolgens de pretentie die erachter schuilt uiteen.

Vier basisingrediënten

Conventionele veranderprogramma's vragen aandacht voor vier basisingrediënten: *a* een inspirerend en meeslepend verhaal (waarom), *b* voorbeeldgedrag (wie), *c* bekrachtigende systemen (wat), en *d* de vereiste verandervaardigheden (hoe).

Drie dilemma's uit de veranderpraktijk I



1.2 Vier-ballenmodel

Veel veranderkundige benaderingen kunnen worden teruggebracht tot een tweedeling. Platgeslagen komt het neer op een lineaire benadering (van A naar B) versus een cyclische en meer continue beweging (zie ook hoofdstuk 5). Die benaderingen en de vele varianten ervan hebben we tot de kern teruggebracht en samengevoegd tot een logisch, samenhangend en handig geheel. Want wat blijkt? Beide benaderingen stellen, weliswaar in een andere volgorde, dezelfde (haast naïeve) kernvragen. Het zijn de bouwstenen van iedere verandering.

Die kernvragen hebben we in een nieuw model bijeengebracht: het vier-ballenmodel. Het gaat achtereenvolgens om de volgende vragen.

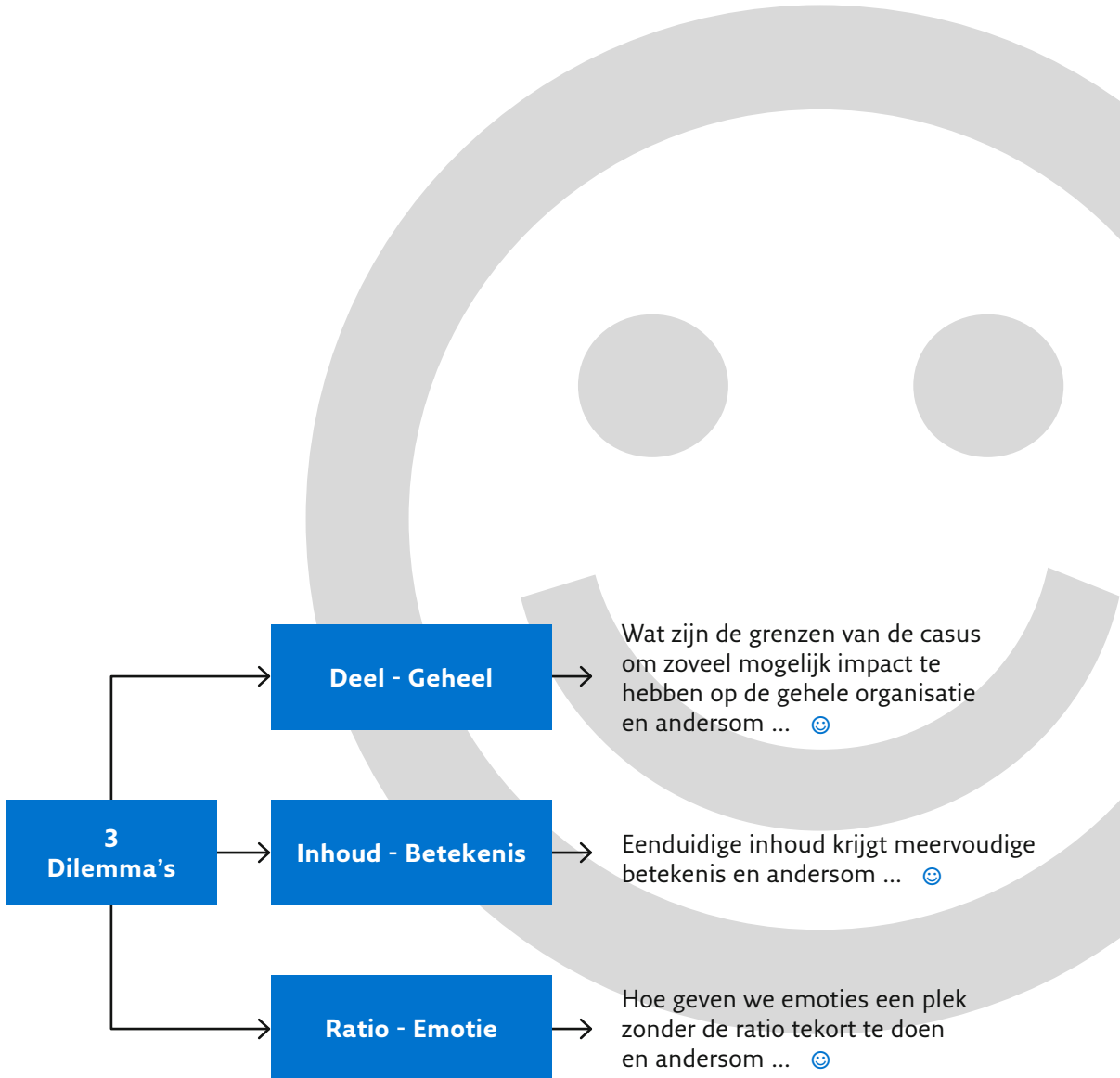
- *Waarom.* Waarom willen we veranderen? Waarom moet het eigenlijk anders? Wat zijn de aanleidingen, wat is ons hedendaagse probleem en naar welke gedroomde bestemming zijn we op weg?
- *Wat.* De tweede bal stelt een meer organisatiekundige vraag: wat is de huidige situatie en wat is de gewenste toekomstige organisatie? Kijkend naar de huidige structuur, technologische middelen, de competenties van medewerkers en het gezamenlijke gedragspatroon in de cultuur maken we een beeld wat daarin, gegeven de gedroomde bestemming, moet veranderen. Dit wordt ook wel de 'gap'-analyse genoemd.
- *Hoe.* Hoe het veranderproces op gang wordt gebracht is de derde kernvraag. Hoe geef je een veranderproces vorm waarin de gewenste situatie wordt gerealiseerd, werkelijkheid wordt? Hoe gaan we de verandering benaderen en welke interventies hanteren wij daarbij?
- *Wie.* De laatste bal in het model draait om de vraag welke partijen bij de verandering betrokken zijn en welke rol zij in de verandering spelen. Een van de belangrijkste spelers is natuurlijk de veranderaar zelf. Deze verbindt als het ware in persoon de beantwoording van de waarom-, wat- en hoe-vraag en stapt daarmee in het veranderproces. Niet vanaf de tribune, maar door in het veld te treden en het spel te spelen. Het antwoord op de wie-vraag is in de veranderpraktijk dus altijd: ik. Nu maar hopen - en ervoor zorgen - dat veel anderen gaan meedoen.

Kern van het vier-ballenmodel

De kracht van het vier-ballenmodel is dat de vier vragen die in elke verandering zitten, samenhangend worden beantwoord.

Het vier-ballenmodel is meer ordenend dan verklarend en het brengt de kernvragen uit de veranderkunde samen. Deze kernvragen helpen inzicht te ontwikkelen in elke

Drie dilemma's uit de veranderpraktijk II



casus en ons eigen denken over die specifieke verandering te expliciteren. We leren zo de verandersituatie beter te doorgronden en daar een (organisatiekundig) veranderidee (de waarom- en wat-vraag) en een passende veranderkundige benadering bij te ontwikkelen (de hoe- en wie-vraag). In de praktijk komen wij nogal eens veranderplannen boordevol goede ideeën tegen, waarbij inzichten omtrent het vormgeven van het veranderproces ontbreken. Die zijn echter wel noodzakelijk, want **VERANDER-IDEEËN IMPLEMENTEREN ZICH NIET VANZELF**. Daar tegenover staan veranderplannen met allerlei processtappen, zonder dat duidelijk wordt welk veranderidee erachter zit. Een verzameling al dan niet willekeurige activiteiten in een al dan niet willekeurige volgorde, die moeten leiden tot een duurzame gedragsverandering ...? Door de kernvragen uit het vierballenmodel in onderlinge samenhang te beantwoorden, kan een gapend gat in veel veranderplannen worden gedicht.

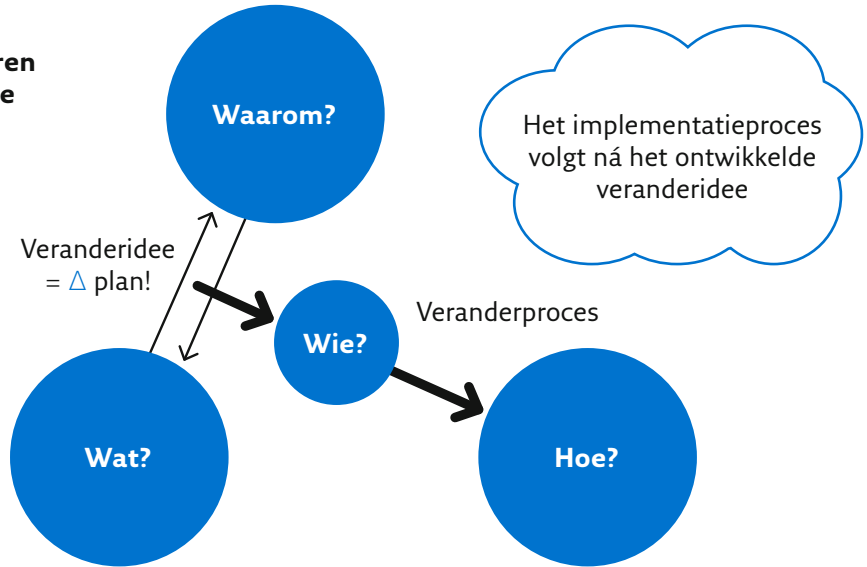
1.3 Drie dilemma's uit de veranderpraktijk

(Verander)managers denken nogal eens dat een goed (verander)idee met bijpassend verhaal zich als vanzelf implementeert. Dat is een misvatting die uitmondt in veel 'gedoe' en stroperigheid. De weerbarstige praktijk laat zien dat in elke verandering drie dilemma's aan de orde zijn: deel versus geheel, inhoud versus betekenis en ratio versus emotie. Deze dilemma's bepalen voor een groot deel het succes van de verandering en moeten dus gemanaged worden. In elke casus, in elk moment, in elke seconde, zijn deze dilemma's of ingebakken spanningen aan de orde en moeten we ermee leren omgaan.

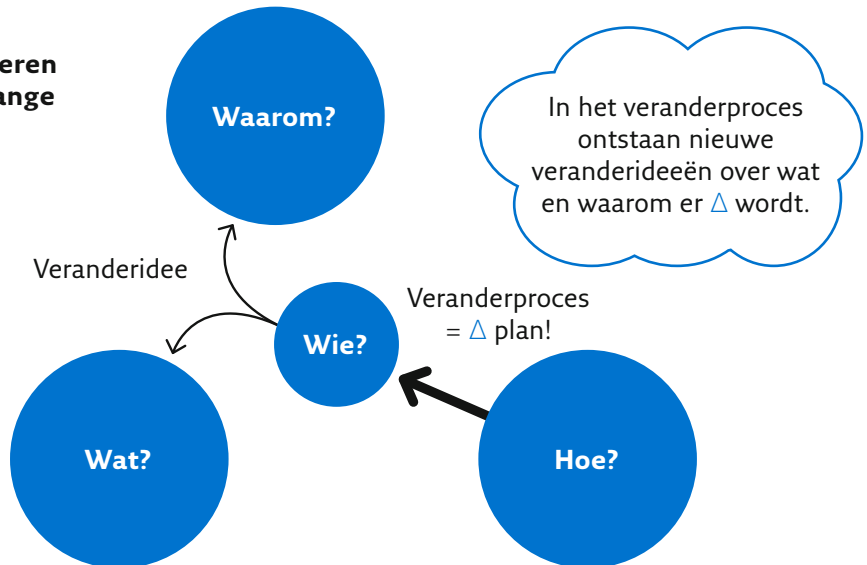
- *Deel en geheel.* Dit dilemma heeft betrekking op specialisme versus holisme. Lastig; de verandercasus is onderdeel van een langetermijnontwikkeling. Maar rekken we de casusgrenzen te veel op, dan neemt de impact op de casus meestal af. Hoe werken we in korte(re)termijncaussen aan de langetermijnstrategie van de organisatie? Hoe creëer je een proces dat recht doet aan de inhoud en tevens mensen tot hun recht laat komen? Hoe ontwikkelen we een integrale visie op organiseren en veranderen?
- *Inhoud en betekenis.* Het implementeren van een veranderidee vraagt om (een proces van) betekenisverlening; de inhoud moet voor de betrokkenen betekenis krijgen. 'Making sense' impliceert dat inhoud wordt vertaald naar de eigen belevingswereld. De inhoud van het verander-

Linksom en rechtsom veranderen

Linksom veranderen of Planned Change



Rechtsom veranderen of Continuous Change



idee komt tot leven voor alle partijen die bij de verandering betrokken zijn en vindt een plek in hun referentiekader. Daar ligt overigens ook de kern van dit dilemma: hoe ga je om met eenduidige inhoud in relatie tot meerduidige betekenisverlening, terwijl je een verandering probeert te realiseren?

- *Ratio en emotie.* Dit dilemma wijst ons op het feit dat in veel veranderingsprocessen de spanningen meer onder dan boven de tafel spelen. Toch wordt de kracht van emoties nogal eens onderschat, wat volgens ons organisatieverandering zo lastig kan maken. Recente inzichten in de neurowetenschappen leren dat de ratio langzamer gaat dan emoties; ons rationeel denken verloopt in trager tempo dan het emotioneel reageren. De vraag is hoe we emotie een plek kunnen geven in veranderprocessen, zonder de ratio tekort te doen. Hoe breng je ratio en emotie samen, terwijl het soms zulke lastig te combineren en zelfs tegenstrijdige krachten zijn?

Centrale dilemma's

Er zijn drie centrale dilemma's die op elk moment in het proces van veranderen een rol spelen: *a* deel en geheel, *b* inhoud en betekenis, en *c* ratio en emotie.

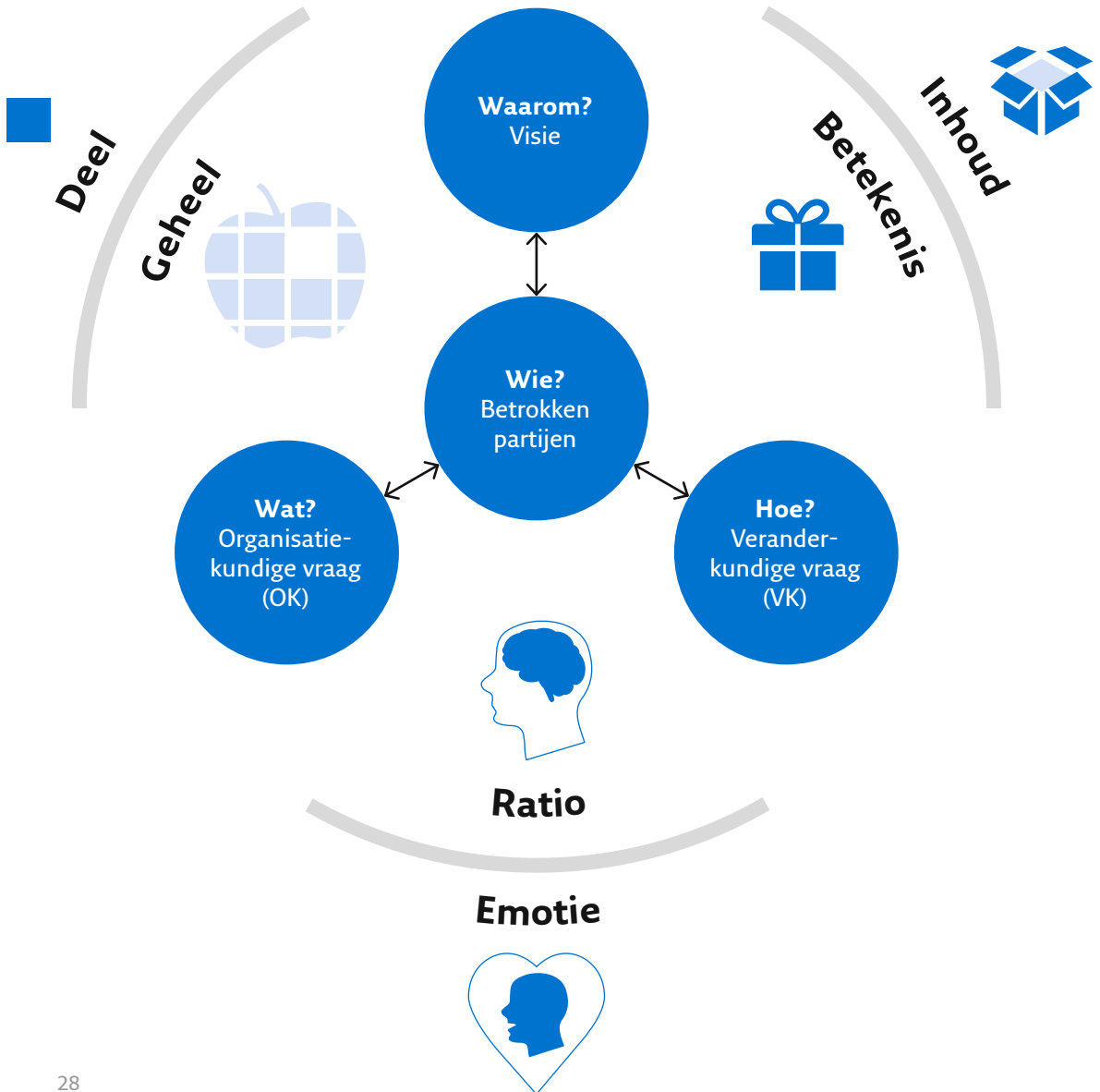
1.4 Linksom of rechtsom?

Hiermee zijn in het kort de vier elementen en dilemma's uit ons model aangestipt. Cruciaal is de vier centrale vragen uit het vier-ballenmodel **IN SAMENHANG** te beantwoorden. Dit moet leiden tot een heldere en in een bepaalde situatie logische argumentatie voor de verandering. We noemen dat **HORIZONTALE** en **VERTICALE** congruentie. In principe zijn daar twee wegen voor: de meer traditionele benadering van geplande verandering (ofwel ontwerpen of reizen) en de aan populariteit winnende benadering van continue verandering (ofwel ontwikkelen of trekken).

Bij de meer traditionele benadering voor het realiseren van 'uitlijning' worden de waarom-, wat-, hoe- en wie-vraag juist in die volgorde beantwoord. Met de beantwoording van de waarom- en wat-vraag ontwikkelen we een veranderidee dat vervolgens moet worden geïmplementeerd. Het zoeken naar een antwoord op de hoe-vraag geeft de veranderbenadering aan. Vervolgens rest dan nog te onderzoeken wat de stakeholders en de 'ik' als veranderaar moeten veranderen in zichzelf om de verandering succesvol te laten zijn (de wie-vraag). We zeggen dan dat we in het model **LINKSOM** gaan. Het veranderidee is leidend en op basis daarvan wordt geïmplementeerd, uitgerold en geborgd. Het veranderproces volgt dus op het veranderidee: eerst denken en dan doen.

De benadering van continue verandering kent een andere volgorde, maar komt uiteindelijk eveneens met een antwoord op de vier kernvragen. In deze benadering gaan we ervan

Werken met het vier-ballenmodel en drie dilemma's



uit dat alles en iedereen constant in ontwikkeling is. Alle (levende) systemen passen zich voortdurend aan en vernieuwen om te overleven, om te kunnen blijven wat ze zijn. Daarom stellen we permanent de vraag of het wel goed gaat met ons, de afdeling, de organisatie, de (klant) waarde die we naar buiten toe hadden beloofd en de maatschappelijke taak die we willen vervullen. Wat gaat goed en wat moet beter? Je ontwikkelt daarmee een reden en creëert op een andere manier betekenis voor waarom er wel of niet iets moet gebeuren. Het veranderkundige proces – het hoe en wat ik daarvan vind – is anders ingezet, maar kan afhankelijk van de tussentijdse resultaten net zo goed resulteren in een nieuw businessmodel en alternatieve vormgeving van de organisatie. De volgorde is hier dat gedurende het veranderproces een veranderidee ontstaat: door te doen gaan we anders denken. Dit is de kern van **RECHTSOM** veranderen.

1.5 Werken met het vier-ballenmodel

Hoe handig ook, in de praktijk blijkt dat werken met het vier-ballenmodel (soms) best lastig is. Dit komt onder meer door het probleem van de 'dubbele hermeneutiek': de gebruiker moet tweemaal betekenis geven aan het model. Eerst door zich de structuur en logica van het model eigen te maken en de manier van denken en redeneren daarin. Dat is al een hele klus. De essentie van ons vier-ballenmodel is dat het een concept is, waarmee je op verschillende manieren **EEN REDENEERLIJN** rond een verandercasus kunt vormgeven. Maar om met dat concept te kunnen werken, moet je dat wel eerst leren. En dat kan – net als bij autorijden, fietsen en zwemmen – niet alleen vanaf papier. De toepassing, ermee werken in de praktijk, is onontbeerlijk om te begrijpen hoe het denken achter dit model in elkaar steekt.

Essentieel is te begrijpen dat het model 'leeg' is. Het laat niet zien welke stappen je moet zetten, bijvoorbeeld in de vorm van een menu of recept, en het biedt al helemaal geen inhoudelijke oplossing. Het model vertelt dus niet wat een 'goede' verandering is of in welke situatie iets goed is. Dat begrijpen – ofwel voelen, vertalen, doen of aanpakken – is de tweede interpretatieslag. Kortom: je moet zelf aan **HET MODEL BETEKENIS GEVEN** door het **INHOUDELIJK TE 'VULLEN'**, passend bij de situatie waarin je veranderingen wilt realiseren en bij jouw competenties en talenten. Een interpretatie 'in vivo', die je alleen kunt maken als je

Beeld gaat voor tekst



zelf bezig bent met veranderen. Dat is dus op z'n minst goochelen met vier ballen en twee 'betekenisverleningen' in de lucht. Maar ook hierbij geldt: oefening baart kunst.

1.6 Opbouw boek

Het uitgangspunt van dit boek - werken met het vier-ballenmodel en omgaan met de drie dilemma's - is niet zonder pretenties. Wij denken namelijk dat het samenhangend beantwoorden van de vier kernvragen tot een beter veranderplan leidt. Het managen van de drie beschreven dilemma's resulteert vervolgens in meer kans op een succesvolle verandering. Gebundeld slaan we een brug tussen conceptuele veranderkundige inzichten en weerbarstige veranderpraktijk. Met inzicht veranderen in de praktijk komt zo een stap dichterbij en **MEER** van de oorspronkelijke **VERANDERDOELEN** worden **GEREALISEERD**.

Na dit hoofdstuk verdiepen we ons in hoofdstuk **2 EN 3** eerst in het veranderidee: waarom moet er wat gebeuren? In hoofdstuk 2 zetten we het vier-ballenmodel verder uiteen, door eerst dieper in te gaan op de waarom-vraag. Belangrijke elementen zijn de aanleiding(en), problemen in het huidige presteren van de organisatie en een beeld van de gedroomde bestemming. Dit wordt uitgewerkt naar de businesspropositie. Bij de bespreking van de wat-vraag in hoofdstuk 3 staan we stil bij de organisatie-elementen structuur, technologie, medewerkers en cultuur. Vervolgens gaat de aandacht naar de inrichting, de 'gap' en de uitlijning van de organisatie. We sluiten af met het concept van een tweeledige, 'ambidextere', organisatie die bruikbaar kan zijn dan gedacht.

In hoofdstuk **4 EN 5** gaan we in op het veranderproces: wie geven de verandering vorm en hoe doen zij dat? Hoofdstuk 4 gaat eerst in op de wie-vraag: welke partijen zijn bij de verandering betrokken? Welke rol spelen zij in de verandering? Cruciaal in dit verband is natuurlijk de rol van de veranderaar zelf. In hoofdstuk 5 vertalen we de organisatiekundige vraag naar een veranderkundige opgave. We maken eerst een ordening wat betreft veranderen, veranderdoelen (lange en korte termijn) en veranderbenaderingen en gaan vervolgens op zoek naar een indeling voor allerhande interventies. Dit mondt uit in tips voor het maken van een interventieplan.

In hoofdstuk **6** volgt de veranderpraktijk, waarin we de genoemde drie dilemma's uit de veranderpraktijk het hoofd proberen te bieden. Achtereenvolgens passeren de revue de 'separation fallacy' (ofwel deel en geheel), het constructivistisch perspectief (ofwel inhoud en betekenis) en het dilemma ratio of emotie.

De ijsberg smelt (Kotter, 2006)

Onze ijsberg smelt?

Genoeg
gepraat nu! Laten
we iets doen.

Die lunch komt
wel! **Denk na!**

Waarom gebeurt
mij dit nou weer?

O jee.
Jee o jee.
Ik bedoel
o jee o jee!

Ik heb Fred nooit
gemogen, nu weet
ik waarom!

Herman, vergeet
niet dat het zo
winter is!



Ten slotte gaan we in op de vraag hoe je het beste met dilemma's kunt omgaan (niet kiezen maar overstijgen, blijkt het devies).

In hoofdstuk 7 schetsen we tot besluit recente ontwikkelingen en inzichten op het gebied van organiseren en veranderen. Het zijn even zovele uitdagingen voor de (naaste) toekomst in ons vak. We ordenen de inzichten in dit hoofdstuk eveneens naar de kernvragen van het vier-ballenmodel. Vervolgens vatten we de kern van de redeneerlijn in dit boek samen. We schetsen het centrale idee en ronden af met wat wij zien als de kunst van veranderen. Wij denken dat het in de komende jaren niet alleen zal gaan om de inhoud – die we al zo goed kennen uit het verleden – maar vooral om het ontwikkelen van emotionele betekenisverleningsprocessen.

Voor dit boek gaan we uit van het standpunt dat **BEELD VOOR TEKST** gaat – een nogal lastig statement als je een boek wilt schrijven! – en dat emoties met hoge snelheid 'van rechts' komen en voorrang eisen op onze ratio. Vandaar dat we getracht hebben de kern van onze visie op (gedrags)verandering ook visueel zichtbaar te maken, met alle mogelijke middelen. Een weerspiegeling van onze aanpak die inhoud, gevoel, betekenis, gedrag en resultaat met elkaar verbindt. Geheel in lijn met inzichten uit de neurologie geven we op linkerpagina's een beeld van onze visie en zetten die visie op rechterpagina's vervolgens om in tekst.



Waarom?
De belofte

Wie? Ik!
De veranderaar

Wat?
Organiseatiekundig
ontwerp

Hoe?
Veranderkundig
proces
vormgeven

Dit boek is het resultaat van een uitgebreid ontwikkelproces. De auteurs presenteren een visie op en een model voor verandermanagement waarin vier vragen centraal staan: *Waarom?, Wat?, Hoe?, Wie? Ik!*

Deze bedrieglijk simpele vragen – én de relaties daartussen – helpen de lezer om stap-voor-stap complexe veranderkundige opgaven op een samenhangende manier te doorgronden. En om betere keuzes te maken bij het scherpstellen van de businesspropositie, de organisatie-inrichting en de noodzakelijke veranderingen. In het verlengde hiervan komt een drietal dilemma's aan de orde die zich in elke veranderpraktijk voordoen: het balanceren tussen *'deel en geheel'*, *'inhoud en betekenis'* en *'ratio en emotie'*. Het model geeft de lezer handvatten om in de eigen praktijk snel tot de kern van een vraagstuk te komen.

Model, kernvragen en dilemma's vormen de centrale elementen van een zoektocht naar 'de heilige graal' van de veranderkunde: het antwoord op de vraag 'Wat werkt wel, wat niet en waarom?' Tegelijkertijd laat dit boek zien dat veranderopgaven vaak lastig te managen zijn. Het gaat in dit boek dan ook letterlijk om 'de kunst van veranderen'; een kunst die de nodige professionaliteit vraagt.

De uitdrukking 'beeld gaat voor tekst' wordt in dit boek serieus genomen. Alle centrale ideeën en concepten worden niet alleen beschreven, maar zijn ook vertaald in schema's, afbeeldingen en illustraties. Door de jaren heen hebben honderden cursisten in de vorm van onliners feedback gegeven op het model en het onderliggende gedachtegoed. Ook dat is meegenomen in de vormgeving. Dit alles heeft geleid tot een 'visueel' bijzonder vormgegeven boek.

De auteurs **MARCO DE WITTE** en **JAN JONKER** verzorgen samen al jaren hooggewaardeerde seminars en leergangen over organisatieverandering. In hun gezamenlijke presentaties zijn zij een 'onnavolgbaar' duo.

*'Ik noem het
een paradigmashift'*

PROF.DR. ROB VINKE
Nyenrode Business
Universiteit