

# Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering

Steven ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit en organisatieadviseur bij Ten Have Change Management. Wouter ten Have is managing partner van Ten Have Change Management en als universitair docent verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij werkt op dit moment aan een proefschrift over het veranderen en besturen van complexe organisaties. Beiden zijn auteur van Het veranderboek. Niels van der Eng is verbonden aan Vrije Universiteit en werkt aan een proefschrift over verandercapaciteit. Daarnaast is hij als researcher werkzaam bij Ten Have Change Management.

**Managers hebben vaak problemen met het succesvol omzetten van hun plannen in resultaten. Deze problemen wortelen in veel gevallen in het onvermogen om het noodzakelijke veranderingsproces goed in te vullen. Een effectief veranderingsproces valt of staat met de veranderkracht van een organisatie: een krachtige verandervisie en verandercapaciteit. Veranderkracht is gebaseerd op vijf cruciale slaagfactoren: rationale, effect, focus, energie en verbinding.**

Managers ervaren de relatie tussen plan en uitvoering (of: strategie en implementatie) vaak als een problematische. Het ontbreekt niet zelden aan zicht op en inzicht in het proces dat de brug moet slaan tussen het gestelde doel en de realisatie.<sup>1</sup> Deskundigen benoemen dit probleem wel als de *implementation gap* of de *execution factor*.<sup>2</sup> In systeemtermen omschreven: managers besteden veel aandacht aan input en output, maar verwaarlozen de *throughput*. Een illustratie hiervan vormt recent onderzoek dat laat zien dat managers een sterke voorkeur hebben voor twee typen managementinstrumenten.<sup>3</sup> Het eerste type heeft betrekking op de richting of strategie van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn strategische planning en missie- en visiestatements die in het onderzoek scoren als nummer twee en drie. Het tweede type instrumenten richt zich op het verzamelen en vergelijken van, vooral operationele, prestatiescores *The Balanced Score Card* en benchmarking maken deel uit van de top zes van het onderzoek, de laatste zelfs als koploper. In de top zes ontbreken managementinstrumenten die zich richten op de verbinding tussen strategie en implementatie. Wat ontbreekt, is een instrumentarium dat de verbinding verzorgt en het gat vult dat tussen idee en realisatie ligt. Het instrumentarium dat zich richt op de strategie of het doel noemen we met Drucker de *Theory of the Business*. Bij de uitvoering spreken we in lijn hiermee van de *Theory of Execution*. De

verbindende schakel wordt dan gevormd door het veranderingsproces. In dat proces draait het om het verandermanagement dat bij uitstek gericht is op het overbruggen van de afstand tussen de huidige en gewenste situatie. Daarmee kan het throughput-element en het daarmee verbonden instrumentarium omschreven worden als de *Theory of Change*.

Volgens Godfroy<sup>4</sup> worden problemen van managers zoals de implementation gap vooralsnog niet opgelost door de wetenschappers. Wetenschappers zouden nauwelijks aandacht geven aan dynamiek en historie. Praktijkmensen doen dit juist wel, zij proberen verandering te begrijpen en te beïnvloeden. Zij zien daarnaast het oplossen van problemen vooral als een dynamisch proces waarin van alles kan gebeuren. Wetenschappers daarentegen hebben de neiging om een oplossing vooral te zien als en in een ontwerp van de gewenste situatie. Praktijkmensen kijken in deze visie vooral breed, maar missen soms diepte of geijkte kennis. Voor de wetenschappers geldt vaak juist het omgekeerde. Godfroy wijst in dit verband ook op de ideeën van Schön<sup>5</sup> en Mintzberg.<sup>6</sup> Schön maak een onderscheid tussen de *rational practitioner* en de *reflective practitioner*. Bij het oplossen van problemen blijken *practitioners* veel minder gebruik te maken van wetenschappelijke kennis voor het oplossen van complexe problemen dan vaak gedacht wordt

1. Have, W.D. ten (2000), *Strategie-implementatie in Nederland: de feiten*, Utrecht: Berenschot

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

en verwacht zou mogen worden van deze professionals. De kennis van deze praktijkmensen blijkt weinig exact en expliciet, is niet of nauwelijks geabstraheerd van de context en van formalisering is vrijwel geen sprake. In plaats daarvan is de kennis gebaseerd op ervaring en intuïtie en sterk contextueel en kwalitatief. De professional is dus nauwelijks *rational* en vooral *reflective*. Mintzberg hanteert de tegenstelling tussen analytisch en synthetisch denken. Wetenschappers zijn vaak van het eerste, praktijkmensen overwegend van het tweede. Analytisch denken wordt door Mintzberg omschreven als *splitting*: het draait uiteindelijk om een beperkt aantal scherp gedefinieerde variabelen en hun relaties, over variërende contexten heen. Maar praktijkmensen zijn vooral *lumpers*. Ze richten zich op het overzien van de totale situatie en denken synthetisch teneinde bestaande en nieuwe patronen te onderscheiden. Het draait daarbij om conceptualisering en creativiteit.

De managementpraktijk wordt bij het vullen van het gat tussen plan en uitvoering ook niet geholpen door de wijze waarop wetenschappers onderling met elkaar omgaan. De kennisontwikkeling rond onderwerpen als strategie en verandering wordt vertraagd door eenzijdige reductionistische perspectieven en het scheppen van karikaturale categorieën ('Jij bent meer van de emotie, ik van de ratio', 'Organisatie zonder mensen, mensen zonder organisatie'). Daar staat tegenover dat de managers ook kennisontwikkeling kunnen belemmeren door een zekere overschatting van het belang van intuïtie en ervaring. Terwijl toch, zoals Drucker stelt, het bestaansrecht van de manager en de bijdrage van het vak management er zijn bij gratie van het vermogen om systematisch en methodisch te doen wat eerder werd overgelaten aan die intuïtie en ervaring. Dit vergt ontwerpen, maar dan wel zo dat een vruchtbaar alternatief wordt geboden voor de vorm waarin dit voorbijgaat aan dynamiek, historie en proces. Het vergt ook holistisch en integraal kijken naar vraagstukken, maar wel op een manier waarbij niet elke wending in het dynamische proces noopt tot reflexmatig gedrag op basis van intuïtie en ervaring en voorbijgegaan wordt aan dat wat we al aan kennis hebben. Waar het gaat over de wetenschap en praktijk van het veranderen, zegt Bower<sup>7</sup>: *'It is one thing to recognize that a corporation is a complex non-linear system interacting with a very rich and changing environment. It is another to provide a map of that system that permits managers to act in an intentionally rational fashion.'* Het is niet

moeilijk daarin een appèl te lezen, afgedwongen door de eisen van de praktijk, in zowel de richting van de managers als de wetenschappers.

Uitgaande van deze 'oproep' kunnen het wetenschappelijke en het praktische gebundeld worden in de 'vakman' van Sennet.<sup>8</sup> Onder die noemer wijst hij, waar het gaat om ontwerpen, modellen en (vak)kennis, op het belang van de 'schets'. De vakman weet aan het begin van een proces niet precies wat hij gaat doen. Een goede vakman gaat open, maar niet blanco van start. Want men stapt in het proces met de kennis en ervaring die met de professie verbonden zijn, verabsolueert deze niet en gaat 'in gesprek' met de context. Sennet verbindt dit met het advies om een structuur te maken die recht doet aan de aanwezige kennis, maar zich in relatie tot een dynamische context kan ontwikkelen. In wezen start de vakman en ontwerper met 'a center, an axis, a direction' op basis waarvan het model zich kan ontwikkelen in interactie met de concrete situatie.<sup>9</sup>

Met het voorgaande zijn er twee ontbrekende verbindingen geïdentificeerd die managers belemmeren bij het effectief doen van hun werk. Maar naast het ontbreken van een productieve verbinding tussen 1) strategie en executie en 2) praktijkmensen en wetenschappers, ontbreekt er nog een derde verbinding: de verbinding tussen het 'harde' en 'zachte' paradigma voor management en organisatie zoals beschreven door Ghoshal en Bartlett.<sup>10</sup> Zij stellen tegenover het traditionele, 'harde' paradigma van strategie-structuur-systemen een 'zacht' alternatief. Dit doen ze met de combinatie 'purpose-process-people'. Maar deze twee perspectieven kunnen in plaats van als strijdig ook als complementair worden beschouwd. Dit gebeurt vanuit leiderschapspectief als gesproken wordt over de dubbele rol van de leider: de charismatische en de architecturale.<sup>11</sup> De eerste rol draait om visies overbrengen en activeren, de tweede om ontwerpen, controleren en belonen. Deze meer transformationele en transactionele rollen zijn beide essentieel voor het effectief kunnen leiden van een organisatie. Er kan alleen sprake zijn van echt leiderschap als beide rollen vervuld worden. Op vergelijkbare wijze zijn bijvoorbeeld strategie en hoger doel (*purpose*) en systemen en mensen complementaire en wezenlijke elementen voor een werkende organisatie. De idee is dat door het tot stand brengen van de

## De professional is dus nauwelijks *rational* en vooral *reflective*

3. Rigby, D en B. Bilodeau (2009), *Management tools for turbulent times*, Bain & Company.
4. Godfroid, A. (2010), *De kloof tussen theorie en praktijk*, Afscheidcollege, Radbouduniversiteit Nijmegen.
5. Schön, D. (1983), *The reflective practitioner: how professionals think in action*, New York, Basic Books.
6. Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*, New York, The Free Press.
7. Bower, J. (2000), *The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge*, in: M. Beer en N. Nobria, *Breaking the Code of Change*, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press, p. 91.
8. Sennett, R. (2008), *The Craftsman*, New Haven, Yale University Press.
9. Arnheim, R. (1992), *Sketching and the Psychology of Design*, in: V. Margolis en R. Buchanan, *The Idea of Design*, Cambridge, MA, MIT Press, p. 70-74.
10. Ghoshal, S. en C.A. Bartlett (1997), *The Individualized Corporation*, New York, Harper Business.
11. Kets, de Vries, M.F.R. (2001), *Leiderschap ontraadseld*, Amsterdam, Nieuwezijds.

## Startpunt voor de diagnose is het huidige bestaansrecht of de huidige functie van de organisatie

verbindingen tussen plan en uitvoering en tussen ‘hard’ en ‘zacht’ een organisatie aan veranderkracht wint. Deze kracht stelt de organisatie in staat haar doelen te definiëren en te realiseren en zo haar opdracht en hoger doel goed te vervullen. Het tot stand brengen van deze verbindingen wordt kansrijker en vruchtbaarder als ook deze verbinding versterkt wordt, die tussen wetenschap en praktijk. Voor een model dat deze verbindingen kan leggen valt op basis van het voorgaande een set van specificaties of coördinaten te omschrijven.

Het model moet in staat stellen systematisch en methodisch te werken aan verandering en ieder geval:

- Doelgericht of intentioneel zijn;
- Gericht zijn op verbinding;
- Holistisch of integraal zijn;
- Voorzien in throughput in aanvulling op input en output;
- Dynamisch of lerend zijn;
- Procesgericht zijn;
- Harde en zachte elementen combineren.

Op basis van deze coördinaten is eerder het PROMIIC-model ontworpen.<sup>12</sup> Dit model wordt beschreven in de volgende paragraaf. Het fungeert hier als het doek dat wordt opgespannen en voorziet in de eerste schetslijnen. Daarna wordt het model verder ontwikkeld en het ‘schilderij’ opgezet door toevoeging van een nieuwe belijning van het model. Hierdoor worden vijf leidende slaagfactoren zichtbaar gemaakt. Vervolgens worden deze met elkaar verbonden en komt de figuur tot leven. Dit gebeurt

door de vijf slaagfactoren middels een formule voor veranderkracht in samenhang te presenteren. Zo ontwikkelt PROMIIC 1.0, zich tot PROMIIC 2.0, model voor veranderkracht. Daarna wordt er verder ‘ingekleurd’ door voor ieder van de vijf leidende slaagfactoren voorbeelden te geven van onderliggende slaag- en faalfactoren, de laatste vormen de tegenhanger van de eerste. Tot slot wordt een korte beschrijving gegeven van de voorwaarden en mogelijkheden voor toepassing.

### Het PROMIIC-model als speelveld

Om het gat tussen plan en uitvoering te kunnen overbruggen is gezocht naar een model waarin verandering de verbindende schakel vormt tussen deze twee. Daartoe is de vraag gesteld hoe organisatie en gedrag systematisch en methodisch aangepast kunnen worden als antwoord op veranderingen in de interne of externe context. De Theory of the Business van Drucker<sup>13</sup> geeft door een analyse van context, missie en competenties een antwoord op het ‘waarom’ en ‘wat’. Het antwoord op het ‘waarmee’ en ‘waardoor’ (de condities) kan op vergelijkbare wijze betiteld worden als de Theory of the Execution. Het ‘hoe’ kan dan ingevuld worden met de Theory of Change. In plaats van theorie kan ook het woord ‘rationaliteit’ gebruikt worden. Voor intentioneel veranderen is het noodzakelijk dat niet alleen de factoren en hun samenhang per ‘theorie’ of ‘rationaliteit’ gedefinieerd worden, maar juist ook de samenhang tussen de drie rationaliteiten kan worden weergegeven.

Met de drie ‘theories’ in combinatie en hun respectievelijke factoren kan het doek opgespannen worden en krijgt de eerste schets vorm. Het model, PROMIIC 1.0, werkt middels een continue cyclus van denken-definiëren-doen-verankeren.

**Figuur 1. Overzicht factoren per theorie**

Contingencies Theory of the Business (‘Waarom’ en ‘wat’)	Interventies Theory of Change (‘Hoe’)	Condities Theory of Execution (‘Waarmee’ en ‘waardoor’)
Context	Aanleiding	(Verander)historie
Missie	Scope	Ambitie/noodzaak
Strategie	Veranderdoelen	Consensus
Organisatie	Veranderstrategie	Leiderschap
Capaciteiten	Veranderaanpakken	Verandervermogen
Mensen	Interventies	Middelen
Gedrag	Resultaten	Metrics en monitoring
Evaluatie	Consolidatie	Monitoring

Figuur 1: De basiselementen van PROMIIC 1.0

12. Have, S. ten, W.D. ten Have en B. Janssen (2009), *Het Veranderboek. 70 vragen van managers over organisatieverandering.* Amsterdam, Mediawerf.  
13. Drucker, P.F. (1994), *The theory of the business.* *Harvard Business Review.* September -October, pp. 95-104.

Het hier centraal gestelde perspectief is dat van de intentionele verandering.<sup>14</sup> Verandering die vorm krijgt vanuit en ten behoeve van de missie, het bestaansrecht of de opdracht van de organisatie. Intentionele verandering is verandering met een specifiek oogmerk of met een expliciete bedoeling: het (beter) realiseren van de doelen van de organisatie. De verandering is doelgericht, doelbewust en doelmatig. De inspanningen worden geleid door een hoger doel, de energie wordt bewust op dat doel gericht en dit gebeurt bij voorkeur zo efficiënt mogelijk. Intentioneel betekent vooral waar mogelijk doordacht en geleid door de opdracht van de organisatie. Het moet vooral tegenwicht bieden aan gepruts, amateurisme ten koste van de toekomst en continuïteit van de organisatie, het welzijn van medewerkers en het welzijn van klanten en andere stakeholders. Intentioneel betekent niet dat niet gerekend wordt met en gebruikgemaakt wordt van spontane veranderingen, eigen initiatief en zelfsturing. Integendeel, soms vergt intentioneel veranderen juist dat door bijvoorbeeld bottom-up initiatief en ruimte voor experiment en improvisatie bewust voorzien wordt in een alternatief voor in die situatie contraproductieve vormen van management en sturing.

Startpunt voor de diagnose is het huidige bestaansrecht of de huidige functie van de organisatie. Een complete veranderdiagnose biedt een samenhangend en duidelijk overzicht van en inzicht in de contingenties en condities van de verandering. Zo wordt duidelijk wat, gegeven de huidige stand van de organisatie en de ontwikkelingen in de context, aan verandering wordt gevergd. De contingenties omschrijven de wenselijkheid: *als de volgende ontwikkelingen zichtbaar of voorzienbaar zijn, dan moet de organisatie het volgende veranderen*. De condities omschrijven de haalbaarheid: *om het gevraagde te veranderen moet voldaan worden aan het volgende*. Met de diagnose van (huidige en toekomstige) contingenties en condities kunnen noodzakelijke acties voor verandering worden gedefinieerd: de Theory of Change. Deze omschrijft de verschillende niveaus waarop verandering concreet moet worden gemaakt; van aanleiding en scope tot en met interventies en resultaten.

Het geschetste procesmodel voor intentionele en integrale verandering (PROMIIC) is bruikbaar in allerlei situaties van verandering: van fundamenteel en zeer ingrijpend tot meer eenvoudige verbeterprocessen. De Theory of the Business biedt een kader waarmee bepaald kan worden of en hoe in-

grijpend er veranderd moet worden. Als de context sterk verandert en de huidige missie, organisatie en competenties ingrijpend moeten worden aangepast, dan moet worden voorzien in een nieuwe, aangepaste Theory of the Business. Als de context niet wezenlijk verandert, kan de Theory hetzelfde blijven. Maar in dat geval kan die worden geoptimaliseerd stap voor stap te veranderen en de aansluiting tussen context, missie en organisatie steeds verder te verbeteren.

In het aan Drucker<sup>15</sup> ontleende idee van de drie 'theories' is het steeds testen van de aannames die eronder liggen, essentieel. Kloppen de aannames over de 'business', de wijze van veranderen en implementeren nog steeds met de interne en externe context? Goede toepassing van dit idee voorkomt dat men gegijzeld raakt door oude aannames, bijziend raakt en het handelen baseert op de veronderstelling dat er sprake is van een rechtlijnig verloop. Afhankelijk van de mate van dynamiek kan de toepassing variëren van zeer kortcyclisch tot zeer langcyclisch. Leerervaringen, leermethoden, (psychologische) contracten en interactievormen kunnen afhankelijk van de situatie meer vluchtig of meer duurzaam zijn. Voor de toepassing van het model is het goed definiëren van het soort verandering van belang. Afhankelijk van het antwoord op de vraag wat verandert (de missie, de strategie en/of de organisatie) kunnen verschillende vormen of gradaties van verandering onderscheiden worden. Deze kunnen variëren van een graduele verandering tot een totale transformatie.<sup>16</sup> Het soort verandering maakt dat bepaalde aanpakken en interventies juist bruikbaar en toereikend zijn en andere juist niet. Bij een graduele verandering zal het veranderingsproces een relatief rechtlijnig verloop kunnen hebben. Bij een totale transformatie zal het verloop niet-lineair en zelfs grillig kunnen zijn en gekenmerkt worden door improvisatie, trial and error, experiment en zoekprocessen. Afhankelijk van het soort vraag kunnen interventies variëren van sterk lineair tot niet-lineair, van verbeteracties en eenvoudige projecten tot meer creërende en procesmatige interventies.<sup>17</sup>

### De lemniscaat als dynamiserend patroon

Het procesmodel kan helpen mee te bewegen met en te leren gedurende een verandering.<sup>18</sup> Het biedt een 'schets' waarmee de professional in gesprek kan gaan met de concrete context en de daarin tellende veranderdoelen. Op basis daarvan kan in inter-

## Het procesmodel is sterk gericht op dynamiek en de verandering als dynamisch proces

14. Zie ook: Have, S. ten en W.D. ten Have (2010), *Vakmanschap bij veranderen: verstandig variëren tussen lineair en non-lineair*, *Holland Management Review*, nr129, pp. 2-4.

15. Drucker, P.F. (1994), *The theory of the business*, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.

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

17. Have, S. ten en A. Peek (2007), *Veranderprogramma's anders*, *Holland Management Review*, 112, pp. 8-16.

18. Have, S. ten, W.D. ten Have en B. Janssen (2009), *Systematisch en methodisch organisaties veranderen*, *Holland Management Review*, 127, pp. 2-14.

actie steeds 'preciezer' invulling gegeven worden aan de veranderstrategie, aanpakken en interventies. Godfroj stelt dat er maar weinig theorieën zijn die aandacht geven aan de genoemde dynamiek.

## Lemniscatisch denken gaat over dynamiek; steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen

Het past niet in het mainstream denken. Als uitzondering wordt genoemd Senge<sup>19</sup> die laat zien hoe veranderingen bezien kunnen worden vanuit versterkende en verzwakkende krachten, een toepassing van de systeemtheorie. Bij de beschouwing van PROMIIC, het opgespannen doek met de eerste schetslijnen, was de constatering dat juist het dynamische element nog te weinig contour had. Daarom is gezocht naar de bepalende mechanismen in het model en een vorm en symboliek die daarbij passen. Gekozen is voor het symbool van de lemniscaat en het daarmee verbonden lemniscatisch denken. Het Griekse woord lemniscaat betekent bloemenguirlande. De bovenlus van deze versiering ging rond het hoofd, de onderlus rond het onderlijf, de buik. De guirlande kruist ter hoogte van het hart. Als guirlande zien we de vorm verticaal en lijkt deze op het cijfer acht. Dit cijfer staat in de 'getallenleer' symbool voor harmonie, totaliteit en volkomenheid. Het getal is structurerend en herstructurerend. Horizontaal

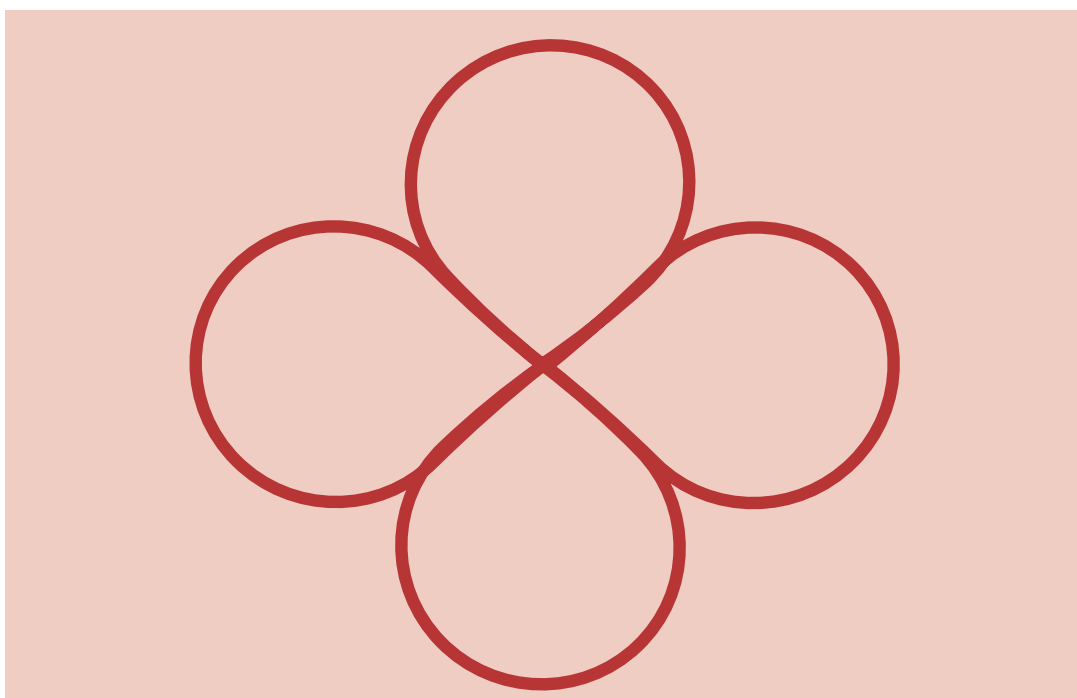
of liggend verwijst het naar de 'wiskundige oneindigheid'. Om PROMIIC te dynamiseren wordt gebruikgemaakt van zowel de vorm als betekenis van zowel de verticale als de horizontale vorm, de 'acht' en het 'oneindigteken'. Een derde element wordt gevormd door de punt in het midden van de lemniscaat, daar waar de omslag van de beweging plaatsvindt. Dit punt is zowel focus- als rustpunt. Het middenpunt is het punt van waaruit de beweging stuwung krijgt, het verbindt de ene met de andere kant. Het middenpunt staat voor sturing en verbinding.

Lemniscatisch denken gaat over dynamiek; steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen. Het denken krijgt vooral vorm in ritmen en niet zozeer in fasen, het proces is als:<sup>20</sup>

- Een inductief-deductief ritme tussen feiten en gedachten;
- Een ethisch-praktisch ritme tussen doelen en wegen;
- Een onderzoekend-ondernemend ritme tussen inzichten en besluiten;
- Een sprekend-handelend ritme tussen woorden en daden.

Daarbij is het wezenlijk dat het geheel, gevormd door de lemniscaten en verbonden door het mid-

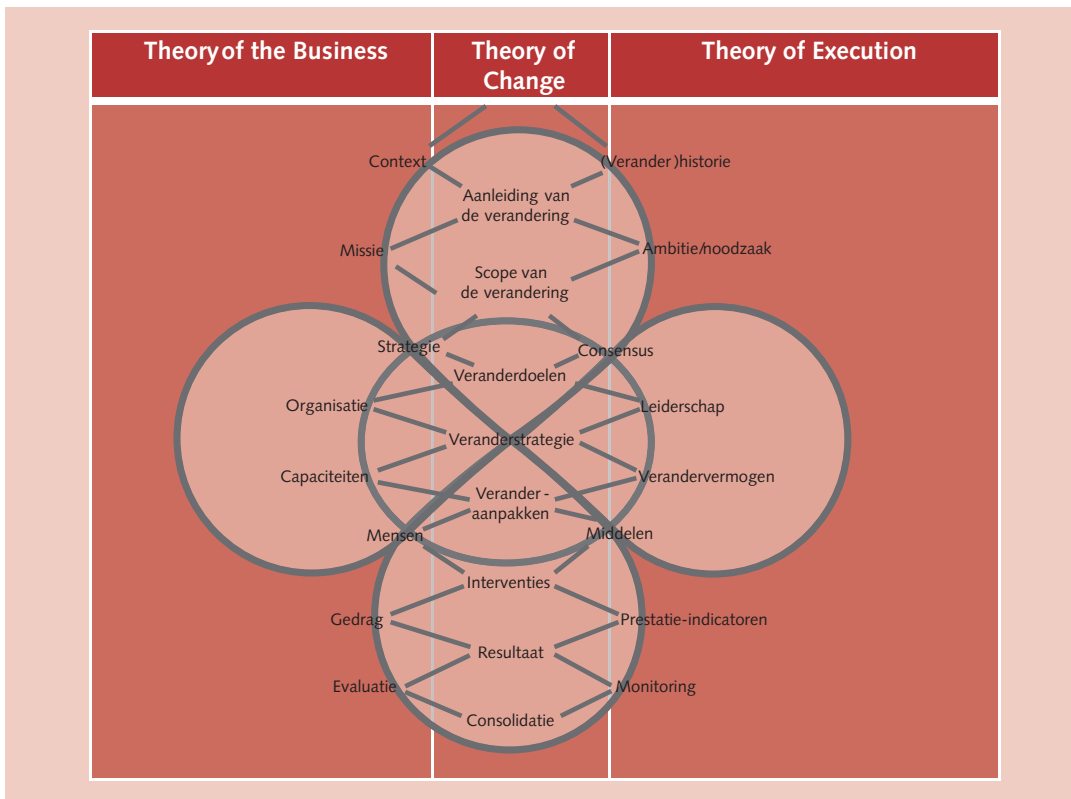
**Figuur 2. De gecombineerde lemniscaten als dynamisch basispatroon**



19. Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday.

20. Ontleend aan: Bos, A.H. (1974), *Oordeelsvorming in groepen - Willens en wetens, wikken en wegen*. Wageningen, H. Veenman & Zonen

**Figuur 3. PROMIIC 2.0 als dynamisch verandermodel**



delpunt, steeds in ontwikkeling is. Het geheel krijgt vorm door de beweging en ontwikkeling van de delen. Toegepast op het PROMIIC-model zijn er vijf delen of kernelementen te onderscheiden. Deze worden zichtbaar als de twee lemniscaten en het middelpunt ingetekend worden in het oorspronkelijke model:

Het door het oorspronkelijke model opgespannen doek met daarop de eerste schetslijnen wordt verder ontwikkeld. De nieuwe belijning wordt zichtbaar gemaakt, PROMIIC 2.0 tekent zich af. De vijf vlakken omvatten en categoriseren de verschillende variabelen zoals context, consensus, organisatie en leiderschap. Ze zijn verbonden met vijf leidende vragen bij verandering, de eerste vier zijn:

- Wat zijn de beweegredenen voor de verandering?;
- Wat is het (beoogde of mogelijke effect) van de verandering, voor verschillende betrokkenen en op korte en lange termijn?;
- Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen gedragskaders, omstandigheden of stimuluscondities vormgegeven worden om de verandering te kunnen sturen en realiseren?;

- Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen inspiratie, kennis en vaardigheden, commitment en middelen op een zodanig niveau gebracht worden dat men de verandering kan en wil realiseren?

De vijfde vraag is van een andere orde dan de eerste vier. Deze vraag heeft betrekking op de wijze waarop de eerste vier, met de vragen zichtbaar gemaakte, kernelementen productief of optimaal verbonden kunnen worden. Het gaat om de manier waarop en de mate waarin verbinding in en sturing van het veranderingsproces vorm kan krijgen. Het instrumentarium wordt daarbij in hoofdzaak gevormd door drie elementen van het PROMIIC-model: veranderdoelen, veranderstrategie en veranderaanpakken.

De vijf vragen kunnen zowel diagnostisch als ontwerpend ingezet worden in een veranderingsproces. Bij een diagnose gaat het om het bepalen van de huidige en gewenste kwaliteit van de vijf kernelementen en het mogelijke gat daartussen. Bij ontwerpen gaat het over het tot stand brengen van de beste oplossingen om gaten te dichten en de verandering zo kansrijk mogelijk te kunnen realiseren.

### Veranderkracht als formule

De vijf vragen zijn gerelateerd aan de vijf vlakken van PROMIIC 2.0. Deze vijf vlakken zijn verbonden met de vijf leidende slaagfactoren van het model. Deze slaagfactoren zijn:

- **Rationale:** het idee achter een bepaalde verandering, in logische en visionaire zin. De rationale staat voor de beweegreden en moet niet alleen kloppen, maar ook aanspreken;
- **Effect:** het beoogde, geprojecteerde of ervaren concrete effect van de verandering bij verschillende betrokkenen (voordelen of nadelen, positieve of negatieve resultaten, percepties en gevoelens);
- **Focus:** de beweegrichting en aanwijzingen zoals aangegeven door of af te leiden uit het referentiekader dat gevormd wordt door ondermeer de organisatiewaarden, strategie en structuur;
- **Energie:** de inspiratie, motivatie en vermogens die onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap en de beschikbaarheid van kennis en middelen de haalbaarheid van de verandering bepalen;
- **Verbinding:** de sturing en saamhorigheid die zorgen voor consistentie en samenhang en die

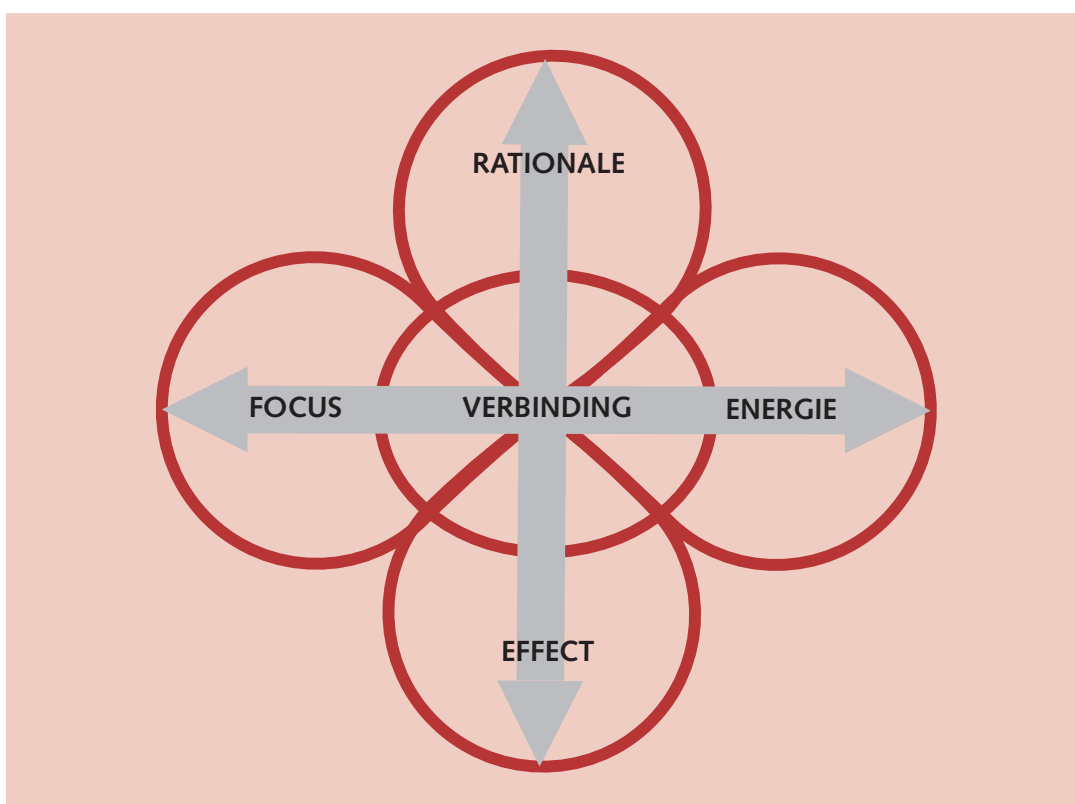
de met de andere vier kernelementen verbonden veranderinspanningen optimaal laten renderen.

Op basis van deze leidende slaagfactoren kan een 'formule' voor de veranderkracht<sup>21</sup> van een organisatie omschreven worden:

**Veranderkracht = (Rationale x Effect x Focus x Energie) tot de macht Verbinding**

In figuur vier zijn de vijf slaagfactoren in de vijf vlakken van PROMIIC 2.0 weergegeven. De verticale as staat voor de verandervisie, het product van of de verbinding tussen rationale en effect. De horizontale as brengt als product van focus en energie de verandercapaciteit tot uitdrukking. De idee is dat alle vier de krachten in samenhang en op niveau ingevuld moeten zijn. Verbinding zorgt voor de sturing die nodig is voor het gericht invullen van de andere vier krachten. Verbinding zorgt ook voor het in samenhang laten werken van de goed ingevulde of individueel op niveau zijnde andere vier krachten. Als de verbinding ontbreekt raakt het model uit balans. De verandervisie 'overvraagt' dan bijvoorbeeld ten opzichte van de be-

**Figuur 3. PROMIIC 2.0 als dynamisch verandermodel**



*21. Veranderkracht laat zich definiëren als doeltreffende verandering. Meer precies: als het potentieel dat een organisatie in staat stelt te komen tot doeltreffende verandering. In het Engels zijn het niet de woorden 'power', 'strength' of 'force' die hier het beste passen. De term die ten grondslag ligt aan de weergeven definitie is 'vigour' of 'vigorous', waar woorden bij horen als sterk, robuust, energiek, vitaal, actief, bloeiend en gezond. In onze Engelse publicaties hanteren we in plaats van veranderkracht het begrip 'vigorous change'.*

schikbare veranderingscapaciteit. Een ander voorbeeld van disbalans is dat de focus niet in lijn is met de rationale. Er wordt dan bijvoorbeeld gestreefd naar meer ondernemerschap, terwijl de formele structuur daar letterlijk en figuurlijk geen ruimte voor laat. Een derde voorbeeld is dat de organisatie wel in staat is om focus te creëren, maar door een gebrek aan leiderschap en middelen de energie onder de maat blijft. Zo'n organisatie begrijpt rationeel waar het naar toe moet, maar stapt emotioneel niet in. De organisatie is dan 'disengaged'.<sup>22</sup> De veranderkracht is dus afhankelijk van de verbinding tussen de kernelementen. Maar de veranderkracht wordt ook gemaakt of gebroken door de individuele kwaliteit van de kernelementen of gebieden. Die kwaliteit per kernelement is een niet-voldoende-maar-wel-noodzakelijke voorwaarde voor veranderkracht. De slaag- en faalfactoren die de veranderkracht versterken of juist ondermijnen staan centraal in het volgende deel.

### De slaag- en faalfactoren van veranderkracht

Voor de vijf leidende slaagfactoren – rationale, effect, focus, energie en verbinding – worden hierna voorbeelden gegeven van onderliggende slaag- en faalfactoren. Het gaat niet om een uitputtende lijst, maar om illustratieve, kenmerkende voorbeelden. Daarbij is gekozen voor zoveel mogelijk verscheidenheid en complementariteit. Voor verschillende faalfactoren geldt dat deze positief geformuleerd ook een slaagfactor kunnen zijn, en omgekeerd. De onderliggende slaag- en faalfactoren kennen verschillende harde en zachte 'toeleveranciers'. Slaagfactoren zijn bijvoorbeeld te vinden in ideeën over transformationeel leiderschap en veranderingscapaciteit. Modellen en theorieën over weerstand zijn evenals gedragtherapeutische inzichten vaak rijk aan voorbeelden van faalfactoren. Ook voor de verschillende kernelementen of gebieden zijn er variërende toeleveranciers in de vorm van wetenschappelijke en functionele disciplines. Factoren verbonden met de rationale komen vaak uit de 'behavioral economics'<sup>23</sup> en het strategisch management. Bij energie zijn vooral de leiderschapsliteratuur, sociale en klinische psychologie aan het woord.<sup>24</sup> Bij focus is de organisatiekunde nadrukkelijk aanwezig en bij effect de behavioristische psychologie en management control.

#### Rationale van de verandering

Een belangrijke faalfactor bij de rationale is myopie. Deze bijziendheid verwijst naar het onver-

mogen om een helder beeld van de toekomst te krijgen. De oorzaak hiervan is vaak dat men te veel opgaat in de huidige business of vraagstukken.

### Een belangrijke faalfactor bij de rationale is myopie

Een andere faalfactor is inactief leiderschap; sommige leiders blijven weg van de beweegredenen voor verandering die er wel degelijk zijn. Ze zijn dan beducht voor onzekerheid of te zeer verbonden met de status quo. Een slaagfactor bij de rationale is het kunnen articuleren van een toekomstvisie. Dit kunnen betekent dat men in staat is op verschillende communicatieniveaus, bijvoorbeeld het cognitieve en affectieve, het rationele en emotionele, de juiste boodschap naar voren te brengen. Een andere slaagfactor is het kunnen selecteren en prioriteren van veranderdoelen. Vaak kent, dient en vereist een verandering meerdere doelen. Gegeven de schaarste aan middelen (mensen, tijd, geld) helpt het als de leiding aangeeft wat er bij conflicterende claims voor moet gaan; wat is belangrijk, wat is het belangrijkste en wat is het allerbelangrijkst.

#### Effect van de verandering

Bij het effect zijn belangrijke slaagfactoren 'yield', 'obligation' en informatie.<sup>25</sup> 'Yield' verwijst naar de positieve resultaten, beloning of voordelen die verbonden zijn met de verandering. Als deze concreet en voorstelbaar worden gemaakt en mensen aanspreken, zullen zij sneller 'instappen'. Hetzelfde geldt voor 'obligation'. De verandering werkt beter uit als iemand het idee heeft dat het over hem- of haarzelf gaat. De ambitie of noodzaak is dan niet alleen van de organisatie, maar wordt ook door individuen en groepen gevoeld of ervaren. Een laatste voorbeeld van een slaagfactor op het kernelement effect gaat over informatie. Informatie over de aard en omvang of betekenis van de verandering werkt vaak positief uit op waardering en commitment. Onnodige dreiging of angst kan worden voorkomen of tegengegaan door goede informatieverstrekking. Een faalfactor bij effect wordt gevormd door de directe kosten van de verandering. De opheffing van twee afdelingen nu weegt dan emotioneel zwaarder dan een winstverbetering over twee jaar. Een andere faalfactor vormen (onverwerkte) mislukkingen in het verleden. Deze leiden vaak tot een negatieve of pessimistische evaluatie van toekomstige veranderingen.

#### Focus op de verandering

Een eerste illustratieve faalfactor bij focus vormen de diepverankerde routines. Deze automatiseren gedrag en maken het moeilijk veranderbaar. Een

22. Bruch, H., en S. Ghoshal (2002), *Beware the busy manager*, *Harvard Business Review*, February, pp. 5-11.

23. Roxburgh, C. (2003), *Hidden flaws in strategy*, *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 27-39.

24. Zie bijvoorbeeld: Have, S. ten, W.D. ten Have en B. Janssen (2010), *Het veranderboek. 70 vragen van managers over organisatieverandering*, tweede druk, Amsterdam, MediaWerf.

25. Zie: Zaltman, G.B. en R.B. Duncan (1977), *Strategies for planned change*, New York, Wiley



andere is institutionalisme: de voorzieningen, regels en procedures, rituelen, structuren en systemen die een product zijn van het verleden en zich moeilijk laten verwijderen. Een slaagfactor daartegenover wordt gevormd door het vermogen de heersende omstandigheden of stimuluscondities (wat wordt wel beloond en wat niet, bijvoorbeeld) te wijzigen. Een andere is het vermogen om rol-

**Bij veranderkracht, in het engels 'vigorous change', horen begrippen als robuust, energiek, vitaal, actief, bloeiend en gezond**

modellen en 'critical incidents' te creëren of te benutten die het nieuwe, gewenste nieuwe manifest maken. In bredere zin is een slaagfactor het kunnen voorzien in adequate 'boxes': voldoende en veiligheid biedend kader enerzijds en toereikende ruimte en autonomie anderzijds.

*Energie van de verandering*

Voor het kernelement energie geldt een lage 'self efficacy' als een belangrijke faalfactor. Met dit begrip wordt verwezen naar de mate waarin mensen in staat zijn om en overtuigd zijn van het eigen vermogen om adequaat en efficiënt te handelen in een bepaalde (veranderende) situatie. Tegenhanger en slaagfactor is hier een passende mate van 'action control'; het gevoel met de eigen acties en het eigen handelen controle te hebben over of te kunnen uitoefenen op de eigen omgeving. Een andere slaagfactor is het voorzien in intellectuele stimulatie. Mensen hebben in verandering kaders ('boxes') nodig, maar ook ruimte voor eigen denkwerk, experiment en het zich eigen maken en kunnen beïnvloeden van de (wijze van) verandering. Een bredere faalfactor bij energie is het veronachtzamen van de sociale dimensie van de verandering.

*Verbinding bij verandering*

Bij de verbinding is het comfort van de kruissubsidie een belangrijke faalfactor. Bij kruissubsidie worden de opbrengsten van de verandering voor sommigen (gedeeltelijk) teniet gedaan door dat wat men verliest, aan 'opbrengsten', bijvoorbeeld status, macht, zekerheid. Per saldo levert de verandering dan weinig op en dat gaat ten koste van de motivatie om te veranderen. Een andere faalfactor vormt de splijtzwam van de interne politiek en machtsstrijd. Een derde voorbeeld van een faalfactor die de verbinding kan ondergraven, vormen onverenigbare overtuigingen of een zeer nadrukkelijk gebrek aan overeenstemming over de aard van de problemen en de mogelijke oplossingen.

Een slaagfactor bij verbinding vormt een positieve relatie tussen de organisatiewaarden en de waarden verbonden met de verandering. Een andere slaagfactor vormt leiderschap dat in staat is de charismatische rol (visie overbrengen, activeren) en de architecturale rol (ontwerpen, belonen) in samenhang en consistent te hanteren.<sup>26</sup>

**Tot slot**

Bij doeltreffende verandering draait het om veranderkracht. De vijf leidende slaagfactoren, die samen de veranderkracht maken, helpen het veranderingsproces te hanteren. Met de factoren in samenhang kan het vaak ervaren gat tussen plan en uitvoering overbrugd worden. Bij veranderkracht, in het Engels 'vigorous change', horen begrippen als robuust, energiek, vitaal, actief, bloeiend en gezond. Deze vitaliteit of gezondheid wordt versterkt door de leidende en onderliggende slaagfactoren of hefboomen en kan verzwakt worden door faalfactoren of 'lekken'. Deze kunnen van strategische aard zijn, bijvoorbeeld kuddegedrag in negatieve zin. Ze kunnen een organisatiekundig karakter hebben, in positieve zin bijvoorbeeld pariteit of de juiste balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verder zijn ze dikwijls van psychologische aard. Een faalfactor is dan bijvoorbeeld overmoed; de meeste mensen en organisaties overschatten hun eigen capaciteiten en mogelijkheden. Een psychologische slaagfactor is het communiceren van aansprekende of resonerende hoge prestatieverwachtingen.<sup>27</sup> Bij het ontwikkelen en benutten van de veranderkracht is de opdracht om de slaagfactoren te ontwikkelen en als hefboom te benutten. Evenzeer is het van belang om de faalfactoren en hun invloed tegen te gaan, te corrigeren of in te dammen ('containment'). Lukt dat, dan wordt de brug tussen plan uitvoering op professionele wijze geslagen.

26. Kets de Vries, M.F.R. (2001), *Leiderschap ontraadseld*, Amsterdam, Nieuwezijds.

27. Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie en W.H. Bommer (1996), *Transformational leadership behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours*, *Journal of Management*, 22, pp. 259-298