



#DKVV

Marco de Witte

Jan Jonker

BEWEGEN NAAR
DE KERN

De kern van veranderen

De Kern van Veranderen

#DKVV

De kern van veranderen

MARCO DE WITTE EN JAN JONKER

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden 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 het Besluit van 20 juni 1974, Stb 35, 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 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, microfilm or any other means without prior 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.

Vormgeving en realisatie: Justus en Wim Bottenheft

Tekstredactie: Ine Nijland en Sjoerd Janssen

ISBN 978 90 811979 5 3

© 2014 Marco de Witte en Jan Jonker

Verantwoording

Deze samenvatting, gebaseerd op ons boek 'De Kunst van Veranderen', is het resultaat van een uitgebreid (gezamenlijk) ontwikkelproces. Wij presenteren in beide publicaties een visie op verandermanagement, uitgewerkt in een model waarin een viertal kernvragen centraal staat: **WAAROM? WAT? WIE? Ik! en HOE?** Deze bedrieglijk simpele vragen én de relaties daartussen helpen veranderaars om stap-voor-stap complexe veranderkundige opgaven op een samenhangende manier te analyseren en te begrijpen. Deze kernvragen helpen om betere keuzes te maken bij het scherpstellen van de business propositie, de organisatie-inrichting en de noodzakelijke veranderingen. In het verlengde van het **VIER-BALLENMODEL** komen **DRIE DILEMMA'S** aan de orde die zich in elke veranderpraktijk voordoen: het balanceren tussen 'deel en geheel', 'inhoud en betekenis' en 'ratio en emotie'. Model en dilemma's geven de lezer handvatten om in de eigen praktijk tot de kern door te dringen en een aanpak van het verandervraagstuk te ontwikkelen.

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?'. Wij betogen dat veranderopgaven vaak lastig te managen zijn. De veranderopgaven van de eenentwintigste eeuw zijn dat zeker. Anders dan managen gaat het meer om 'de kunst van veranderen' (#DKVV). Een kunst die de nodige professionaliteit vraagt.

Hierna volgt een samenvatting van de hoofdlijnen uit ons boek: **DE KUNST VAN VERANDEREN. BEWEGEN NAAR DE KERN** (MARCO DE WITTE EN JAN JONKER, 2014). Wij begrijpen dat niet iedereen de energie en tijd kan vrijmaken om het hele boek te lezen, hoezeer wij ook met de schrijfstijl en een bijzondere vormgeving hebben geprobeerd een toegankelijk boek te maken. Vandaar deze samenvatting die de hoofdlijnen uit het boek weergeeft. Deze samenvatting is ook ondersteunend materiaal bij de vele spreekbeurten, trainingen, masterclasses, et cetera die wij regelmatig (individueel, dan wel gezamenlijk) verzorgen. Tenslotte hebben

we ook een **WERKBOEK** gemaakt dat wij in die situaties veel gebruiken. Een fraai vormgegeven boekje, waarin aantekeningen en de eerste gedachten met betrekking tot de toepassing naar de eigen casus een plek vinden. Een bruikbaar drieluik, waaraan de gebruiker hopelijk net zo veel plezier beleeft als wij hebben ervaren bij het maken ervan.

MARCO DE WITTE EN JAN JONKER
Amsterdam en Lasvaux (2014)

Inhoudsopgave

1	Anders veranderen, maar hoe dan?	9
1.1	Inleiding	10
1.2	Een bedrieglijk eenvoudig model	10
1.3	Het veranderidee: Waardecreatie en organisatie-inrichting	11
1.4	Het veranderproces: Veranderordes en hoofdroutes	11
1.5	Drie dilemma's in de praktijk	12
2	Het vier-ballenmodel	15
2.1	De heilige graal van veranderen	16
2.2	Het vier-ballenmodel	16
2.3	Vier kernvragen	18
2.4	Samenhangend redeneren	20
2.5	Werken met het model	20
	Checklist 1. Zes veel voorkomende verandertrajecten	21
3	Waardecreatie en organisatie-inrichting	23
3.1	Inleiding	24
3.2	Waarde creëren voor verschillende partijen	24
3.3	Vijf strategieën voor waardecreatie	26
3.4	Organisatie-inrichting: Het STMC-model	30
3.5	Strategisch zuiver of gemengd?	32
	Checklist 2. Hoe kom je tot een veranderidee?	33
4	Ordelijk denken over veranderbreedte en -diepte	35
4.1	Inleiding	36
4.2	Over de breedte en diepte van veranderen	36
4.3	Drie ordes van veranderen: Verbetering, transformatie en transitie	38
4.4	De dans van veranderaars en hun veranderkundige ordes	41

5	Twee veranderkundige hoofdroutes	43
5.1	Keuze voor een benadering	44
5.2	Linksom en rechtsom veranderen: Reizen en trekken	44
5.3	Een passende veranderredenering	46
	Checklist 3. Hoe kom je tot een veranderplan?	47
6	Worstelen met dilemma's in de praktijk	49
6.1	Drie veranderkundige dilemma's	50
6.2	Deel en geheel: De 'separation fallacy'	51
6.3	Inhoud en betekenis: Het constructionistisch perspectief	52
6.4	Ratio en emotie: Een paar apart	53
6.5	Het veranderkundig belang van dilemma's 'managen'	54
7	Epiloog: Bewegen naar de kern!	57
7.1	Kernvragen en dilemma's	59
7.2	#DKVV vraagt om professionaliteit	59
7.2	#DKVV vraagt omgaan met dilemma's	59
	Bronnen	61
	Over de auteurs	64

1

Anders veranderen,
maar hoe dan?

1.1 Inleiding

Vernieuwing, verbetering, aanpassing, verandering, innovatie, transitie en transformatie zijn de trefwoorden die organisatieverandering een vluchtig karakter geven. Zolang de aankondiging van leergangen, conferenties en boeken de term verander-‘ dit of dat’ maar bevat, lijkt belangstelling vanzelfsprekend. Er is kennelijk sprake van **HOGE VERANDERNOOD**. Want ondanks alle kennis en ervaring klopt er toch iets niet. Veel organisaties zijn niet in staat om met bewust gelanceerde veranderingsprocessen hun oorspronkelijke doelstellingen te realiseren. Ingrijpende veranderingen blijken (te) complex en stranden halverwege of eindigen in een niet gewenst resultaat. De oorspronkelijke doelstellingen en beoogde resultaten worden maar zelden gehaald.

Het resultaat van veel organisatieveranderingen valt dus tegen. Al die lastige, rommelige en pijnlijke ervaringen geven aan dat er misschien iets wezenlijks moet veranderen in onze gangbare aanpak van veranderen. Door de jaren heen hebben wij met vallen en opstaan, dialoog en interactie **EEN VERANDERKUNDIGE AANPAK** ontwikkeld die bruikbaar blijkt. Het is gebaseerd op een model bestaande uit vier kernvragen en drie dilemma’s. Dit model helpt een systematische veranderredenering en -aanpak te ontwikkelen en geeft daarmee veranderaars een veranderkundige leidraad mee.

Hieronder volgt de opbouw van deze samenvatting. Daarmee wordt tegelijkertijd ook in essentie de structuur van onze veranderredenering weergegeven.

1.2 Een bedrieglijk eenvoudig model

Onze aanpak is gebaseerd op het ‘**VIJF-BALLENMODEL**’. Het stelt vier kernvragen (WAAROM? WAT? WIE? HOE?) die in elke casus in samenhang met elkaar beantwoord moeten worden. Dat noemen wij ‘uitgelijnd’ werken. Op die manier kunnen we systematischer leren omgaan met het organiseren van veranderingen. Systematisch betekent steeds weer kijken hoe het organiseren van de (nieuwe) waardepropositie ver-

bonden wordt met de veranderkundige vraag. Het model helpt dat proces doordenken en vertalen naar passende veranderbenaderingen en bijbehorende interventies. Wij hopen zo een bijdrage te leveren aan een **SYSTEMATISCHERE EN REFLECTIEVE HANDELINGSPRAKTIJK**. We pretenderen daarmee, niets meer of minder, efficiëntere en effectievere veranderresultaten te behalen. Ons model is meer heuristisch (wat zoveel betekent als een ‘kapstok’-model) dan een verklarend model. In hoofdstuk 2 wordt dit vier-ballenmodel beschreven en hoe je daarmee kunt werken.

1.3 Het veranderidee: Waardecreatie en organisatie-inrichting

Na een korte uiteenzetting van de vier kernvragen in de veranderkunde (hoofdstuk 2) gaan we in het derde hoofdstuk dieper in op de WAAROM-vraag, de killer application. Behalve de aanleiding - het verhelderen van het probleem wat mensen in de organisatie nu ervaren - staan we vooral stil bij de richting van de verandering. Dan gaat het om de **WAARDEBELOFTE(N)** voor verschillende partijen tegelijk. Wij onderscheiden vijf strategieën voor waardecreatie, waaruit een heldere keuze gemaakt moet worden. De (nieuwe) klantwaardebelofte bepaalt vervolgens hoe de organisatie moet worden ingericht. We onderscheiden vier bouwstenen waarmee organisaties ‘vormgegeven’ kunnen worden: Structuur, Technologie, Mensen en Cultuur. Samen vormen deze vier bouwstenen het STMC Model en geven antwoord op de Wat-vraag.

1.4 Het veranderproces: Veranderordes en hoofdroutes

In hoofdstuk 4 bouwen we voort op wat we bij de WAAROM- en WAT-vraag hebben ontdekt. Het veranderidee waarom de verandering er moet komen, welke strategische richting we inslaan en wat dat betekent voor de huidige organisatie-inrichting bepaalt de **Diepte** van de noodzakelijke verandering. Zo kort en bondig weergegeven klinkt het simpel, maar het veranderidee analyseren en vervolgens de brug slaan naar een passende veranderbenadering met interventies kent de nodige voetangels en dilemma's.

Naast de veranderdiepte wordt de **VERANDERBREEDTE** bepaald door de betrokken partijen; de WIE-vraag. Hoe meer partijen, hoe breder de verandering. Breedte en diepte bepalen samen de veranderorde, waarvan wij er drie onderscheiden: verbetering, transformatie en transitie. De veranderorde is van belang voor het doorgronden van de veranderkundige vraag.

De veranderordes geven een indicatie voor de keuze van de veranderkundige benadering. In hoofdstuk 5 beschrijven we twee hoofdroutes. De meer traditionele benadering van *geplande* verandering (ook wel *ontwerpen* of *reizen* genoemd) en de populairder wordende tweede weg van *continue* verandering (ook wel *ontwikkelen* of *trekken* genoemd). We schetsen beide routes, waarbij duidelijk wordt dat beide typen benaderingen (weliswaar in een andere volgorde) dezelfde kernvragen uit het vier-ballenmodel beantwoorden. Tenslotte formuleren we aan het einde van dit hoofdstuk enkele vuistregels die we hanteren bij de keuze welke veranderbenadering in een bepaalde situatie het meest voor de hand ligt.

1.5 Drie dilemma's in de praktijk

Het hebben van een samenhangende veranderredenering is winst, maar het betekent nog niet dat alle problemen uit de veranderpraktijk verdwenen zijn. In het werken aan veranderkundige vragen onderscheiden wij drie veranderkundige dilemma's: (1) deel - geheel, (2) inhoud - betekenis en (3) ratio - emotie. In hoofdstuk 6 schetsen wij ze één voor één. Het eerste dilemma betreft 'deel en geheel' en vloeit voort uit de 'separation fallacy'. Het tweede heeft betrekking op het zoeken naar een balans tussen inhoud en betekenis. Bij het uitwerken van dit dilemma bespreken we het 'constructionistisch' perspectief op organisaties en organiseren. Tenslotte is er een derde dilemma dat aandacht vraagt voor de rol van emoties in processen van gedragsverandering. Dilemma's zijn niet op te lossen, maar vormen 'bakens' waartussen gelaveerd moet worden tijdens het veranderingsproces.

In de Epiloog, hoofdstuk 7 verhelderen wij tenslotte wat wij bedoelen met **DE KUNST VAN VERANDEREN**. We spreken liever niet over veranderingmanagement of veranderkunde, maar over ‘de kunst van veranderen’ die al dan niet professioneel bedreven wordt. Dat bestaat, zoals je nu wel begrepen zult hebben, uit het bouwen van een samenhangende beantwoording van de vier kernvragen uit het vier-ballenmodel en het hoofd bieden aan de dilemma’s in de veranderpraktijk. Op deze manier hopen wij bij te dragen aan een meer reflectieve veranderpraktijk. Daar gaan we, ... stap voor stap!

2

Het vier-ballenmodel

2.1 De heilige graal van veranderen

Er wordt verondersteld dat zeventig procent van de resultaten van organisatieveranderingen tegenvalt (zie o.a. Boonstra, 2000). Doorgaans struikelen veranderingen niet over het inrichten van structuur of processen, maar precies over de attitudes en het (oude) gedrag van medewerkers en managers die zouden moeten veranderen. Niet zelden dus leidt het veranderen tot een teleurstelling bij management en medewerkers. De reactie van het management is dan om het nog eens te proberen, vaak op exact dezelfde manier als alle voorgaande ('mislukte') veranderingen. Het veranderproces blijft dan 'op de rotonde' en het lukt niet de cirkel van de gewoontes te doorbreken (Ardon, 2011). We leren zodoende niet echt beter begrijpen waarom het zo vaak 'misgaat'. Wel ontstaat er al snel verandermoeheid en weerstand om het weer te proberen. Ook wel aangeduid als het 'Bohica'-syndroom, dat zoveel betekent als *'Bend over, here it comes again!'*. Al die ervaring geeft aan dat in het benaderen van veranderingen iets wezenlijks moet veranderen. Wij denken dat het denken over veranderen zelf moet veranderen.

Het is niet verwonderlijk dat de veranderkunde sterk wordt beheerst door de vraag waarom het zo vaak misgaat. Die regelmatig terugkerende zoektocht is te vergelijken met die van de kruisridders naar **DE HEILIGE GRAAL**. John Kotter opende die zoektocht in een artikel met de fraaie titel 'Why transformation efforts fail?' (Kotter, 1996). Desondanks bestaat er tot op heden geen succesrecept. Althans, wij hebben het nog niet gevonden. Maar door de jaren heen hebben wij met vallen en opstaan, dialoog en interactie een veranderkundige aanpak ontwikkeld die bruikbaar blijkt. De aanpak is gebaseerd op een model bestaande uit vier bouwstenen. Deze helpen een systematische aanpak te ontwikkelen die past bij een bepaald vraagstuk in een werksituatie en managers en medewerkers een veranderkundige leidraad geeft.

2.2 Het vier-ballenmodel

Onze aanpak is gebaseerd op het vier-ballenmodel (zie De Witte en Jonker, 2014). Het model stelt vier kernvragen die in samenhang met el-

kaar in elke verandercasus beantwoord moeten worden. Dat noemen wij 'uitgelijnd' werken. Op die manier kunnen we systematischer werken aan het organiseren van veranderingen. Systematisch betekent dat we uitlijnen hoe het organisatiekundige veranderidee (WAAROM en WAT moet er veranderd worden?; dat wil zeggen: de belofte die we willen organiseren) wordt verbonden met de veranderkundige vraag hoe het veranderproces moet worden vormgegeven (met WIE gaan we HOE die belofte realiseren?). Het model helpt het veranderproces te doordenken en te vertalen naar passende veranderbenaderingen en bijbehorende interventies. Wij hopen zo een bijdrage te leveren aan een veranderpraktijk die wat systematischer is en die ook de basis vormt voor reflectie. We pretenderen daarmee efficiëntere en effectievere veranderresultaten te behalen. Het is geen wetenschap, maar meer een praktijktheorie. Het onderliggende model is eerder een heuristisch (wat zoveel betekent als een 'kapstok'-model), dan een verklarend model.

Figuur 1 Het vier-ballenmodel



2.3 Vier kernvragen

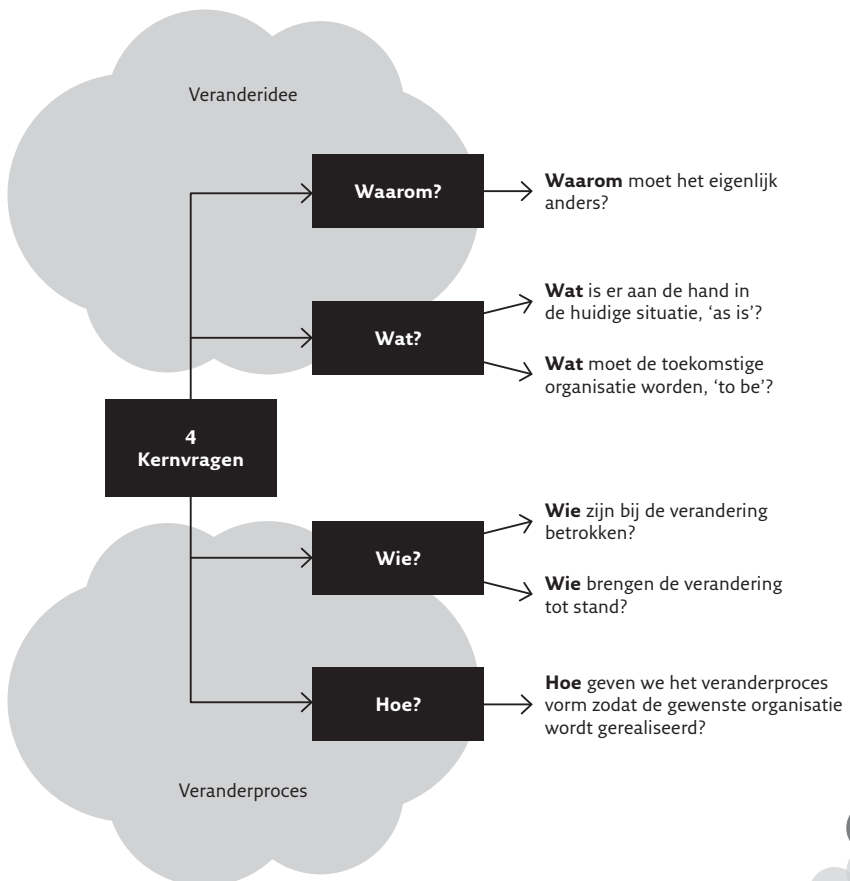
In het model stellen we vier kernvragen. De eerste bal introduceert de **WAAROM**-vraag: waarom moet het eigenlijk anders? Is het niet veel effectiever om alles bij het oude te laten? De **WAAROM**-vraag stelt aan de orde welke actoren en factoren de aanleiding vormen om te willen veranderen. Die aanleiding stelt een ‘ambitie vraag’: wat willen we hier mee en welke ambitie hebben we dan? Op grond daarvan kunnen we een (nieuwe) belofte voor de toekomst formuleren. Als we dan aan de slag gaan, moet dat wat we willen veranderen een bijdrage leveren aan het realiseren van die ambitie, van die belofte. ‘Wat je belooft, moet je doen.’ Je verandert dus omdat je op basis van een analyse van actoren en factoren komt tot het herdefiniëren van je belofte – je business-propositie. Daarover in het volgende hoofdstuk (3) meer.

De tweede bal adresseert het organisatiekundige vraagstuk: wat schort er mogelijk op onderdelen of nog breder in de huidige organisatorische vormgeving (‘as is’) en wat moet de toekomstige organisatie vormgeving dan worden of kunnen (‘to be’)? Voor ons is organiseren gebaseerd op vier met elkaar samenhangende bouwstenen. Er zijn natuurlijk meer bouwstenen te bedenken, maar voor ons zijn dat Structuur, Technologie, Mensen en Cultuur. Dit noemen wij de **STMC** bouwstenen. De S & T zijn de ‘harde’ elementen en M & C de ‘zachte’ elementen. We maken een ‘gap’-analyse door de bestaande én de gewenste situatie met elkaar te vergelijken aan de hand van STMC. Die analyse is het antwoord op de **WAT**-vraag en geeft inzicht in wat er organisatiekundig moet gebeuren. Dat inzicht kan vervolgens worden verbonden met de veranderkundige opgave: de **HOE**-vraag.

De derde bal stelt de **WIE**-vraag centraal. Daarbij gaat het om het identificeren van alle partijen die bij de verandering betrokken zijn. Omdat veranderen mensenwerk is, is het van groot belang te weten wie allemaal een rol spelen. Een veranderkundige stakeholder-analyse dus. Geen garantie voor een soepel verlopend proces, wel een must. Een van de belangrijke spelers is uiteraard de veranderaar zelf: Ik! Die is immers net als managers en medewerkers ook een betrokken partij in het veranderproces. Als de veranderaar een heldere eigen rol geeft, voorkom je bo-

vendien dat de casus vanaf 'de tribune' wordt beschreven. Hij of zij staat zelf ook op de 'foto' van de verandering. Een goede vraag in dit kader is waar de veranderaar zelf de verandering in de weg zit. Soms blokkeert ons eigen gedrag het veranderproces. We zijn immers vaak zelf onderdeel van de organisatie die moet veranderen. Wat moet ik in mijn gedrag veranderen om de casus verder te helpen? Hoe ga ik ervoor zorgen dat ik dat gedrag werkelijk ga vertonen? Door onze implementatie-intentie zo concreet mogelijk te maken en ons daar zo strak mogelijk aan te verbinden wordt de kans op succesvolle gedragsverandering, ook voor de veranderaar, groter!

Figuur 2 De vier kernvragen



De vierde en laatste bal gaat in op de vraag hoe je een veranderkundig proces op gang kunt brengen en kunt inrichten, zodanig dat de gewenste organisatie gerealiseerd gaat worden. Een organisatie die de (nieuwe) belofte realiseert. Er bestaan in onze ogen twee fundamentele veranderbenaderingen. De eerste ('**PLANNED CHANGE**') benadering gaat uit van een lineaire manier van denken. Deze ziet veranderen als iets projectmatig en als iets wat eindig is. Er is een begin en eind en daartussen draait het allemaal om plannen, KPI's, mijlpalen, implementeren en uitvoeren. We kunnen dit ook benoemen als het maakbare veranderproces. Handig als je een brug wilt bouwen of asfalt uitrollen. Het tweede type - '**CONTINUOUS CHANGE**' (Beer en Nhoria, 2000) ziet veranderen als een beweging, één die meer continu van aard is. Het gaat niet om 'de organisatie', maar om organiseren, om het proces van beweging op gang krijgen en onderhouden. Veranderen krijgt eerder een 'stromend' karakter. Of om het metaforisch te zeggen: door aan de bedding 'te klussen', kan de rivier stromen. Gezocht wordt naar een mix van factoren en actoren die de beweging al in zich dragen. Deze tweede benadering richt zich daarmee op het richting geven van het veranderkundige proces, terwijl dat proces al aan de gang is.

2.4 Samenhangend redeneren

Hiermee zijn de vier kernvragen uit ons model aangestipt. Cruciaal is de vier kernvragen uit het model in samenhang met elkaar te beantwoorden. De stapsgewijze beantwoording moet leiden tot een heldere en in een specifieke situatie logische set keuzes. We noemen dat een samenhangende veranderredenering opbouwen. In principe zijn daar twee wegen voor, die worden beschreven in hoofdstuk 5.

2.5 Werken met het model

Hoe handig ook, in de praktijk blijkt dat het werken met het vier-ballenmodel en de twee manieren van redeneren ook best lastig is. Een van de redenen waarom dat zo is, is wat wij noemen de '**DUBBELE HERME-NEUTIEK**'. De gebruiker moet twee keer betekenis geven aan het model. Eerst door zich eigen te maken wat de logica van het model en de manier

van denken en redeneren daarin is. Noem het de ratio achter het model begrijpen. De essentie daarvan 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 leren. En net zoals bij autorijden, fietsen of zwemmen, kan dat niet alleen op papier: het toepassen in de praktijk is onontbeerlijk om te begrijpen hoe het denken achter dit model in elkaar steekt. Noem dat het proces van betekenisverlening met het model in de praktijk.

Essentieel is te begrijpen dat het model 'leeg' is. Het laat niet zien welke stappen 'verplicht' in een bepaalde volgorde gezet moeten worden én het levert al helemaal geen inhoudelijke oplossing. Het vertelt dus niet wat een 'goede' verandering is of in welke situatie een bepaalde aanpak of interventie werkt. Dat begrijpen - of met andere woorden: voelen, vertalen, doen - is de tweede interpretatieslag. Dit betekent dat je zelf aan het model betekenis moet geven door het inhoudelijk te 'vullen', passend bij de situatie waarin je veranderingen wilt realiseren en passend bij jouw competenties en talenten. Een interpretatie 'in vivo', die je dus alleen maar kunt maken als je zelf bezig bent met veranderen. Op z'n minst is dat goochelen met vier ballen en twee 'betekenisverleningen' in de lucht. Sorry, maar simpeler kunnen we het niet maken. Het blijft tobben en prutsen, maar oefening baart gelukkig wel kunst.

Checklist 1. Zes veel voorkomende verandertrajecten

N.B. natuurlijk is het niet zo dat in elke casus alle vier kernvragen tegelijkertijd en in dezelfde mate aan de orde zijn. Soms is één van de vragen al meer dan genoeg. Zo komen wij in onze praktijk het volgende regelmatig tegen:

- De WAAROM-vraag is onvoldoende helder, althans niet voor alle betrokken partijen.
- Geen heldere strategie keuze: de veranderrichting wordt onvoldoende duidelijk.
- Wat dragen de patronen binnen de huidige organisatie bij aan het veranderprobleem? (STMC als systeemanalyse.)
- Stakeholderanalyse: onvoldoende duidelijk wie bij de verandering betrokken zijn, c.q. moeten worden.
- Het uitlijnen van het veranderplan: veranderresultaten, veranderbenadering (reizen-trekken), passende interventies.
- Wat is de persoonlijke veranderopgave van de veranderaar?

3

Waardecreatie en organisatie-inrichting

3.1 Inleiding

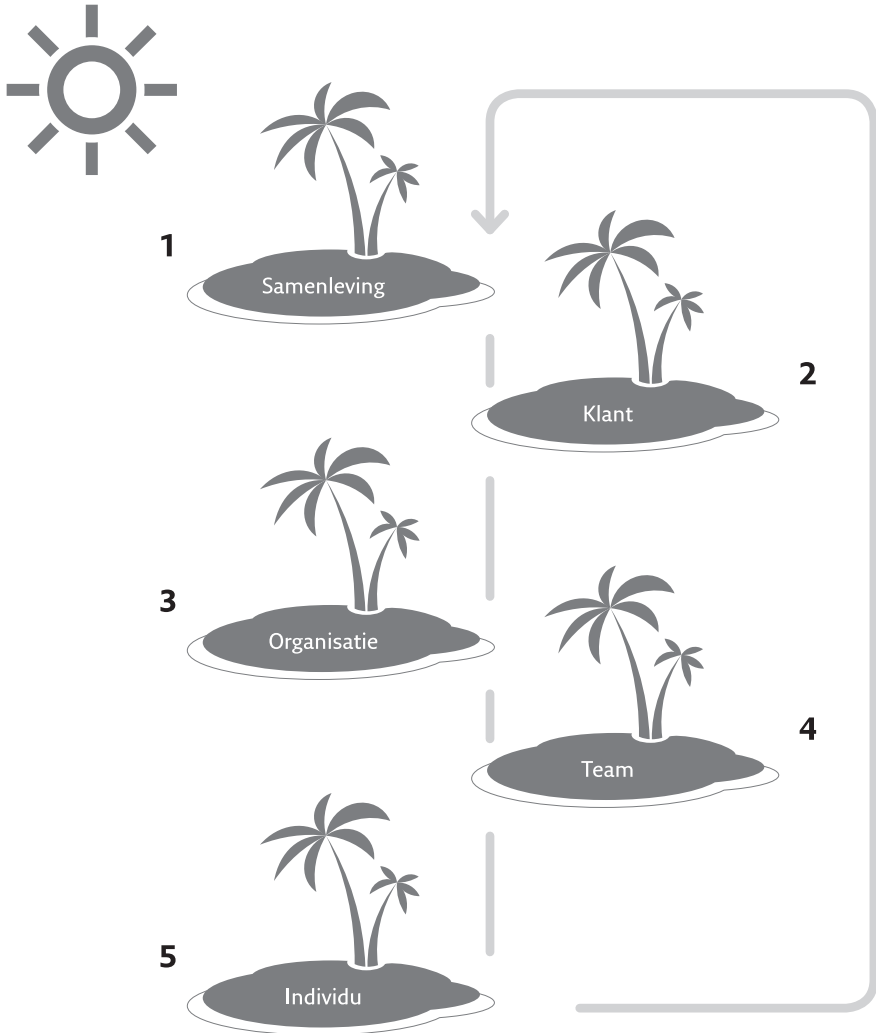
Veranderen begint vaak met na te denken over de waardebelofte van de organisatie en de vraag of deze nog wel aansluit bij de wensen en behoeftes van klanten en andere betrokken partijen. Om dat denken te faciliteren hebben wij het vier-ballenmodel geïntroduceerd. Middels het model reiken we een aanpak aan waarmee deze vragen en de verbindingen daartussen op een uitgelijnde manier beantwoord kunnen worden. Uitgangspunt is dat de beoogde verandering leidt tot een nieuwe waardecreatie voor betrokken partijen. In dit hoofdstuk kijken we daarom naar vijf **WAARDECREATIE-STRATEGIEËN**. Vier daarvan zijn mogelijk al bekend. De vijfde voegen wij hier toe aan het strategische landschap.

3.2 Waarde creëren voor verschillende partijen

DE WAAROM-VRAAG IS 'THE KILLER APPLICATION' van de in hoofdstuk 2 kort beschreven vier kernvragen. De beantwoording ervan moet energie geven om de comfortzone te verlaten en 'het gedoe' dat veranderen onomstotelijk met zich mee brengt, aan te gaan. Allereerst maken we een samenhangende analyse van: 1. Wat is de aanleiding tot de verandering: het samenspel van actoren en factoren, 2. Wat in het hier en nu is exact het probleem waar we echt last van hebben: de urgentie en 3. Welke richting slaan we in om het probleem aan te pakken: de gedroomde bestemming.

Die gedroomde bestemming is een belofte van waardecreatie naar verschillende partijen, zowel in de organisatie als in haar omgeving. Die belofte moet zodanig georganiseerd worden dat zij wordt gerealiseerd: DE WAT-VRAAG. We zeggen niet voor niets 'wat je belooft, moet je doen'. Organiseren is dus niets meer of minder dan het realiseren van de waarde(n)belofte door de organisatie. Door te 'leveren' wat beloofd is, ontstaat waardecreatie. Organisaties zijn dus tegelijkertijd 'beloften-' en 'realisatie-instrumenten'. Het zijn bewust in het leven geroepen 'constructies', die één of meerdere (maatschappelijke) functies vervullen.

Figuur 3 De belofte van waardecreatie



Dat moet aantoonbaar gebeuren, anders klopt het ‘marketing’ verhaal niet met wat de partijen ervaren als zij de producten of diensten van de organisatie kopen of er mee te maken krijgen. Zie hier de verbinding naar de essentie van de WAT-vraag.

Organisaties kennen vijf (interne en externe) partijen aan wie zij een belofte van waardecreatie doen. Die partijen zijn: **INDIVIDU, TEAM, ORGANISATIE, KLANTEN EN DE SAMENLEVING**. Juist het feit dat al deze partijen waarde moeten ontleen aan en in het organiseren, is cruciaal. Wij zien dat geheel van belofte(n) aan partijen als de Waardecreatie Cirkel. De organisatiekundige opgave is om voor alle partijen tegelijkertijd waarde te creëren. We noemen dat ook wel: tegelijkertijd **MEERVOUDIGE WAARDECREATIE VOOR VERSCHILLENDE STAKEHOLDERS**.

3.3 Vijf strategieën voor waardecreatie

Om het idee van waardecreatie verder uit te werken gaan we dieper in op de belofte voor de klant. De overige vier partijen en respectievelijke belofte(n) laten we hier dus verder rusten. De belofte aan de klant wordt wel de **KLANTWAARDEPROPOSITIE** genoemd. Het populaire model van Treacy en Wiersema (2009) geeft drie strategieën weer en is in dit verband een goed vertrekpunt. Zij onderscheiden: **PRODUCT LEADERSHIP, OPERATIONAL EXCELLENCE EN CUSTOMER INTIMACY**.

A Product Leadership

De productleider (PL) concentreert zich op het aanbieden van grensverleggende nieuwe producten. Hij belooft zijn klanten de beste, snelste en allernieuwste producten. Dergelijke aanbieders onderscheiden zich door technologisch hoogstaande producten, creativiteit, snelle commercialisering en constante verbetering. Hun reputatie is, als het goed is, niet gebaseerd op een enkele nieuwe vinding, een toevallige hit, maar er worden jaar na jaar nieuwe producten uitgevonden en op de markt gebracht. Bedrijven als Intel, Apple en Nike zijn sterke voorbeelden van ‘product leadership’.

Figuur 4 Vijf waardeproposities



B Operational Excellence

Bij Operational Excellence (OE) leveren bedrijven hun klanten op een zeer gebruiksvriendelijke wijze betrouwbare producten en diensten tegen zeer competitieve prijzen. De belofte is hier eenvoudig: lage prijzen

bij een hoog gebruiksgemak, oftewel de laagste totale kosten. Er komt heel veel bij kijken om die kosten laag te houden. Niet in de laatste plaats heel strakke logistieke en productieprocessen om de kosten te drukken. Natuurlijk lopen dergelijke bedrijven niet voorop in de markt (dat zijn eerder de productleiders), maar zijn ze snelle volgers, daar waar de kinderziektes al uit de producten en diensten zijn verwijderd. Het zijn klonenbouwers die zonder franje hun producten en diensten vaak met hoog volume in de markt zetten. Mooie voorbeelden van dergelijke bedrijven zijn Dell, The Royal Bank of Scotland, Wall Mart, Leader Price in Frankrijk en het Duitse Lidl.

C Customer Intimacy

Bedrijven die Customer Intimacy (CI) propageren volgen in wezen een 'niche' strategie; zij richten zich op dat wat specifieke klanten willen. Die organisaties bieden geen standaard producten of diensten aan. Zij volgen geen 'tell and sell' strategie, maar geloven in een 'sense and respond' benadering en bieden op die manier maatwerkoplossingen aan. Het gaat niet om eenmalige transacties, maar om het opbouwen van duurzame klantrelaties. Klantenpartners onderscheiden zich in het vervullen van specifieke klantenbehoeften, die alleen zij vanwege hun relatie met, en specifieke kennis van de klant in staat zijn te herkennen. Zij beloven op die manier de beste maatwerk- en totaaloplossing. Zij proberen constant waarde toe te voegen aan het business model van hun klanten en denken daarom tevens na over 'de klant van de klant'. Vandaar dat het voor customer intimacy aanbieders van belang is zich permanent aan te passen aan de behoeften van de klant. Mooie voorbeelden zijn Airborne Express, private banking bij diverse banken en de kleinere consultancy bureaus.

Naast deze drie bekende strategieën van en Wiersema (2009) zijn er volgens ons nog twee aanvullende strategieën. Wij onderscheiden als vierde en vijfde strategie: 'EXPERIENCE' (EX) en 'COMMUNITY BUILDING' (CB).

D Experience

Experience is een kleine vijftien jaar geleden geïntroduceerd door Pine en Gilmore (1999). Essentieel is dat de klant medeproducent - *prosument* als samentrekking van producent en consument - wordt in een ervaring. Niet

de producten of diensten sec staan centraal, maar de combinatie van een aantal zaken zodanig dat de klant een ‘bijna op maat gemaakte’ ervaring beleeft. Het is toch geweldig om zelf de Niagara Falls te zien en te horen, koffie te drinken op het San Marcoplein in Venetië of ondergedompeld te worden in een optreden van Armin van Buuren. Kern van deze strategie is ‘regie voeren’, om zodanig elementen bij elkaar te brengen zodat keer op keer een ervaring ontstaat. Voorbeelden zijn: Disneyland Parijs, het Asterix en Obelix Park, de Witte en Rode Feesten, het fietsersparadijs ‘Bike en Hike’, en grote muziekfestivals zoals Pinkpop, De Zwarte Cross, et cetera. Omdat een verscheidenheid aan partijen toelevert om deze strategie mogelijk te maken, biedt dit ruimte voor een interessant verdienmodel. Ook valt op dat het niet-tastbare gedeelte (‘de dienst’) een belangrijker plaats inneemt dat de spullen die daar bij horen (‘de dingen’).

E Community Building

In de loop der tijd hebben wij in aanvulling op deze vier een vijfde en laatste strategie bedacht, die te betitelen is als ‘Community Building’. Kern is het ‘maken’ of ‘creëren’ van materiële en niet-materiële connecties tot ‘handige’ diensten of producten rond een community. Het simpelste maar zeer aansprekende voorbeeld is de razendsnelle groei van Apps voor werkelijk alle mogelijke doeleinden. Maar het kan ook gaan om de combinatie van Google Maps met Streetview, Twitter of LinkedIn om een lokale aanbieding van Starbucks via een App te promoten. Of om een verzekeraar die een waardepropositie organiseert met een ambulancedienst en een autoreparateur. Steeds vaker wordt in dit verband ook wel gesproken over het Internet ‘van dingen’ (IOT). Dat betekent dat steeds meer apparaten met elkaar communiceren waardoor voorheen ondenkbare diensten en producten kunnen ontstaan. Wat wij een echt nieuwe ontwikkeling vinden is om dit te verbinden met groepen mensen, met zogenaamde community’s. Community en technologie vormen dan een dynamisch en co-creërend geheel. Een steeds vaker herkenbaar fenomeen. In die ontwikkeling zien we nieuwe economische modellen van waardecreatie ontstaan onder andere aangeduid als de ‘Deel Economie’ of ‘Peer2Peer’ Economie. Een overkoepelende term die een aantal van deze ontwikkelingen bundelt is de WEconomy (Jonker, 2013). Spannend om te volgen hoe dit zich verder zal ontwikkelen.

3.4 Organisatie-inrichting: het STMC model

In ons model bepaalt de (nieuwe) klantwaardecreatiestrategie de organisatie-inrichting. De gedroomde bestemming van **HET WAAROM- HANGT SAMEN MET HET WAT-VRAAGSTUK**. Bij het inrichten van organisaties onderscheiden wij vier bouwstenen (vier aspecten): **STRUCTUUR, TECHNOLOGIE, MENSEN EN CULTUUR**. Samen vormen deze vier bouwstenen het STMC Model. De configuratie van structuur, de technische systemen, de competenties van de werknemers en de cultuur moeten allemaal zodanig op elkaar afgestemd worden dat het mogelijk is om de strategisch gekozen klantwaarde te organiseren, c.q. realiseren. Organisaties die hun waarde beloften niet nakomen, lopen het risico hier scherp op aangespro-

Figuur 5 STMC en de waardecreatiestrategie

Organi- satieaspect	Klantwaarde	Productleader	'Operational Excellence'
Structuur		• Plat organisch • Omvang R&D • Functionele specialismen • Businessunitstructuur • Netwerkstructuur	• Lijninrichting • Zero defect flows • Standaardisering • Teambased work • Processturing • Lean and mean
Technologie		• Flexibele zoektechnologie • Advanced technology • Platforms voor interactie	• Automaten • Procesbeheersing • Vervangen van arbeid door automaten
Medewerkers		• Willy Wortel • Vakidioten en professionals • Werkondernemers • Lost boys	• Charly Chaplin • Multifunctionaliteit • Uitvoerders
Cultuur		• Fouten maken mag • Productmarktfocus • Ondernemerschap • Richtinggevend • Inspirerend • Pride/Drive • Permissive culture	• Waste reduction • Geen fouten • maken • Niet denken, maar doen • Management by objectives

ken te worden. Die aanspraken hebben onmiskenbaar impact op de reputatie, de risico's en daarmee op de 'brand' en de beurswaarde van de organisatie. Denk aan 'corporate scandals' als Enron, de Brent Spar affaire van Shell en aan de door kinderarbeid vervaardigde voetballen van Nike.

Het veranderen van een organisatie betekent dat uitgegaan wordt van een bestaande organisatie. Daar is dus al een configuratie van deze vier bouwstenen aanwezig. Dat noemen we de **HUIDIGE SITUATIE**. De gap-analyse maakt duidelijk welke bouwstenen in de huidige situatie niet bijdragen aan het realiseren van de (toekomstige) waardebelofte. Waar staan wij nu, waar zijn we goed in en wat moeten we in de organisatie aanpassen om de beloofde waarde(n) te realiseren? Daarmee vormen we ons dus een beeld van de '**ORGANISATION TO BE**'. Welke bouwstenen, moeten op welke manier, anders ingericht (ontworpen) worden? Dat noemen we ook wel het organisatiekundig vraagstuk.

Customer Intimacy	Experience	Community Building
• Empowerment aan front office • Front/back office • Maatwerk in kaders	• Rollen belangrijker dan functies • Projectmatig werken • Structuur indifferent	• Netwerkorganiseren • Platte structuur
• Customer Relationship • Marketing • Trendwatching	• Afhankelijk van experience • Modulair	• Software voor sociale media • Zwermtechnologie
• Ideale schoonzoons • Omgevingssensitief	• Rollenspelers/acteurs • Klantsensitief	• Webmakers • Facilitators
• Klant/marktgericht • Samenwerking • Sense and respond • Duurzame relaties • Proactief • oplossingsgericht	• Service-ability • Cocreatie • Interactief • Beelden en emotie	• Transparantie bevorderen • Niet gelijk, maar gelijkwaardig • In verbinding

Om te voorkomen dat de conclusie te snel klinkt als ‘alles moet anders’, pogen we het organisatiekundige vraagstuk terug te brengen tot de kern. Dat doen we door scherp na te denken over hoe we ‘DE ANGEL’ kunnen trekken. Die angel is het element of de persoon, personen die de verandering het meest blokkeert (wat remt en stremt?). Of we proberen vast te stellen welke bouwstenen in de huidige organisatie de (toekomstige) waardebelofte al het meest bevorderen. We noemen dat de ‘DE KIEM’. De grondgedachte daarbij is dat er altijd ontwikkelingen aanwijsbaar zijn die de kiem (van verandering) al in zich dragen. Bouwstenen die met tijd en aandacht ‘opgekkeekt’ kunnen worden.

3.5 Strategisch zuiver of gemengd?

De hier boven beschreven strategieën en bijbehorende organisatie-inrichting komen in de praktijk ideaaltypisch niet zo vaak voor. Er zijn natuurlijk mooie voorbeelden. Bedrijven als Lidl, Leader Price en Net-torama kiezen duidelijk voor operational excellence (OE) en het behoeft geen betoog dat de tassenmaker Luis Vuitton, het Restaurant Tour Eiffel (Parijs) of de pennenmaker Mont Blanc kiezen voor product leadership (PL). Maar helaas is dat maar al te vaak niet zo. Er wordt dan in het marketing-verhaal verteld dat het gaat om customer-intimacy (CI), maar de klant ontdekt al heel snel dat de organisatie-inrichting uitgewerkt wordt in een zo sober mogelijke OE aanpak. Half kiezen leidt tot een onduidelijke propositie voor de klant, die op grond daarvan niet zelden besluit z’n heil elders te zoeken.

Spannend aan de huidige ‘strategie tijd’ is dat we Experience ook toegevoegd zien worden aan conventionele dienstverlening in ziekenhuizen, bij geboorte of begraven. Community Building strategieën zijn sinds een aantal jaren alom tegenwoordig en te herkennen in Facebook, LinkedIn en gelijksoortige platforms. Maar misschien zijn ze nog wel het beste te vinden in het exponentieel groeiend aantal thematische community’s, zoals de HR Community, H&M Community, Harley Davidson Community, et cetera. Wie even op Internet surft, ziet al heel snel door de tienduizenden ‘community bomen’ het bos niet meer.

Tegelijkertijd stelt de strategische keuze bedrijven voor lastige opgaves. Kunnen er ook twee strategieën tegelijkertijd georganiseerd worden en zo ja, wat betekent dat dan voor de organisatie-inrichting? Denk bijvoorbeeld aan ‘What else’ coffee waar product leadership hand in hand gaat met community building. Lastig eveneens is dat ook al heeft een bedrijf helder gekozen voor een strategie, zij toch de overige strategieën op een ‘hygiëne niveau’ moet handhaven. Het kan niet zo zijn dat een bedrijf leidend is in haar producten, maar totaal niet met haar klanten communiceert. In ons boek gaan we daarom in op de **TWEELEDIGE ORGANISATIE**. Een organisatievorm waarin zowel de running business wordt geëxploiteerd (OE), als nieuwe producten en diensten worden geëxploreerd (PL en/of CI). Op die manier wordt het mogelijk voor verschillende klantgroepen twee of meer business proposities te formuleren. Vervolgens moeten die wel worden uitgelijnd, waargemaakt en gemanaged. Want het lastigste blijft dat de impact van een strategische keuze pas zichtbaar wordt in de uitwerking. Als klanten die niet herkennen, ... dan heb je eigenlijk nog niks. ‘The proof of the Pudding is in the eating.’

Checklist 2. Hoe kom je tot een veranderidee?

De WAAROM-vraag is de killer application van het veranderproces

- Wat is de aanleiding van de verandering?
 - Actoren en factoren-analyse: welke trends zie je?
 - Bepaal de veranderorde: wat is de veranderbreedte en -diepte?
- Wat is in het hier en nu (vandaag) een probleem (wie krijgt er natte voeten)?
- Welke richting gaan we op?
 - Gedroomde bestemming en vijf vormen van waardecreatie.
- Welke klantwaardepropositie kiezen we?
 - PL, OE, CI, EX en CB.
- Wat is de organisatiekundige vraag? Wat?
 - Maak een Gap-analyse van de bouwstenen STMC.
- Wat is de angel of de kiem in de gap-analyse?
 - Waar zit het haakje voor de verandering?

4

Ordelijk denken over
veranderbreedte en -diepte

4.1 Inleiding

Het vier-ballenmodel helpt verschillende vragen en de verbindingen daartussen uitgelijnd te beantwoorden. Dat kan door links-om ('planned change') te redeneren of door rechts-om ('continuous change') te werk te gaan. Als geheel klinkt dat simpel, maar dat is het niet. Het analyseren van de veranderkundige opgave en het vervolgens interverniëren kent de nodige voetangels en dilemma's. In dit hoofdstuk kijken we naar de breedte en diepte van veranderkundige vraagstukken en drie veranderordes die daaruit zijn af te leiden.

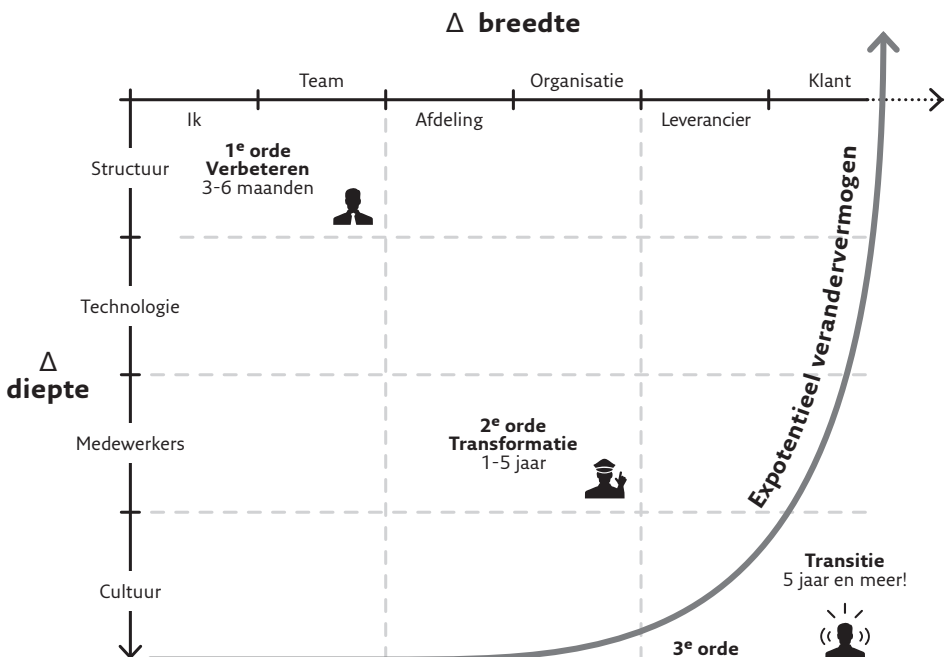
Succesvol interverniëren in een organisatieveranderingsproces vraagt om het doorgronden van de veranderkundige vraag. Die vraag is te positioneren op twee dimensies, die van **VERANDERDIEPTE EN -BREEDTE**. Deze positionering leidt tot het onderscheiden van drie ordes (of lagen) van veranderen. **DE EERSTE ORDE RICHT ZICH OP VERBETEREN, DE TWEEDE ORDE OP TRANSFORMATIE EN DE DERDE ORDE RICHT ZICH OP TRANSITIE**. Veranderkundig kom je in derde orde vraagstukken op een ander platform terecht. Naarmate breedte en diepte toenemen, neemt de diepgang en reikwijdte en daarmee de complexiteit exponentieel toe. Hoe hoger de orde van veranderen, hoe exponentieel groter het benodigde verandervermogen.

4.2 Over de breedte en diepte van veranderen

Het is relevant de vraag te stellen van welke *orde* een verandering is. Die orde wordt bepaald door twee dimensies. Allereerst wordt op basis van de scope (reikwijdte) van het veranderkundige vraagstuk de veranderbreedte bepaald. **DE BREEDTE IS VERBONDEN AAN DE VRAAG WIE BIJ DE VERANDERING ZIJN BETROKKEN**. De eerste positie is wanneer het verandervraagstuk alleen betrekking heeft op mij (Ik!). Daarna volgen het team, de afdeling, de divisie, sector of business unit, de gehele organi-

satie, de klant, de toeleveranciers, de buurt, de keten, een netwerk, et cetera. Hoe breder het vraagstuk, hoe meer partijen in beweging moeten worden gebracht. Op basis van een antwoord op DE WAT-VRAAG kan de VERANDERDIEPTE worden bepaald. Die diepte is te zien als een dimensie die loopt via de structuur van de organisatie, de technologie, naar de medewerkers en tenslotte de cultuur (STMC). Wanneer de veranderbreedte en -diepte toenemen, nemen de tijd, middelen en energie die nodig zijn om te veranderen exponentieel toe. Het positioneren van de veranderkundige vraag op de veranderbreedte en -diepte laat zien op welk niveau impact gewenst is. Die analyse bepaalt dus de orde van de verandering.

Figuur 6 Veranderbreedte en veranderdiepte

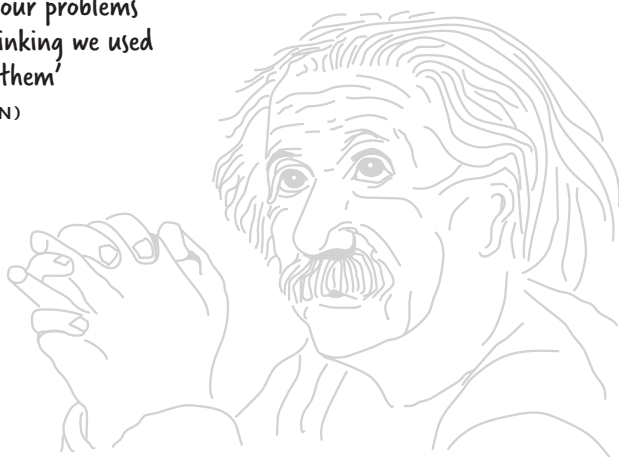


4.3 Drie ordes van veranderen: verbetering, transformatie en transitie

Het denken over organisatieverandering is ontstaan rond WO II en is verbonden aan de naam van Kurt Lewin (1951). Zijn 'geplande verandering' noemen wij een eerste orde verandering. Uitgangspunt is dat verandering maakbaar is via drie stappen (unfreeze, move en (re)freeze). Dat denken is lange tijd dominant geweest. Maar het veranderkundige landschap is sterk aan verandering onderhevig. Sinds twee decennia maken veranderkundigen onderscheid tussen *eerste* en *tweede* orde van verandering; door Senge (1992) geïntroduceerd als 'SINGLE' en 'DOUBLE LOOP LEARNING'. Bij 'single loop learning' (eerste orde) gaat het om verbetering van het bestaande systeem. De veranderkundige opgave is de performance van de organisatie te verbeteren, te versnellen, efficiënter aan te pakken. Bij 'double loop learning', of tweede orde, gaat het om het fundamenteel herzien van het bestaande organisatieparadigma. Nieuwe business ontwikkelen met de competenties die we al in huis hebben is grofweg het adagium. Niet sneller of slimmer, maar anders met een andere waarde propositie als resultaat.

*'We cannot solve our problems
with the same thinking we used
when we created them'*

(ALBERT EINSTEIN)



*'Waarom organisatieveranderingen mislukken?
Ze struikelen precies over datgene wat veranderd moet worden,
de attitudes en het gedrag van medewerkers en managers ...'*

De opgave om te organiseren in de eenentwintigste eeuw is steeds meer **HET ORGANISEREN TUSSEN ORGANISATIES**, tussen partijen. Het gaat niet zozeer om het realiseren van verandering in organisaties, maar om het vormgeven van vraagstukken in de ketens en netwerken waar organisaties onderdeel van uitmaken. In aanvulling op de eerste en tweede orde zien wij daarom ook een derde orde. Dit is een veranderkundige orde die zich richt op systeemverandering en niet op de (individuele) organisaties. De essentie van de derde orde is eigenlijk het loslaten van de eerste en tweede orde en het systeem opnieuw inrichten. Wij benoemen deze drie ordes als **VERBETERING, TRANSFORMATIE EN TRANSITIE**.

A Eerste orde veranderen: Verbetering

Bij de eerste orde vraagstukken gaat het om het veranderen c.q. verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie. Bijvoorbeeld het herontwerpen van het organogram of het introduceren van een nieuw voorraadsysteem. De organisatiekundige opgave is dan de 'running business' te verbeteren. De veranderkundige opgave is de organisatie beter te laten presteren, te versnellen, het efficiënter en effectiever aan te pakken. Het adagium is 'meer van hetzelfde, liefst met minder middelen'.

Uitgedrukt in een veranderaanpak ga je van A naar B, met behulp van een veranderstrategie die reeds veelvuldig in die organisatie is toegepast (bijvoorbeeld 'reizen' met een projectmatige aanpak). Je hanteert dus binnen de bestaande organisatie een bestaande veranderstrategie. Op die manier kom je ook helemaal niet in B, maar eigenlijk in A'. En dat was nu juist de bedoeling; beter A. Stuitend goed gedaan dus!

B Tweede orde veranderen: Transformatie

In de tweede orde transformeert de organisatie. Het moet integraal anders en daarom kantelen we de organisatie. Het organisereparadigma past niet meer en dus moet er een integraal nieuw business model of organisatieconcept ontwikkeld worden. Zowel business propositie, strategie, structuur, technologie, de medewerkers en de cultuur staan in onderlinge samenhang ter discussie. Het moet veranderkundig niet beter met minder middelen, het moet echt anders, in alles. De scope wordt groter, de systeemgrenzen worden breder, de randen van het organiseren worden afgetast. Kern is het verlaten van *de bestaande organisatiekundige configuratie en op weg gaan* naar een nieuwe wereld *binnen* de organisatie.

Uitgedrukt in een veranderaanpak gaan we van A naar B, maar nu met behulp van een veranderstrategie die nieuw is voor die organisatie en die de kenmerken van de gewenste bestemming in zich draagt. We hanteren interventies die experimenteren met gedrag alsof we al in B zijn, alsof we op de gewenste bestemming zijn gearriveerd. We gaan dus van A naar B, op de manier van B en dan krijg je een heel klein B'tje. Een eerste ervaring met het gedrag dat past bij de gewenste bestemming. En door te blijven experimenteren wordt B steeds duidelijker, concreter en het gedragsrepertoire passend(er).

C Derde orde veranderen: Transitie

Het organiseren in ketens en netwerken brengt ons in een derde orde van veranderen. Naast het 'verbeteren' van de eerste orde en de 'transformatie' in de tweede orde, heeft de derde orde betrekking op systeemverandering, op 'transitie'. Het thema veiligheid is niet van de politie alleen, maar van alle organisaties in de veiligheidsketen (politie, maatschappelijk werk, woningbouwcoöperaties, et cetera). Gezondheid is niet slechts het domein van dokters, maar van allerhande organisaties die zich richten op het bevorderen van gezondheid en kwaliteit van leven. Duurzaamheid is ook zo'n thema. Dat is niet iets wat je in een organisatie erbij doet, maar dat juist *tussen* organisaties georganiseerd moet worden. Niet losse organisaties veranderen, maar het systeem moet gaan 'dansen'.

De derde orde vraagt om het fundamenteel herzien van de manier van organiseren, maar ook die van veranderen. We moeten van A naar B, minimaal op de manier van B. En dit terwijl we B slechts herkennen als B-HAG'S ('big hairy audacious goals'), 'harige' droomdoelen zoals: marktwerking in de zorg, een circulaire economie met grondstofrotondes, et cetera. Dat betekent dat de verandering als een inter-organiseer probleem wordt benaderd. Veranderkundig ronduit lastig, omdat er niet onmiddellijk een logisch platform is waarop alle spelers bijeen gebracht kunnen worden. Bovendien staan spelers niet onder het hetzelfde 'hiërarchische' gezag. Partijen moeten 'zonder sterren en strepen' worden verleid en verbonden om gezamenlijk het systeem in beweging te brengen.

De essentie van de derde orde is eigenlijk het loslaten van de eerste en tweede orde en het systeem opnieuw inrichten. Eigenlijk moet daarvoor

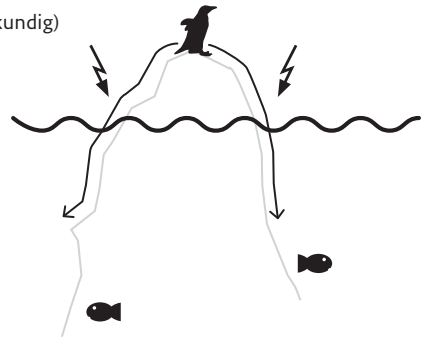
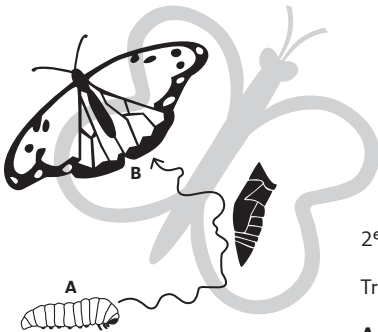
de gevestigde orde op de schop en moeten de betrokken partijen proberen met elkaar te komen tot een fundamentele herziening en inrichting van de maatschappelijke opgave en daarmee ook de organisatorische opgave waar ze voor staan. Jan Rotmans introduceerde voor dit veranderkundige vraagstuk de term **TRANSITIEMANAGEMENT** (Rotmans, 2003, 2013). Ook veel van wat in de bestuurskunde bekend staat onder de noemer 'PROCESMANAGEMENT' geeft waardevolle inzichten voor derde orde vraagstukken (zie De Bruijn c.s., 2002).

Figuur 7 De ordes van organiseren en veranderen

1^e orde: de running business beter (Organisatiekundig)

Verbeteren (Veranderkundig)

$A \rightarrow B : A = A'$



2^e orde: het organisereparadigma verlaten (Organisatiekundig)

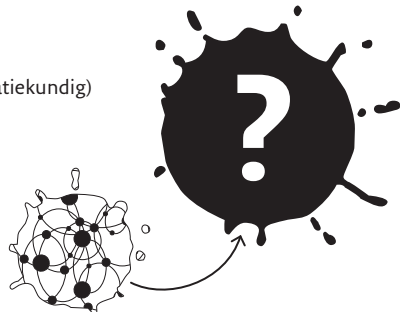
Transformatie (Veranderkundig)

$A \rightarrow B : B = b$ (eetje)

3^e orde: organiseer je in het systeem (Organisatiekundig)

Transitie (Veranderkundig)

$A \rightarrow ? : ? = ?$ 'von Etwas zum Etwas'



4.4 De dans van veranderaars en hun veranderkundige ordes

We leven in een tijd van turbulentie, van onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Kijken naar de veranderkundige opgave waarvoor we staan in en tussen organisaties vanuit de drie geschetste ordes van veranderen is daarom hoogst relevant. Het helpt om het veranderkundige vraagstuk op basis van een breedte en diepte analyse te positioneren in termen van eerste, tweede en derde orde. Want het grote gevaar dat op de loer ligt is dat we derde orde vraagstukken met de aanpak en oplossingen van de tweede en eerste orde benaderen. We proberen dan, in tegenstelling tot Einsteins advies, het veranderkundige vraagstuk op te lossen binnen het systeem waarin het is ontstaan. Helaas raken we dan gevangen in een cirkelredenering. Wat nieuw is, wordt benaderd met een ouderwetse manier van denken. De derde orde vraagt echt om het fundamenteel herzien van de manier van **ORGANISEREN VAN HET SYSTEEM**. Dan moet de veranderkundige aanpak ook anders. We moeten van A naar B, minimaal op de manier van B, maar eigenlijk op een manier die we niet kennen, die we ‘al werkende weg’ moeten ontdekken en vormgeven. Daarom geven we dat ook aan met een ‘?’ (zie Figuur 7). Daarmee bedoelen we dat een passende veranderkundige benadering nog amper bekend is.

Het idee dat veranderaars bewust kunnen ingrijpen om de werkelijkheid ‘naar hun hand te zetten’ komt stevig ter discussie te staan. Het ‘Lewiaanse fundament’ uit de jaren vijftig van de vorige eeuw als een maakbare organisatorische werkelijkheid en bijbehorende veranderaanpak is dringend aan revisie toe. Veranderaars past voor alles bescheidenheid. Ze hebben maar beperkte, en vaak ook nog niet eens bewuste, invloed. Zeker als het over derde orde verandervraagstukken gaat, is het beter om ‘**VERANDERMANAGEMENT**’ te vergeten. Dit soort veranderprocessen is niet te managen, laat staan te controleren en/of te beheersen. Zelfs de term ‘**VERANDERKUNDE**’ is wellicht een té intentionele aanduiding. Wij spreken liever van de ‘**KUNST VAN VERANDEREN**’.

5

Twée veranderkundige hoofdroutes

5.1 Keuze voor een benadering

De stapsgewijze beantwoording van de vragen uit het vier-ballenmodel (zie hoofdstuk 2) moet leiden tot een heldere en in een specifieke situatie **LOGISCHE SET KEUZES**. We noemen dat een samenhangende veranderredenering opbouwen. In principe zijn daarvoor twee wegen. De meer traditionele linksom benadering van *geplande* verandering (ook wel *ontwerpen* of *reizen* genoemd) en de populairder wordende rechtsom benadering van *continue* verandering (ook wel *ontwikkelen* of *trekken* genoemd). Laten we de ideaaltypische hoofdroutes iets verder verkennen.

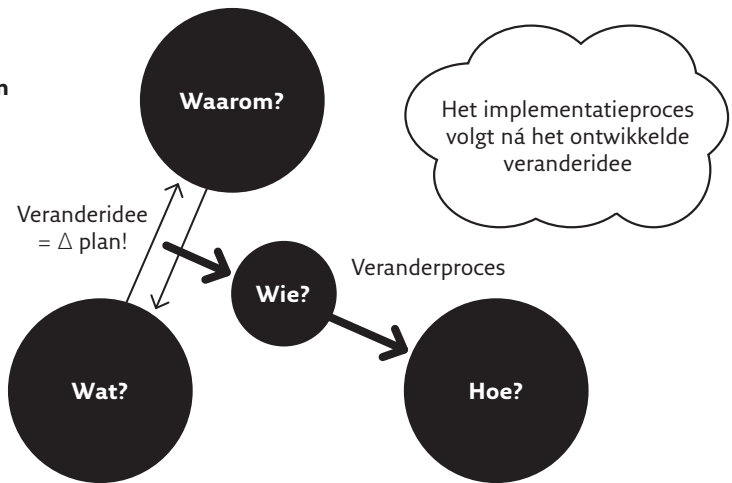
5.2 Linksom en rechtsom veranderen: reizen en trekken

Sommige auteurs noemen dit ‘**PLANNED CHANGE**’ met de achtereenvolgende klassieke veranderfasen ‘**UNFREEZE, MOVE, FREEZE**’ (Lewin, 1951). Deze benadering duiden wij ook wel aan met de term ‘**REIZEN**’ en is rationeel-analytisch van aard. Op een instrumentele manier wordt er van uitgegaan dat sprake is van een vaste trits van analyseren, ontwerpen en veranderen. Deze traditionele weg om uitlijning te realiseren is om de vragen **WAAROM, WAT, WIE** (Ik!) en **HOE** in *die* volgorde te beantwoorden. In de beantwoording van de **WAAROM**- en de **WAT**-vraag wordt eerst een veranderidee ontwikkeld, dat vervolgens moet worden geïmplementeerd. Het zoeken naar een antwoord op de **HOE**-vraag geeft de veranderbenadering aan. De kern is dan te onderzoeken wat de stakeholders en de ‘ik’ als veranderaar moeten veranderen om de verandering succesvol te laten zijn (de **WIE?** Ik!-vraag). We zeggen dan dat we in het model in Figuur 9 linksom redeneren. Het veranderidee is leidend en op basis daarvan wordt geïmplementeerd, uitgerold en verankerd.

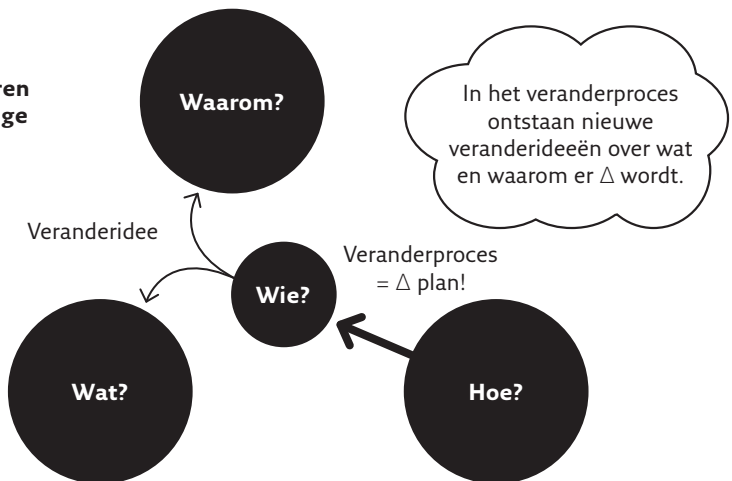
De tweede weg, die van de **CONTINUE VERANDERING**, kent een andere volgorde, maar komt uiteindelijk ook met een antwoord op alle vier de kernvragen. De tweede weg wordt door ons ook wel geduid als ‘**TREKKEN**’ en gaat uit van rechtsom redeneren in het model. Deze benadering

Figuur 9 Linksom en rechtsom veranderen

Linksom veranderen of Planned Change



Rechtsom veranderen of Continuous Change



zet niet de inhoud maar het *proces* voorop. In deze benadering gaan we ervan uit dat alles en iedereen constant in ontwikkeling is. Alle (levende) systemen passen zich voortdurend aan en vernieuwen om te overleven. We stellen permanent de vraag of het wel goed gaat met ons, met de afdeling, met de organisatie, de waarde die aan de betrokken partijen is beloofd. Betrokkenen ontwikkelen in het proces argumentatie en creëren op een andere manier betekenis voor waarom er wat wel of niet moet gebeuren.

Door in het proces de dialoog met elkaar aan te gaan (hoe? en wie?) ontstaat inhoud over waarom veranderen nuttig en noodzakelijk is, wat er beter kan of moet en wat je daarvoor anders moet organiseren: structuur, technologie, medewerkers en/of cultuur. Die route is te benoemen als 'continuous change', met als fasering 'FREEZE, REBALANCE, UNFREEZE'. Het idee van een maakbaar proces maakt dan plaats voor een veranderproces waarin betrokkenheid en betekenisverlening centraler komen te staan. Het veranderkundige proces (het HOE en wat vind ik daarvan?) wordt anders ingezet, maar kan afhankelijk van de resultaten onderweg net zo goed resulteren in een nieuw business model en alternatieve vormgeving van de organisatie. De benadering is hier dat gedurende het veranderproces een veranderidee ontstaat. Door te doen, gaan we anders denken.

5.3 Een passende veranderredenering

Bij het bouwen van een **VERANDERREDENERING** hebben we nu een paar belangrijke stappen gezet. Allereerst hebben we de centrale veranderkundige kernvragen verkend. Het **VERANDERIDEE** is inzichtelijk gemaakt door de **WAAROM**-vraag, via de waardecreatie voor de betrokken partijen, te vertalen naar een uitgelijnde organisatie-inrichting (de **WAT**-vraag). Daarmee is tevens de veranderdiepte bepaald. Via de **WIE**-vraag die ingaat op welke partijen in de verandering betrokken zijn bepalen we de veranderbreedte. Veranderdiepte en -breedte bepalen samen de orde van de verandering: 1. verbetering, 2. transformatie of 3. transitie. En tenslotte is de orde van de verandering een belangrijke indicatie voor HOE we de verandering aan kunnen pakken.

(Te) kort door de bocht formuleren wij twee relevante ‘VUISTREGELS’ om een passende veranderbenadering te kiezen:

- 1 Wanneer de verandering vooral de bovenstroom betreft (strategie, structuur, technologie en andere middelen), dan gaat het meestal om een eerste orde verandervraagstuk. Immers, structuur, technologie en middelen laten zich ontwerpen. Veranderkundige vraagstukken die in principe prima linksom kunnen worden benaderd. Planned Change is hier veelvuldig succesvol gebleken.
- 2 Staat de onderstroom in het veranderen centraal, dan verdiept de orde zich al snel, naar een tweede of zelfs derde orde vraagstuk. Gedrag van medewerkers en het collectieve gedragsrepertoire (cultuur) laten zich echter niet ontwerpen, die moet je ontwikkelen. Het adagium hier is dat als het veranderkundig probleem onder water zit, het boven water niet opgelost kan worden. In tweede en derde vraagstukken liggen rechtsom benaderingen daarom eerder voor de hand.

Checklist 3. Hoe kom je tot een veranderplan?

- Bepaal de veranderorde: wat is de veranderdiepte en -breedte?
- Kies een passende veranderbenadering: linksom of rechtsom?
- Werk deze benadering uit in (proces)stappen in de tijd.
- Vul deze stappen verder in met een set van samenhangende interventies.
- Reflecteer op de vraag:
 - waar zit ik als veranderaar zelf de verandering in de weg?
 - Wat neem je je voor? intentie ...
 - Hoe ga jij jezelf daar aan houden? zelfbinding ...

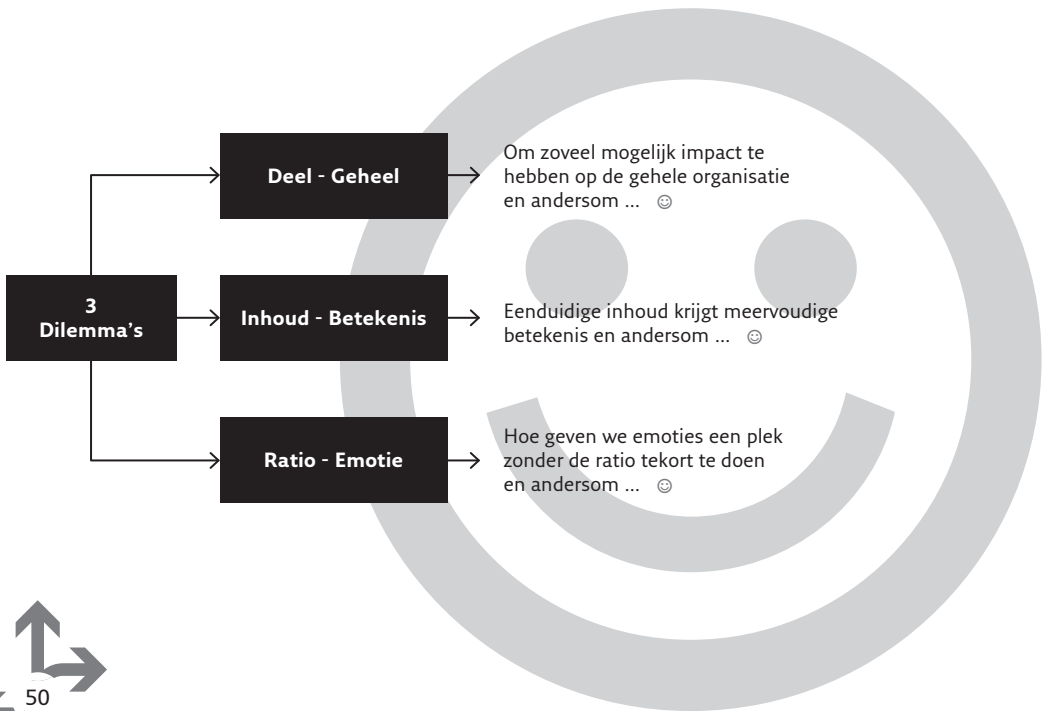
6

Worstelen met dilemma's in de praktijk

6.1 Drie veranderkundige dilemma's

In het voorafgaande hebben we de samenhangende beantwoording van de kernvragen uit het eerder geïntroduceerde vier-ballenmodel besproken. Simpele vragen die menig verandermanager in de praktijk echter onbeantwoord laat. Maar zelfs het beantwoorden van die vragen is niet genoeg. In de veranderpraktijk moet op elk moment in het veranderproces met drie dilemma's worden omgegaan. Drie dilemma's die voor een groot deel het veranderresultaat bepalen en die om die reden 'gemanaged', of beter, 'geregisseerd' moeten worden. De eerste gaat over het dilemma tussen 'deel en geheel' en noemen we 'DE SEPARATION FALLACY'. Het tweede dilemma heeft betrekking op het zoeken naar een balans tussen 'inhoud en betekenis'. Bij het uitwerken van dit dilemma bespreken we de bruikbaarheid van een zogenaamd 'CONSTRUCTIONISTISCH' PERSPECTIEF op organisaties en organiseren. Tenslotte is er een derde dilemma

Figuur 10 Drie dilemma's in de veranderpraktijk



dat aandacht vraagt voor de rol van **EMOTIES** in processen van gedragsverandering. De kern van dit dilemma is samen te vatten als 'ratio en emotie'. Wij praten niet over deze dilemma's in termen van het één versus het andere, maar als het balanceren tussen én-én. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we dieper op de afzonderlijke dilemma's in.

6.2 Deel en geheel: De 'separation fallacy'

Iedere 'verandermanager' herkent de vraag wat wel en niet binnen zijn of haar casus valt. De vraag naar de grenzen van wat we aan de orde stellen. Een lastig vraagstuk, omdat het niet eenvoudig is en allerlei argumenten te verzinnen zijn om of het **GEHEEL** in verandering te brengen, dan wel een deel daarvan. Kiezen we voor een grote scope en pogen we het geheel in beweging te brengen, dan bestaat gerede kans dat onze impact afneemt. De casus valt dan immers buiten onze directe cirkel van invloed. Kiezen we een kleinere scope (**EEN DEEL**), dan is meer directe beïnvloeding mogelijk, maar hebben we minder impact op de totale organisatieontwikkeling. De vraag naar de 'scope' van het veranderproject of de systeemgrenzen is niet voor niets een beruchte.

De essentie van dit eerste dilemma is dat we in de loop van de tijd organiseren en veranderen hebben gescheiden. We zijn het als aparte disciplines en vraagstukken gaan benaderen. Daarmee komt de inhoud (waarom en wat) los te staan van het proces (hoe en met wie). Sterker nog: de inhoud gaat de boventoon voeren over het proces. Daardoor wordt veranderen sterk instrumenteel benaderd. Die scheiding herstellen vraagt om een **INTEGRALE VISIE OP ORGANISEREN EN VERANDEREN**. Dat is mede de achterliggende gedachte bij onze stelling dat de vragen uit het vier-ballenmodel samenhangend beantwoord moeten worden.

Wij pleiten dus voor een meer integrale visie en benadering. Niet voor niets zien we diverse auteurs (terecht) oproepen de verbrokkelde (wetenschappelijke) inzichten weer te bundelen. Een pleidooi om de 'managerial relevance gap' (Kaats en Opheij, 2012) te overstijgen door verschillende perspectieven te integreren in overkoepelende raamwerken. Recente wetenschappelijke inzichten en de in het werkveld opgebouwde

kennis van de toegepaste sociale en organisatiewetenschappen kunnen het gebied van organiseren en veranderen nog een stuk vooruit helpen. Op die manier kunnen we met gebundelde inzichten ‘REFLECTIVE PRACTITIONERS’ ondersteunen om hun cases integraler vorm te geven. Dit lijkt voor de veranderkunde een vruchtbare ontwikkeling op te leveren (Kloosterboer, 2011, Burger, e.a., 2010). Zoals alle dilemma’s is die van deel en geheel niet op te lossen, maar door met zorg te balanceren tussen theorie en praktijk ontstaat inzicht in de grondslag voor keuzes. Zo ontwikkelen we, meer dan tot op heden, een ‘evidence-based’ wijze van conceptualiseren en interveniëren.

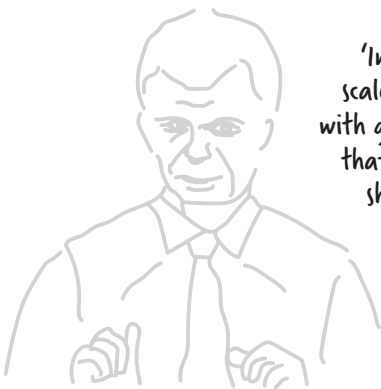
6.3 Inhoud en betekenis: Het constructionistisch perspectief

In nogal gedateerd veranderkundig denken gaat men ervan uit dat een goed inhoudelijk veranderidee zich als vanzelf vertaalt in nieuw gedrag. Mensen zien het, horen het en voilà: ze zetten het spontaan om in nieuwe activiteiten, in nieuw gedrag. Dat is een grote misvatting die veelvuldig uitmondt in veel gedoe en stroperigheid in het veranderingsproces. We ervaren dat in veel gevallen als ‘FIETSEN IN MUL ZAND’. Dit nog steeds bij menige (verander)manager aanwezige denken gaat voorbij aan het in onze ogen zo belangrijke constructionistisch perspectief. Het implementeren van een goed veranderidee vraagt om het organiseren van een proces van betekenisverlening. **INHOUD MOET VOOR DE BETROKKENEN BETEKENIS KRIJGEN.** Betekenis krijgen betekent dat een idee een ‘vertaling’ krijgt, bijvoorbeeld door vragen te stellen als: waarom moeten we veranderen? Wat verandert er voor mij en mijn collega’s? Wat voel ik voor de verandering? Door over die vragen na te denken, erover in gesprek te gaan, ontstaat in het proces van betekenisverlening waarschijnlijk nieuwe inhoud. Dan vloeien uit de huidige gang van zaken, uit wat goed en minder goed gaat, nieuwe ideeën voort die vervolgens worden opgenomen in denken en in doen. Bestaande inhoud moet betekenis krijgen, zeker, maar uit het proces van betekenisverlening ontstaat ook weer (nieuwe) inhoud. Beide zijn dus wederzijds op elkaar betrokken.

De kern in het proces van 'SENSE MAKING' is dat betekenis wordt verleend en niet kan worden afgedwongen. Niet de zender, maar de ontvanger bepaalt de betekenis en daarmee de impact van een boodschap. In dat individuele proces van betekenisverlening wordt met verschillende snelheden de 'vertaling' gemaakt naar een nieuw gedragsrepertoire. Op basis hiervan beweren we dat organisaties **VERANDEREN IN EENHEDEN VAN ÉÉN**, individu voor individu. Door in interactie met elkaar betekenissen te delen, tegen elkaar aan te schuren, ontstaan gedeelde (denk) beelden (Homan, 2005). Op basis daarvan kunnen mensen hun relaties herijken en herinrichten. Uiteindelijk resulteert dit in nieuwe gedragspatronen.

6.4 Ratio en emotie: Een paar apart

Emoties staan niet hoog aangeschreven in ons op rationaliteit en efficiëntie gericht organisatie-denken. Ze worden niet zelden beschouwd als irrationele ballast. Recente literatuur laat echter zien dat dit een achterhaald standpunt is. Kotter, toch wel een 'leading' change-goeroe, stelt in zijn boek 'THE HEART OF CHANGE' (Kotter, 1996) dat analyseren, denken en veranderen minder krachtig is dan de verbinding tussen zien, voelen en veranderen. Zijn visie is: **SEE, FEEL, CHANGE!**



'In helping people change their behaviour in large-scale change efforts, we found it has a lot less to do with giving them analysis that changes their thinking, that changes their behaviour, than it has to do with showing something that is a truth, that hits their feelings, which in turn changes their behaviour'.

(JOHN KOTTER, 2002)

We moeten dus én voelen én denken, doorlopend en tegelijkertijd. Dat die balans tussen ratio en emotie lastig is, valt te begrijpen als we ons verdiepen in het ontstaan en het functioneren van ons brein. De basisstelling van onder andere Vroon in de 'Tranen van de krokodil' (Vroon, 1989) is dat onze hersenen bestaan uit een losse federatie van drie systemen (hersenstam, limbisch systeem en neocortex) die elkaar amper begrijpen.

Zouden we in een documentaire de ontwikkeling van onze hersenen verfilmen, dan zou het eerste half uur het ontstaan van **DE HERSENSTAM** en de kleine hersenen laten zien. De volgende twintig minuten gaat over het ontstaan van **HET LIMBISCH SYSTEEM**. Ook dat deel van het brein ontwikkelt zich langzaam. Net voor het einde van de documentaire, in de laatste seconden (die gaan over de laatste honderdduizenden jaren) zien we de razendsnelle groei van **DE NEOCORTEX**. Als overkokende melk schuimt en kolkt de emotie in de neocortex over de rand. Evolutionair gezien wel heel erg snel. Hierdoor zijn drie op elkaar aangewezen systemen ontstaan die moeten samenwerken, maar die te maken hebben met verschillende snelheden en waar sprake is van onvoldoende onderlinge afstemming. Logischerwijze is in onze hersenen sprake van voortdurende concurrentie tussen deze drie systemen.

6.5 Het veranderkundig belang van dilemma's 'managen'

Veranderkundigen zijn met een fikse dosis zelfspot te zien als graalridders op zoek naar het antwoord op de vraag 'WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL?' (Kotter, 1995). In die queeste ontdekken we steeds meer waarom gedragsveranderingen zo lastig zijn. Omdat uit de comfortzone stappen veel gedoe in relaties oplevert, die emotioneel ongemakkelijk - zeg maar rustig heel onprettig - voelen. De comfortzone heet niets voor niets zo: zij voelt comfortabel. Veranderen leidt tot emotie en tegelijkertijd bepalen emoties hoe de verandering aankomt. Is er sprake van positief affect dan roepen we bij wijze van spreken 'geef mij nu meer plezier!'. Positieve emoties zorgen voor meer actiebereidheid in vormen als samenwerken, meedenken en willen bijdragen. Is daarentegen sprake

van negatief affect dan vluchten we weg voor niet zelden veronderstelde angst en pijn. 'Dat ga ik echt niet doen', 'ga weg met die verandering'. Vechten of vluchten zijn sterk daaraan gekoppelde gedragspatronen. Dat doen we omdat we het liefst alles bij het oude houden. We constateren dan dat het veranderen alleen maar gedoe oplevert en vallen weer snel terug in gedragspatronen die we kennen en die ons passen als een 'oude jas'. Kortom, **EMOTIES GENEREREN ACTIEBEREIDHEID**; positief dan wel negatief.

Eenzijdig, zwart-wit, provocerend, contra-intuïtief of niet; het geeft wel te denken. Immers, veel van wat veranderkundigen doen is proberen te analyseren, te doordenken, te ordenen, te begrijpen, te structureren, en is daarmee ... rationeel, allemaal babbelbox! Wat als verandermanagement een intentioneel (prescriptief) vak is, maar ons gedrag voor 95 procent onbewust is? Richt de intentionaliteit zich dan op de resterende 5 procent? Moeten we het daar mee doen? Emotionele reacties voorspellen, van onszelf en van anderen, is lastig. Vooral omdat wij rationele redeneringen hanteren voor emotionele processen. Het kan niet anders, maar dat is als het ware de verkeerde volgorde! Voor veranderkundigen is dit cruciaal om te beseffen. Om gedragsverandering op gang te brengen zijn **(RATIONELE) INHOUDELIJKE IDEEËN** en **EMOTIONELE BETEKENIS-VERLENING** cruciaal. Procesmatig moeten beide gelijk op gaan. Het blijft een uitdaging om 'na te denken' over het 'beïnvloeden' van betekenis. Waarschijnlijk niet alleen vanuit inhoud, maar ook - of juist - vanuit de emotie. We zijn op zoek naar in een situatie passende interventies die inhoud en betekenis, denken en gevoel verbinden. Interventies die 'meer plezier geven', danwel 'angst vermijden'. Die direct binnenkomen en het **EMOTIONELE PLATFORM RAKEN** op een verandering bevorderende manier. Echter hier stuiten we op een witte plek in de veranderkunde; 'het groot werkvormen' boek bevat maar weinig van dit soort interventies. Zowel het omgaan met dilemma's als de zoektocht naar passende interventies zijn de veranderkundige opgave voor de komende jaren.

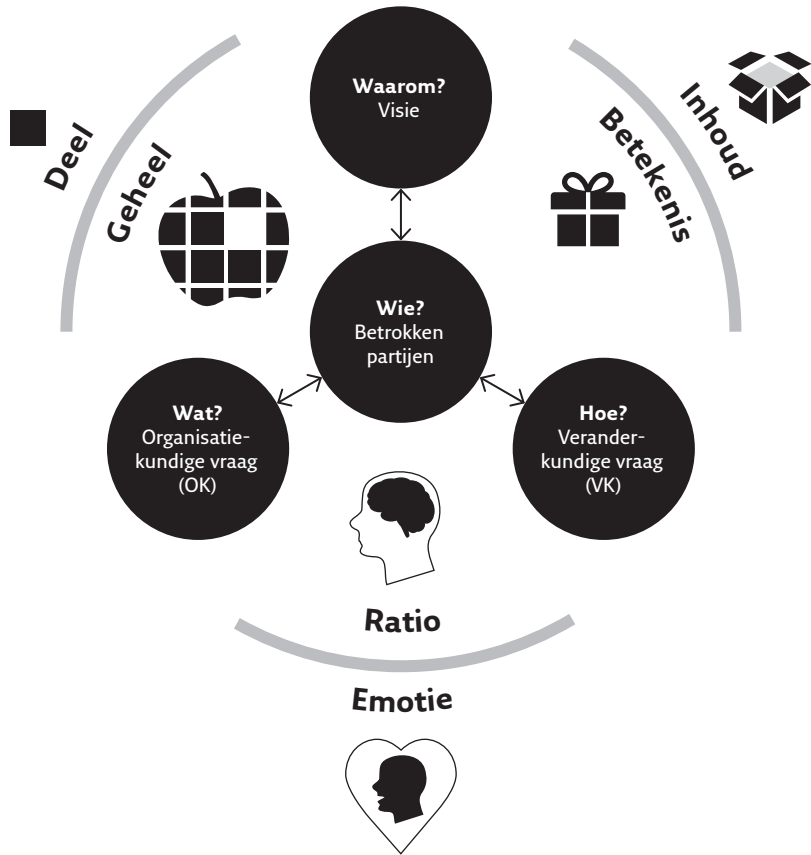
7

Epiloog: Bewegen naar de kern!

7.1 Kernvragen en dilemma's

In onze visie op veranderen hebben we het vierballenmodel geïntroduceerd en laten zien welke punten aandacht behoeven om een organisatieverandering een grotere kans van slagen te geven. Naast het op deze manier opbouwen van een veranderredenering hebben we ook gezien dat de veranderkundige praktijk vol is van het worstelen met dilemma's.

Figuur 11 Kernvragen en dilemma's



7.2 #DKVV vraagt om professionaliteit

We hebben betoogd dat veranderen start met het maken van nieuwe strategische keuzes met het oog op waardecreatie. De kunst is om de bestaande organisatieconfiguratie zo te veranderen dat de (nieuwe) belofte die gedaan wordt ook gerealiseerd wordt. Dat realiseren is de kern van het organisatiekundig vraagstuk. Helaas kiezen veel organisaties strategisch niet echt, met als gevolg dat ze ergens tussenbeide blijven hangen. ‘STUCK IN THE MIDDLE’ met ontevreden klanten, medewerkers en magere veranderresultaten als gevolg. Veranderen is kiezen en dat organisatorisch intern en extern realiseren.

In het voorgaande hebben we duidelijk gemaakt dat het strategische landschap aan het veranderen is. Van ‘zuiver’ bedrijfsinterne strategieën (OE, PL en CI) gaat het steeds meer om samenwerken tussen verschillende organisaties en betrokken partijen (EX en CB). Bovendien wordt de ‘ontastbare’ component ten opzichte van de ‘tastbare’ steeds belangrijker in een nieuwe generatie business modellen. Dat vraagt nadrukkelijk om NIEUWE ORGANISATIECONFIGURATIES in termen van STMC. Veelal ook configuraties die verder reiken dan de eigen organisatie, omdat de ketenpartners en het netwerk in de realisatie van de waardecreatie worden betrokken.

Vraag je naar de kunst van veranderen in de eenentwintigste eeuw, dan zullen we dus meer oog moeten krijgen voor het organiseren tussen organisaties en de organisatiekundige en veranderkundige vraagstukken die dat met zich meebrengt. Dat betekent een accent op verwandervraagstukken van de tweede en derde orde en dus een focus op transformatie en transitie. Het vraagt professionaliteit om daar over na te denken en daar tijdig op in te zetten.

7.3 #DKVV vraagt omgaan met dilemma's

En dan zijn er altijd nog de dilemma's in de praktijk. Aanhangers van de FALSIFICATIETHEORIE hebben het moeilijk als beweerd wordt dat theorieën die het tegenovergestelde beweren tegelijkertijd waar zijn. Die

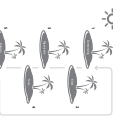
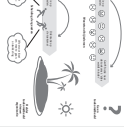
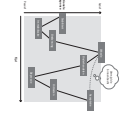
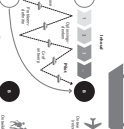
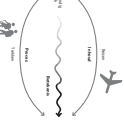
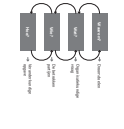
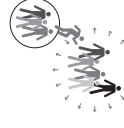
waarheidsclaim lijkt onverenigbaar, maar het is juist de kunst om niet voor één van de twee te kiezen. Daarmee hef je een dilemma niet op en de vraag is of dat überhaupt wel kan! **STRIJDIGE INZICHTEN MOET JE ZIEN TE OVERSTIJGEN**, daardoor worden de verschillende wijzen van denken over veranderen gelijkwaardig. Het is als leren lopen op twee benen om zo evenwicht te bewaren. Zo proberen wij met het vier-ballenmodel om wetenschappelijke inzichten, in diverse disciplines verstopt en die tegenstrijdige resultaten lijken op te roepen, te verbinden in een overstijgend conceptueel raamwerk. Alleen op die manier voorkomen we dat dilemma's conflicten worden en door (lichte) irritaties leiden tot stagnatie, gedoe en héél veel misverstanden. De kunst van het omgaan met dilemma's is ze te zien als verrijkingen en kaderverruiming. Kaders die uiteindelijk meer keuzevrijheid bieden dan wanneer we ons tot een van de 'eenzijdigheden' bekeren. Lastig? Zeker, maar wel situationeel bepalend.

Professioneel omgaan met dilemma's is een hele kunst. Het begint al bij het bepalen van de systeemgrenzen, terwijl we meer en meer B-HAG's als 'veranderbestemming' kennen! We 'klussen' aan open vraagstukken op weg naar een oplossing die onderweg vorm krijgt. Tweede en derde orde veranderen bepaalt steeds meer de veranderagenda. Maar daar een passende aanpak en interventies voor ontwikkelen is geen sinecure. Daarnaast zien we dat het in het verandervak steeds meer gaat om het faciliteren van mensen in het ontwikkelen van (emotionele) betekenissen. Dat is meer dan het bedenken van inhoud alleen. Het gaat om het met zorg en integriteit bedenken en gebruiken van interventies die het emotionele platform raken. Ook daar veranderkundig mee omgaan is een kern van de kunst van veranderen. Samen een uitdagende opgave!

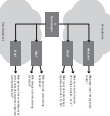
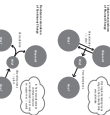
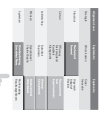
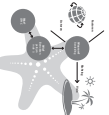
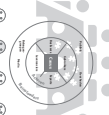
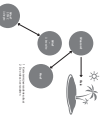
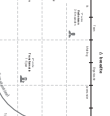
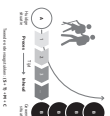
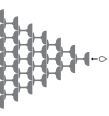
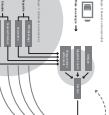
En als je hier maar geen genoeg van krijgt? Zie: Marco de Witte en Jan Jonker, (2014). *De Kunst van Veranderen. Bewegen naar de kern*. Deventer: Kluwer. (ISBN 978 9013 114553).

Bronnen

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change [Electronic version]. *Harvard Business review*, (2000) may-june , p. 13-23.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Bruijn, J.A. de, in 't Veld, R. en ten Heuvelhof, E. (2002). *Procesmanagement. Over Procesontwerp en Besluitvorming*. Delft: Academic Service.
- De Witte, M., en Jonker, J. (2014). *De kunst van veranderen. Bewegen naar de kern*. Deventer: Kluwer.
- De Witte, M., Jonker, J. en Vink, M.J. (2012). *Essenties van Verandermanagement - Laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: De complexe anatomie van de beweging*. Den Haag: Academic Service.
- Jonker, J. (eds) (2013). *Werken aan de WEconomy: Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Jonker, J. (eds.) (2014). *Nieuwe Business Modellen: samen werken aan Waardecreatie*. Den Haag: Academic Service
- Kaats, E. en Ophij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press
- Kotter, J. (2002). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: HarperCollins.
- Pine, B.J. en Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Boston (USA): Harvard Business Press.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement: sleutel naar een duurzame samenleving*. Assen: van Gorcum Uitgeverij.
- Rotmans, J. (2013). *In het oog van de orkaan*. Boxtel: Aeneas.
- Senge, P. (1992). *De Vijfde Discipline. De Kunst en de Praktijk van de Lerende Organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Treacy, M. en Wiersema, F. (1999). *De Discipline van Marktleiders*. Schiedam: Scriptum Management.
- Vroon, P. (1989). *Tranen van de krokodil. Over de snelle revolutie van onze hersenen*. Baarn: Ambo.

In publieke verbruikers omkleden		Vrijwel alle producten	3 Het veranderende Meer?	150% toename van opbrengsten	Waar? In openbare ruimte	Interactieve	Andere manier van kijken Eenheid bij 1	Andere manier van kijken Eenheid bij 1
46 	50 	52 	60 	64 	62 	76 	78 	82 
Wandelende	112 	122 	124 	126 	130 	132 	136 	142 
122 	170 	186 	162 	174 	180 	182 	184 	194 
236 	240 	244 	272 	256 	262 	260 	268 	264 

Samenvatting 'De Kunst van Veranderen'

1 Besluitvorming waarden, kenmerken en idiosyncrasies 	Het voor-besluitendend 	De vier kerntoppen 	De idiosyncrasie, vijf de veranderingswijze II 	Uitsluitend in reflectie veranderen 	Werkten met het voor-besluitendend op de idiosyncrasie 	2 Het veranderende, waarom? 	Het veranderende 	De gekende, verandering, geeft 
16 17 Indicatie van meer besluiten, bijvoorbeeld III 	84 Uitsluitend op meer besluiten, bijvoorbeeld 	86 Uitsluitend op meer besluiten, bijvoorbeeld 	88 Out-of-the-box denken 	90 91 Het veranderende, waarom? II 	92 Von Mises: het voor-besluitendend 	94 Uitsluitend 	100 Uitsluitend 	102 Uitsluitend 
144 Uitsluitend van invloed op de positie 	150 Besluit en besluiten, bijvoorbeeld 	152 De vier kerntoppen, bijvoorbeeld 	154 1. de veranderende, bijvoorbeeld 	156 2. de veranderende, bijvoorbeeld 	158 3. de veranderende, bijvoorbeeld 	164 Kennis 	166 Indien 	168 Kennis en kennis, bijvoorbeeld 
198 Het veranderende 	202 Effectieve veranderingen 	204 De veranderende, bijvoorbeeld 	208 Besluitvorming 	216 Twee veranderingen, bijvoorbeeld 	218 Veranderingen, bijvoorbeeld 	228 Effectieve, kennis van veranderingen 	224 Besluitvorming, bijvoorbeeld 	234 De veranderende, bijvoorbeeld 

Over de auteurs

MARCO DE WITTE is een bevoegen adviseur, spreker, docent en coach op het gebied van verandermanagement, gedragsverandering en persoonlijk leiderschap. Hij raakte tijdens een succesvolle academische carrière gefascineerd door het verbinden van theorie en praktijk. In 2003 begon hij zijn eigen adviespraktijk en werd partner bij HGRV Adviseurs Managers (zie www.hgrv.nl). Hij werkt al gedurende decennia aan veranderkundige vraagstukken. Als geen ander vertaalt hij op een heldere en inspirerende manier wetenschappelijke inzichten uit strategie- en verandermanagementliteratuur naar waardevolle concepten en praktijken voor managers. Zijn kracht ligt in het inspirerend begeleiden van raden van bestuur, directie, managers en managementteams in het maken van consistente veranderplannen en het implementeren daarvan.

De Witte is tevens verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam en is als (kern)docent actief in commercieel (post) doctoraal onderwijs (zowel open inschrijvingen als in-company). Samen met Jan Jonker en Maurits Jan Vink deed hij de redactie van *'Essenties van Verandermanagement'*.

Zie ook: www.marcodewitte.nl, contact: dewitte@hgrv.nl

JAN JONKER is gepassioneerd hoogleraar 'Duurzaam Ondernemen' aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. De komende jaren staan voor hem geheel in het teken van de ontwikkeling van duurzaam ondernemen. Hij richt zich op het in samenhang met elkaar uitwerken van strategieën en nieuwe business modellen voor duurzaamheid en de transformatie en transitievragen die het toepassen daarvan tot gevolg heeft.

Jonker is de auteur van de 'groene' bestseller *'Duurzaam Denken Doen'* (Kluwer, 2011), publiceerde *'Werken aan de WEconomy'* (Kluwer, 2013) en recent is van zijn hand verschenen *'Nieuwe Business Modellen: samen werken aan Waardecreatie'* (Academic Service 2014). Veel van zijn activiteiten en publicaties zijn te vinden op www.nieuwebusinessmodellen.nl. Hij is een veel gevraagd spreker en internationaal gastdocent. Contact: j.jonker@fm.ru.nl

Deze samenvatting, gebaseerd op het onlangs verschenen boek *'De Kunst van Veranderen'* is het resultaat van een uitgebreid (gezamenlijk) ontwikkelproces.

De auteurs presenteren in beide publicaties een visie op verandermanagement, uitgewerkt in een model waarin vier kernvragen 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 het (verander)vraagstuk te komen en een passende aanpak te ontwikkelen.

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'* (#DKVV). Een kunst die de nodige professionaliteit vraagt.

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.