

# Veranderkunde in zeven vragen

J.G. Vermaak is partner bij Twynstra Gudde Management Consultants en leidt er het kenniscentrum 'Veranderkunde'.

**Veranderen is een relevant vak voor managers, medewerkers en adviseurs. Het is ook lastige materie. Professionaliteit lijkt het best te borgen via continue reflectie én het benutten van gestapelde kennis. Hiertoe zijn in dit artikel een aantal vragen en corresponderende richtingaanwijzers uitgewerkt.**

Zeven vragen adresseren de meest hardnekkige problemen bij het sturen van veranderingen. Veranderaars zouden er een leven lang mee moeten stoeien. Zeven richtingaanwijzers, gebaseerd op beschikbare inzichten uit de praktijk en de literatuur, bieden enig houvast. Het artikel is te beschouwen als een veranderkundige *tour d'horizon*. 'Enkel de wijzen en de simpelen van geest veranderen nooit', zo wist Confucius. De meesten van ons figureren tussen deze extremen en voelen dientengevolge een behoefte verandering te begrijpen, te volgen en zelfs te sturen. In toenemende mate wordt verandermanagement gezien als een vak voor managers, medewerkers en adviseurs. Van managers wordt naast het 'runnen' van de business ook verwacht dat ze de organisatie verder ontwikkelen. Van medewerkers wordt steeds meer verwacht dat ze niet alleen klussen klaren, maar ook aan zelfsturing en intrapreneurship doen. Dit heeft tot gevolg dat managers verandertrajecten minder aan adviseurs uitbesteden en liever hebben dat adviseurs de organisatie bij die veranderingen ondersteunen.

De literatuur van het managementvak biedt houvast voor veranderaars. Je vindt er concepten zoals 'de lerende organisatie' en recepten zoals '*business process redesign*'. De literatuur maakt ervaringskennis beschikbaar. Raadpleging hiervan helpt voorkomen dat veranderaars enkel door schade en schande kundiger worden. Dat heeft zijn waarde, maar recepten hebben hun grenzen en elk concept

is maar een willekeurige weergave van een complexe werkelijkheid. Er zijn altijd concurrerende concepten of recepten te vinden. Consensus over het vak is daardoor niet eenvoudig. Vandaar dat in de literatuur ook wordt erkend dat managen *muddling through*<sup>1</sup> is en dat de hoogste staat van adviseurschap '*being confused at a higher level*'<sup>2</sup> is. De meerwaarde van verwarring is dat het tot leren uitnodigt. Veranderen is tenslotte meer dan een conceptje: het is ook belangrijk dat iemand worstelt met de materie. Hier schuilt het ideaal van de *reflective practitioner*: iemand die over zijn werk nadenkt (vooraf en tijdens) en verantwoording aflegt (tijdens en achteraf). En dan zowel over zijn successen als over zijn blunders. In dit artikel poog ik te balanceren tussen twee invalshoeken: veranderkunde is een vak waarvan de kwaliteit alleen geborgd kan worden door reflectie én recepten, door leren én gestapelde kennis.

Dit artikel is gebaseerd op onderzoek. Gedurende enkele jaren heeft een kernteam van vier mensen veranderkundige kennis bijeengebracht. Die kennis is veralgemeniseerd, getoetst aan de veelsoortige praktijk van managers en adviseurs in verandertrajecten en in 1999 samengevat in een handboek.<sup>3</sup> Sindsdien is die kennis veelvuldig toegepast en op basis van deze ervaringen durf ik hier te proberen een verdere reductieslag te maken: zeven vragen en zeven richtingaanwijzers die tezamen een *tour d'horizon* geven van de veranderkundige *body of knowledge*. Ik durf te stellen dat veranderaars zich op

1. H.E. Wrapp, 'Good managers don't make policy decisions', *Harvard Business Review*, september-oktober 1967.

2. L. de Caluwé & H. Vermaak, 'Nestoren kijken terug op het adviesvak: een bijdrage in gebrokenheid', *M&O*, nr. 1, 1997.

3. Het kernteam bestond uit: H. Elink Schuurman, W. Terwel, L. de Caluwé en H. Vermaak. De laatste twee publiceerden: *Leren Veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, Samson, Alphen aan de Rijn, 1999.

glad ijs bevinden en het vak niet serieus genoeg nemen als ze zichzelf dit soort vragen niet stellen en dit soort richtingaanwijzers in de wind slaan.

Een afbakening past hier: dit artikel beperkt zich tot geplande verandering. Het adresseert uitsluitend die fractie van veranderingsprocessen waar we bewust invloed op willen uitoefenen. Veranderaars worden ineffectief en overspannen als ze zichzelf niet weten te beperken. We willen te veel sturen, terwijl 75 à 80 procent van de veranderingen ongepland gebeuren, zelfs de gewenste kant op.<sup>4</sup> Spontane zelforganisatie, noemt Prigogine dat.<sup>5</sup>

### Vraag 1: Waarom is veranderen moeilijk?

Veranderaars stromen het vak binnen met een grote diversiteit aan achtergronden en opleidingen. Je ziet er bosbouwers naast economen, industrieel ontwerpers naast psychologen. Het lijkt wel alsof we niet écht voor het vak hoeven te studeren, iets wat ondenkbaar is in bijvoorbeeld geneeskunde of bouwkunde. Kunnen we zonder vooropleidingen? Dat blijkt niet uit de praktijk: meestal meten we de effecten van geplande veranderingsprocessen niet, maar waar we meten, blijkt circa 70 procent te mislukken.<sup>6</sup> Je zou dan verwachten dat literatuur en opleidingen vooral aandacht besteden aan het problematiseren van veranderingen: waarom veranderen dingen niet? Maar dat is niet het geval. De meeste aandacht gaat naar nieuwe recepten voor veranderingen: 'hoe lossen we het op?'

Een veel benut recept is het 'blind' combineren van het contingentiedenken en het planmatig denken. De veranderaar brengt in kaart hoe de organisatie eruit zou moeten zien (*soll*-situatie) en hoe die er nu uitziet (*ist*-situatie). Hij gebruikt hiervoor een checklist van organisatiekenmerken, bijvoorbeeld het rijtje: structuur, strategie, systemen, cultuur, managementstijl en personeel. Het contingentiedenken schuilt in de aanname dat al deze kenmerken in onderlinge samenhang moeten worden gezien: als er één verandert, dan vraagt dat ook wijzigingen van de anderen. Vervolgens ontwerpt de veranderaar het verandertraject als een optelsom van alle activiteiten die het verschil tussen *ist* en *soll* wegpoetsen, alles parallel gezet op een precies bemeten tijdspad: het veranderplan.

Het ziet er nogal stoer uit, maar de werkzaamheid is veelal laag. De onderdelen van de verandering spreken elkaar vaak tegen: reorganisaties en cultuurtrajecten verdragen zich bijvoorbeeld slecht met elkaar. De *ist*- en *soll*-situaties zijn soms eenzijdig gedefinieerd: bedrijfsprocessen ontbreken bijvoorbeeld in de genoemde checklist. En de hoe-

veelheid ingrepen op de ambitieuze tijdsas overvragen de organisatie nogal eens. Als gevolg van dit alles worden de veranderdoelen zelden gehaald. Toch ontbreken evaluaties van dit soort trajecten vaak, terwijl wel nieuwe verandertrajecten worden opgetuigd om vergelijkbare doelen alsnog te halen. De nieuwe aanpak lijkt soms erg op de voorgaande doordat er geen lessen zijn getrokken. Medewerkers worden verandermoe.

Vraag nummer 1 zoekt die lessen: 'waarom is veranderen moeilijk?' De vraag is bedoeld om tegenwicht te bieden tegen het hierboven getypeerde receptdenken. Om meer inzicht te zoeken in de onderbuik van veranderingsprocessen. Bij complexe veranderingen of in een organisatie die een historie heeft van halfgeslaagde veranderingen, is zo'n zoektocht gepast. De richtingaanwijzer die bij deze vraag hoort, is het verzamelen van minitheorieën over de schijnbare irrationaliteit van veranderingsprocessen en het bedenken van nieuwe theorieën op basis van eigen ervaringen. En om deze met anderen uit te wisselen en vast te leggen (bijvoorbeeld in een logboekje). Het effect van het verzamelen is enerzijds dat we een passende bescheidenheid ontwikkelen. Dat we losser komen van wat Feltmann noemt 'de mannelijke neurose van bezit en beheersing, definitie en overzicht, planning en evaluatie'.<sup>7</sup> Het reduceert misschien onze zekerheid, maar schept ook meer ruimte: voor vertrouwen en toeval, voor verrassing en verbazing. Anderzijds biedt elke minitheorie ook perspectief: het geeft vaak een aanknopingspunt voor wat wel zou kunnen werken. Een voorbeeld van zo'n minitheorie is het oerconflict. In veel organisaties zijn er strijdige oriëntaties: managers proberen (verandering) te sturen, te beheersen en medewerkers te laten doen wat zij willen. Aan de andere kant willen medewerkers sturing en beheersing vermijden, zeker als die niet strookt met wat zij zelf willen (doen.) Dit noemt Hanson het oerconflict.<sup>8</sup> Het is eigenlijk altijd aanwezig, maar het heftigst in organisaties met professionals omdat de machtsposities daar veelal meer gelijk zijn verdeeld. Soms kan het een organisatie helemaal in zijn greep hebben. Dan staan alle activiteiten in het teken van dit oerconflict en zijn daaruit te verklaren. Managers bedenken nog slimme argumenten en omwegen om greep te krijgen op medewerkers; medewerkers verzinnen nog slimme manieren om eronder uit te komen. Men houdt elkaar dan aardig bezig. Hanson verklaart het oerconflict met een *interacting spheres model*. Hij stelt dat managers en medewerkers een eigen domein hebben waarop ze beslissingen nemen (zie

4. Prof. A. van de Ven op de Academy of Management Annual Meeting, 2000.

5. I. Prigogine & I. Stengus, *Order out of Chaos*, Bantam, New York, 1984.

6. J. Boonstra, *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Oratie Universiteit van Amsterdam, Vossius Pers AUP, 2000.

7. C.E. Feltmann, 'Help! Een manager! Waar is de professional???' *TAC*, nr. 7/8, 1993.

8. E.M. Hanson, *Educational administration and organizational behavior*, Allyn and Bacon, Boston, 1996.

figuur 1). Elke 'partij' koestert het eigen domein. Probeert een partij op het domein van de ander te komen, dan gaat die ander heftig in de verdediging. De theorie verklaart waarom controlereflexen van managers tot sabotagegedrag van professionals leiden. Veranderingen willen met zo'n managementstijl niet goed lukken. Hanson biedt echter ook suggesties: scheidt de domeinen van managers en medewerkers zoveel mogelijk. Laat ze elk doen waar ze verstand van hebben. Medewerkers mogen de baas zijn in het primaire proces: hun vak, hun contact met klanten, hun ontwikkeling. De manager mag daarin steunen, uitdaging verschaffen en op output afrekenen. Omgekeerd moeten managers de baas blijven over facilitaire processen, over stafdiensten en over contacten met de bestuurlijke omgeving. De managers mogen professionals hieruit weghouden, óók omdat professionals daar meestal noch aanleg noch echte interesse voor hebben. Deze scheiding der domeinen zorgt voor een aanzienlijke conflictreductie. Natuurlijk blijft er een (kleiner) grijs gebied over: Hanson noemt dat de *contested zone*. Hier moet samenhang gesmeed worden op de gebieden die iedereen raken: strategievorming, professionalisering, outputafspraken. Niet alle minitheorieën zijn even geschikt om inzicht te krijgen in 'waarom organisaties niet-veranderen'. Het beste zijn theorieën die onderliggende patronen boven tafel brengen: bijvoorbeeld over wat er tussen de oren van mensen zit (emoties, cognities, et cetera), wat er tussen mensen speelt (miscommunicatie, machtsprocessen, et cetera) en hoe

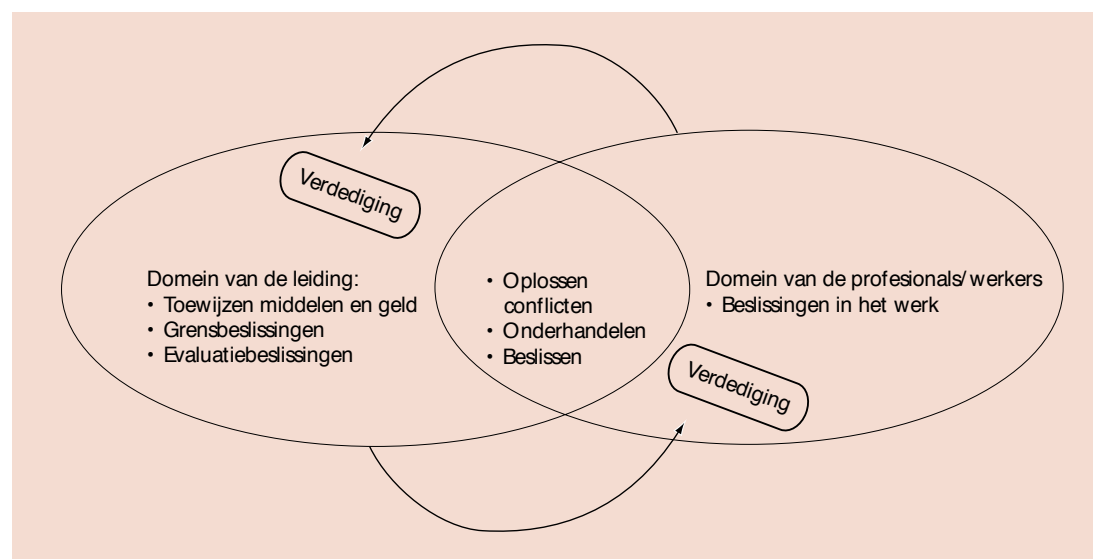
processen historisch verlopen (dynamiek van levenslopen, leerprocessen, en dergelijke).

## Vraag 2: Wat is veranderen eigenlijk?

Het woord veranderen is een containerbegrip. Iedereen geeft er zijn eigen betekenis aan en meer dan eens geschiedt dat onbewust. 'Bij veranderen is het altijd zo dat ...', hoor je dan iemand zeggen. Zo'n betekenis is verankerd in de waarden, normen en zinswijzen van veranderaars en uit zich in preferente strategieën, interventies, gedrag en taalgebruik. Sommige bestuurders geloven bijvoorbeeld dat veranderingen slagen als een beperkte groep machthebbers die legitimeert, dat die macht democratisch tussen hen verdeeld moet zijn om uitwassen tegen te gaan en dat je in onderhandelingsprocessen eventuele belangenverschillen overbrugt. Ze slaan thuis boeken van De Koning of Otto erop na en vinden er bevestiging in. Iemand uit de *organization development school* daarentegen heeft de boeken van Senge en Argyris in zijn kast staan en gelooft hele andere zaken. Hij denkt dat er pas iets verandert als zoveel mogelijk mensen aan een verandering meedoen, dat participatie in principe vrijwillig is, dat verschillen in opvattingen gewenst zijn en productief worden in leerprocessen. Stel je voor dat deze 'organization developers' in gesprek zijn met de eerdergenoemde 'bestuurders' zonder dat beiden weten vanuit welke zinswijze elk van hen praat. Dat levert veel spraakverwarring en spanning op.

Vraag nummer 2 luidt daarom: 'wat is veranderen

**Figuur 1. Interacting Spheres Model**



(hier) eigenlijk? De vraag is bedoeld om overtuigen over veranderen boven tafel te krijgen. Wat is veranderen voor mij? Wat is het voor mijn doelgroep? Wat is het in deze organisatie? Om dit gemakkelijker te kunnen benoemen, is een soort afkortingstaal gewenst. Dat is de richtingaanwijzer die bij deze vraag hoort: een 'taalspel' waarin de meest dominante zienswijzen als gelijkwaardig gekarakteriseerd worden. Het kan veranderaars helpen hun eigen kracht én begrenzing te onderkennen. Maar ook om anderen beter te begrijpen en respecteren. En tot slot kan het gesprek over de keuze van de 'beste aanpak' beter verlopen als de favoriete zienswijzen van de gesprekspartners op tafel liggen en kunnen worden vergeleken in plaats van bestreden.

Een voorbeeld van zo'n taalspel is het 'kleurendenken'. Hierin zijn vijf dominante zienswijzen getypeerd waartussen werelden van verschil liggen. Ze zijn uitgewerkt in veronderstellingen, idealen, valkuilen, soorten interventies, waarden, rollen, gedrag, verwante literatuurstromingen, woordgebruik en dergelijke.<sup>9</sup> De kleuren zal ik hier in trefwoorden typeren. (Zie ook figuur 2.)

Het achterliggende denken bij geeldrukdenken lijkt op het denken van de in de vorige alinea getypeerde bestuurder: het bijeenbrengen van belangen, het stellen en het effectief nastreven van complexe doelen in een omgeving met op elkaar inwerkende belangen en invloeden. De kleur geel heeft te maken met de aard van coalitievorming (broedprocessen). Bij blauwdrukdenken is het achterliggend denken gericht op het van tevoren vastleggen van het resultaat, het specificeren van eisen, het achtereenvolgens uitvoeren van activiteiten en het bijsturen in het licht van het te realiseren resultaat. Veranderen is hier vooral gericht op materie en vorm. De blauwdruk staat dus voor het van tevoren bedachte ontwerp dat vervolgens wordt gerealiseerd. Bij rooddrukdenken is veranderen het op de juiste manier motiveren en prikkelen van mensen. Vaak worden Human Resources Management (HRM)-instrumenten gebruikt. Men richt zich op 'zachte' organisatiekundige elementen van een organisatie, zoals managementstijl, talenten, competenties. Het gaat hier om de mens, met de kleur van menselijk bloed. Mensen moeten worden betrokken en geboeid. Bij groendrukdenken wil men mensen veranderen of in beweging krijgen door ze in leersituaties te brengen, door ze bewust onbekwaam te maken en door het lerend vermogen te vergroten. De uitkomsten zijn sterk afhankelijk van dat lerend vermogen. Het gaat hier om men-

sen die nieuwe dingen inzien en aan kunnen. Het gaat hier ook om 'groeien' zoals het groen van de natuur. Tot slot is er witdrukdenken. Het achterliggende denken is hier dat alles óók vanzelf, en permanent, verandert. Veranderaars zoeken naar patronen die de ontwikkeling van een organisatie typeren en naar blokkades die verdere ontwikkeling in de weg staan. Witdrukdenkers vinden deze patronen en blokkades op basis van nauwgezet waarnemen. Ze duiden wat er zich afspeelt, pogen blokkades weg te nemen en spreken de innerlijke zekerheid van mensen aan. Dat doen deze veranderaars liever dan dat ze een beroep doen op uiterlijke zekerheden en stimulansen. De kleur is wit, omdat die de meeste ruimte biedt voor eigen invulling: alles is nog open. In theorie zijn de verschillende zienswijzen op veranderen gelijkwaardig. Soms is de tijd rijp voor onderhandelen, soms voor leren. Alles kan werken op zijn tijd. In de praktijk zijn sommige kleuren in de mode en anderen niet. Op dit moment vormen groene en witte denkwijzen 'bestsellermateriaal'. In het handelen van veranderaars uit zich dit overigens niet: blauwdruk- en geeldrukdenken worden vooralsnog het meest gehanteerd. Dat is begrijpelijk, want daar hebben we de meeste ervaring mee en die worden in organisaties het gemakkelijkst herkend en geaccepteerd. Jammer is die dominantie van blauw- en geeldrukdenken wel, omdat ze daardoor ook worden ingezet in situaties waar er weinig heil van te verwachten is. Dan zie je bijvoorbeeld een grote 'blauwe' reorganisatie waarin het laatste kleine blokje in het veranderplan een cultuurverandering is (in enkele maanden uit te voeren). Soms zijn kleuren ook gecamoufleerd door een anderskleurig taalsausje. Je ziet dan zelfsturende teams (functioneel wit?) als eufemisme voor bazen die verantwoordelijkheden willen dumpen om groepen er later op af te rekenen (disfunctioneel blauw?). Daar liggen misschien ook wel de grootste risico's voor witte en groene benaderingen: dat ze wel in woorden worden beleden, maar niet in daden tot uiting komen. De belangrijkste spelregel lijkt dat veranderaars nog te vaak allerlei kleuren door elkaar mengen, terwijl de uitgangspunten van de kleuren met elkaar op gespannen voet staan. In veel gevallen is dit onnodig en ineffectief. Het hoeft niet zo ingewik-

## Het kleurendenken kan veranderaars helpen hun eigen kracht en begrenzing te onderkennen, maar ook om anderen beter te begrijpen en respecteren

9. Het kleurendenken is een toegankelijke verwoording van verschillende veranderingstradities. Zie voor een alternatieve verwoording: W.G. Bennis, K.D. Benne en R. Chin, *The planning of change*, Holt, Rinehart and Winstron, New York, 1985.

keld: op één plek op één tijdstip interveniëren in één kleur werkt veelal beter. Andere kleuren kunnen dan indien nodig op andere tijdstippen en plekken worden ingezet. Er is nog veel denkwerk te doen over een model voor situationele kleurkeuze. Inmiddels worden correlaties zichtbaar tussen enerzijds de kleur van de veranderstrategie en anderzijds aspecten zoals de aard van de organisatie, de aard van de veranderaars en de aard, omvang en urgentie van de beoogde uitkomst. Zo pak je in een blauwe organisatie met blauwe veranderaars graag veranderingen blauw aan. Want dat kent men, kan men en herkent men. Vaak is de keus moeilijker. Als de gewenste uitkomst in deze blauwe organisatie is dat de interactievaardigheden van teams groter worden, dan zal een groen traject mogelijk nodig zijn, ook al heeft de organisatie daar meer moeite mee. De kleuren geven indicaties van te verwachte weerstanden bij een bepaalde strategieus en hoe die te hanteren.

### Vraag 3: Wat zijn vaste bestanddelen van verandertrajecten?

Veranderingen komen in vele soorten en maten. Ze kunnen variëren van één gesprek tot een drieja-

rig traject, van expertmatig een IT-systeem bouwen tot participatief een netwerkorganisatie in het leven roepen. In die veelheid raakt het zicht op gemeenschappelijkheden al snel op de achtergrond, terwijl ervaren veranderaars juist als gevolg van het uitvoeren en evalueren van uiteenlopende trajecten een gevoel krijgen dat vaste onderdelen terugkomen! Vertragingen in (blauwe) bouwtrajecten door politieke ontwikkelingen kunnen de relatie tussen de opdrachtgever en projectmanager danig onder druk zetten: wie of wat is verantwoordelijk? Verantwoordelijk is in veel gevallen de (gezamenlijke) omissie om het managen van de omgeving als onderdeel van het veranderplan op te nemen. Vragen zijn onbeantwoord gebleven zoals: welke actoren hebben invloed op het bouwtraject? Wat zijn hun belangen? Hoe kunnen ze het traject verstoren/steunen en hoe willen we daar op anticiperen? Soms zie je bij een (groen) *management development traject* dat er veel naar conferentieoorden wordt gegaan, maar dat onduidelijk is of het traject nou echt wat oplevert of hoe je het meest uit het traject kan halen. In tijden van schaarste sneuvelt zo'n traject, ook als dit niet in het organisatiebelang is, door een gebrek aan bewijs. Leren lijkt luxe

Figuur 2. Denken over veranderen in vijf kleuren

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Er verandert iets als je ...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leer situaties brengt	ruimte biedt voor spontane evolutie
in een ...	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar ...	een haalbare oplossing, win-win situatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals ...	coalitievorming, top-structurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	opleiding en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een ...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	een inhoudelijk expert	een HRM-expert	procesbegeleider die mensen steunt	persoonlijkheid die zich op het spel zet
gericht op ...	posities en context	kennis en resultaten	procedures en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen
Het resultaat is ...	deels onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in ...	beleidsdocumenten en machtsbalans	meten = weten	HRM-systemen	lerende organisatie	zelforganisatie
De valkuil schuilt in ...	luchtfietsen en 'lose-lose'	negeren van externe en irrationele aspecten	negeren van macht en verstikkende systemen	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	oppervlakkig begrip en laissez faire

te zijn. Dit mechanisme wordt opgeroepen door in het veranderplan geen monitoring in te bouwen. Actoren en monitoring zijn twee belangrijke onderdelen van verandertrajecten. Er zijn echter meer vaste onderdelen en een geheugensteun blijkt nodig, gegeven dit soort incompleetheid van veel veranderplannen.

Vraag nummer 3 luidt daarom: 'wat zijn vaste bestanddelen van verandertrajecten?' Wat maakt deel uit van iedere succesvolle verandering ongeacht diens kleur? Welke aspecten mag je niet over het hoofd zien? De richtingaanwijzer bij deze vraag is een methodisch kader. Zo'n kader geeft veranderaars een landkaart bij het ontwerpen van veranderingen waardoor zij minder gauw incomplete en onsamenhangende veranderprocessen starten (prescriptie). Zo'n kader geeft hen ook een kapstok om veranderingen redelijk compleet mee te beschrijven en er met elkaar goed over te communiceren (descriptie).<sup>10</sup>

Een voorbeeld van zo'n kader is schematisch weergegeven in figuur 3. De stelling is dat goede veranderprocessen altijd een relevante historie hebben, altijd bijdragen aan specifieke uitkomsten, altijd een beïnvloedingsspel van actoren met zich meebrengen, altijd activiteiten in verschillende fasen moeten doorlopen, altijd gepaard moeten gaan met communicatie en betekenisgeving en altijd gemonitord en bijgestuurd moeten worden. De mate waarin elk bestanddeel een rol speelt, kan natuurlijk verschillen, mede afhankelijk van de kleur. Bij elk bestanddeel hoort een checklist om er meer handen en voeten aan te geven maar deze laat ik hier achterwege. In plaats daarvan illustreer ik elk bestanddeel met een praktijkvoorbeeld van een gekantonneerd veranderproces met betrekking tot dat bestanddeel.

– Het bestanddeel 'historie' adresseert dat veranderingen een product zijn van het verleden, zowel van feitelijkheden (context) als van de emoties (aanleiding) en de overtuigingen (filosofie) van de belangrijkste actoren. Een ambtelijk manager nam enkele jaren terug een nieuwe baan als baas van professionals: de journalisten van PCM.<sup>11</sup> Deze manager had de overtuiging en ervaring meegenomen uit zijn vorige organisatie dat je door het opleggen van procedures een grotere zorgvuldigheid en efficiëntie in de bedrijfsvoering kan realiseren. Dit werd door professionals echter als ongewenste inmenging in hun werkzaamheden beschouwd en het eerder besproken oerconflict escaleerde. Als veranderaar ga je liever niet in de overtuiging van zo'n

nieuwe manager mee, want deze overtuiging werkt aardig bij machinebureaucratieën, maar berokkent schade in kennisintensieve organisaties. Door de voorgeschiedenis na te gaan, komt een veranderaar erachter hoe groot de druk is, onder welke condities de verandering moet plaatsvinden en zelfs of het probleem vooral tussen de oren van de initiatiefnemers zit of meer binnen de organisatie zelf. Dit leidt meer dan eens tot een herdefinitie van de hele verandering.

– Veranderingsprocessen moeten ergens toe leiden: het bestanddeel 'uitkomsten'. Die kunnen variëren van een verkleining van *the time to market* (kenmerk van een bedrijfsproces) tot het opzetten van een matrixstructuur (inrichtingskenmerk van de organisatie) of het verbeteren van de samenwerking in een team (interactiekenmerk). Een non-gouvernementele organisatie (NGO) nam enkele jaren geleden ferme stappen om een lerend organisatienetwerk te scheppen. De beoogde uitkomsten waren aanvankelijk vooral gedefinieerd in termen van een platte structuur met andere taken en verantwoordelijkheden. Heftige discussies over middel en doel bracht de NGO ertoe de nadruk te verleggen naar uitkomsten als zelfsturing en het vermogen tot samenwerking in wisselende groepsverbanden. Men kwam tot de conclusie dat verplating het ontstaan van een lerend netwerk misschien zou kunnen ondersteunen, maar dat het zo'n netwerk nooit tot leven zou brengen. Het traject verschoot aanzienlijk van kleur om de nieuwe prioriteiten te helpen realiseren. Soms is niet zomaar duidelijk wat doel en middel is of hoe verschillende uitkomsten met elkaar samenhangen. Dit breng je aan het licht als je expliciet verschillende soorten uitkomsten in het begin van het traject ten opzichte van elkaar afweegt.

– Het bestanddeel 'actoren' illustreert dat verschillende rollen en interacties nodig zijn in veranderprocessen. Een verandertraject kan in gevaar komen als niet de benodigde steun van machtshabbers wordt georganiseerd, als de doelgroep niet geparticipeerd heeft in de besluitvorming, als activiteiten teveel op de schouders van één en dezelfde trekker terechtkomen,

## Er zijn echter meer vaste onderdelen en een geheugensteun blijkt nodig, gegeven dit soort incompleetheid van veel veranderplannen

10. Zie voor een casebeschrijving in lijn met het hier gegeven methodische kader: J. Blom, H. Vermaak, *Leren veranderen onder druk; de PABO met de 'rode kaart'*, Twynstra Gudde, Hogeschool Holland, Hogeschool Amsterdam, 2001.

11. P. Brill e.a.; *De Volkskrant 75, tussen de lijnes; Volkskrant-special*, 1996.

et cetera. Middenmanagers van een verzekeringsmaatschappij vertelden me eens dat ze allerlei organisatieverbeteringen voor zich zagen maar er wijselijk de mond over hielden. Hun argumentatie was dat als ze hun mond open deden, zij ook vaak de verantwoordelijkheid op zich geschoven kregen er iets aan te doen. Zonder dat ze daar eigenlijk de tijd, macht of kunde voor hadden. Hun ervaring had hen geleerd dat dit weinig goeds opleverde, noch voor de organisatie, noch voor hun carrière. Het is een krachtige illustratie van problematische rolvermenging: als initiatiefnemers (deze middenmanagers) ook zomaar tot sponsor én trekker én uitvoerder worden gebombardeerd, dan gaat het meestal mis. Om dit soort problemen te voorkomen kun je in het begin van de verandering het actorenveld in kaart brengen om vervolgens in het veranderplan af te wegen wat nou de beste manier lijkt om rollen te verdelen en te managen.

- Het bestanddeel ‘fasen’ gaat over de inhoudelijke activiteiten die deel uitmaken van een verandertraject. Deze activiteiten moeten worden geselecteerd: worden mensen opgeleid, wordt er een cultuurcode opgesteld of worden er nieuwe mensen geworven? De activiteiten worden gerangschikt: worden mensen eerst op een nieuwe functie geplaatst en dan opgeleid? Of geloven we dat dit juist andersom moet gebeuren? De afwegingen die aan dit alles ten grondslag liggen, horen voorafgaand aan beide activiteiten gemaakt te worden. Dit leidt tot een generieke fase-indeling: eerst diagnose, dan veranderstrategie, vervolgens interventieplan en dan interventies in enkele tranches. Het gebeurt soms dat een verandering vrijwel meteen start met een interventieplan. Maar door het ontbreken van de onderbouwing die in voorgaande fasen had moeten gebeuren, is een dergelijk traject een sprong in het duister. Het is belangrijk wat je gaat doen in het verandertraject, maar ook in welke volgorde. Zie ook vraag 4.
- Naast actoren en fasen is er nog een derde lijn die een organisatie van historie naar uitkomsten helpt bewegen: ‘communicatie en betekenisgeving’. Dit betreft zowel communicatie over de verandering (nieuwsbrieven, zeepkisten en dergelijke) als communicatie binnen de verandering (projectoverleggen, leeractiviteiten, en dergelijke).<sup>12</sup> Soms is communicatie over de verandering zeker zo belangrijk als de communicatie erbinnen. Illustratief is de inzet van commu-

nicatie om weerstand te verlagen in een Hogeschool. Er was een staking gaande van docenten en studenten tegen het zittende management: een geëscaleerd conflict. Het uitgebreid uitleggen van spelregels door de veranderaars en het contracteren van de betrokkenen op die spelregels (Wie gaat het conflict hanteren? Met wie wordt gepraat, waarover, hoe vertrouwelijk en waartoe?) bracht meer rust dan welke geniale inhoudelijke oplossing op dat moment had kunnen doen, mede omdat de betrokkenen elk weer andere ideeën hadden over de gewenste oplossing. Deze aanpak demonstreerde bovendien hoe communicatie beter kan verlopen in een omgeving waar communicatie een deel van het probleem was. Veranderingen kunnen in weerstand stranden als mensen niet geïnformeerd worden, als verwachtingen niet worden gemanaged en als binding niet wordt gecreëerd. Vernieuwing kan gefrustreerd worden als het denken van mensen ‘in de oude groef’ blijft of als ze langs elkaar heen praten. Het bewust ontwerpen van communicatie kan veel bijdragen aan de slaagkans van een verandering.

- Het laatste bestanddeel is ‘monitoring’. Dit gaat om het vooraf organiseren van een cyclisch proces waarbij je regelmatig voortgang meet, je bezint op uitkomsten en het verandertraject bijstelt. Zonder monitoring kunnen leertrajecten los komen te staan van de verschuivende leerdoelen van deelnemers en fusietrajecten kunnen als olifanten door porseleinkasten gaan. Er is nog een ander belang: veel van ons vak is onbevoegd. We zijn het misschien aan onze stand verplicht om de meetlat langs onze praktijk te leggen. Je ontwerpt vooraf wat er gemeten moet worden, hoe vaak, door wie en ook wie op basis daarvan besluiten neemt. In blauwe trajecten zullen de metingen veelal door uitvoerders gebeuren en gerapporteerd worden aan de opdrachtgever die besluiten neemt over bijsturing. De metingen zijn vaak zo objectief en kwantitatief mogelijk en worden vergeleken met *benchmarks*/kengetallen. Bij groene trajecten zullen de deelnemers zelf de leeractiviteiten onderweg evalueren, mogen deze ‘metingen’ subjectief zijn en wordt vaak van de deelnemers verwacht dat ze gezamenlijk beslissingen nemen over het vervolg van het leertraject. De vormgeving van monitoring is dus kleurafhankelijk, maar het belang blijft identiek want verandertrajecten vragen bijsturing onderweg, willen ze niet ontsporen of hun relevantie verliezen.

12. J.D. Ford en L.W. Ford, *The role of conversations in producing intentional change in organizations*, *Academy of Management Review*, July, 1995.

De zes bestanddelen ogen misschien voor de hand liggend, maar dat blijkt niet uit de inhoud van veel interventieplannen. De meeste nadruk ligt meestal op één bestanddeel: 'fasen'. Je ziet dan activiteiten, stappen en tijdsassen. Soms komt het bestanddeel 'uitkomsten' ook aan bod (ook wel: visie, resultaten, et cetera). Maar de andere vier bestanddelen komen er vaak slechter vanaf. De consequenties kunnen groot zijn, zoals hiervoor per bestanddeel geschetst. Dit is vooral het geval bij niet-blauwe trajecten waar andere bestanddelen soms de toon moeten zetten. Denk aan een geel verandertraject dat vooral een onderhandelingspel tussen 'actoren' is. Of denk aan rode veranderingen waar sfeer zo belangrijk is dat 'communicatie' niet vergeten mag worden. Een test is simpel gedaan: pak er eens een oud veranderplan of een oude casebeschrijving bij en check de aandacht die elk bestanddeel heeft gekregen.

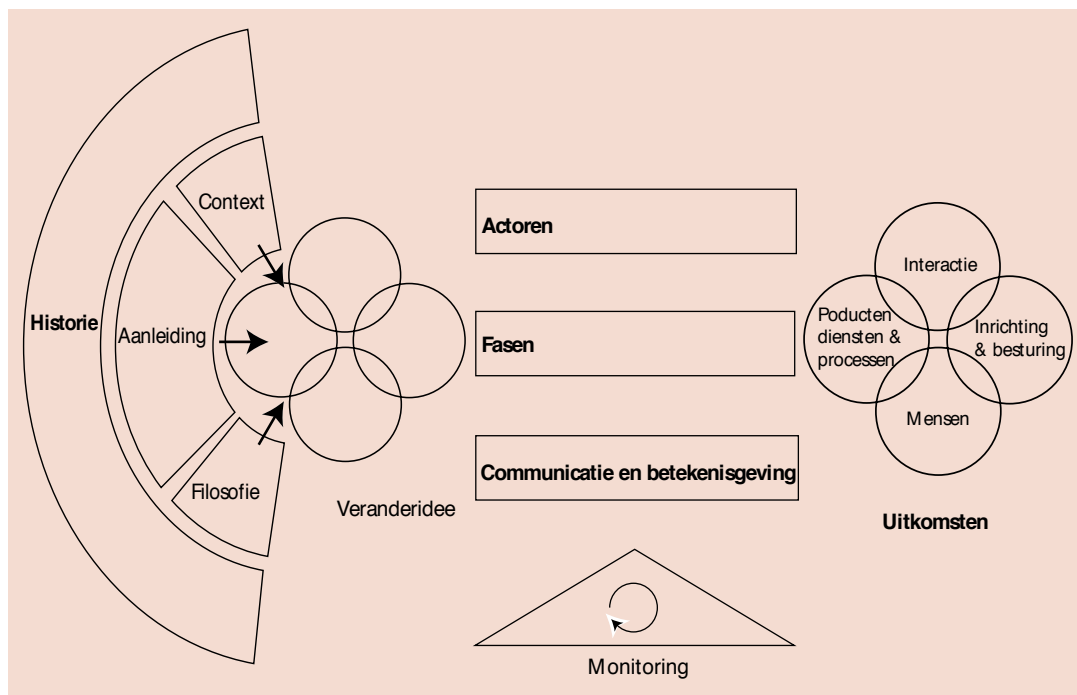
**Vraag 4: Hoe ontwerp je een kansrijk verandertraject?**

Veranderaars hebben vaak volle agenda's en organisaties duikelen soms van de ene verandering in de andere. Het is relevant te checken hoe effectief en efficiënt al die veranderdrukte is. Zoals eerder aangegeven zijn de weinige beschikbare cijfers daar niet al te positief over.

Vandaar vraag 4: 'hoe ontwerp je een kansrijk verandertraject?' De aandacht ligt vaak meer op het uitwerken en implementeren van veranderplannen en minder op het zoeken naar en testen van de werkbare principes die eraan ten grondslag liggen. Een verlangen naar onzekerheidsreductie draagt aan deze onevenwichtigheid bij: veranderaars denken soms dat zij hun legitimiteit ontlenen aan het leveren van oplossingen. 'Ik word betaald om een antwoord te hebben.' Bovendien speelt hier soms de offertecultuur mee: veranderaars (of ze nu intern of extern functioneren) krijgen pas geld en tijd toegezegd als een plan is goedgekeurd, dus lang nadenken voorafgaand aan een plan lijkt ongewenst. Ook opdrachtgevers/initiatiefnemers kampen met onzekerheidsreductie. Zij willen vaak van problemen af en zijn niet altijd blij met veranderaars die hun problemen nog eens willen analyseren of herdefiniëren.

Het fasenmodel dat bij de vorige vraag kort is vermeld, is hier relevant. Ik noemde de fasen van diagnose, veranderstrategie, interventieplan en interventies. De richtingaanwijzer is om de eerste twee fasen meer aandacht te geven. Ze vormen de onderbouwing van het interventieplan en de erop volgende implementatie. Dit lijkt het belangrijkste bij taai trajecten. Je kan dan denken aan complexe

**Figuur 3. Zes bestanddelen van geplande veranderprocessen**





veranderingen zoals betere didactiek in scholen, meer klantgerichtheid van IT-ers, effectievere samenwerking tussen verschillende professionals, minder miscommunicatie tussen verschillende culturen, en dergelijke. Dit soort issues staat vaak al tien jaar op de agenda. Dan zit het niet op een maandje of wat. Niemand wordt dan beter van weer een snel standaardplan. Enkele essenties voor

### **Een verlangen naar onzekerheidsreductie draagt aan deze onevenwichtigheid bij: veranderaars denken soms dat zij hun legitimiteit ontleen aan het leveren van oplossingen**

het huiswerk voorafgaand aan een kansrijker plan zijn hieronder geschetst.

– Een belangrijke essentie van diagnosticeren is het meervoudig kijken: vanuit uiteenlopende invalshoeken worden ‘foto’s’ genomen van

hoe de situatie nu is en hoe het zo is gekomen. De vraag is simpelweg: ‘wat is er allemaal aan de hand?’ Het brede kijken helpt om niets cruciaals over het hoofd te zien. Hier kom ik bij vraag 5 op terug. Zo’n diagnose hoeft niet per se lang te duren, maar is (bij taaie problemen) herkenbaar aan het volgende: er zijn zoveel waarnemingen dat je er niet zomaar chocola van weet te maken. Dus is betekenisgeving nodig: een tweede belangrijke essentie van diagnosticeren. Betekenisgeving is een zoekproces naar een patroon van oorzaken en gevolgen, naar een ‘film’ die de vele ‘foto’s’ met elkaar verbindt.

Wanneer je foto’s in willekeurige volgorde ziet zonder toelichting vertellen ze je weinig: het verhaal erbij brengt ze pas tot leven. De betekenis heeft waarde als het aannemelijk gemaakt wordt, ‘waarom dingen zijn zoals ze zijn’ en zich niet verliest in details. Een A4-tje volstaat veelal. Soms kan de betekenis contra-intuïtief zijn. Zo lagen bij de Pabo in Amsterdam allerlei problemen aan het oppervlak, zoals afnemende studentenaantallen, warrige bedrijfsvoering en negatieve inspectierapporten.<sup>13</sup> Maar de betekenisgeving bracht pas aan het licht dat hier een historie van verwaarlozing en mislukte veranderingen onder lag, leidend tot slechte samenwerking tussen allerlei geledingen in de school. Juist omdat de sfeer nog wel goed was, viel dit niet op in de eerste gesprekken en al helemaal niet in de documentenanalyse. Dan vraagt het broedwerk om het onderliggende probleem te vinden: het aangrijpingspunt voor de later te formuleren veranderstrategie. Betekenisgeving

is niet primair een rationele activiteit, meer een creatieve daad op basis van ervaring en intuïtie.<sup>14</sup> Daardoor is het goed mogelijk dat verschillende veranderaars tot verschillende betekenissen komen. Eén indicatie of de betekenis ‘raak’ is, is als de betrokkenen – ondanks diversiteit in hun eigen (aanvankelijke) conclusies – zich toch kunnen herkennen in de betekenisgeving.

- Een essentie bij het opstellen van de veranderstrategie is het vinden van een werkbaar principe voor het interventieplan. Het aangrijpingspunt is hopelijk bekend maar nog niet hoe er beweging in te krijgen. Een van de redenen waarom veranderingen mislukken, lijkt te zijn dat er te veel interventies te oppervlakkig worden uitgevoerd. De gedachte bij een veranderstrategie is gebaseerd op het tegenovergestelde: zuinigheid (in hoeveelheid), maar wel lang en diep genoeg om de zaak daadwerkelijk in beweging te krijgen. Zeker bij taaie veranderingen. Een Zulu spreekwoord biedt hier inspiratie: ‘je kan maar op één antilope tegelijk jagen’. Je zoekt een hefboom. Een proces van wikken en wegen leidt tot een conclusie welke hefboom kan werken. Een ministerie dat beleidsvorming en reorganisaties niet ziet resulteren in gedragsverandering van ambtenaren die het beleid tot leven moeten brengen, kan bijvoorbeeld overwegen om een leertraject te kiezen als veranderstrategie. Ambtenaren kunnen zo gesteund worden om zich nieuw gedrag eigen te maken. Maar wat is de slaagkans van een ‘groene’ aanpak in een organisatie waar ‘gele’ en ‘blauwe’ processen de boventoon voeren? Is er bij alle politiek-bestuurlijke druk van boven en alle planmatigheid op de werkvloer voldoende ruimte voor zo’n aanpak? En kunnen concurrerende veranderingen voor een langere tijd vermeden worden (zoals reorganisaties die onveiligheid scheppen en daardoor een leerklimaat verstoren)? Puzzelstukjes in dit soort afwegingen zijn de aard van de organisatie, de essentie van de problematiek, de ingrijpendheid van de verandering, de aard van de veranderaars, et cetera. De resulterende veranderstrategie past op een of twee A4-tjes. Hij kan bijvoorbeeld uitgedrukt worden in een dominante kleurendruk, belangrijke condities en een indicatie van de aard van de interventies en hun volgorde.

Het betekenis geven aan de diagnose en het opstellen van de veranderstrategie zijn geen dure activiteiten (in termen van hoeveelheid uren of beno-

13. Zie noot 10.

14. Een instrument dat deze exercitie kan ondersteunen is de methode van de causale analyse. Hierbij wordt het systeemdenken benut om oorzaken en gevolgen van organisatieproblemen zichtbaar en communiceerbaar te maken. Als introductie is geschikt: P.B. Checkland & J. Scholes, *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley, New York, 1991.

digd budget), maar wel hoogwaardige activiteiten. Ze vragen meer exploratie, bezinning, ervaring en oorspronkelijkheid dan het meervoudige kijken of de interventieplanning en veranderaars kunnen er veel meer over van mening verschillen. Betekenisgeving en strategievorming zijn mogelijk de kern en de charme van het verandervak en de verbindende schakel tussen alles wat we kunnen zien (bij aanvang van het verandertraject) en kunnen doen (bij implementatie van het verandertraject.) Soms liggen antwoorden voor de hand en kan planvorming snel beginnen. Maar onze successcores als veranderaars suggereren de noodzaak om precisie te zoeken en ons niet blind te staren op het vergaren van omvangrijke budgetten en meeslepende trajecten als meetlat voor succes. Op de vraag hoe zij de senior- van de juniorveranderaar weten te onderscheiden, vertellen managers dat de senior meer vragen heeft dan antwoorden. En dat minachting wordt ervaren als een veranderaar na een uurtje praten, antwoorden heeft op vragen waar zij al jaren mee worstelen in hun organisaties.

**Vraag 5: Wat voor instrumentarium hebben we tot onze beschikking?**

De vorige vragen zijn op het geheel van verandertrajecten gericht. Het betrof grote lijnen en overall-concepten. Daarnaast zijn er de ‘bouten en de moeren’ van het verandervak: een grote verzameling van instrumenten, vooral van nut tijdens de eerste en de laatste fase van verandertrajecten. Het gaat enerzijds om manieren van kijken en begrijpen: diagnosemodellen die je in staat stellen ‘foto’s

te nemen. Anderzijds gaat het om manieren van handelen en ingrijpen: interventiemethoden met behulp waarvan we veranderingen daadwerkelijk realiseren. Beide soorten instrumenten zijn meestal redelijk beschreven. Hierover gaat de bulk van de vakliteratuur. De belangrijkste valkuil die zich voordoet bij het hanteren van deze overvloed, is het interen op het eigen repertoire omdat het ‘te veel is om bij te houden’.

Bij het diagnosticeren kan dit leiden tot de gedachte van ‘mijn werkelijkheid is dé werkelijkheid’. Als het eigen beeld van de werkelijkheid effectief blijkt, dan is er geen probleem. Maar juist als dat niet het geval is of als er te grote belangen op het spel staan om daar zomaar op te vertrouwen, dan is het nodig breder te kijken. Ik verwijs als voorbeeld terug naar de ambtelijk manager die bij PCM kwam werken. Bij het interveniëren schuilt een ander gevaar. Dit is de ‘ons product is uw probleem’-benadering. Iets waar vooral veranderaars aan het begin en aan het eind van hun carrière voor moeten waken. In het veranderjargon heet dit ook wel *pigeon holing*: ‘People are categorized and placed into pigeon holes because it would take enormous resources to treat every case as unique and requiring thorough analysis. Like stereotypes, categories allow us to move through the world without making continuous decisions at every moment.’<sup>15</sup> Het werkt twee kanten op: veranderaars (en hun aanpakken) worden in hokjes gestopt door opdrachtgevers (en hun problemen). En vice versa. Een test is om na te gaan of je vaak uitkomt op interventies die je kent en waar je goed in bent. Als dit het geval is en je weinig verander-

**Figuur 4. Matrix met voorbeelden van diagnosemodellen**

	<b>Bedrijfskunde</b>	<b>Organisatiekunde</b>	<b>Veranderkunde</b>
<b>Individu</b>	- Eisenhower principe - Curriculum vitae -	- Kernkwaliteiten - Typen professionals	- Bronnen van macht - Niveaus van leren
<b>Groep</b>	- Profijtformule voor professionele organisaties - Visgraatdiagram	- Rollen in teams - Rollen van stafeenheden	- Optimaal conflictniveau - Leercurve
<b>Organisatie</b>	- Balanced Scorecard - Portfolio-analyse	- Organisatie-configuraties - Organizational Iceberg	- Klok van Looten - Verloop weerstand
<b>Omgeving</b>	- Concurrentiestructuur - Experience curves	- Netwerkorganisaties - Publiek-private samenwerking	- Krachtenveldanalyse - Nationale culturen

15. C. Perrow, *Organizational analysis: a sociological review*, Wadsworth Publications, Belmont (CA), 1970.



werk naar anderen doorverwijst, dan kan dit reden tot zorg zijn. Verbreding van je interventiekennis is nodig als je het gevoel hebt dat je eigen instrumentarium matig werkt of de belangen te groot zijn om alternatieven te veronachtzamen.

Vandaar vraag 5: 'wat voor instrumentarium hebben we tot onze beschikking?' De vraag is bedoeld om te zorgen dat onze ervaring niet onze 'gevangenis' wordt.

De bijpassende richtingaanwijzer is het verzamelen en rangschikken van instrumenten. Dat is mogelijk door in matrices uiteenlopende instrumenten

te rangschikken langs verschillende dimensies. Het principe is om vooral die dimensies op de assen te zetten die de kans vergroten dat je je eigen blinde

vlekken reduceert. Het pleidooi is daarbij niet om één alomvattend nieuw diagnosemodel te maken dan wel één integrale mega-interventie, maar juist om vele verschillende brillen en kruiwagens naast elkaar beschikbaar te hebben. Twee voorbeelden van dit soort matrices staan in de figuren 4 en 5. Beide matrices tonen in het kader van dit artikel slechts twee voorbeelden per cel.<sup>16</sup>

– De diagnosematrix in figuur 4 heeft als verticale dimensie enkele schaalniveaus (van individu tot omgevingsniveau). De horizontale dimensie bestaat uit disciplines: zo zijn er bedrijfskundige modellen die gericht zijn op primaire en secundaire processen, maar ook organisatiekundige modellen die gericht zijn op de inrichting van de organisatie. En tot slot zijn er veranderkundige modellen, die gericht zijn op minder tastbare krachten die een organisatie drijven: krachten in de historie of krachten tussen mensen. Veranderaars kunnen een logboek gebruiken om hun favoriete modellen in zo'n soort matrix te plaatsen en deze steeds aan te vullen. Grasduinen in zo'n naslagwerkje tijdens de diagnosefase helpt een veranderaar meervoudig te kijken en zo meer te zien. Als je niets weet over oerconflicten of teamrollen, dan zie je ze niet. Als je enkel naar werkprocessen kijkt (bedrijfskundig model) en die wilt herontwerpen, maar niet ziet dat het managementteam in een machtsconflict zit (veranderkundige model), dan kan je veranderaanpak gemakkelijk de plank misslaan.

– In de interventiematrix (figuur 5) bestaat de ene dimensie wederom uit verschillende schaalniveaus, maar bestaat de andere dimensie uit de

verschillende veranderkleuren. Als een veranderstrategie in kleurtermen wordt gedefinieerd, is het voordeel van deze matrix dat hij gemakkelijk bouwstenen levert om de strategie te detaileren tot een interventieplan. Het lijkt me een professionele plicht voor de veranderaar die zo'n plan opstelt om te weten welke interventies er zoal beschikbaar zijn. (Dit is minder noodzakelijk voor 'instrumentleveranciers' of 'nichespelers' die zich bij de uitvoering van het interventieplan laten inzetten.) Een logboekje kan wederom helpen bij het verzamelen van interventies. De professionele standaard ligt wel anders dan bij de diagnose: daar moet je in staat zijn het bijbehorende instrumentarium te gebruiken. Bij interventies volstaat het om de instrumenten te kennen, niet om ze allemaal te kunnen toepassen. Het is immers niet reëel om van elke veranderaar te verwachten dat hij in alle kleuren geloofwaardig kan handelen, laat staan in het brede palet van interventies die daarin thuishoren. Hij wordt wel geacht om ze te kunnen selecteren als deel van een interventieplan, om dan indien nodig, voor uitvoering van (gedeelten van) het interventieplan het stokje over te geven.

Er zijn veel instrumenten en het verzamelen ervan is een nederig makende exercitie. Steun van anderen tijdens de diagnose en tijdens interventies is dan erg prettig. Het samen diagnosticeren met mensen die geneigd zijn anders te kijken, reduceert op gemakkelijke wijze eenzijdigheid. En veranderaars leren tegelijkertijd zich te verbreden. Datzelfde geldt voor het gezamenlijk ontwerpen van verandertrajecten. Afgaand op eigen indrukken van de veranderpraktijk, lijkt het dat de meeste veranderaars vooral hun instrumentarium moeten vergroten ten aanzien van specifieke delen van de matrices. Bij diagnose gaat het dan vooral om veranderkundige modellen en om modellen die zich juist óók op omgeving of individu richten. Bij interventies zijn witte en groene aanpakken relatief het minst grijpbaar en witte aanpakken bovendien nog het slechtst onderbouwd. Dus juist daar is aanvulling en concretisering gewenst.

### Vraag 6: Met welk gedrag help je deze verandering verder?

De vorige vragen brachten concepten, overtuigingen, methoden en instrumenten aan het licht: vooral cognitieve bagage voor veranderaars. Maar

## De belangrijkste valkuil is het interen op het eigen repertoire omdat het teveel is om bij te houden

16. *Alternatieve matrices zijn beschreven in onder meer: T.G. Cummings & C.G. Worley, Organization Development and Change, West Publishing, Minneapolis, 1993.*

veranderen vraagt niet alleen kennis, maar ook kunde. *'Management Consulting is an uncertain and evolving process, conducted by a foreign intruder who muddles through by performing various problem-solving activities, while trying to maintain high professional standards and still attempting to meet the needs of the client.'*<sup>17</sup> Adviseren geschiedt vooral ongepland en bestaat meer uit allerlei interacties dan uit het systematisch toepassen van methoden of instrumenten.<sup>18</sup> Wat geldt voor adviseurs gaat evenzeer op voor veranderaars in het algemeen. We manoeuvreren met verwachtingen, wisselen van rollen, luisteren, bouwen relaties op, begeleiden en katalyseren processen, en dergelijke. Dergelijke vaardigheden om te 'modderen' vormen de kernen van ons vak. Misschien is dit ook de reden dat managementhypes elkaar zo snel opvolgen: de verschaafte cognitieve bagage blijkt in de praktijk niet zo gemakkelijk de beloofde resultaten op te leveren. De teleurstelling over de oppervlakkigheid van hypes komt echter niet voort uit hun modieuze karakter maar uit hun onterechte utopische trekjes.<sup>19</sup> 'Met grote stappen snel thuis' kun je niet succesvol veranderen, met 'gemodder' wel. In de literatuur zijn suggesties gedaan welke kunde nodig is om dat gemodder verantwoord uit te kunnen voeren. Het zijn vaak lijsten met tientallen competenties.<sup>20</sup> Ze ogen nogal perfectionistisch. De kans is groot dat deze lijsten een leven beschoren zijn als droomplaatjes. Hoe realistisch is het om van alle markten thuis te zijn? Bekman meent dat het al zeven à acht

jaar kost voordat men een goede beheersing heeft van 'basale vaardigheden': spreken en luisteren, karakteriseren, beelden maken, oordelen vormen, werkhypothesen maken, scenario's en prognoses maken, conceptualiseren, in geledingen denken en verhoudingen zien, omgaan met tijd, omgaan met geld, netwerken en samenwerken, documenteren en rapporteren.<sup>21</sup> Maar zijn basale vaardigheden wel genoeg? Een directie die met de nodige basale vaardigheden integraal management invoert, terwijl ze zichzelf geen echte coachende stijl kan aanmeten, heeft een probleem ongeacht hoe passend het idee van integraal management ook kan zijn. Een conflictbegeleider die geen goed oog heeft voor machtsverhoudingen heeft een vergelijkbaar probleem ook al stond dat niet in het lijstje basale vaardigheden. En ook de adviseur die een open leertraject voorstelt, maar het programma vooraf al vasttimmerd en meetbare opbrengsten belooft, komt in de problemen. In alle drie de voorbeelden strookt het gedrag niet werkelijk met de aard van het traject. De geloofwaardigheid van de veranderaar neemt daardoor af en de verandering boet in aan kracht. Vandaar vraag nummer 6: 'met welk gedrag help ik deze verandering (echt) verder?' De richtingaanwijzer bij deze vraag is een situationeel overzicht van gewenste competenties voor een veranderaar. Het moet aangeven welke competenties een veranderstijl of veranderrol helpen verdiepen. Zo'n overzicht kan dienen om te reflecteren op je voorkeursgedrag. Wat voor soort veranderin-

**Figuur 5. Matrix met voorbeelden van interventies**

Dominante kleur	Individueel	Groep	Organisatie
<b>Geel</b>	- Personal Commitment Statement - Outplacement	- Confrontatievergaderingen - Derde partij strategie	- Verbeteren kwaliteit van arbeid - Strategische allianties
<b>Blauw</b>	- Management By Objectives - Hygiënisch werken	- Werken in projecten - Besluitvormingsregels	- Strategische Analyse - Business Process Redesign
<b>Rood</b>	- Loopbaanontwikkelig - Taakverbreding en taak verrijking	- Sociale activiteiten - Management By Speech	- Beloningssystemen - Mobiliteit en diversiteit
<b>Groen</b>	- Coaching - Intensieve 'clinic'	- Teambuilding - Gaming	- Open systems-planning - Kwaliteitscirkels
<b>Wit</b>	- T-Groep - Networking-	- Zelfsturende teams - Open space-bijeenkomsten	- Zoekconferenties - Rituelen en mystiek

17. L. Greiner en R. Metzger, *Consulting to Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983.  
18. I.M. van Eekelen, *Management Consultants, Wat doen ze eigenlijk?*, Universiteit Utrecht, 1996.  
19. R. ten Bos, *Fashion and Utopia in Management Thinking*, John Benjamins, Amsterdam/Philadelphia, 2000.  
20. Zie bijvoorbeeld: K. Doppler en C. Lauterburg, *Change management; Vormgeven aan het veranderingsproces*, Addison Wesley, Amsterdam, 1996.

gen kun je geloofwaardig begeleiden? Waar ben je goed (genoeg) in en waar loop je tegen je grenzen aan? Het overzicht kan veranderaars ook helpen definiëren welke competenties nodig zijn in een specifiek verandertraject en helpen beslissen er iemand bij te betrekken wiens kunde beter past. En, tot slot, kan het helpen richting te geven aan het eigen leerproces: wat is er nodig om je stijl nog verder te verdiepen dan wel te verbreden? Een voorbeeld van zo'n situationeel overzicht is gegeven in figuur 6. Vaardigheden en houdingsaspecten zijn aangegeven per veranderkleur.

Eerder stelde ik dat veranderingen vaak te oppervlakkig worden uitgevoerd om het beoogde effect te sorteren. Er lijkt nog veel winst te halen in het beter matchen van de aard van de veranderaar met de aard van de verandering. Interne veranderaars hebben het wat dat betreft moeilijker

dan externen omdat ze vaak minder mogelijkheden hebben om te selecteren welke veranderingen ze aanpakken. Maar ook externe veranderaars overwegen niet altijd of een ander de klus beter zou kunnen uitvoeren. We kunnen beter matchen naarmate veranderaars meer 'kleur' bekennen en zich bepaalde soorten veranderingen echt eigen maken. In de carrière van veranderaars hoeft niet alles tegelijk te gebeuren. Veelal zal iemand zich in het begin van zijn werkleven juist verbreden en de genoemde basale vaardigheden opdoen. Na een aantal jaren zal men op zoek gaan naar een eigen stijl. Ten aanzien van de kleuren ligt een bepaalde volgordelijkheid daarbij voor de hand. Blauwdrukbenaderingen, en tot op zekere hoogte rooddrukbenaderingen, zijn redelijk methodisch en bieden veranderaars wat meer houvast. Sommige veranderaars hebben een van deze kleuren als aanvankelijke voorkeursstijl. Groen- en geeldrukbenaderingen doen een zwaarder beroep op interpersoonlijke vaardigheden. De veranderaar moet dan steviger relaties kunnen leggen, vertrouwen kunnen winnen en dieper durven ingrijpen. Het lijkt moeilijk je daar aan het begin van je loopbaan mee te profileren. Dit geldt in versterkte mate voor witte trajecten waar diepere patroonherkenning noodzakelijk en authenticiteit soms onontbeerlijk is. Dit impliceert dat rode en blauwe seniorveranderaars kunnen blijven bij hun aanvankelijke voorkeurs-

stijl en die verder kunnen verdiepen, terwijl andere senioren pas later en via een grilliger weg echt kleur kunnen bekennen.

### Vraag 7: Waar zit ik mezelf in de weg?

Soms kun je alle vaardigheden in huis hebben, maar komt het er toch niet uit. De meeste veranderaars weten uit ervaring dat hun werk aanleiding kan geven tot slapeloze nachten, zwetende palmen, stotterende expressie en dergelijke. De rol die veranderaars spelen kan hen confronteren met persoonlijke dilemma's. Daar kan hun effectiviteit ernstig onder leiden als ze hun aandacht niet meer genoeg bij de veranderproblematiek kunnen houden of ze hun handelingsvrijheid door hun dilemma's laten inperken. Iemand die een belangenconflict begeleidt kan van slag raken door persoonlijke aanvallen die op hem gericht worden door een betrokkene die vreest dat zijn belangen geschaad worden. De reflex van de veranderaar kan zijn, om zich wat terug te trekken en om minder dwingend te zijn naar de betrokken partijen ten aanzien van de spelregels van de onderhandeling. De persoonlijke aanval heeft dan bereikt wat de betrokkene wou: de druk neemt af en daarmee de effectiviteit van het veranderproces. Een trainer kan in paniek raken als er allerlei oud zeer tussen deelnemers aan een managementconferentie omhoog komt. Hij kan vrezen dat het proces zal ontsporen en dat hij daar verantwoordelijk voor gesteld zal worden. De onrust die hij ervaart kan door deelnemers worden aanvoeld waardoor hij de basiscondities voor een groen traject verzwakt: veiligheid, rust en vertrouwen. Zijn vrees kan zo een *self-fulfilling prophecy* worden: omdat de veiligheid afneemt is het moeilijker voor deelnemers om van het oud zeer te leren en herhaalt men het vertrouwde gedrag van wederzijdse verwijten.

Vandaar vraag 7: 'waar zit ik mezelf in de weg?' De gedachte is dat het niet te voorkomen is dat veranderaars tegen persoonlijke dilemma's aanlopen in het vak, maar dat bewustzijn en acceptatie kan helpen om er niet in gevangen te raken. Sterker nog: het eigen dilemma kan, zoals in de voorgaande voorbeelden, heel goed indicaties geven van wat er in het verandertraject aan de hand is. Als continue reflectie een belangrijke garantie vormt voor deskundigheid, dan hoort oog voor eigen dilemma's gewoon bij ons werk. Waar word je onzeker of gespannen van? Waar raak je je flexibiliteit kwijt of krijg je het gevoel dat je zo ter discussie staat dat je je aandacht niet meer bij het verandertraject kunt houden? Hoe aanwezig durf je te

## Het overzicht kan veranderaars ook helpen definiëren welke competenties nodig zijn in een specifiek verandertraject en helpen beslissen er iemand bij te betrekken wiens kunde beter past

21. A. Bekman, *Advijzen – Het geheim van de snid*, Van Gorcum, Assen, 1997.  
22. L. de Caluwé, F. Que & H. Vermaak, 'Denken over veranderen van mensen en organisaties', *M&O*, nr. 6, 2001.

zijn? Dit soort introspectie is per definitie wat oncomfortabel maar hoeft niet ongewenst te zijn. We leven nog net in de tijdsgeest van *new age: empowerment* en persoonlijke groei zijn nog steeds in. En het verlangen om één en dezelfde te zijn op werk en thuis neemt eerder toe dan af. Zelfs onze werkgevers zijn bereid in persoonlijke groei te investeren nu zelfsturing in veel organisaties gedefinieerd wordt als deel van de besturingsfilosofie.

De richtingaanwijzer betreft psychologische modellen die beschrijven welke persoonlijke dilemma's we tegen kunnen komen en hoe die mogelijk te hanteren zijn. Er zijn modellen beschikbaar uit allerlei psychologische en therapeutische stromingen die elk hun eigen soort dilemma's definiëren en aanpakken. De ene stroming zoekt de oorzaak van dilemma's in onbewuste innerlijke conflicten (psychotherapie), een tweede in disfunctionele conditionering (gedragstherapie), een derde in geblokkeerde groeiprocessen (cliëntgerichte psychotherapie), een vierde in problematische denkpatronen (cognitieve therapie), een vijfde in zich herhalende onbevredigende interactiepatronen (systeemtherapie) en een zesde in onze illusie dat we als individuen separate identiteiten zijn in tijd en ruimte (transpersoonlijke therapie).<sup>22</sup> Deze denkmodellen hebben hun weg gevonden in de professionalisering van veranderaars. Van elke therapeutische stroming zijn er wel tegenhangers in de coachings- en opleidingswereld: denk bijvoorbeeld aan de 'kernkwadranten' als een systeemtherapeu-

tisch denkmodel. Dergelijke psychologische modellen kunnen veranderaars goede spiegels en perspectieven bieden.<sup>23</sup> Een voorbeeld van zo'n model is het denken in levensfasen zoals dat in de ontwikkelingspsychologie wordt gehanteerd.<sup>24</sup> Sommige dilemma's correleren met leeftijd, ook al is moeilijk vast te stellen of dat nu een kwestie van biologische ontwikkeling of culturele conditionering is. Het levensfasedenken kan van nut zijn om dilemma's tijdig te signaleren en te accepteren als heel normaal. Ook zijn er vaak (goede en slechte) voorbeelden in te vinden hoe je met de dilemma's om kan gaan. Ik schets enkele leeftijdsgebonden dilemma's hieronder.

- Onzekerheid versus zelfacceptatie. Dit is een dilemma dat vaak bij het begin van een carrière past. Twintigers zijn veelal op zoek naar een plek en een verankering in het vak. Zij raken gesocialiseerd door mee te draaien met ervaren collegae en een basisopleiding te volgen. Op het persoonlijke vlak kampt men met een zekere afhankelijkheid van erkenning en een zoeken naar de eigen identiteit. Er is vaak twijfel over eigen kunnen. Men kan daarvan weglopen door te schuilen in veel werk of door perfectionisme. Steunend voor verdere ontwikkeling is het bevragen van rolmodellen en het experimenteren met steun. 'In het diepe gegooid worden' bekommt meestal slecht. Met het boeken van de eerste successen, groeit het zelfvertrouwen.
- Ambitie versus betekenisgeving. Dertigers pro-

**Figuur 6. Kunde van veranderaars per kleur**

	<b>Geeldruk</b>	<b>Blauwdruk</b>	<b>Rooddruk</b>	<b>Groendruk</b>	<b>Witdruk</b>
<b>Vaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- netwerkidentificatie en -analyse</li> <li>- gevoeligheid voor machtsverhoudingen en context</li> <li>- conflicthantering en beïnvloeding</li> <li>- strategisch interveniëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projectontwerp en -fasering</li> <li>- planning en beheersing</li> <li>- analytisch vermogen/ onderzoekskunde</li> <li>- mondelinge en schriftelijke presentatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwerp van HRM-systemen</li> <li>- communicatie en weerstand hanteren</li> <li>- leiden van teams</li> <li>- interviewen/ gespreksvoering</li> <li>- overtuigen, motiveren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leersituatie ontwerpen en begeleiden</li> <li>- participatieve processen leiden</li> <li>- veiligheid scheppen</li> <li>- coachen, luisteren en feedback geven</li> <li>- rolmodel zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- patroonherkenning en explicitering</li> <li>- betekenisgeving</li> <li>- breekijzer kunnen zijn naar de 'macht'</li> <li>- optimaliseren van conflicten/ dialogen</li> <li>- omgaan met onzekerheid</li> </ul>
<b>Houding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- onafhankelijkheid</li> <li>- stabiliteit</li> <li>- zelfbeheersing</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- diplomatie</li> <li>- doorzettingsvermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resultaatgerichtheid</li> <li>- besluitvaardigheid</li> <li>- zelfstandigheid</li> <li>- intelligentie</li> <li>- accuratesse</li> <li>- inzet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zorgvuldigheid</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- besluitvaardigheid</li> <li>- loyaliteit</li> <li>- inzet</li> <li>- vertrouwenwekkend vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empathie</li> <li>- creativiteit</li> <li>- openheid</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- zelfvertrouwen</li> <li>- inspirerend vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- onafhankelijkheid</li> <li>- authenticiteit</li> <li>- zelfvertrouwen</li> <li>- eerlijkheid</li> <li>- zelfbewustzijn</li> <li>- spiritualiteit</li> </ul>

beren een eigen profiel te vinden, vaak mede geholpen door wat uitgebreidere opleidingen. Zij scheppen gelijkwaardiger relaties met hun omgeving en proberen eigen benaderingen uit. Op het persoonlijke vlak leert men met de eigen ambitie en dadendrang om te gaan. Soms is er een neiging zichzelf voorbij en anderen omver te lopen. Er is vaak twijfel of men wel op waarde geschat wordt. Workaholisme en domeindrift vertragen verdere ontwikkeling, vooral als

## Wat veranderaars ontdekken over zichzelf kan dan te gemakkelijk geprojecteerd worden op anderen

de organisatie ambities in deze fase aanwakert. Het helpt verdere ontwikkeling om het tempo wat te vertragen, interesse voor anderen op te brengen en

na te gaan wat nou echt betekenis heeft. Feedback van anderen helpt om eerlijker naar zichzelf te zijn.

- Verstrengeling versus authenticiteit. Als hun ontwikkeling niet stopte, hebben veertigers vaak hun sporen verdiend. Zij kunnen vaak generalistische bagage combineren met een eigen stijl. Dat kan hen tot een van de gezichtsbepalers maken van de organisatie. De uitdaging is om niet geleefd te worden door de nu gegroeide verwachtingen van de omgeving en van zichzelf. Men herhaalt anders successen en voelt zich gevangene van het verleden. Zij steunen verdere ontwikkeling om de eigen beperkingen te onderkennen en te zoeken naar verdieping in termen van bezieling in plaats van een (bokken)sprong vooruit te maken. Juist de acceptatie van gevoelens van leegte kan de veertiger nieuwe kracht geven. Het hart moet kunnen spreken. Men bekent definitief kleur.
- Onafhankelijkheid versus verbinding. Vijftig plussers bewegen zich iets meer naar de zijkant en scheppen zo ruimte voor de volgende generatie. Zij benaderen vraagstukken vaak wat minder methodisch en hebben een neiging tot relativering. Op het persoonlijke vlak voelt men zich geconfronteerd met een vrees voor overbodigheid. Dat kan soms leiden tot bezig gedrag of cynisme over allerlei nieuwe initiatieven van jonge collega's. Het helpt verdere ontwikkeling om geestelijk de ramen wat meer open te zetten. Als men bevrediging blijft zoeken in autonome prestaties, dan zet de neergaande lijn nu in. Dat is niet het geval als men bevrediging kan vinden in het in-

spireren en steunen van anderen. Dat kan leiden tot een groeiend gevoel van verbinding.

Je ziet het thema van 'aanwezig kunnen zijn' in steeds subtielere vorm terugkomen als rode draad in de levensfasen. De blokkades en lessen op dit vlak verschuiven van 'veiligheid', via 'kracht' naar 'zichtbaarheid' en ten slotte 'verbondenheid'. Die thema's hoeven geen onvermijdelijke vloek te zijn: ze helpen iemand juist zich verder te verdiepen. Bovendien besteed je maar zoveel tijd aan een blokkade als je nodig hebt. Die hoeveelheid tijd kan aanzienlijk verschillen tussen veranderaars. Dat de persoonlijke rijpheid van een veranderaar een aanzienlijk effect kan hebben op een verandertraject is onomstreden. De wijze waarop er met persoonlijke dilemma's in de professionele arena moet worden omgegaan is een meer omstreden issue. Aan de toegenomen aandacht voor persoonlijke groei kleven nadelen wanneer het privé- en het werkdomein te veel door elkaar gaan lopen. Wat veranderaars ontdekken over zichzelf kan dan te gemakkelijk geprojecteerd worden op anderen. Ze kunnen daardoor hun veranderomgeving ten onrechte gaan overtuigen van de inzichten en de oplossingen die zo goed werken in hun privé leven. Andersom hebben werkgevers belang bij de persoonlijke groei van hun veranderkundige medewerkers, maar daarmee hebben zij nog niet de legitimiteit om zoiets te eisen. Binnen veel organisaties is bovendien noch de condities noch de kunde in huis om die groei goed te kunnen organiseren. Vooralsnog lijkt het vooral de verantwoordelijkheid van individuele veranderaars om persoonlijke groei te zoeken en te organiseren in zelfgekozen omgevingen. Werkgevers kunnen niet veel meer dan dit faciliteren.

### Tot slot

Veranderen is een mooi vak. We lenen van alle mogelijke wetenschappelijke disciplines. Het vak is even technisch als psychologisch, even professioneel als persoonlijk en lijkt toepasbaar in alle domeinen van het maatschappelijk leven. Juist die grenzeloosheid maakt het een vak waar je je een leven lang in kan verdiepen zolang je maar actief de vragen opzoekt die het vak eigen zijn en interessant maken. De zeven vragen en richtingaanwijzers zijn hopelijk van waarde om richting te geven aan het leren en ankeren als veranderaar.

23. *Therapeutische modellen kunnen bovendien toegepast worden als 'veranderkundige bril' op organisaties. Zie onder meer: M. Kets de Vries & D. Miller, De neurotische organisatie, De management bibliotheek, Amsterdam/Brussel 1984. 24. H. Vermaak, 'Denken in levensfasen', Handboek Loopbaanmanagement, 16, 2001. Zie voor een uitgebreidere verhandeling: E.H. Erikson, The Life Cycle Completed, Norton, Londen, 1982.*