

VOORWOORD VAN DE REDACTIE

De aanleiding om dit boek te schrijven vormde het feit dat niet alle veranderprojecten even goed slagen. Verandermanagement is hot. Het staat al jaren in de belangstelling en het lijkt nog steeds meer aandacht te krijgen. Boeken, artikelen, seminars, workshops, leergangen, conferenties... noem maar op. Woorden als verbetering, transformatie, transitie, innovatie, crisismanagement liggen voor in de mond. De wereld draait door, alsmaar sneller – en dus doen we eigenlijk niet anders meer dan veranderen. Omgaan met veranderen wordt steeds gewoner. Maar veranderingsprocessen zijn complex.

Ondanks alle publicaties, presentaties en ervaringen worden veel veranderprojecten niet tot een succesvol einde gebracht. Evaluatieonderzoek, dat overigens veel te weinig wordt gedaan, maakt duidelijk dat bij twee derde van alle projecten de oorspronkelijke doelstellingen niet worden gehaald. Er gaat dus steeds iets mis. Veranderprocessen worden niet voor niets nogal eens ervaren als fietsen in mul zand. Inspannend en je komt bijna niet vooruit. Dan nog maar eens proberen. Vaak op dezelfde manier, met nog meer energie, want we weten niet hoe het anders moet. Maar ook dan gaat twee derde mis. Dus volgt weer een teleurstelling, want we kregen wat we al hadden. Teleurstelling, frustratie, irritatie, hoge ‘out of pocket’-kosten, hoogoplopende emoties. Noch de medewerkers, noch de organisaties, noch de samenleving worden er beter van. We worden alleen maar moe. Een verandersyndroom waar menige organisatie aan lijdt.

In de veranderekunde zijn we eigenlijk al vanaf het begin op zoek naar een verklaring voor slagen en falen. Een zoektocht naar de heilige graal met veranderaars als kruisridders. Omdat veranderen zo vaak mislukt, zijn we permanent op zoek naar het ‘succesrecept’: wat werkt, wanneer, in welke context, met welke mensen en welke typen veranderingen? Wat zijn de slaag- en faalfactoren in veranderen? We hebben ontdekt dat er niet ‘one best way of change’ bestaat. In de praktijk blijkt bovendien dat verandermanagers veranderingen niet kunnen bepalen. Zij kunnen wél een belangrijke rol spelen in het sturen en faciliteren van veranderingsprocessen. De opgave is dat we in elke specifieke situatie de passende veranderbenadering weten te vinden. Dat noemen we voor het gemak maar ‘situationeel’ of ‘contextueel’ veranderen. Maar hoe vind je die aanpak? Welke vragen, modellen, inzichten, interventies helpen om de slaagkansen in al die verschillende situaties groter te maken?

Er bestaat geen beste manier van veranderen, geen succesrecept. Een ‘best practice’ die je als haarlemmerolie in alle verandersituaties kunt inzetten is een fictie. Het lukt ook niet om in een boek alle bestaande verandertheorieën, -modellen, -strate-

gieën en -benaderingen de revue te laten passeren. De omvang daarvan past niet in een boek en het is bovendien al eerder gedaan. Soms niet eens onverdienstelijk! Dus nog een boek dat een allesomvattende benadering probeert te schetsen, of een samenvatting of taxonomie van alle bestaande theorieën en inzichten presenteert, voegt aan de veranderkunde niet echt iets toe. De uitdaging is juist om theorie en praktische ervaringen meer te verbinden. Daarom is onder het motto ‘voor veranderaars door veranderaars’ een groep verandermanagers, docenten, auteurs en talloze deelnemers aan het werk gegaan. Zij hebben hun inzichten, concepten en ervaringen bij elkaar gebracht in een succesvolle leergang. Met elkaar, al community-based werkend, is het gedachtegoed steeds verder verdiept en uitgewerkt. In een poging om een brug te slaan tussen veranderkundige inzichten en de weerbarstige praktijk van de veranderaar is een (ordenings)model ontwikkeld en zijn drie dilemma’s geformuleerd. En het wordt nu tijd om die in een boek te presenteren.

Vierballenmodel

Veel veranderkundige benaderingen kunnen worden teruggebracht tot een tweedeling. Kort samengevat komt het neer op een lineaire benadering van A naar B, versus een cyclische, meer continue beweging (zie verder in dit boek, bijvoorbeeld in hoofdstuk 1). Die benaderingen en de vele varianten die daarvan weer bestaan, hebben we tot de kern teruggebracht. We hebben ze samengevoegd tot een logisch en handig geheel. Want wat blijkt? Beide benaderingen stellen, weliswaar in een andere volgorde, dezelfde (haast naïeve) kernvragen. Het zijn de bouwstenen van iedere verandering. Die kernvragen hebben we in een vierballenmodel bijeengebracht. Het gaat achtereenvolgens om de WAAROM-vraag: waarom willen we veranderen? Waarom moet het eigenlijk anders? De tweede bal stelt een meer organisatiekundige vraag: WAT is er in de huidige situatie aan de hand en WAT is de gewenste, de toekomstige organisatie? HOE het veranderproces op gang wordt gebracht, is de derde kernvraag. Hoe geef je een veranderproces vorm waarin de gewenste toekomst wordt gerealiseerd, werkelijkheid wordt? De laatste bal in het model draait om de vraag WIE, welke partijen bij de verandering betrokken zijn, en welke rol zij in de verandering spelen.

Het vierballenmodel is een meer ordenend dan verklarend model en brengt de kernvragen uit de veranderkunde samen. Deze kernvragen helpen om inzicht te ontwikkelen in elke casus en om ons eigen denken over die specifieke verandering te expliciteren. We leren zo de verandarsituatie beter te doorgronden en daar een (organisatiekundig) veranderidee (de waarom- en wat-vraag) en een passende veranderkundige benadering bij te ontwikkelen (de hoe- en wie-vraag). Juist door de kernvragen in onderlinge samenhang te beantwoorden wordt een gapend gat in veel veranderplannen uit de praktijk gevuld.

Drie dilemma's

In de veranderpraktijk zien we dat veel (verander)managers denken dat een goed (verander)idee – en bijpassend verhaal – zich als vanzelf implementeert. Dat is een misvatting die uitmondt in veel gedoe en stropigheid. De weerbarstige praktijk laat zien dat in elke verandering drie dilemma's aan de orde zijn. Dilemma's die, volgens ons, voor een groot deel het succes van de verandering bepalen en die je dus moet managen. Het gaat om de dilemma's 'deel versus geheel', 'inhoud versus betekenis' en 'ratio versus emotie'. In elke casus, in elk moment, in elke seconde, zijn deze dilemma's, deze ingebakken spanningen aan de orde en moeten we ermee leren omgaan.

Het eerste dilemma *deel versus geheel* heeft betrekking op specialisme versus holisme. In de bedrijfskunde hebben we in de loop van de tijd organiseren en veranderen gescheiden. Niet zelden komt daardoor de inhoud los te staan van het proces. Die scheiding herstellen vraagt om een integrale visie op organiseren en veranderen. Lastig, want de verandercasus is onderdeel van een langetermijnontwikkeling. Maar rekken we de casusgrenzen te veel op, dan neemt meestal de impact op de casus af. Hoe werken we in korte(re)termijncasussen aan de langetermijnstrategie van de organisatie? Hoe creëer je een proces dat recht doet aan de inhoud en tegelijkertijd mensen tot hun recht laat komen?

Inhoud versus betekenis is het tweede dilemma. Het implementeren van een veranderidee vraagt om (een proces van) betekenisverlening; de inhoud moet voor de betrokkenen betekenis krijgen. Betekenis krijgen betekent dat een idee een 'vertaling' krijgt, tot leven komt voor alle partijen die betrokken zijn bij de verandering, en een plek vindt in hun eigen referentiekader. En daar ligt meteen de kern van dit dilemma: hoe ga je om met eenduidige inhoud in relatie tot meerduidige betekenisvorming en -verlening, terwijl je een verandering probeert te realiseren?

Het derde dilemma *ratio versus emotie* wijst ons op het feit dat in veel veranderingsprocessen de spanningen meer onder, dan boven tafel spelen. Toch wordt de kracht van emoties nogal eens onderschat. Voor ons een belangrijke reden waarom organisatieverandering zo lastig is. Recente inzichten in de neurowetenschappen leren ons dat de ratio veel trager is dan de emotie. De vraag is hoe we emotie een plek teruggeven in veranderprocessen, zonder de ratio tekort te doen. Hoe breng je ratio en emotie bij elkaar in een verandering, terwijl het zulke lastig te combineren, soms zelfs tegenstrijdige krachten zijn?

De opbouw van dit boek

Het uitgangspunt van dit boek, het werken met het vierballenmodel en het omgaan met de drie dilemma's, is nogal pretentief. Wij denken namelijk dat het samenhangend beantwoorden van de vier kernvragen tot een beter 'veranderplan' leidt. Het managen van de drie beschreven dilemma's resulteert vervolgens in meer kansen op een succesvolle verandering. Gebundeld slaan we een brug tussen conceptuele veranderkundige inzichten en de weerbarstige veranderpraktijk. 'Met inzicht veranderen in de praktijk' komt zo een stap dichterbij en er worden meer van de oorspronkelijke veranderdoelen gerealiseerd. Wetenschappelijk lastig te bewijzen, maar wij denken een steentje bij te dragen aan het groeien van het verandervermogen van Nederlandse bedrijven, ketens en netwerken, organisaties, managers en adviseurs. Veel veranderaars en 'deelnemers' hebben dat overigens al bewezen.

Wat wij als 'de essenties van verandermanagement' beschouwen hebben wij in talloze gesprekken en discussies met collegae gedeeld. Een aantal van hen, niet de minsten in het vakgebied, hebben wij uitgedaagd om onze 'essenties' tegen het licht te houden. Essenties met relevantie voor de veranderpraktijk! We hebben die collegae gevraagd 'hun beste artikel of hoofdstuk ooit' te bewerken en zich te verhouden met de kernvragen en dilemma's die wij hebben beschreven. Het heeft, behalve tot afzonderlijke 'pareltjes', geleid tot een breed en toegankelijk overzicht van de hoofdlijnen en centrale debatten op ons vakgebied.

De verschillende bijdragen hebben wij ingedeeld in vijf delen. Na de introductie in deel I verdiepen we ons in deel II in het veranderidee: 'waarom moet er wat gebeuren?' Daarna worden in deel III diverse veranderbenaderingen geschetst. In deel IV rijst vervolgens de vraag: 'Veranderen, hoe pak je dat nu aan?' Tenslotte komen wij in deel V in de epiloog terug op de geïntroduceerde kernvragen en dilemma's, en oogsten we nieuwe inzichten die de moeite waard zijn. Hieronder werken wij de afzonderlijke delen verder uit.

Deel I: Introductie

In hoofdstuk 1 gaan *Marco de Witte* en *Jan Jonker* nader in op de hierboven geschetste kernvragen en dilemma's. Ze plaatsen die tegen de achtergrond van uitdagingen die zich momenteel onvouwen in en rond organisaties. In dit hoofdstuk beschrijven zij een dynamisch model om naar veranderen te kijken: het vierballenmodel. In de bespreking daarvan betogen zij dat de dominante veranderaanpakken tekortschieten, omdat die (te) weinig aandacht besteden aan wat zij emotionele betekenisverlening noemen. De bovengenoemde drie dilemma's presenteren zij als centrale puzzels in het veranderkundig denken en handelen.

In hoofdstuk 2 beschrijft *Maurits Jan Vink* vier perspectieven die in de diagnose helpen om recht te doen aan de dynamiek in organisaties, te beginnen bij het perspectief van het naïeve kind. De verschillende dilemma's komen terug in deze vier perspectieven. Vink breekt ook een lans voor het veranderverleden als essentiële bron om lessen uit te trekken. Aan de hand van de perspectieven probeert het hoofdstuk de vraag te beantwoorden hoe je op basis van informatie en analyse tot beredeneerde keuzes komt bij het kiezen van een veranderaanpak.

Deel II: Het veranderidee

Henk Volberda gaat in hoofdstuk 3 in op de hardere kant van organiseren. Hij schetst omgevingsontwikkelingen en ideaaltypische organisatievormen die kunnen helpen om succesvol te concurreren in een steeds dynamischer wordende wereldeconomie. Hoewel hij betwijfelt of flexibiliteit altijd de oplossing is, legt hij toch het accent op het ontwikkelen van organisatievormen met meer flexibiliteit. Tenslotte schetst hij een beeld van het flexibele organisatielandschap van de toekomst.

Peter van den Boom belicht in hoofdstuk 4 een heel ander perspectief op organisaties. Hij breekt een lans voor organisatiecultuur als bepalende factor in organisaties en daarmee ook in veranderingsprocessen. Volgens hem is alles cultuur en dus moet je vanuit dat vertrekpunt naar verandervraagstukken kijken. Denkrichting daarbij is het achterwaarts begrijpen van cultuur en het voorwaarts voeden met nieuwe elementen.

In hoofdstuk 5 gaan *Edwin Kaats* en *Wilfrid Opheij* een stap verder en betogen dat geen enkele organisatie kan overleven zonder samen te werken met andere organisaties. Dat vraagt van organisaties dat ze samenwerkingsvaardiger worden en meer energie steken in het ontwikkelen van betekenisvolle relaties met hun omgeving, stakeholders en partners. Kaats en Opheij beschrijven een instrumentarium dat hierbij kan helpen. Het omgaan met verschillende belangen en ambities geven zij hierbij een belangrijke plek.

Deel III: Veranderbenaderingen

Léon de Caluwé (hoofdstuk 6) vat zijn kleurentheorie over veranderen kernachtig samen en verrijkt die met recente theoretische inzichten. De kleurentheorie helpt de werkelijkheid hanteerbaar te maken met taal en brengt verschillende visies en geloofssystemen neutraal in beeld. De meerwaarde daarvan is dat het helpt om zonder oordelen en op een niet-bedreigende manier het gesprek over verschillende overtuigingen rond veranderen te voeren. De Caluwé gaat in op dilemma's, emoties, waarden en geloofssystemen die samenhangen met de vijf door hem onderscheiden kleuren.

Thijs Homan zoekt in hoofdstuk 7 de discussie met de aannames en de manier van kijken die in dit boek eerder onder anderen door De Witte en Jonker worden beschreven. Hij beticht hen van ‘verlicht absolutisme’ en gebruikt de diverse dilemma’s om een aantal veronderstellingen rond verandermanagement en veel gehanteerde redeneerlijnen te expliciteren en aan de kaak te stellen. In zijn organisatiedynamisch perspectief zijn organisaties het resultaat van interactieprocessen tussen mensen. Organisaties zijn ‘babbelboxen’. Medewerkers organiseren al ‘babbelend’ hun activiteiten en uit die gesprekken ontstaat ook weer de verandering. In zijn vertoog ‘jongleert’ hij met het constructionistische, chaos- en complexiteitsgedachtegoed en introduceert daarbinnen een intrigerend machtspectief.

Antonie van Nistelrooij gaat in zijn bijdrage in hoofdstuk 8 in op een specifieke vorm van participatief veranderen: het veranderen in *large group interventies*. Hij beschrijft vier proposities die samen de grondslag vormen voor ‘whole scale change’. Veranderen vanuit gehelen, met aandacht voor de samenhang der dingen. ‘Whole scale change’ is een aanpak die de grenzen, de mentale modellen, van de eigen groep overstijgt. Dit is waar in zijn visie andere aanpakken veelal aan voorbijgaan: over de grenzen van groepen heen veranderen.

Paul Kloosterboer beschrijft in hoofdstuk 9 hoe emoties vaak het strategisch leren van professionals in de weg zitten en belemmeren. Hij werkt vervolgens een aanpak uit waarin het gezamenlijk leren juist het uitgangspunt vormt. Hierbij beschrijft hij welke condities daarbij gerespecteerd moeten worden. Op deze manier kunnen emoties juist de sleutel vormen en een strategische expeditie naar waarde ontketenen. Voorwaar een mooi voorbeeld van een specifieke veranderstrategie waarin leren en veranderen hand in hand gaan.

Deel IV: Veranderen, hoe pak je dat nu aan?

Organisatieverandering is een collectief proces. Vanuit die gedachte beschrijft *Joop Swieringa* in hoofdstuk 10 het belang van de onderlinge relaties tussen mensen als onderschatte dimensie. Hij gaat in op ‘het gedoe’ dat onvermijdelijk ontstaat bij veranderprocessen. Dat hoort bij veranderen. En passant schetst hij het verschil met ‘weerstand’ en beschrijft principes om met het gedoe om te gaan. Daarbij gaat ook hij vooral in op het dilemma ratio en emotie.

Jan Jonker en *Marco de Witte* beschrijven in hoofdstuk 11 hoe veranderbreedte en -diepte meebepalen welke aanpak bij een veranderingssituatie past. Zij onderscheiden verschillende ‘ordes’ van veranderen en schetsen verder een drietal veranderbenaderingen (reizen, pendelen en trekken). Gewapend met deze inzichten presenteren zij een indeling van interventies in het verlengde van de ballen uit het vierballenmodel. Tenslotte proberen zij de vragen te systematiseren die helpen om tot een implementatieplan met passende interventies te komen.

In hoofdstuk 12 maakt *Henk van der Honing* helder dat leiderschap een cruciale factor in veranderingsprocessen is. Hij ontmaskert het *lijderschap* van veel managers en beantwoordt de vraag waaraan *leiderschap* kan worden herkend. Dat definieert hij overigens als het vermogen anderen mee te nemen in een richting die voor hen nieuw en niet vertrouwd is. Dat vraagt bevologenheid, zelfkennis en bescheidenheid. Bij uitstek een gebied waar het dilemma ratio en emotie volop speelt. Macht, belangen en politiek horen bij organisaties en bij veranderingen. Tegen die achtergrond schrijft *Maurits Jan Vink* in hoofdstuk 13 over de waarde van irritaties bij veranderprocessen. Onderwerpen die in de veranderkunde niet van harte een plek krijgen. Vink betoogt dat het tijd wordt om irritaties, belangentegenstellingen en conflicten te normaliseren. Dan kunnen we ze een plek geven en ermee omgaan. Hij beschrijft manieren om te anticiperen of te reageren op potentiële of reële irritaties en spanningen.

Deel V: Epiloog

In de epiloog zetten we op een rij waar al deze hoofdstukken, veranderbenaanderingen, inzichten en ervaringen uit de praktijk ons brengen. We maken de balans op en beschrijven volgens de ordening van het vierballenmodel enkele nieuwe inzichten en uitdagingen voor organiseren en veranderen in de (nabijgelegen) toekomst. Daarna verdiepen wij op basis van de bijdragen van de auteurs onze inzichten in de drie dilemma's. Dilemma's kun je maar beter overstijgen, het constructionistische perspectief wint aan populariteit, en emoties een plaats geven leidt tot een intrigerende, duale, veranderkundige strategie. Enerzijds interveniëren in het beredeneerde gedrag, anderzijds het onbewuste, automatische gedrag beïnvloeden. Dat geeft stof tot verdere overpeinzing(en) over de 'kunst van het veranderen'.

Dankwoord

Dit boek biedt een enorme rijkdom aan 'inzichten' en verschillende 'stemmen' in de veranderkunde. Het is een gezamenlijke inspanning van heel veel mensen in even zovele verschillende rollen. Een dankwoord is op z'n plaats aan eenieder die op een of andere wijze ons denken heeft gestimuleerd en/of een bijdrage aan de totstandkoming van dit boek heeft geleverd. Een ongebreideld dankwoord past echter niet; daarvoor ontbreekt hier de ruimte. Bovendien vermijden we zo het risico dat iemand ten onrechte niet wordt vermeld. Wij hopen slechts dat de lezer net zoveel leesplezier beleeft aan dit boek, als wij hebben ervaren bij het maken ervan. Het voeren van de redactie, het onderlinge debat, het lezen, becommentariëren van voorlopige versies, herlezen en herschrijven hebben we als een voorrecht

beschouwd. We hebben mogen meekijken en meedenken met een aantal van de belangrijkste denkers en schrijvers in de hedendaagse veranderkunde. Wij hopen dat we een stap hebben gezet in het 'met inzicht veranderen in de praktijk' en dat lezers net als wij daar hun voordeel mee zullen doen. Que sera, sera...

Maurits Jan Vink, Jan Jonker en Marco de Witte
Amsterdam, Bogota, Lasvaux, Nunspeet, Tubbergen