

HET VIERBALLENMODEL OM UITGELIJD TE KUNNEN WERKEN

Essenties van verandermanagement (1)

Marco de Witte en Jan Jonker

Vernieuwing, verbetering, aanpassing, verandering, innovatie, transitie, transformatie. Dit zijn de trefwoorden die organisatieverandering een *hypeachtig* karakter geven. Leergangen, conferenties en boeken, zolang ze de term ‘veranderen’ maar bevatten, lijkt belangstelling vanzelfsprekend.

Ondanks alle kennis en ervaring die inmiddels is opgedaan met veranderprocessen, klopt er toch iets niet. Veel organisaties zijn niet in staat om met bewust gelanceerde veranderingsprocessen hun oorspronkelijke doelstellingen te realiseren. Ingrijpende veranderingen blijken complex en eindigen vaak in een ‘mislukking’. De oorspronkelijke doelstellingen en beoogde resultaten worden niet gehaald. Dat betekent niet dat er helemaal geen veranderresultaat is. Het is alleen anders of minder dan aanvankelijk werd verwacht.

In dit artikel wordt een model geïntroduceerd dat helpt om ‘uitgelijnd’ een verandering op te zetten. Het laat zien hoe op verschillende manieren gewerkt kan worden aan het inrichten van veranderingsprocessen. Dit is de eerste van drie bijdragen; de volgende gaat in op drie veranderkundige dilemma’s en de derde op drie van elkaar te onderscheiden ordes van veranderen. Deze drie bijdragen vormen een samenhangende visie op veranderen.

Wij willen in drie artikelen een veranderkundige aanpak aanreiken. Een aanpak die wij in de afgelopen tien jaar hebben ontwikkeld en veelvuldig hebben toegepast. In deze eerste bijdrage introduceren wij ons vierballenmodel en illustreren wij hoe daarin geredeneerd kan worden. De daaropvolgende bijdrage richt zich op een drietal veranderkundige dilemma’s. In het derde en laatste artikel wordt stilgestaan bij 1^e-, 2^e- en 3^{de}-ordeveranderingen.

Tegenvallende resultaten

Er wordt verondersteld dat 70 procent van de resultaten van organisatieveranderingen tegenvalt (zie o.a. Boonstra, 2000). Doorgaans struikelen veranderingen over datgene wat moet worden veranderd: de attitudes en het (oude) gedrag van medewerkers en managers – ze struikelen niet over het herinrichten van de structuur of de processen. Werken aan veranderingen leidt dan tot teleurstelling bij management en medewerkers. De reactie van het management is vaak 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 ‘mislukt’. Wel ontstaat er al snel verandermoeheid en weerstand om het weer te proberen. In de literatuur wordt dit wel aangeduid als het ‘Bohica’-syndroom, dat zoveel betekent als *‘Bend over, here it comes again!’*. Al die ervaring geeft wel 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 dan 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, 1995). Desondanks bestaat er tot op heden geen succesrecept. Althans, wij hebben het nog niet gevonden. Maar door de jaren heen hebben wij met vallen, opstaan, dialoog en interactie een veranderkundige aanpak ontwikkeld die bruikbaar blijkt. De aanpak is gebaseerd op een model bestaan-

de uit vier bouwstenen. Deze helpen een systematische aanpak te ontwikkelen die past bij een bepaald vraagstuk in een werksituatie en geeft managers en medewerkers een veranderkundige leidraad.

Het vierballenmodel

Onze aanpak is gebaseerd op het vierballenmodel (zie figuur 1). Het model stelt vier kernvragen die in samenhang in elke verandercausus met elkaar 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?; 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 systematischer en reflectieve handelingspraktijk. 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.

Kernvragen

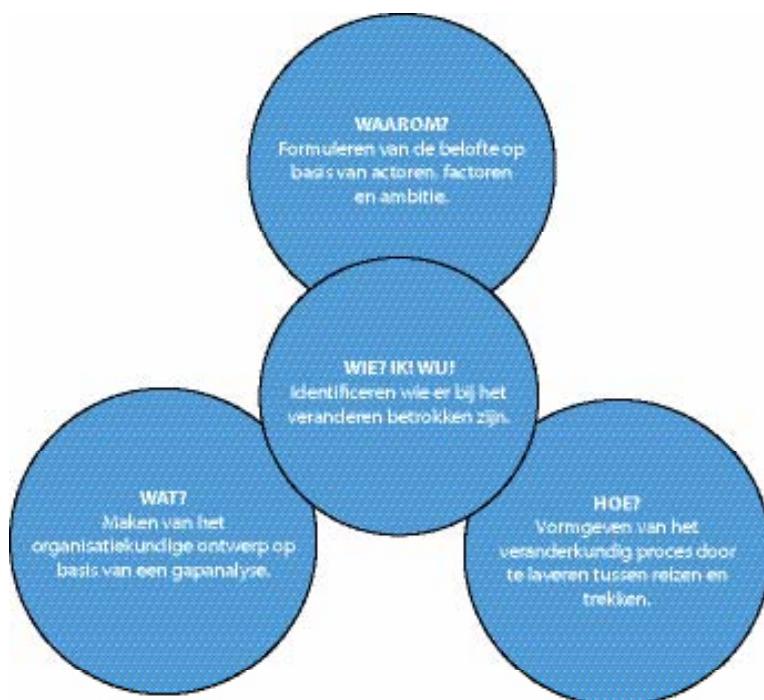
In het model stellen we vier kernvragen. De eerste bal introduceert de WAAROM-vraag: waarom moet het eigenlijk anders? Is het niet veel effectiever om alles bij het oude te laten? De waarom-vraag stelt aan de order welke actoren en factoren de aanleiding vormen om te willen veranderen. Die aanleiding stelt een ambitievraag: wat willen we hiermee 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 businesspropositie.

De tweede bal adresseert het organisatiekun-

Kern van succesvol veranderen is de kunst verstaan om met elkaar betekenis te geven aan het veranderproces

dige vraagstuk: WAT schort er mogelijk op onderdelen of nog breder in de huidige organisatorische situatie ('as is') en WAT moet de toekomstige organisatie dan worden of kunnen ('to be')? Wij denken dat organiseren gebaseerd is 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 STMC. De S en T zijn de 'harde' elementen en de M en C de 'zachte'. We maken een 'gap'-analyse op basis van de bestaande en gewenste situatie aan de hand van STMC. Die analyse geeft inzicht in wat er organisatiekundig moet gebeuren. Dat inzicht moet worden verbonden met de veranderkundige opgave.

De derde bal stelt 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 procesbenaderingen. De eerste 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 en uitvoeren. We kunnen dit ook benoemen als het maakbare veranderproces. Handig als je een brug wilt bouwen of asfalt uitrollen. Het tweede type ziet veranderen als een beweging, een die veel 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



Figuur 1. Het vierballenmodel

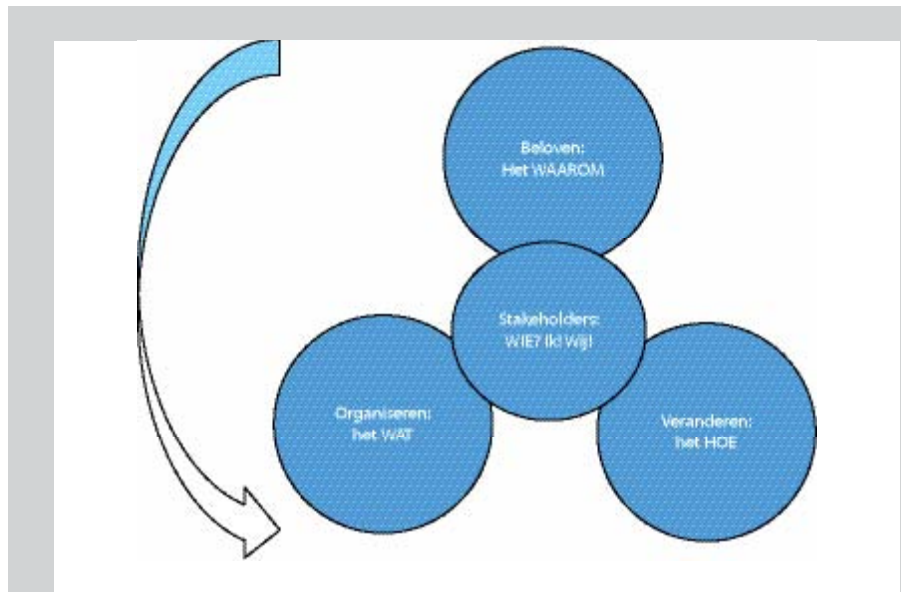
Anders denken ontstaat het makkelijkst door anders doen

al in zich dragen. Deze tweede benadering richt zich daarmee op het richtinggeven van het veranderkundige proces, terwijl dat proces al aan de gang is.

De vierde en laatste bal in het midden van het model stelt de vraag aan de orde WIE bij de verandering betrokken zijn. Eén antwoord op die vraag is helder, namelijk IK (de veranderaar zelf). Die is immers net als managers en medewerkers ook een betrokken partij in het veranderproces. Als de veranderaar een heldere eigen rol heeft, voorkom je bovendien dat de casus vanaf 'de tribune' wordt beschreven. Daarnaast zijn er in elk veranderingsproces verschillende stakeholders (zowel intern als extern) te onderscheiden die een directe of indirecte rol spelen. We noemen dat WIJ.

Congruent redeneren

Hiermee zijn de vier kernelementen uit ons model aangestipt. Cruciaal is de vier vragen 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 samenhangend kiezen horizontale en verticale congruentie. In principe zijn daarvoor twee wegen. De meer traditionele benadering van *geplande* verandering (ook wel *ontwerpen of reizen* genoemd) en de populairder wordende tweede weg van *conti-*



Figuur 2. Linksom werken: veranderen als een eenmalig project

nue verandering (ook wel *ontwikkelen of trekken* genoemd).

Wat blijkt is dat beide typen benaderingen, in een andere volgorde, dezelfde cruciale vragen stellen aan een verandersituatie. Die vragen helpen dus om in onderlinge samenhang inzicht te ontwikkelen in de casus en in ons eigen denken over het veranderen daarbinnen. Zo leren we beter begrijpen waarover het organisatie- en veranderkundig in een specifieke situatie gaat en welke rol we daar zelf in kunnen of willen spelen. Door bewust verschillend te redeneren – en die mogelijkheid ter beschikking te hebben – krijgt het model een extra dimensie die van waarde is.

Twee veranderkundige hoofdroutes

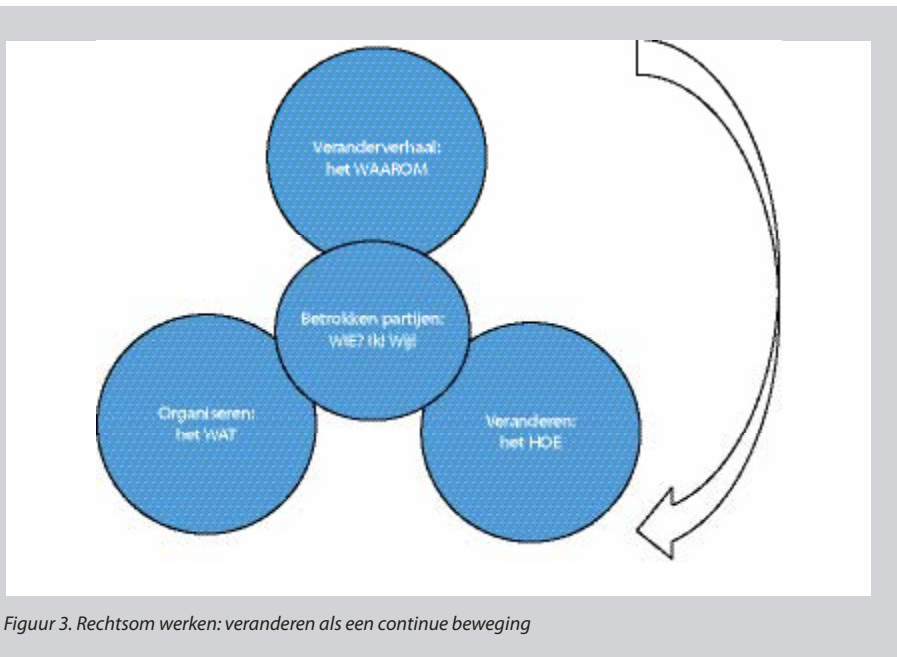
Laten we de ideaaltypische hoofdroutes iets verder verkennen. 'Linksom' is de meer klassieke route, waarbij de *inhoud* centraal staat

en de route de achtereenvolgende vragen waarom, wat, hoe, wie (ik!) stelt. Sommige auteurs noemen dit 'episodic change' met de achtereenvolgende klassieke veranderfasen 'unfreeze, move, freeze'. Deze benadering staat terecht bekend als rationeel-analytisch. Op een instrumentele manier wordt ervan uitgegaan dat er sprake is van een vaste trits van analyseren, ontwerpen en veranderen. De 'rechtsom'-benadering kent een minder vaste route, want ze zet niet de inhoud maar het *proces* voorop. 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. Die route is te benoemen als 'continuous change', met als fasering 'freeze, rebalance, unfreeze'. De idee van een maakbaar proces maakt dan plaats voor een waarin betrokkenheid en betekenisverlening centraler komen te staan.

De eerste, meer traditionele, weg om uitlijning te realiseren is de vragen waarom, wat, hoe en wie (ik!) strak in die volgorde te beantwoorden. In het beantwoorden van de 'waarom'- en de 'wat'-vraag wordt een veranderidee ontwikkeld dat vervolgens moet worden geïmplementeerd. Het zoeken naar een ant-

Notabene!

Slechts om didactische redenen volgen wij vaak de 'linksom'-route. De volgorde WAAROM, WAT, HOE en WIE (IK!) legt nu eenmaal makkelijker uit. Het betekent echter niet dat we daar een inhoudelijke voorkeur voor hebben. 'Rechtsom' uitleggen via bijvoorbeeld HOE, WAT, IK en WAAROM lukt veel beter in dialoog met elkaar. Maar voor ons zijn zowel 'linksom' als 'rechtsom' opties die alleen een verschillend licht op een veranderkundig proces werpen. Dat wat het beste past, wordt situationeel bepaald.



Figuur 3. Rechtsom werken: veranderen als een continue beweging

woord 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 linksom redeneren (figuur 2). 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 (figuur 3). 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. Dat doen we door permanent de vraag te stellen of het wel goed gaat met ons, met de afdeling, met de organisatie, met de waarde die is beloofd. Betrokkenen ontwikkelen in het proces argumenten en creëren op een andere manier betekenis WAAROM er wel of niet iets moet gebeuren. Het veranderkundige proces (het HOE en WAT vind ik daarvan?) is anders ingezet, maar kan afhankelijk van de resultaten onderweg net zo goed resulteren in een nieuw businessmodel en een alternatieve vormgeving van de organisatie. De aanname

is dat gedurende het veranderproces een veranderidee ontstaat. Door te doen, gaan we anders denken.

Werken met het model

Hoe handig ook, in de praktijk blijkt dat het werken met het vierballenmodel en de twee manieren van redeneren nog best lastig is. Een van de redenen waarom dat zo is, is wat wij noemen de 'dubbele hermeneutiek'. 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 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. Dat is de echte praktijk van het model. Essentieel om verder te komen met deze aanpak is ook om te begrijpen dat het model 'leeg' is. Het laat niet zien welke stappen je moet zetten in de vorm van een menu of een recept en het levert al helemaal geen inhoudelijke oplossing op. Het vertelt dus niet wat een 'goede' verandering is of in welke situatie een bepaalde aanpak of interventie goed is. Die essentie begrijpen (of met alternatieve woorden: voelen, vertalen, doen, aanpakken) is de tweede interpretatieslag. Dat betekent dat jij als gebruiker zelf betekenis aan het model moet geven door het inhoudelijk te 'vullen', passend bij de situatie waarin je veranderingen wilt realiseren en bij jouw competenties en talenten. Een interpretatie 'in vivo', die je dus alleen maar kunt maken als je zelf bezig bent met veranderen. Als je als 'ik' betrokken bent bij de situatie en bij 'wij'. Je bent speler in die situatie, met elkaar. Op z'n minst is dat goochelen met vier ballen in de lucht en twee 'betekenisverleningen'. En dat levert de nodige dilemma's op waar we het in het volgende artikel over willen hebben. Sorry, simpeler kunnen we het niet maken. Het blijft tobben, maar oefening baart gelukkig kunst.

Literatuur

- Ardon, A., *Doorbreek de cirkel*, Business Contact, Amsterdam, 2011.
- Boonstra, J., *Lopen over water*, Vossiuspers AUP, Amsterdam, 2000.
- Homan, T., *Organisatiedynamica: De complexe anatomie van de beweging*, Academic Service, Den Haag, 2005.
- Kotter, J., 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review*, March-April, 1995, p. 1-10.
- Witte, M. de, J. Jonker en M.J. Vink, *Essenties van Verandermanagement – Laveren tussen dilemma's in de praktijk*, Kluwer, Deventer, 2012.

Dr. Marco de Witte is partner bij HGRV Managers Adviseurs. Hij werkt al decennia aan veranderkundige vraagstukken. Als geen ander vertaalt hij op een heldere manier wetenschappelijke inzichten uit de strategie- en verandermanagementliteratuur naar waardevolle eyeopeners voor managers. Zijn kracht ligt in het enthousiast en inspirerend begeleiden van managers en managementteams bij complexe veranderingen. dewitte@hgrv.nl

Prof. dr. Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is o.a. auteur van de 'groene' bestseller *Duurzaam Denken Doen* (Kluwer, 2011) en initieerde eerder dit jaar het onderzoek naar 'Nieuwe Business Modellen' (NBM) (zie: bit.ly/NHdABn). Hij werkt momenteel aan het opzetten en uitrollen van een Nederlands, Europees en Afrikaans vervolg (zie www.nieuwebusinessmodellen.info). j.jonker@fm.ru.nl