

ENERGIEK EN EFFECTIEF VERANDEREN, HOE DOE JE DAT?

Hans van der Loo • Jeroen Geelhoed

De theorie en praktijk van het moderne management hebben van meet af aan in het teken gestaan van een analytische en technische oriëntatie. Te beginnen met het 'wetenschappelijk management' van de Amerikaan Frederick W. Taylor zijn telkens opnieuw pogingen ondernomen om de taken en verantwoordelijkheden van de manager in een aantal uniforme kernpunten onder te brengen. De nadruk heeft daarbij steevast gelegen op zaken als uniformiteit en efficiëntie, hiërarchie en systematiek. Aanbeland aan het begin van de 21^{ste} eeuw lijken er de nodige scheuren in de suprematie van het rationele managementparadigma te zijn gekomen. Zowel in de literatuur en in opleidingen, als ook in de praktijk, wordt in toenemende mate belang gehecht aan zogeheten 'zachte' factoren als emoties en cultuur. De echte uitdaging blijft daarbij natuurlijk wel om emoties en cultuur met organisatorische doelen en prestaties te verbinden. Pas dan wordt de energie die vrijkomt door positieve emoties en culturele verbondenheid omgezet in organisatorische effectiviteit. Maar hoe doe je dat, energie vrijmaken? En vooral ook: hoe verbind je energie met effectiviteit?

LEVE DE LETHARGIE!

Laten we met een ontnuchterende constatering beginnen: in de meeste bedrijven hangt de vlag er momenteel bedroevend bij. Het beeld van energieke en effectieve medewerkers die gezamenlijk aan de realisatie van organisatiedoelstellingen werken, is voor veel bedrijven verder weg dan ooit. Zo blijkt althans uit recent onderzoek. In zijn laatste boek 'De 8^{ste} eigenschap' citeert de Amerikaanse managementgoeroe Stephen Covey (2005) een onderzoek van Harris Interactive, waarbij 23.000 personen werden ondervraagd. Lees en huiver: slechts 37% van de ondervraagden begreep het hoe en waarom van de doelstellingen van de eigen organisatie en slechts 20% was daar enthousiast over. Slechts 15% had het gevoel dat de eigen organisatie hen in staat stelde hun doelen te behalen. Slechts 20% vertrouwde de organisatie waarvoor ze werkten volledig. Dit onderzoek staat niet op zich. Het eveneens Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup (2003) kwam in Engeland tot soortgelijke conclusies: 81% van de Britse medewerkers toonde geen echte betrokkenheid bij het werk. Ruim 20% van hen bood zelfs actief verzet. Onder Duitsers, vanouds toch een gedisciplineerd en nijver volk, is het beeld al niet veel beter (Gallup 2004). Daar voelde zelfs 88% van de medewerkers zich nauwelijks bij hun werk betrokken en bood een kleine 18% actief verzet. De kostenpost die dit met zich meebrengt, bedraagt volgens berekening van de onderzoekers een slordige 240 miljard euro! Wie niet gelooft in cijfers, raden wij aan om per omgaande eens een bezoek te brengen aan de betere boekhandel. Men struikelt er bij wijze van spreken over managementboeken met niets aan de fantasie overlappende titels als 'Liever Lui,' 'Hoe word ik een rat?', 'Het Drama Ahold' of 'Het maandagmorgengevoel'. De gedachte dat werk met 'plezier' of 'zelfontplooiing' kan worden verbonden, wordt in deze boeken als lichtelijk utopisch afgedaan. 'Ondernemen is geen liefdewerk,' zo luidt de titel van de inleiding van het boekje 'Liever Lui', waarmee de Française Corinne Maier (2004) de afge-

lopen maanden de bestsellerlijsten van diverse Europese landen bestormde. "Maak gebruik van de onderneming die tot nu toe vooral gebruik gemaakt heeft van jou", zo houdt Maier ons voor. Hoewel de bestuurders tegenwoordig unisono praten over het belang van 'human talent', is de medewerker in feite niet meer dan een pion in een eindeloos spel. Het bedrijfsleven neemt en gooit weg, al naar behoefte. De meeste baantjes zijn routine en vragen zo weinig initiatief en vindingrijkheid, dat iedereen met een beetje opleiding al bij voorbaat overgekwalificeerd is. Vertrouwen in de goodwill van bestuurders, vergeet het maar! Ethiek is iets waar ze op de directie-etages nog nooit van gehoord hebben. Ellebogenwerk, list en bedrog – daar draait het om. De moraal van het verhaal is: "ga niet in op al die gladgestreken verhalen. Laat al die motivatietrainingen links liggen. Doe niets waarmee je aandacht zou kunnen trekken. Neem een baantje op een afdeling die er niet toe doet; een staffunctie, een onderzoeksbaan of intern adviseurschap. Klets gewoon mee en hanteer al die nietszeggende managementclichés en afkortingen. Niemand die het merkt. Want er is niemand die om je geeft." Hoewel anders en minder provocerend geformuleerd, vindt men ongeveer dezelfde strekking in tal van andere boeken terug. Steeds weer luidt de boodschap: zet de gedachte van 'humanisering' van het werk uit je hoofd. In het werk draait alles immers om efficiency en resultaatgerichtheid. Dat was vroeger al zo en dat is nu ook niet anders. Laat je niet in de luren leggen door adviseurs die zweren bij warme woorden, intensieve cultuursessies, diepgravende persoonlijkheidsprogramma's of het werken aan een betere werksfeer. Het zijn slechts pogingen die de schijn van human touch hooghouden, maar die verder weinig om het lijf hebben. Werk is nu eenmaal een last, en wat een last is, kun je nimmer tot lust transformeren!



Cynisme en lethargie zijn niet alleen wijd verbreid, zij spitsen zich als het ware toe op de talloze veranderingen die binnen bedrijven plaatsvinden. Als er in verband met veranderen één associatie van toepassing is, dan is het wel de term 'dramatisch'. De resultaten van de meeste veranderprocessen zijn ronduit slecht. In de literatuur wordt steeds weer het bekende getal van 70% mislukkingen genoemd.¹ Hoewel verandertrajecten doorgaans met veel enthousiasme en energie worden gestart, blijken zij keer op keer niet van de grond te komen, stuk te lopen, te verzanden of averechts uit te pakken. Veranderen is dan ook omgeven met een wolk van negativisme. Bij de presentatie van het eerste 'Nationaal Onderzoek Verandermanagement' (2004) werd dit beeld voor de zoveelste keer bevestigd. Toch springt er in dit onderzoek een interessant element naar voren: de falende veranderingen worden ditmaal niet geweten aan bekende factoren, zoals weerstand bij medewerkers of kenmerken van de organisatiestructuur. Daarentegen zoeken de onderzoekers de oorzaak vooral in de onduidelijkheid van visie en strategie, het gebrek aan transparante communicatie door de top van de organisatie, het feit dat de organisatie als los zand aan elkaar hangt en dat leidinggevendende onvoldoende discipline aan de dag leggen. De onderzoekers constateren dat er onvoldoende visie en sturing bij veranderprocessen is. "De top van de organisatie maakt niet duidelijk wat er anders of beter moet, er is geen uitdagend perspectief. Medewerkers worden niet gericht op duidelijk beter gaan presteren naar klanten of doelgroepen. Er zijn geen initiatieven om dit in de een of andere vorm te stimuleren. Organisatieonderdelen leren niet van elkaar."

Hoe is dit mogelijk? Het antwoord hierop moet zowel in de aanpak van veranderen als in de manier van omgaan tussen management en medewerkers worden gezocht. Uit onderzoek verricht door de Amsterdamse professor Jaap Boonstra blijkt dat bijna 80% van het management de gangbare rationele, op controle en sturing gerichte wijze van veranderen hanteert.² Hierbinnen onderscheidt hij grosso modo drie soorten benaderingen: de machtsbenadering (vanuit bedreigingen in de omgeving op planmatige en topdown-wijze invoeren van veranderingen), de programmatische aanpak (stapsgewijs volgens een vast programma doorlopen van veranderingen) en de planmatige aanpak (doelen bepalen en die vervolgens zo efficiënt mogelijk realiseren). Deze drie benaderingen vinden hun gemeenschappelijke vertrekpunt in een rationele en analytische benadering van veranderen. Veranderen wordt gezien als een lineair proces dat vanuit een bekend startpunt via vooraf bepaalde stappen naar een vaste eindbestemming leidt. Doelen worden opgesteld door het topmanagement en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader. Deze gangbare veranderstrategieën resulteren, zoals gezegd, in een zeer geringe capaciteit tot veranderen. De niet direct bij de veranderplannen betrokken managers en medewer-

kers nemen doorgaans een afwachtende, sceptische, zo niet defensieve, houding aan. Angst, cynisme en de veelbesproken weerstand zijn meestal het logische gevolg. De kans op succesvolle verandering is gering.

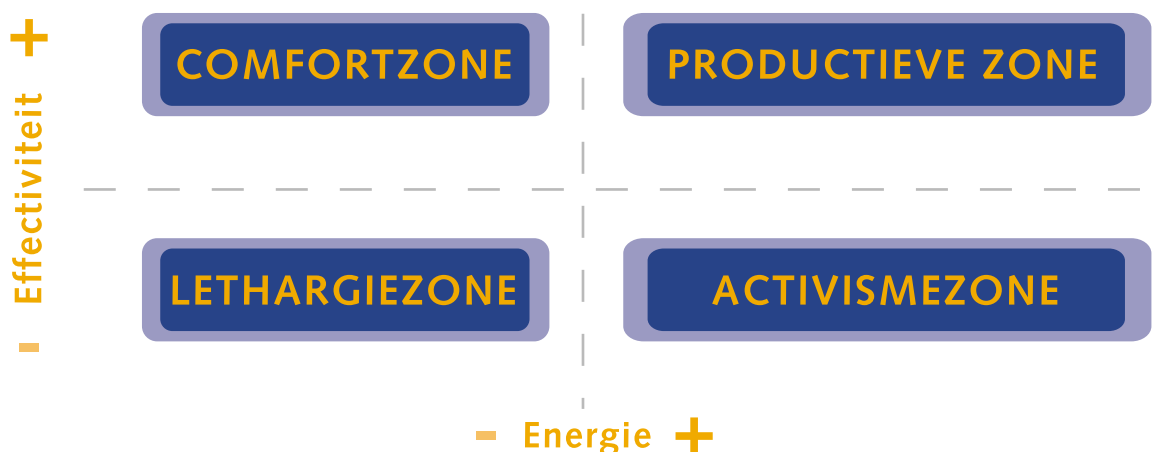
Is er dan geen alternatief? Jazeker. De alternatieve aanpak stelt niet de analytisch bepaalde doelen, maar de menselijke vermogens centraal. Zij richt zich niet op een vast plan, maar kiest voor een procesmatige aanpak die tal van iteratieve en cyclische momenten kent. Zij probeert geen nieuwe structuren of systemen de organisatie in te drukken ('pushing in'), maar tracht zoveel mogelijk de al dan niet latent aanwezige vaardigheden, waarden en energiebronnen te activeren ('pulling out'). Dit leidt in de meeste gevallen tot meetbaar positieve effecten voor medewerkers, klanten en aandeelhouders. Blijkens het 'Nationaal Onderzoek Verandermanagement' geniet deze aanpak bij het merendeel van de Nederlandse managers veruit de voorkeur. De ondervraagde managers vinden het belangrijk om 1) een duidelijke visie neer te zetten, 2) een lerende organisatie te creëren, 3) mensen te inspireren en 4) terug te koppelen en te spiegelen. Er blijkt dus een enorme discrepantie te bestaan tussen voorkeuren en de gangbare praktijk. Managers zeggen de alternatieve aanpak te prefereren, maar als puntje bij paaltje komt, kiezen zij voor de gangbare rationele aanpak. Nu kan men hier uiteraard de schouders over ophalen; het gebeurt in het leven wel meer dat er gigantische kloven bestaan tussen droom en daad. De organisatie-deskundige Chris Agyris bedacht hier jaren geleden zelfs twee wetenschappelijke termen voor: hij sprak van het verschil tussen de 'espoused theory' (de officieel beleden theorie oftewel de 'praatheorie') en de 'theory in use' (de dagelijks gehanteerde theorie oftewel de 'daadtheorie'). Wie zo redeneert, miskent echter de pijn die zich momenteel in organisaties manifesteert. De pijn, die leidt tot verlies aan energie, demotivatie, frustratie, cynisme en burn out en die aan de wieg staat van mensen zoals Corinne Maier. Om die pijn te verminderen, of beter nog, om die pijn om te zetten in positieve energie moeten we leren anders te veranderen. We moeten andere dingen doen. En om andere dingen te doen, moeten wij anders gaan leren denken.

VIER ENERGIE- EN EFFECTIVITEITZONES

Aanknopingspunt hiertoe biedt een model, waarin vier verschillende energie- en effectiviteitzones worden onderscheiden. Het model bestaat uit twee dimensies: energie en effectiviteit, die beide hoog en laag kunnen zijn. De basis voor de eerste dimensie van het model is gelegen in recente theorieën over de rol en betekenis van organisatorische energie voor veranderprocessen.³ Doordat energie onzichtbaar is, kunnen wij haar alleen omschrijven aan de hand van haar werkingskracht. Energie is de drijvende kracht achter de dynamiek, de intensiteit en de volharding van organisatorische veranderprocessen. Organisatorische energie is uiteraard verbonden met de energie van individuen, maar het is er niet identiek aan. Ook hier geldt dat de som der delen meer, maar ook minder kan zijn dan de afzonderlijke delen. De intensiteit van energie kan, zoals gezegd, variëren van hoog tot laag. Intensiteit verwijst daarbij naar de mate van energieheld in termen van het niveau van

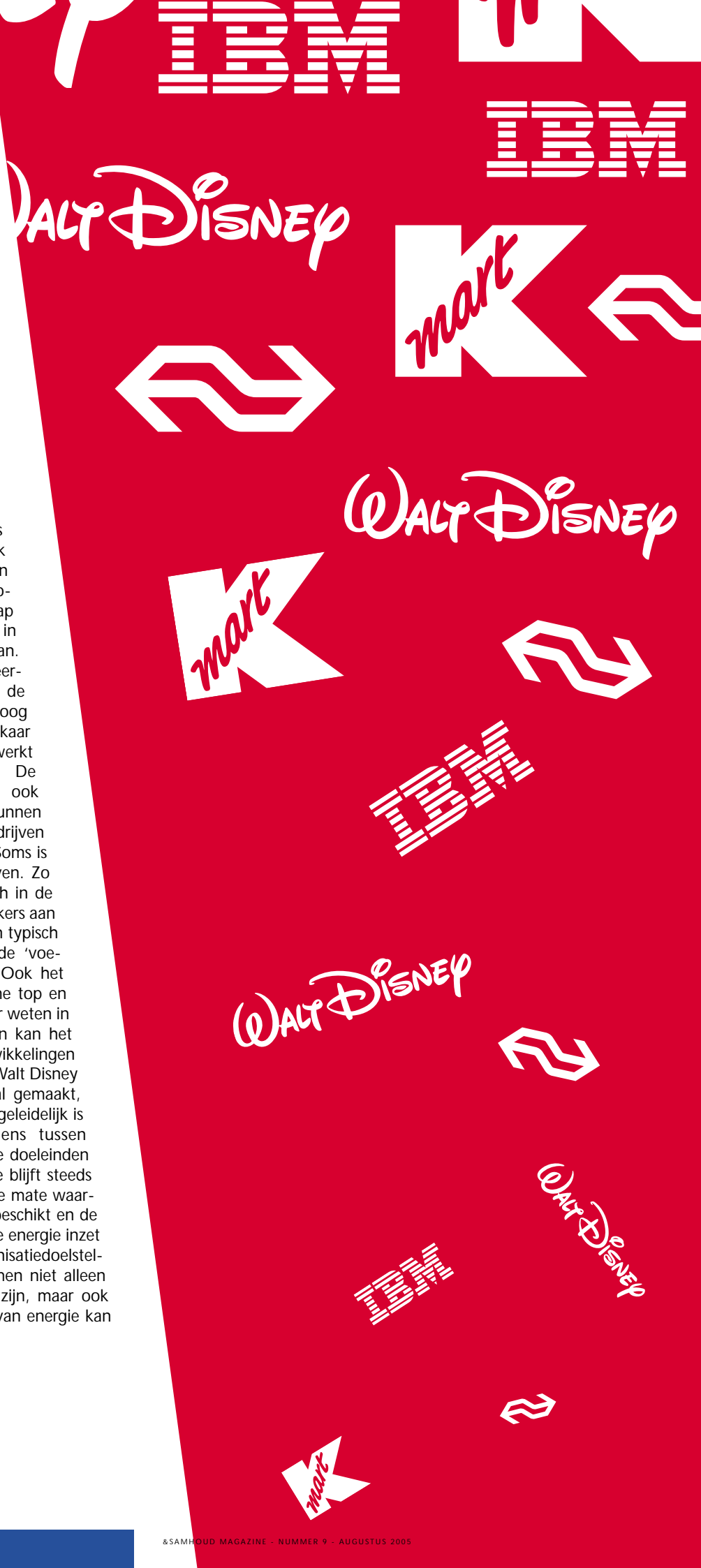
activiteiten, de mate van interacties die plaatsvinden, de mate van alertheid en de mate van emotionele opwindings. Bij een hoge intensiteit is sprake van een hoog activiteitsniveau, van intensieve interacties, van vlotte samenwerking, van enthousiasme, plezier en piekervaringen ('flow'). Bij een lage intensiteit is sprake van traagheid, van apathie, van stokkende communicatie, van vermoeidheid, frustratie, cynisme en angst. De andere dimensie van het model is meer gangbaar en daardoor makkelijker te omschrijven. Effectiviteit laat zich omschrijven als het bereiken van gestelde doelen door de inzet van de meest geëigende middelen. Hoge effectiviteit duidt erop dat men niet alleen het vermogen heeft doelen te stellen, maar deze vervolgens ook op de meest systematische wijze weet te realiseren. Lage effectiviteit betekent eenvoudigweg dat men niet in staat is om zijn doelen te bereiken.

Tegen elkaar afgezet, ontstaan de volgende vier energie- en effectiviteitzones:



- De lethargiezone wordt gekenmerkt door lage energie en lage effectiviteit. Organisaties of onderdelen van organisaties die zich in deze zone bevinden, staan in het teken van negatieve emoties als gebrek aan vertrouwen, geringe betrokkenheid, frustratie, teleurstelling en cynisme. Het ontbreekt binnen dergelijke organisaties aan opwindings en hoop. De leden geven zich over aan lethargie ('laat maar waaien') en fatalisme ('ik heb er toch geen invloed op').
- Organisaties in de comfortzone hebben betrekkelijk weinig energie om dingen te veranderen, maar presteren desondanks nog redelijk tot goed. Vaak teren dergelijke organisaties op successen uit het verleden. Zulke organisaties kennen een sfeer van betrekkelijke rust. De leiding opereert vanuit de zekerheid alles onder controle te hebben. De in de organisatie aanwezige vitaliteit wordt voortdurend de kop in gedrukt.
- De activismezone staat in het teken van permanente veranderwoede, die vaak de gedaante aanneemt van kortdurende oprispingen en ad hoc activiteiten. Leidinggevend van bedrijven in deze zone ontpoppen zich als ware 'changeaholics' die voortdurend geneigd zijn om 'uit de heup te schieten'. De activiteiten zijn hierdoor goeddeels ongericht. Er gebeurt weliswaar van alles, maar men beweegt niet in dezelfde richting.
- De productieve zone wordt gekenmerkt door passie en plezier, trots op de eigen cultuur en de bereikte resultaten. Organisaties die zich in deze zone bevinden kennen heldere en door iedereen gedragen visies en strategische doelstellingen. Er is sprake van een verbinding tussen individuele en organisatorische doelstellingen. Hier is sprake van bedrijven die in de literatuur als 'excellent,' dan wel 'groots' aangeduid worden.⁴

Gezien dit laatste is het niet verwonderlijk dat de voorkeur van topmanagers – althans in theorie – bij de de productieve zone ligt. Zoals wij eerder in dit artikel zagen, ziet de praktijk er echter geheel anders uit en tendeert de meerderheid van de bedrijven naar een positie in of nabij de comfort- of lethargiezone. Bedrijven die zich in de comfortzone bevinden presteren weliswaar redelijk tot goed, maar het mankeert hen eenvoudigheid aan de wil en de energie om de bakens te verzetten of een versnelling hoger te gaan. Veelal gaat het om bedrijven die zich sterker wanen dan ze feitelijk zijn: men heeft het allemaal goed voor elkaar, men gaat vriendelijk met elkaar om, maar uitzonderlijk presteren is er niet bij. Men ziet deze toestand vrij vaak optreden bij bedrijven die lange tijd een (quasi)monopoliepositie hebben ingenomen of die door jarenlang marktleiderschap arrogant zijn geworden. De case van IBM in de jaren '90 is hier een prima voorbeeld van. Soms gebeurt het dat bedrijven in een neerwaartse spiraal terechtkomen, waardoor de geur van misère zich als het ware van hoog tot laag verspreidt; niemand vertrouwt elkaar meer, er wordt nauwelijks nog samengewerkt en de resultaten zijn navenant. De Amerikaanse retailketen K-Mart, maar ook onze eigen NS een paar jaar geleden, kunnen als voorbeelden genoemd worden van bedrijven die in de lethargische zone zijn beland.⁵ Soms is ook sprake van tweespalt binnen bedrijven. Zo kan het zijn dat het topmanagement zich in de comfortzone bevindt, terwijl de medewerkers aan lethargie ten prooi zijn gevallen. Dit is een typisch voorbeeld waarin het topmanagement de 'voeling' met de werkvloer is kwijtgeraakt. Ook het omgekeerde is mogelijk: een defaitistische top en lagere echelons die al dan niet tegen beter weten in doen alsof er niets aan de hand is. Men kan het model uiteraard ook gebruiken om ontwikkelingen van een bedrijf te schetsen. Zo heeft het Walt Disney concern de afgelopen jaren een vrije val gemaakt, waarbij men vanuit de productieve zone geleidelijk is afgegleden naar een positie die ergens tussen activisme en lethargie in ligt.⁶ Voor welke doeleinden men het model ook hanteert, de essentie blijft steeds dat men bewust aandacht schenkt aan de mate waarin de organisatie over energiepotentieel beschikt en de mate waarin men de eventueel aanwezige energie inzet ten behoeve van het realiseren van organisatiedoelstellingen. Op basis van zo'n analyse kan men niet alleen bepalen waar mogelijke 'energielekken' zijn, maar ook hoe men een organisatie qua intensiteit van energie kan activeren en effectiever kan maken.

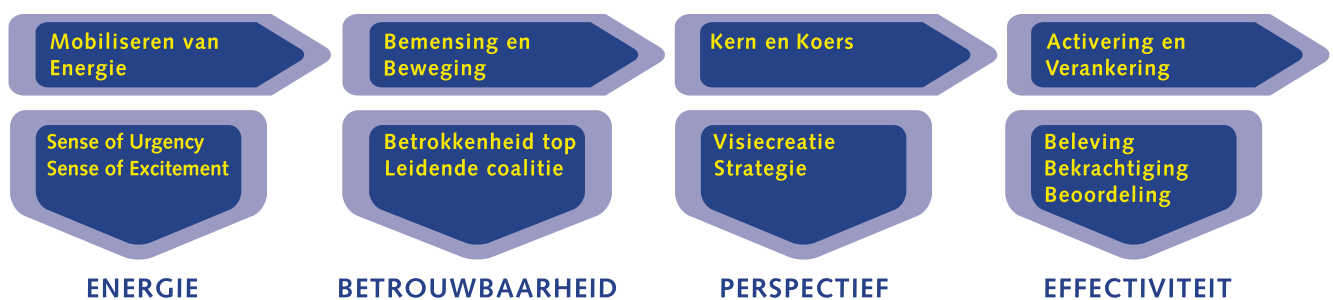


DE WEG NAAR DE PRODUCTIEVE ZONE

Welke stappen moet men als organisatie zetten om in de productieve zone terecht te komen? Hoe ontketent men energie en hoe kanaliseert men deze energie vervolgens om zijn doelstellingen te bereiken? Op basis van onze jarenlange ervaringen met organisatie- en cultuurveranderingen, een intensieve literatuurstudie naar veranderingen en een kritische uiteenzetting met de denkbeelden van 'verandergoeroes' als John Kotter, Stephen Covey en Jim Collins zijn wij tot een verandermodel gekomen dat als kader voor de beantwoording van

bovenstaande vragen kan dienen. Wij onderscheiden in dit model vier verschillende dimensies die als het ware met een keten aan elkaar zijn verbonden. Hoewel de dimensies ook los van elkaar gezien kunnen worden, ontlenen zij hun waarde voor succesvolle verandering uit het feit dat zij met elkaar in samenhang worden gebracht. De vier dimensies moeten gezien worden als schakels in een totale veranderketen. Zoals altijd, is de kracht van de totale keten afhankelijk van de kwaliteit van de afzonderlijke schakels.

De veranderketen



MOBILISEREN VAN ENERGIE

Veranderen begint met ontevredenheid. Ontevredenheid over de status quo. Ontevredenheid over het feit dat het anders zou kunnen, maar niet anders is. Die ontevredenheid kan een positieve dan wel negatieve lading hebben. Negatieve ontevredenheid ontstaat als men zwaktes en bedreigingen ziet. Je hoort dan opmerkingen zoals "als het op deze manier doorgaat, verliezen we onze klanten", "we blijven achter bij onze concurrenten", "we moeten onze processen vernieuwen, want anders..." Het draait bij dit alles om de externe noodzaak. Veranderen doet men niet omdat het leuk en aantrekkelijk is, maar omdat het moet. Veranderen gebeurt vanuit een 'sense of urgency.' Positieve ontevredenheid ontstaat doordat men kansen en uitdagingen ziet. Men hoort dan vaak opmerkingen als "wij zijn hier vreselijk goed in, en kunnen dit uitbouwen in een nieuwe markt", "het is onze droom om...", "wij willen gewoonweg de beste zijn". Het gaat dan vooral om de innerlijke drive, om de wil tot verandering. We spreken in dit verband ook wel van een 'sense of excitement'. Zowel het 'gevoel van noodzaak' als ook het 'gevoel van opwindning' zijn belangrijke bronnen om de energie-intensiteit op te voeren. Een 'gevoel van noodzaak' is altijd verbonden met een aanwijsbare, belangrijke en urgente dreiging. De dreiging moet niet alleen zichtbaar worden gemaakt, maar zij moet door de betrokkenen ook als belangrijk en urgent worden

ervaren. De negatieve emoties die dit oproept moet men vervolgens zien te kanaliseren tot de wil om de dreiging te keren. Spraakmakende transformaties, zoals die van IBM onder leiding van Lou Gerstner, van General Electric onder Jack Welch of van Philips onder Jan Timmer, hebben bij het mobiliseren van energie sterk geleund op de 'sense of urgency'-strategie. Deze transformaties hadden met elkaar gemeen, dat zij bedoeld waren om bedrijven van de comfortzone naar de productieve zone te voeren. Het creëren van een 'sense of urgency' lijkt dan ook een geëigende aanpak indien men organisaties uit de comfortzone wil halen.

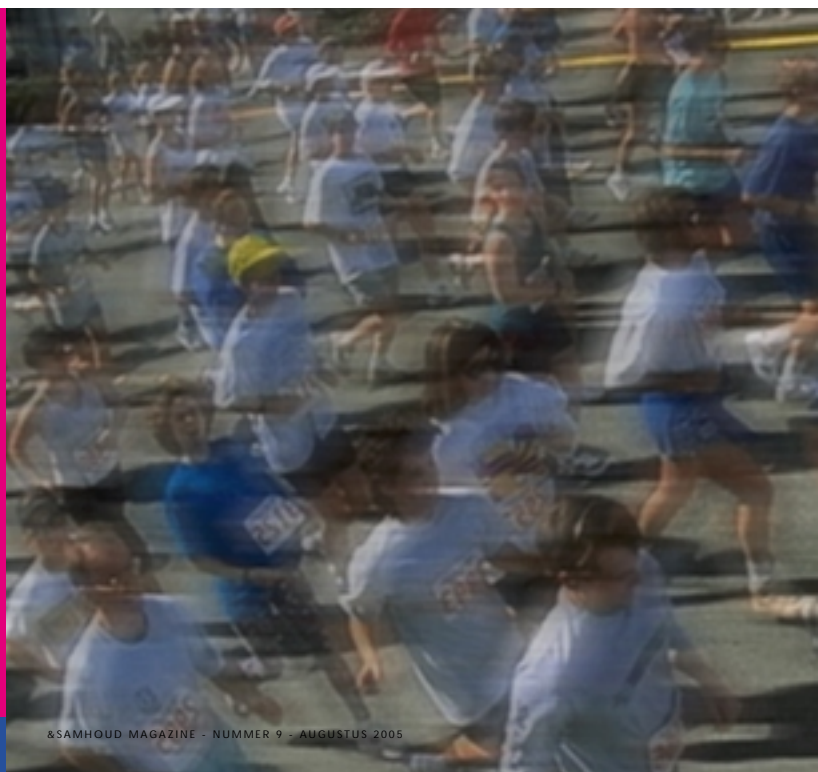
Het 'gevoel van opwindning' probeert de harten van mensen te winnen door het centraal stellen van inspirerende dromen, aansprekende idealen en activerende ambities. De ambitie van de Amerikaanse president Kennedy om voor het einde van de jaren '60 een mens op de maan te brengen, was zo'n ambitie. De manier waarop Sony de afgelopen decennia haar doorbraak in de digitale wereld realiseerde (Playstation, VAIO), stond ook in het teken van het creëren van een 'gevoel van opwindning'. Zijn er ook voorbeelden te geven waarbij beide strategieën worden toegepast? Zeker. De meest logische combinatie is die waarbij de route naar een wenkend perspectief langs een aantal te overwinnen bedreigingen voert. De visie is dan het leidend principe, de realisatie ervan staat in het teken van tal van zware

beproevingen. In zekere zin is dit de grondstructuur van sprookjes, mythen en epische vertellingen; alvorens de prinses gered kan worden, moet eerst de draak overwonnen worden. Voordat Mozes en de Joodse stammen het beloofde land in konden trekken, moesten zij eerst tal van beproevingen doorstaan. Voordat de Hobbits in 'The Lord of the Rings' de wereld redden door het vernietigen van de ring, moesten zij letterlijk en figuurlijk over hoge bergen en door diepe dalen gaan. Deze grondstructuur vindt men ook terug bij de door Collins en Porras (1994) onderzochte 'visionaire ondernemingen.' Het zijn bedrijven die alles in het teken plaatsen van de verwezenlijking van hun hogere idealen en ambities. Daarvoor hebben ze niet alleen inspiratie, maar vooral ook veel discipline nodig.

BEMENSING EN BEWEGING

De verleiding is groot om na de uitroep 'er moet wat gebeuren' of 'wij willen onze droom realiseren' direct aan de slag te gaan om een visie te ontwikkelen, een strategie te formuleren, een plan van aanpak te maken en de handen vervolgens uit de mouwen te steken. Dat is ook logisch, want de meeste mensen denken dat organisaties echt succesvol worden met een aansprekende visie, een nieuwe strategie of een nieuwe richting. Maar is dat wel zo? Volgens Jim Collins (2004) is dit niet het geval. Werkelijk uitmuntende organisaties, zo stelt hij op grond van een jarenlange en diepgaande studie naar de succesfactoren van zogenaamd 'grootse bedrijven', richten zich niet primair op het ontwikkelen van een robuuste strategie, maar zij stellen zich eerst de vraag of zij wel de juiste mensen in huis hebben om hun ambities te verwezenlijken. "Terwijl de meeste leiders zich de vraag stellen waar de bus heengaat, vragen leiders van grootse bedrijven zich eerst af of de goede mensen wel in de bus zitten. Pas als hierop een positief antwoord gegeven kan worden, gaan zij met visie en strategie aan de slag," aldus Collins. "Eerst wie, dan wat," zo verwoordt hij het principe waarmee grootse bedrijven aan de weg timmeren. Kies eerst je goede mensen uit en ga

dan vervolgens nadenken over de vraag hoe de strategie en de structuur eruit moeten zien. Waarom is dat zo? Ten eerste omdat het geen vraagstuk meer is hoe je medewerkers moet motiveren als je de goede mensen in huis hebt. Ze zijn immers al gemotiveerd. In de tweede plaats omdat aansprekende visies en strategieën ook altijd vertolkt moeten worden door inspirerende mensen. Personalisering van visie en strategie is een uiterst belangrijk, maar vaak onderschat thema.⁷ Alles mooi en wel, maar wat moet men nu concreet doen? Cruciaal is allereerst dat de top zich persoonlijk aan het veranderproces verbindt. Dit betekent dat een organisatieverandering niet wordt gedelegeerd aan een 'verandermanager' of een extern bureau. Binnen die top moet één persoon de regie in handen hebben en het gezicht naar buiten toe zijn. Of zoals Fischer-Appelt het in zijn boek 'Die Moses Methode' (2005) omschrijft, iemand moet de rol van Mozes op zich nemen. Dit vereist uiteraard niet alleen de nodige kwaliteiten op intellectueel, emotioneel, sociaal en fysiek niveau, maar ook een flinke dosis zelfinzicht en betrouwbaarheid. Aangezien leiders, hoe goed geëquipeerd en hoe krachtig dan ook, het niet in hun eentje zullen roeien, moeten zij ondersteund worden door een groep enthousiaste en nijvere mensen uit de volle breedte van de organisatie. Kotter (2003) spreekt in dit verband van een 'leidende coalitie'. Andere benamingen zijn 'gideonsbende', 'groep van ambassadeurs', 'kernteam' of 'netwerk van verbondenen'. Het gaat in alle gevallen om mensen met formele en informele invloed, die enerzijds goed geworteld zijn in de organisatie, maar anderzijds ook over voldoende kritisch distantievermogen beschikken om de gewenste veranderingen daadkrachtig te ondersteunen. Naast het zorgdragen voor actief en betrokken leiderschap, het op gang brengen van een activerende en enthousiasmerende beweging, is er nog een derde aspect aan 'eerst wie, dan wat' verbonden, het personeelsbeleid. Het gaat hier om het stellen van persoonlijke doelstellingen, de beoordeling en beloning en het eventueel aantrekken van nieuwe medewerkers. Kortom, het gaat hier om het organisatorische spel om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen.



KERN & KOERS

Aangezien wij hier in de rest van dit magazine uitvoerig op ingaan, kunnen wij dit onderwerp voor nu kort bespreken. Visie en strategie definiëren wij als het binding en sturing geven op hoofdlijnen, terwijl bewust ruimte wordt gelaten aan creativiteit en professionaliteit. Zoals wij hiervoor zagen, is het gebrek aan visie en strategie één van de voornaamste boosdoeners achter het falen van veranderprocessen. Het is om deze reden dat visie en strategie uit de 'ivoren toren' van het topmanagement gehaald moeten worden. In tegenstelling tot wat men denkt, leeft de behoefte aan een richtinggevend perspectief niet als eerste bij het topmanagement van organisaties, maar bij het middenmanagement en de medewerkers. Vooral daar heerst onvrede over een gebrek aan visie, over beslissingen die onbegrijpelijk, onvoorspelbaar en zelfs tegenstrijdig zijn. Het is om deze reden dat wij een sterk pleidooi voeren voor een participatieve aanpak, waarbij de verschillende benaderingen - systematische analyse, betrokkenheid genereren door middel van procesbegeleiding en het genereren van creatieve oplossingen - met elkaar worden verbonden.

ACTIVERING EN VERANKERING

De voorgaande dimensies staan in het teken van het mobiliseren van energie, het kiezen en met elkaar in verbinding brengen van de juiste mensen, alsmede het formuleren van de eigen identiteit en van de geambieerde richting. We hebben daarmee de randvoorwaarden voor succes geschapen. Het echte werk moet echter nog wel gedaan worden. Niet alleen uit de eigen ervaring, maar ook uit de managementliteratuur weten wij hoe moeilijk het is om voorgenomen dingen ook daadwerkelijk te realiseren. Men zal eerst degenen moeten activeren die weinig of niet bij de veranderplannen zijn betrokken.

Men dient daarbij als het ware nogmaals de hele tot dusver behandelde cyclus te doorlopen. Dat wil zeggen, de ideeën en intenties zullen op dusdanige wijze gecommuniceerd moeten worden, dat zij bij de betrokkenen ook een 'gevoel van noodzaak', dan wel een 'gevoel van opwindings' veroorzaken. Men zal aan de middenmanagers en medewerkers ook de vraag naar de eventuele geschiktheid om deel te nemen aan het veranderproces moeten stellen. En men zal vooral moeten uitleggen wat de visie en strategie inhouden. Dit is geen kwestie van een informatieve bijeenkomst en ook niet van een eenmalige discussieronde, maar dit is een zaak van permanente dialoog.⁸ Daarnaast zal men aan de hand van zogenaamde 'quick wins' moeten laten zien dat de veranderingen niet onrealistisch zijn, maar dat het werkt. Nadat een positieve beleving met betrekking tot de aanleiding en aard van de veranderingsintenties is opgebouwd, dienen de daadwerkelijke veranderingen voortdurend te worden bekrachtigd. Voorbeeldgedrag van leidinggevend, het elkaar aanspreken op het niet nakomen van gemaakte afspraken, het vertalen van de visie en strategie in nieuwe methodieken, systemen en processen, dit alles valt onder de noemer 'bekrachtiging'. Zoals Bossidy en Charan (2002) terecht opmerken, gaat het hier vooral om de 'discipline om dingen daadwerkelijk gedaan te krijgen.' De verankering is pas compleet indien de veranderingen periodiek en systematisch worden gemeten en geëvalueerd. Ook op dit punt blijven nogal wat organisaties in gebreke. Het is dan ook één van de redenen dat veranderingen verzanden. Want hoe kinderachtig het ook mag klinken, wat niet gemeten wordt, is blijkaar niet belangrijk genoeg.





TOT SLOT

We zijn in dit artikel in vogelvlucht over het actuele veranderlandschap gescheerd. We hebben daarbij geconstateerd dat de gemoedstoestand in veel bedrijven niet bepaald rooskleurig is. De negatieve ervaringen met veranderprocessen zijn hierbij een belangrijke factor. De meeste veranderingen geven mensen geen energie en zijn bijgevolg niet effectief. Op basis van dit gegeven zijn we nagegaan hoe het zit met de energiehuishouding binnen bedrijven en hoe men de energie-intensiteit kan verhogen. We hebben hiervoor een verandermodel aangeboden, dat vier uiteenlopende dimensies omvat. In dit magazine gaan wij met name in op de derde dimensie, kern & koers. Met dit artikel hebben wij geprobeerd te laten zien dat visie en strategie geen doelen op zich zijn, maar dat zij een belangrijke schakel vormen in het realiseren van energieke en effectieve organisaties!

NOTEN

- ¹ D.K. Carr e.a., *Managing the Change Process*, New York, 1996
- ² J. Boonstra verwijst hier naar onderzoek verricht door Sioo, Amsterdam, 2005
- ³ Zie onder meer: H. Bruch en S. Ghosal, *Unleashing Organizational Energy*, MIT Sloan Management Review, Fall 2003; R. Cross e.a., *What Creates Energy in Organizations*, MIT Sloan Management Review, Summer 2003
- ⁴ Peters en Waterman, *In Search of Excellence*, New York, 1982; J. Collins, *Good to Great*, New York, 2001
- ⁵ M.L. Turner, *K-Mart's 10 deadly Sins: How Incompetence Tainted An American Icon*, New York, 2003; K. Wessels, *Verkeerd Spoor: De crisis bij de NS*, Amsterdam/Antwerpen, 2003
- ⁶ J.B. Stewart, *Disney War*, New York, 2005
- ⁷ B. Fischer-Appelt, *Die Moses Methode*, Hamburg, 2005
- ⁸ Uit onderzoek blijkt de kracht van informatie het minst groot te zijn (veranderindex =1), die van discussie middelmatig (veranderindex = 3) en van dialoog het grootst (veranderindex = 8-10). Zie onder meer: D. Clutterbuck en S. Hirst, *Talking Business: Making Communication Work*, Oxford, 2003

BIBLIOGRAFIE:

- Bossidy, L., en Charan, R., *Execution: The discipline of getting things done*, London, 2002
- Caluwé, L. de, en Mastenbroek, W., *Nationaal Onderzoek Verandermanagement*, 2004, www.novm.net
- Collins J., *Good to Great*, New York, 2001
- Collins, J.C., en Porras, J.I., *Built to last*, New York, 1994
- Covey, S.R., *De 8ste eigenschap: Van effectiviteit naar inspiratie*, Amsterdam/Antwerpen, 2005
- Fisher-Appelt, B., *Die Moses Methode*, Hamburg, 2005
- Gallup, *Great Britain's Workforce Lacks Inspiration*, www.gallup.com, 2003
- Gallup, *Engagement Index 2004*, Berlin, 2004
- Kotter, J., *Het hart van de verandering*, Schoonhoven, 2002
- Maier, C., *Liever Lui: de kunst van het effectief nietsdoen op het werk*, Utrecht/Antwerpen, 2004
- Schrijvers, J., *Hoe word ik een rat?*, Schiedam, 2002
- Schrijvers, J. en Schrijvers, J.P.M., *Het maandagmorgen-gevoel*, Schiedam, 2004
- Smit, J., *Het drama Ahold*, Amsterdam, 2004