
ORDELIJK DENKEN OVER VERANDERBREEDE EN -DIEPTE

Essenties van verandermanagement (3)

Jan Jonker en Marco de Witte



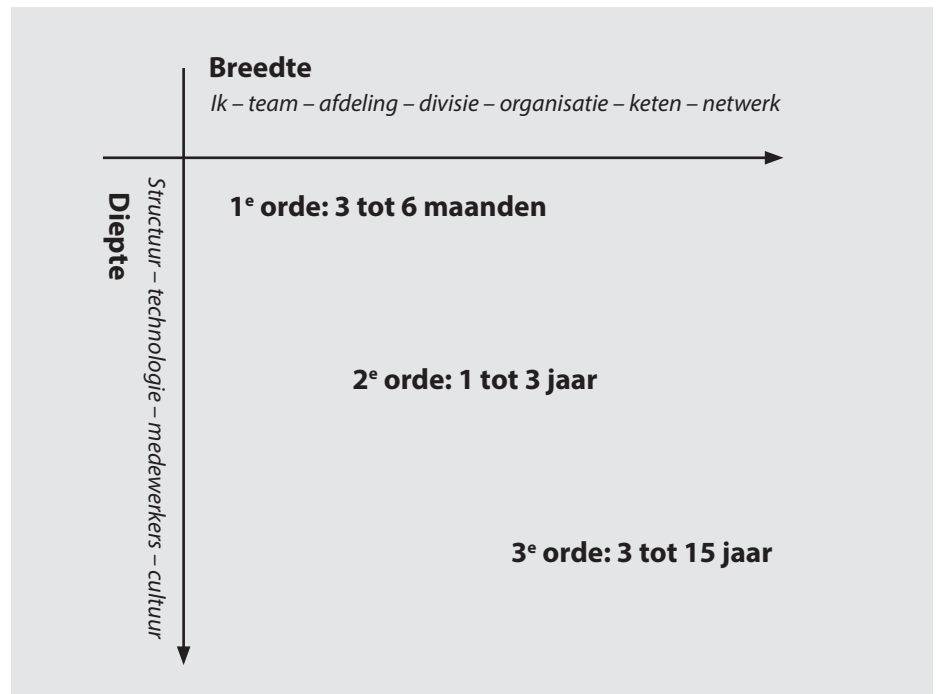
Veranderen begint met het samenhangend beantwoorden van de kernvragen uit het vierballenmodel, zoals wij in Management Executive, nummer 1, hebben geïntroduceerd. De kern van dat model bestaat uit vier bedrieglijk simpele vragen: *WAAROM* moeten we veranderen, *WAT* zouden we dan in de organisatie moeten aanpakken, *HOE* kunnen we dat veranderproces vormgeven en *WIE* zijn daarbij (intern of extern) betrokken? Het model helpt deze vragen en de verbanden daartussen uitgelijnd te beantwoorden. Dat kan door linksom (rationeel-analytisch) te redeneren of door rechtsom meer procesmatig te werk te gaan. Dat is niet zo simpel als het klinkt. Het proces van analyseren en interveniëren kent de nodige voetangels en dilemma's. In dit artikel kijken we naar de breedte en diepte van veranderkundige vraagstukken en drie veranderordes die daaruit zijn af te leiden.

Dit is het derde artikel in een serie van vier over de essentie van verandermanagement. In deze vier artikelen wordt stapsgewijs een veranderkundige aanpak aangereikt; een aanpak die wij in de afgelopen tien jaar hebben ontwikkeld en veelvuldig toegepast. Later in dit jaar presenteren we het boek *De kunst van veranderen* (Kluwer) waarin we deze aanpak verder uitwerken. Deze serie van vier artikelen loopt daarop vooruit. In het eerste artikel (zie *Management Executive*, nummer 1-2013) is het vierballenmodel geïntroduceerd en hebben we laten zien hoe je daarmee kunt werken. In het tweede artikel hebben we drie centrale veranderkundige dilemma's uitgewerkt (zie nummer 2-2013). In deze derde bijdrage gaan we in op het denken over veranderen in veranderkundige lagen, of zoals wij het noemen 'veranderordes'. Er wordt stilgestaan bij eerste-, tweede- en derde-ordeveranderingen en de consequenties voor een passende veranderkundige aanpak. In het vierde en laatste artikel – dat na de zomer verschijnt – staan we stil bij vijf strategieën voor klantwaardecreatie.

Succesvol interveniëren in een organisatieveranderingsproces vraagt om het doorgronden van de veranderkundige vraag. Die vraag is te positioneren op twee dimensies: die van veranderdiepte en -breedte. Deze positionering leidt tot het onderscheiden van drie ordes van veranderen. De eerste orde richt zich op verbeteren, de tweede orde op transformatie en de derde orde richt zich op transitie. Naarmate breedte en diepte toenemen,

Dit is de derde van in totaal vier bijdragen. De eerste introduceerde een veranderkundig vierballenmodel, de tweede stond stil bij drie dilemma's uit de veranderpraktijk, in de vierde wordt gekeken naar vijf strategieën voor klantwaardecreatie. Samen vormen deze vier bijdragen een samenhangende visie op veranderen. In december 2013 verschijnt bij Kluwer een boek (*De kunst van veranderen*), waarin deze visie op veranderen systematisch en visueel wordt uitgewerkt.

Veranderbreedte en veranderdiepte



nemen de diepgang en reikwijdte en daarmee de complexiteit exponentieel toe.

Nog niet zolang geleden zijn private en overheidsorganisaties begonnen met het organiseren van processen in plaats van functies. Inmiddels hebben we ontdekt dat die processen over de grenzen van organisaties heen lopen en onderdeel zijn van proces- en waardeketens (Porter, 1985). De kern is dat interne (bedrijfs)processen zich voortzetten in de bedrijfsprocessen van leveranciers, klanten en andere stakeholders. Het goed organiseren van waardeketens vraagt om (achter- en voorwaartse) integratie. (Be)sturing die verdergaat dan de grenzen van de eigen organisatie. Niet voor niets spreken veel (publieke) organisaties in hun strategieplannen over het feit dat ze de 'regie' willen voeren op een bepaald beleidsterrein. Ook al wordt niet altijd duidelijk wat ze daar exact onder verstaan!

Naast het denken over waardeketens die parallel worden georganiseerd (zie o.a. Bakker en Hardjono, 2013) zien we een ontwikkeling richting het *samenwerken* in netwerken. Samenwerken in netwerken wordt in termen

van control en directe sturing losser en daarvoor lastiger. Talenten, competenties en skills worden vaker tijdelijk en losjes gekoppeld in projecten samengebracht. De populariteit van het 'zzp'-erschap, ook in de publieke sector, laat zich daar deels door verklaren. Wel samenwerken maar geen 'baas'.

Netwerken zijn losjes gekoppelde, maar wel doelgerichte samenwerkingsverbanden tussen autonome partijen die voor het realiseren van het project afhankelijk zijn van elkaar. De kracht van netwerken zit in de tijdelijke en door de partijen als zodanig beleefde synergie. De keuze van partijen is afhankelijk van de opdracht – en loopt in principe alleen gedurende het project. Zo ontwikkelen zich effectieve 'communities of practice' die als een tijdelijke 'gemeenschap' werken. Projectmanagement nieuwe stijl.

Het lijkt er steeds meer op dat de toekomst is aan mensen en organisaties die processen weten te organiseren in ketens of projecten, die netwerken kunnen ontwikkelen en daarin worden gedreven door (gezamenlijke) waarden, identiteit en normen. Organiseren en de organisatiekundige opgave worden dan steeds meer het beheren en regisseren

De ordes van organiseren en veranderen

Organisatiekundig	Veranderkundig
1 ^e orde: de runningbusiness beter maken	Verbeteren van A naar B : A = a <i>Kansrijk</i>
2 ^e orde: het organiseerparadigma verlaten	Transformatie van A naar B : B = b <i>Risicovol</i>
3 ^e orde: het systeem anders organiseren	Transitie van A naar ? : ? = C <i>Uitdaging</i>

van een portfolio van samenwerkingsrelaties tussen organisaties en tussen partijen die samen een 'open' ecologisch organisatiesysteem vormen (Jonker, 2011).

Drie ordes van veranderen

De geschetste ontwikkeling richting ketens en netwerken stelt fundamentele vragen over ons denken over organisatieverandering. Dat denken over organisatieverandering is ontstaan rond WO II en is verbonden aan de naam Kurt Lewin. Zijn 'geplande verandering' noemen wij een eerste-ordeverandering. Uitgangspunt is dat verandering maak-

baar is via drie stappen (*freeze, move en refreeze*). Dat denken is lange tijd dominant geweest. Maar het veranderkundige landschap is sterk aan verandering onderhevig. Sinds twee decennia maken veranderkundigen onderscheid tussen *eerste* en *tweede* orde van verandering. Door Senge (1990) geïntroduceerd als 'single' en 'double loop learning'. Bij *single loop learning* (eerste orde) gaat het erom het bestaande systeem te verbeteren. De veranderkundige opgave is de performance van de organisatie te verbeteren, te versnellen, efficiënter aan te pakken. Bij *double loop learning*, of tweede orde, gaat het

Over breedte en diepte van veranderen

Het is relevant de vraag te stellen van welke *orde* een verandering is. Die orde wordt bepaald door twee dimensies. Allereerst wordt op basis van de scope (reikwijdte) van het veranderkundige vraagstuk de veranderbreedte bepaald. De breedte is verbonden aan de vraag WIE? bij de verandering zijn betrokken. De eerste positie is wanneer het verandervraagstuk alleen betrekking heeft op mij (IK!). Daarna volgen het team, de afdeling, de divisie, sector of businessunit, de gehele organisatie, de klant, de toeleveranciers, de buurt, de keten, een netwerk, et cetera. Hoe breder het vraagstuk, hoe meer partijen in beweging moeten worden gebracht. Op basis van een antwoord op de WAT-vraag kan de veranderdiepte worden bepaald. Die diepte is te zien als een dimensie die loopt via de structuur van de organisatie, de technologie, naar de medewerkers en tenslotte de cultuur (STMC). Als de veranderbreedte en -diepte toenemen, nemen de tijd, middelen en energie die nodig zijn om te veranderen exponentieel toe. Het positioneren van de veranderkundige vraag op de veranderbreedte en -diepte laat zien op welk niveau impact gewenst is. Die analyse bepaalt de orde van de verandering

Managers onderschatten stelselmatig hoeveel energie het kost om echt te veranderen

om het fundamenteel herzien van het bestaande organisatieparadigma. Nieuwe business ontwikkelen met de competenties die we al in huis hebben, is grofweg het adagium. Niet sneller of slimmer, maar anders, met een andere waardepropositie als resultaat. De opgave om te organiseren in de eenentwintigste eeuw is steeds meer het organiseren *tussen* organisaties, tussen partijen. Het gaat er niet zozeer om verandering te realiseren in organisaties, maar om het vormgeven van vraagstukken in de ketens en netwerken waarvan deze onderdeel uitmaken. In aanvulling op de eerste en tweede orde zien wij daarom ook een derde orde. Dit is een veranderkundige orde die zich richt op systeemverandering en niet op de (individuele) organisaties. De essentie van de derde orde is eigenlijk het loslaten van de eerste en tweede orde en het systeem opnieuw inrichten. Wij benoemen deze drie ordes als verbeteren, transitie en transformatie.

Eerste orde veranderen: verbeteren

Bij de eerste-ordevraagstukken gaat het om het veranderen c.q. verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie (voorbeeld: het organogram herontwerpen of een nieuw voorraadstelsel introduceren). De organisatiekundige opgave is de 'running business' te verbeteren. De veranderkundige opgave is de organisatie beter te laten presteren, te versnellen, het efficiënter en effectiever aan te pakken. Het adagium is 'meer van hetzelfde, liefst met minder middelen'. Uitgedrukt in een veranderaanpak ga je van A naar B, met behulp van een veranderstrategie die reeds veelvuldig in die organisatie is toegepast (bijvoorbeeld 'reizen' met een projectmatige aanpak). Je hanteert dus binnen de bestaande organisatie een bestaande veranderstrategie. Op die manier kom je

ook helemaal niet in B, maar eigenlijk in A'. En dat was nu juist de bedoeling; beter A. Stuitend goed gedaan dus!

Tweede orde veranderen: transformatie

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

Uitgedrukt in een veranderaanpak gaan we van A naar B, maar nu met behulp van een veranderstrategie die nieuw is voor die organisatie en die de kenmerken van de gewenste bestemming in zich draagt. We hanteren interventies die experimenteren met gedrag alsof we al in B zijn, alsof we op de gewenste bestemming zijn gearriveerd. We gaan dus van A naar B, op de manier van B en dan krijg je een heel klein B'tje. Een eer-

ste ervaring met het gedrag dat past bij de gewenste bestemming. En door te blijven experimenteren wordt B steeds duidelijker, concreter en het gedragsrepertoire daarbij passend(er).

Derde orde veranderen: transitie

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

De derde orde vraagt om het fundamenteel herzien van de manier van organiseren, maar ook die van veranderen. We moeten van A naar B, minimaal op de manier van B. En dit terwijl we B slechts herkennen als B-Hag's ('big hairy audacious goals'), 'harige' droomdoelen zoals: marktwerking in de zorg, een circulaire economie met grondstofrotondes, et cetera. Dat betekent dat de verandering

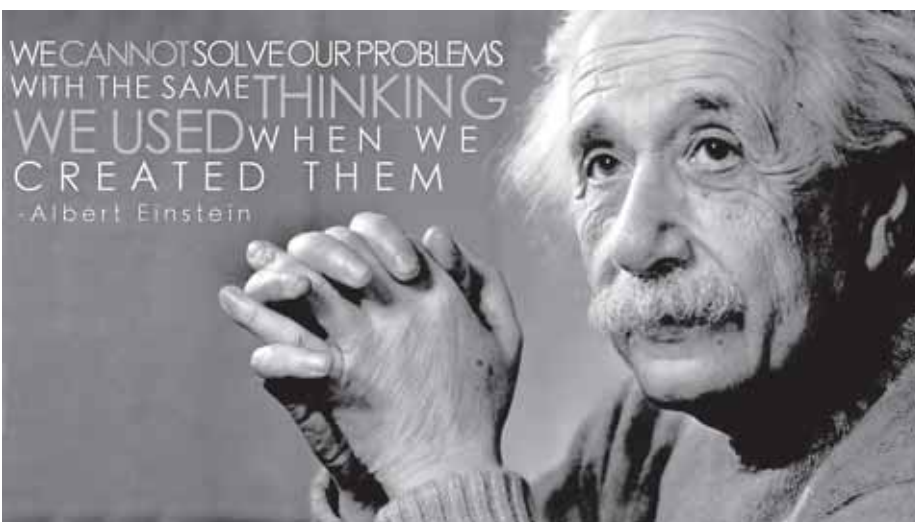
Hoe hoger de orde van veranderen, hoe exponentieel groter het benodigde verandervermogen

als een interorganiseerprobleem wordt benaderd. Veranderkundig ronduit lastig, omdat er niet onmiddellijk een logisch platform is waarop je alle spelers kunt bijeenbrengen. Bovendien staan spelers niet onder het hetzelfde 'hiërarchische' gezag. Partijen moeten 'zonder sterren en strepen' worden verleid en verbonden om gezamenlijk het systeem in beweging te brengen.

De essentie van de derde orde is eigenlijk het loslaten van de eerste en tweede orde en het systeem opnieuw inrichten. Eigenlijk moet daarvoor de gevestigde orde op de schop en moeten de betrokken partijen proberen met elkaar te komen tot een fundamentele herziening en inrichting van de maatschappelijke opgave en daarmee ook de organisatorische opgave waarvoor ze staan. Rotmans introduceerde voor dit veranderkundige vraagstuk de term *transitiemanagement* (2003, 2013). Ook veel van wat in de bestuurskunde bekendstaat onder de noemer 'procesmanagement' is bruikbaar voor derde-ordevraagstukken (zie De Bruijn c.s., 2002).

Epiloog: de tango van veranderaars en hun veranderkundige ordes

We leven in een tijd van turbulentie, van onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Kijken naar de veranderkundige opgave waarvoor we staan in en tussen organisaties vanuit de drie geschetste ordes van veranderen is daarom hoogst relevant. Het helpt nog meer om het veranderkundige vraagstuk op basis van een breedte- en diepteanalyse te positioneren in termen van eerste, tweede en derde orde. Want het grote gevaar dat op de loer ligt is dat we derde-ordevraagstukken benaderen met de aanpak en oplossingen van de tweede en eerste orde. We proberen dan, in tegenstelling



tot Einsteins advies, het veranderkundige vraagstuk op te lossen binnen het systeem waarin het is ontstaan. Helaas raken we dan gevangen in een cirkelredenering. Wat nieuw is, wordt benaderd met een ouderwetse manier van denken. De derde orde vraagt echt om het fundamenteel herzien van de manier van organiseren van het systeem. Dan moet de veranderkundige aanpak ook anders. Ofwel, we moeten van A naar B, minimaal op de manier van B, maar eigenlijk op de manier van (?). Dat betekent dat de verandering als een interorganisationeel probleem wordt benaderd. Veranderkundig lastig, omdat er niet onmiddellijk een logisch platform is waarop je alle spelers bijeen kunt brengen. Bovendien staan die zoals gezegd niet allen onder hetzelfde 'hiërarchische' gezag, zoals in de tweede orde wel het geval is. Partijen moeten er 'zonder sterren en strepen' worden georganiseerd, wat een mix van verleiden, uitdagen en verbinden betekent. Dat kan alleen door samen het systeem in beweging te brengen, in een gezamenlijk uitgevoerde dans.

De idee dat veranderaars bewust kunnen ingrijpen om de werkelijkheid 'naar hun hand te zetten' komt zo stevig ter discussie te staan. Het 'Lewiaanse fundament' uit de jaren veertig van de vorige eeuw onder verandermanagement als een maakbare organisatorische werkelijkheid is dringend aan revisie

toe. Veranderaars past voor alles bescheidenheid. Ze hebben maar beperkte, en vaak ook nog niet eens bewuste, invloed. Zeker als het over derde-ordeverandervraagstukken gaat, is het beter om verandermanagement te vergeten. Dit soort veranderprocessen is niet te managen, laat staan te controleren en/of te beheersen. Zelfs de term 'veranderkunde' is wellicht een té intentionele aanduiding. Wij spreken liever van de 'kunst van veranderen'. Vraag je naar 'de kunst van het veranderen' dan zullen we meer oog moeten krijgen voor het organiseren *tussen* organisaties en de vraagstukken die dat met zich meebrengt. Dat betekent een steeds sterker accent op tweede- en derde-ordeverandervraagstukken en dus een focus op transformatie en transitie. Zonder sterren en strepen verbinden en verleiden en het systeem in beweging krijgen in een op elkaar afgestemde dans. Voorwaar een uitdagende opgave!

Literatuur

- Bakker, R.J.M. en T.W. Hardjono, *Horizontaal organiseren – Horizontaal en procesgericht denken, construeren, besturen en samenwerken*, Kluwer, 2013.
- Bruijn, J.A. de, R. in 't Veld en E. ten Heuvelhof, *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*, Academic Service, 2002.
- Jonker, J., *Duurzaam ondernemen: Naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid*, Oratie, Radboud Universiteit Nijmegen, 2011.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- Rotmans, J., *Transitiemanagement: sleutel naar een duurzame samenleving*, Van Gorcum, 2003.

Veranderen is richten en inrichten om de belofte van waarde te realiseren

- Rotmans, J., *In het oog van de orkaan*, Aeneas, 2013.
- Senge, P., *De Vijfde Discipline. De Kunst en de Praktijk van de Lerende Organisatie*, Scriptum, 1992.
- Witte, M.C. de, J. Jonker, M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk*, Kluwer, 2012.

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 publiceerde recent *Werken aan de WEconomy* (Kluwer, 2012). Zijn huidige onderzoek richt zich op 'Nieuwe Business Modellen'. Na de start in 2011 (zie het Working Paper NBM: bit.ly/NHdABn) heeft hij een internationaal vervolg op dit onderzoek opgezet met een eindconferentie op 28 juni 2013 (zie: www.nieuwebusinessmodellen.info). jjonker@fm.ru.nl

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 concepten en praktijken voor managers. Samen met o.a. Jonker redigeerde hij *Essenties van verandermanagement* (Kluwer, 2012). Zijn kracht ligt in het enthousiast en inspirerend begeleiden van managers en managementteams bij complexe veranderingen. dewitte@hgrv.nl