

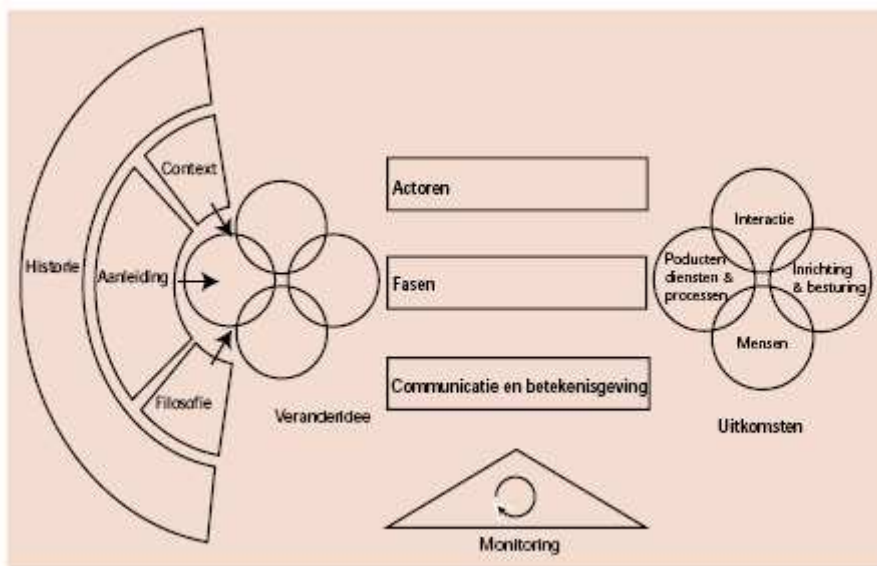
Effectief veranderen: Kun je dat opleggen?

Door ir. Wim Hoyer. Directeur bij Organisatie adviesbureau Interaction Interim

Hoe vaak leidt een verandering niet tot het beoogde succes? Hoe vaak gaan fusies fout en worden organisaties uiteindelijk weer opgesplitst. Succesvol veranderen is moeilijk. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er regelmatig boeken en artikelen verschijnen, waarin effectief verandermanagement wordt besproken. Twee recente boeken wil ik hierbij met elkaar vergelijken. Op de eerste plaats “Leren veranderen” van Leon de Caluwé en Hans Vermaak (lit. 1), inmiddels een standaard werk op de desk van de veranderaar. Daarnaast het boek “De High Performance Organisatie, een integrale aanpak” door Jan den Breejen (lit. 2), waarin het traject wordt besproken dat een organisatie in haar ontwikkeling naar een High Performance Organisatie (HPO) doorloopt.

Leren Veranderen.

Het boek “Leren veranderen” van de Caluwé en Vermaak is een standaard werk voor de veranderaar. De schrijvers beperken zich tot een geplande verandering en geven een algemeen bruikbaar verandertraject aan zoals weergegeven in figuur 1. Het verandertraject bestaat uit het vaststellen van de noodzaak tot veranderen op basis van een analyse van de bestaande situatie en gewenste situatie. Het veranderdoel wordt geformuleerd. Het veranderpad wordt uitgezet in een aantal fasen waarbij gekozen wordt uit een scala van interventiemogelijkheden. Een goed veranderplan houdt rekening met de actoren, omvat tevens een communicatieplan en houdt voortdurend de voortgang van de verandering in de gaten. Eigenlijk is een geplande verandering een projectmatige aanpak, waarbij de veranderaar de organisatie of organisatiedelen begeleidt naar de “overkant”.



Figuur 1: Een gepland verandertraject (lit. 4)

Het bijzondere en aansprekende in het boek van de Caluwé en Vermaak is het veranderdenken in kleuren, die zij kleurendrukken noemen. De schrijvers maken onderscheid in een vijftal veranderkleuren of veranderstrategieën:

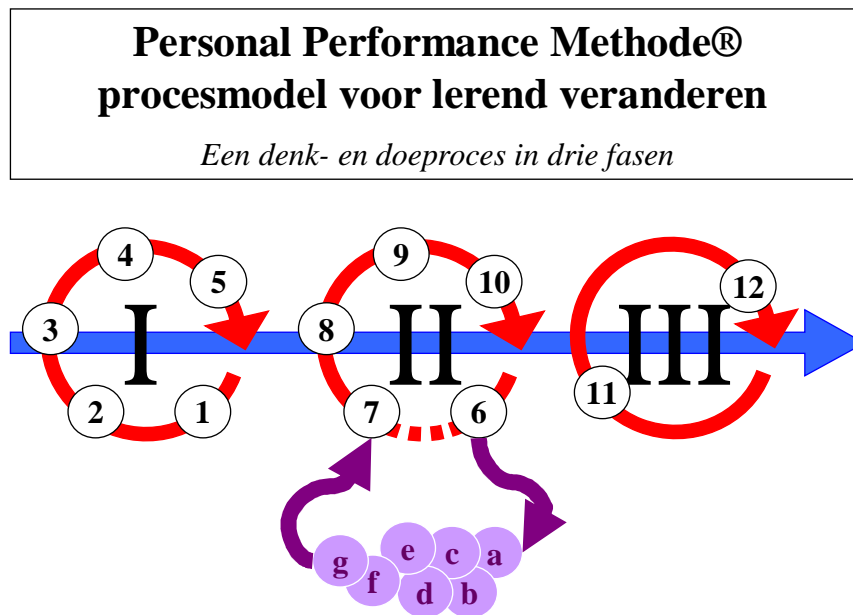
1. Geeldrukdenken: Belangen bij elkaar brengen. Win-Win situaties vormen. Onderhandelen.
2. Blauwdrukdenken: Planmatig denken, planmatige gestructureerd veranderen. Complexiteit reduceren.
3. Rooddrukdenken: Mensen prikkelen en motiveren. Aandacht, respect en vertrouwen geven.
4. Groendrukdenken: Motiveren om te ontdekken en te leren. Faciliteren in groei.
5. Witdrukdenken: Denken in natuurlijke processen. De verandering komt spontaan, door wegen die mensen van nature willen gaan. Ruimte bieden voor eigen energie en inspiratie. Blokkades wegnemen.

Afhankelijk van de cultuur van de organisatie, de veranderaar zelf en omstandigheden wordt een veranderkleur gekozen. De kleur bepaalt de te kiezen interventies. Volgens de schrijvers zal één kleur steeds de voorkeur hebben.

Het verandertraject volgens de Caluwé en Vermaak is een gepland verandertraject. Vooraf wordt het plan gemaakt en ook al wordt er gekozen voor een rode, groene of witte strategie, die de verandering meer van binnenuit dan van bovenop opgelegd beogen, het blijft een geplande verandering van bovenaf.

De High Performance Organisatie, een integrale aanpak

Jan den Breejen presenteert evenals de Caluwé en Vermaak een algemene verander aanpak: De PPM methode. (Figuur 2)



Figuur 2: De PPM methode, een aanpak voor lerend veranderen. (lit. 2)

In deze veranderaanpak komen we een drietal leercirkels tegen:

Leercirkel I: De onderzoeks- en definitiefase

Leercirkel II : De Plan fase

Leercirkel III: Uitvoeringsfase

De cirkels beschrijven het traject dat de medewerker in een verandertraject doorloopt. Het is het verandertraject van de medewerker, niet van de organisatieleiding. De cijfers in de leercirkels beschrijven de stappen in iedere fase. De letters doelen op een benchmark proces dat een onderdeel vormt van het verandertraject namelijk leren van anderen.

Daar waar de Caluwé en Vermaak de nadruk leggen op een vooraf van bovenaf uitgestippeld verandertraject, legt den Breejen de nadruk op de kracht van mensen. Een HPO wordt bereikt door inspirerende leiders die hoge kwaliteit medewerkers in staat stellen zich steeds verder te ontwikkelen. De ontwikkeling van medewerkers wordt voorwaarden voor de ontwikkeling van een organisatie tot een HPO organisatie. Hierbij sluit den Breejen aan bij de resultaten van het onderzoek dat Collins (lit. 3) publiceerde in zijn boek Good to Great.

Ook den Breejen “bekent kleur”. Voor een maximaal rendement van leren wordt met behulp van de High Performance Organisatie Scan (diagnose) en het *Interventiekompas (werkvormen)* gekozen voor vier verschillende denk- en leerstijlen:

1. *Zakelijk & Doelgericht*. Bij deze leerstijl worden vooral praktische vaardigheden zoals doelen stellen, leren presenteren, interviewen etc. ingezet.
2. *Zelfsturing & Creativiteit*. Bij deze leerstijl wordt vooral ontdekt en geëxperimenteerd. Bijvoorbeeld door het toepassen van best practice bedrijfsbezoeken, reality-cases en gaming
3. *Mens & Motivatie*. Deze leerstijl is vooral gericht op persoonlijke ontwikkeling. Coaching in teams of individueel om persoonlijk andere keuzes te maken
4. *Planning & Proces*. Deze leerstijl is vooral gericht op veiligheid, structuur en helderheid. Heldere boeken en een concreet stappenplan bevorderen de participatie

Deze vier denk en leerstijlen zijn ondanks de verschillen goed te vergelijken met de kleurendrukken van de Caluwé en Vermaak. Het grote verschil tussen beide benaderingen zit hem in het gegeven dat de Caluwé en Vermaak de veranderaar een voorkeursstijl laten kiezen bij boogde interventies en den Breejen alle stijlen laat toepassen voor het grootste leereffect. Bij den Breejen wordt de veranderingstijl dan ook niet vooraf planmatig gekozen door de veranderaar, maar stellen medewerkers en coaches samen een leer- en verandertraject samen, waarbij geput wordt uit alle mogelijke leer- en denk stijlen.

Het boek van Caluwé en Vermaak is geschreven om managers te leren hoe te veranderen (hun boek heeft dan ook als ondertitel “een handboek voor de veranderkundige”), den Breejen onderstreept het belang van verandering van “onderuit”. Wanneer medewerkers leren en veranderen, ontstaat (het beoogde) rendement voor de organisatie. Naast planmatige veranderingen is de methode van den Breejen ook uitermate geschikt voor niet-planmatige veranderingen. Immers wordt eenmaal de veranderkracht van de medewerkers aangeboord en komt deze tot volle wasdom, dan komt het vliegwiel van de organisatie op gang en komt er veel meer tot stand dan van tevoren bedacht is. (zie ook lit. 3)

Literatuurverwijzingen

1. L. de Caluwé & H. Vermaak; Leren veranderen. ISBN \-13: 9789013016543
2. J. D.den Breejen. De High Performance Organisatie; Een integrale aanpak
3. J. Collins. Good to Great ISBN-13: 9789025425104
4. H. Vermaak. Veranderkunde in zeven vragen. Holland Management Review, no 82, 2002

Januari 2009