

Het vier-ballenmodel

Terug naar de kern van verandermanagement

Vier vragen, twee redeneerlijnen en drie dilemma's om samenhangend te kunnen veranderen

Veel organisaties zijn niet in staat om met bewust gelanceerde veranderingsprocessen hun oorspronkelijke doelstellingen te realiseren. Ingrijpende veranderingen blijken (te) complex en stranden halverwege of eindigen in een niet gewenst resultaat. In dit artikel reiken de auteurs een aanpak aan gebaseerd op vier vragen en drie dilemma's. Die aanpak hebben zij in de afgelopen tien jaar ontwikkeld en veelvuldig gebruikt.

Anders veranderen maar Hoe dan?

Het resultaat van veel organisatieveranderingen valt tegen. Doorgaans struikelen veranderingen precies over datgene wat veranderd moet worden: de attitudes en het (oude) gedrag van medewerkers en managers – niet over het herinrichten van de structuur of de processen.

Teleurgesteld blijven medewerkers achter. De reactie van het management is vaak om het nog eens te proberen, en om het over een net iets andere boeg te gooien. Veel maakt dat niet uit. Het veranderproces blijft gewoon 'op de rotonde' en het lukt niet de cirkel van de gewoontes te doorbreken.

Mensen in veranderingsprocessen leren zo niet echt begrijpen waarom het zo vaak 'mislukt'. Wel ontstaat er al snel verandermoeheid. In de literatuur wordt dit wel aangeduid als het 'Bohica'-syndroom: *'Bend over, here it comes again!'*. Al die lastige, rommelige en pijnlijke ervaringen geven aan dat er misschien iets wezenlijks moet veranderen in onze gangbare aanpak van veranderen.

Het is dus niet verwonderlijk dat de veranderkunde sterk wordt beheerst door de vraag waarom het zo vaak misgaat. Die regelmatig terugkerende zoektocht is te vergelijken met die van de kruisridders naar de heilige graal. Wij denken dat het denken over het veranderen zelf moet veranderen. Desondanks bestaat het succesrecept tot op heden niet. 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. Het is gebaseerd op een model bestaande uit vier bouwstenen en drie dilemma's. Deze helpt een systematische aanpak te ontwikkelen en zo mensen een veranderkundige leidraad te geven.

Een bedrieglijk eenvoudig model

Onze aanpak is gebaseerd op het *vier-ballenmodel*. Het stelt vier kernvragen die in elke casus in samenhang met elkaar beantwoord moeten worden.

Dat noemen wij 'uitgelijnd' werken. Op die manier kunnen we systematischer leren omgaan met het organiseren van veranderingen. Systematisch betekent dat we uitlijnen hoe het organiseren verbonden wordt met de veranderkundige vraag. Het model helpt dat proces doordenken en 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. Ons model is meer 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? Wat zijn actoren en factoren die een aanleiding zijn om te willen veranderen en welke ambitie hebben we dan? Op grond daarvan kunnen we een belofte voor de toekomst formuleren. Als we dan aan de slag gaan moet het veranderen een bijdrage leveren aan het realiseren van die ambitie. 'Wat je belooft moet je doen'.

De tweede bal adresseert het organisatiekundige vraagstuk: WAT is er aan de hand in de huidige situatie ('as (it) is') en WAT moet de toekomstige organisatie worden ('to be')? Organiseren is gebaseerd op vier met elkaar samenhangende bouwstenen. Dat zijn voor ons Structuur, Technologie, Mensen en Cultuur. Dit noemen wij STMC. We maken een 'gap'-analyse op basis van de bestaande en gewenste situatie aan de hand van STMC. Dat geeft inzicht in wat er organisatiekundig moet gebeuren. Dat moet verbonden worden met de veranderkundige opgave.

De derde bal stelt de vraag HOE een veranderkundig proces op gang gebracht kan worden, waarin de gewenste organisatie gerealiseerd gaat worden. Er bestaan in onze ogen twee basale procesbenaderingen. Het eerste type staat een lineaire manier van denken voor. Deze benadering ziet veranderen als iets dat eindig is. Het draait allemaal om plannen en uitvoeren. Het tweede type ziet veranderen als een continue beweging. Bij deze benadering krijgt veranderen eerder een continu karakter. Deze tweede benadering richt zich meer op de vormgeving van het veranderkundige proces, terwijl dat proces al aan de gang is.

De vierde en laatste bal stelt de vraag 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. De veranderaar een heldere, eigen rol geven, voorkomt bovendien dat de casus vanaf 'de tribune' wordt beschreven. Daarnaast zijn er in elk veranderingsproces verschillende stakeholders (intern zowel als extern) te onderscheiden die een directe of indirecte rol spelen.

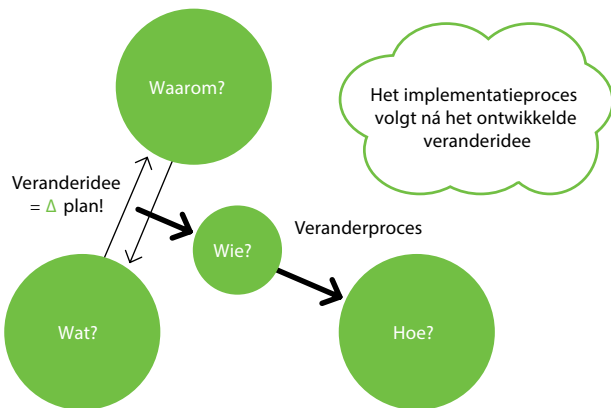
Linksom of rechtsom redeneren

Hiermee zijn de vier elementen uit ons model aangestipt. Cruciaal is dat de vier vragen uit het model in samenhang met elkaar beantwoord worden.

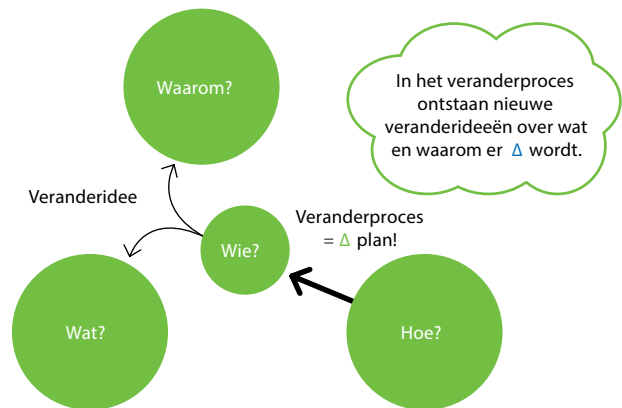
In minder dan 50 woorden

- In dit artikel wordt het 'vier-ballen' verandermodel geïntroduceerd.
- Het model beantwoordt in samenhang de vier vragen: Waarom, Wat, Hoe en Wie?
- Aanvullend worden drie dilemma's onderscheiden: deel-geheel, ratio-emotie en inhoud-proces.
- Bij elkaar geeft dit de basis om op een doordachte manier te werken aan de inrichting van veranderingsprocessen.

Linksom veranderen of Planned Change



Rechtsom veranderen of Continuous Change



De stapsgewijze beantwoording moet leiden tot een heldere en in een specifieke situatie logische set van keuzes. We noemen dat horizontale en verticale congruentie. In principe zijn daar twee wegen voor: de meer traditionele benadering van geplande verandering (ook wel ontwerpen of reizen genoemd) en de populairder wordende tweede weg van continue verandering (ook wel ontwikkelen of trekken genoemd). Wat blijkt is dat beide typen benaderingen, weliswaar in een andere volgorde, dezelfde cruciale vragen stellen aan een verandersituatie. Die vragen helpen ons om in onderlinge samenhang inzicht te ontwikkelen in de casus en in ons eigen denken over het veranderen daarbinnen. Zo leren we beter begrijpen waar het organisatie- en veranderkundig in een specifieke situatie over gaat en welke rol we daar zelf in kunnen of willen spelen. Door verschillend te kunnen redeneren 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.

De ‘rechtsom’ benadering kent een minder vaste route want 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 daarvoor anders georganiseerd moet worden. Die route is te benoemen als ‘*continuous change*’ met als fasering ‘*freeze, rebalance, unfreeze*’.

De eerste, meer traditionele, weg om uitlijning te realiseren is de vragen WAAROM, WAT, HOE en WIE (IK!) in die volgorde te beantwoorden. In de beantwoording van de WAAROM- en de WAT-vraag wordt een veranderidee ontwikkeld dat vervolgens moet worden geïmplementeerd. Het zoeken

naar een antwoord 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. 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. 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, de waarde die is beloofd. Betrokkenen ontwikkelen in het proces argumentatie en creëren op een andere manier betekenis voor 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 business model en alternatieve vormgeving van de organisatie. De volgorde is hier dat gedurende het veranderproces een veranderidee ontstaat. Door te doen, gaan we anders denken.

Drie dilemma’s

In het werken aan veranderkundige vragen onderscheiden wij drie veranderkundige dilemma’s: (1) deel – geheel, (2) inhoud – betekenis en (3) ratio – emotie. De eerste gaat over het dilemma tussen deel en geheel en noemen we de ‘*separation fallacy*’. Het tweede heeft betrekking op het zoeken naar een balans tussen inhoud en betekenis. Bij het uitwerken van dit dilemma bespreken we het ‘*constructionistisch*’ perspectief op organisaties en organiseren. Tenslotte is er een derde dilemma. Dit vraagt aandacht voor de rol van emoties in processen van gedragsverandering. De kern van dit dilemma is samen te vatten als ratio

en emotie. Dilemma's zijn niet op te lossen maar vormen 'bakens' waartussen gelaveerd moet worden tijdens het veranderingsproces. Wij praten niet over deze dilemma's in termen van het één versus het andere, maar als het balanceren tussen en – en.

De 'separation fallacy': deel en geheel

De essentie van dit eerste dilemma is dat we in de loop van de tijd organiseren en veranderen hebben gescheiden. We zijn het als aparte disciplines en vraagstukken gaan benaderen. Daarmee komt de inhoud (Waarom en Wat) los te staan van het proces (Hoe en met Wie). Sterker nog: de inhoud gaat de boventoon voeren over het proces. Daardoor wordt veranderen sterk instrumenteel benaderd. Die scheiding herstellen, vraagt om een integrale visie op organiseren en veranderen. Dat is mede de achterliggende gedachte bij onze stelling dat de vragen uit het vier-ballen-

Bestaande inhoud moet betekenis krijgen en in het proces van betekenisverlening ontstaat ook weer (nieuwe) inhoud. Beide zijn dus wederzijds op elkaar betrokken. 'Betekenis' is iets dat wordt verleend en niet kan worden afgedwongen. Niet de zender, maar de ontvanger bepaalt de betekenis en daarmee de impact van een boodschap. In dat individuele proces van betekenisverlening wordt met verschillende snelheden de 'vertaling' gemaakt naar een nieuw gedragsrepertoire. Uiteindelijk resulteert dit in nieuwe gedragspatronen.

Een paar apart: ratio en emotie

Emoties staan niet hoog aangeschreven in ons op rationaliteit en efficiëntie gericht organisatiedenken. Ze worden niet zelden beschouwd als irrationele ballast. Recente literatuur laat echter zien dat dit een achterhaald standpunt is. Kotter stelt in zijn boek 'The heart of Change' (2002) dat

Niet helder zijn over het 'Waarom' is de 'killer-app' van elk veranderingsproces.

model samenhangend beantwoord moeten worden. Wij pleiten dus voor een meer integrale visie en benadering. Niet voor niets zien we diverse auteurs (terecht) oproepen de verbrokkelde (wetenschappelijke) inzichten weer te bundelen. Zoals alle dilemma's is die van 'deel en geheel' niet op te lossen, maar door met zorg te balanceren tussen theorie en praktijk ontstaat wel inzicht in de grondslag voor keuzes. Zo ontwikkelen we, meer dan tot op heden, een 'evidence-based' wijze van conceptualiseren en interveniëren.

Het constructionistisch perspectief: inhoud en betekenis

In nogal gedateerd veranderkundig denken gaat men ervan uit dat een goed, inhoudelijk veranderidee zich als vanzelf vertaalt in nieuw gedrag. Mensen zien het, horen het en voilà: ze zetten het spontaan om in nieuwe activiteiten, in nieuw gedrag. Dat is een grote misvatting die veelvuldig uitmondt in veel gedoe en stroperigheid in het veranderingsproces. We ervaren dat in veel gevallen als 'fietsen in mul zand'.

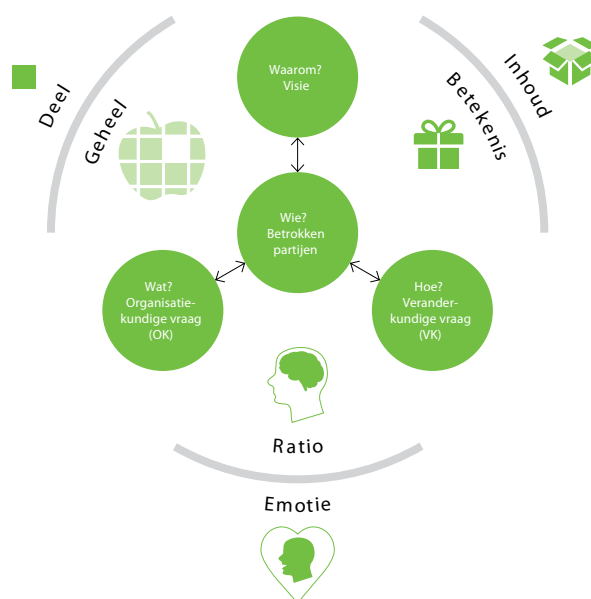
Dit nog steeds sterk aanwezige denken gaat voorbij aan het in onze ogen zo belangrijke constructionistische perspectief. Het implementeren van een goed veranderidee vraagt om het organiseren van een proces van betekenisverlening. Inhoud moet voor de betrokkenen betekenis krijgen.

Betekenis krijgen betekent dat een idee een 'vertaling' krijgt, door vragen te stellen als: Waarom moeten we veranderen? Wat verandert er voor mij en mijn collega's? Voor mijn werk en hun werk? Wat voel ik voor de verandering?

Door over die vragen na te denken, erover in gesprek te gaan, ontstaat het proces van betekenisverlening.

analyseren, denken en veranderen minder krachtig is dan de verbinding tussen zien, voelen en veranderen. Zijn visie is: *see, feel, change!* We moeten dus én voelen én denken – doorlopend en tegelijkertijd.

Dat schuurt heel dicht aan tegen het vorige dilemma wat het proces van betekenisverlening centraal stelt. Veranderen leidt tot emotie en tegelijkertijd bepalen emoties hoe de verandering aankomt. Dat leidt tot reacties in de trant van: 'ga weg met die verandering en wel zo snel mogelijk'. Vechten of vluchten zijn sterk daaraan gekoppel-



de gedragspatronen. Dat doen we omdat we het liefst alles bij het oude houden. We constateren dan dat het veranderen alleen maar gedoe oplevert, en vallen weer snel terug in gedragspatronen die we kennen en die ons passen als een 'oude jas'. Kortom, emoties genereren actiebereidheid; positief dan wel negatief.

Om gedragsverandering op gang te brengen zijn (rationele) inhoudelijke ideeën en emotionele betekenisverlening cruciaal zijn en moeten gelijk op gaan.

Het blijft een uitdaging om 'na te denken' over het 'beïnvloeden' van betekenissen. Waarschijnlijk niet alleen vanuit inhoud, maar ook of juist vanuit ratio.

Omgaan met dilemma's: niet kiezen, maar overstijgen!

Aanhangers van de falsificatietheorie hebben het moeilijk als beweerd wordt dat theorieën die het tegenovergestelde beweren tegelijkertijd waar zijn. Die situatie of waarheidsclaim lijkt onverenigbaar, maar het is juist de kunst om niet voor één van de twee te kiezen. Daarmee hef je een dilemma niet op – en de vraag is of dat wel kan. Strijdige inzichten moet je zien te overstijgen, daardoor worden de verschillende wijzen van denken over veranderen gelijkwaardig. Het is als leren lopen op twee benen om zo evenwicht te bewaren. Alleen op die manier voorkomen we dat dilemma's conflicten worden en leiden tot stagnatie, gedoe en héél veel misverstanden. De kunst van het omgaan met dilemma's is ze te zien als verrijkingen en kaderverruimingen. Kadere die uiteindelijk meer keuzevrijheid bieden dan wanneer we ons tot een van de 'eenzijdigheden' bekeren.

Werken met het model

Hoe handig ook, in de praktijk blijkt dat het werken met het vier-ballenmodel en de twee manieren van redeneren ook 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.

Ten eerste 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. Noem dat de praktijk van het model.

Essentieel is te begrijpen dat het model 'leeg' is. Het laat niet zien welke stappen gezet moeten worden 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.

Dat begrijpen – of met andere woorden: voelen, vertalen, doen, aanpakken – is ten diepste de tweede interpretatieslag. Kortom: je moet zelf aan het model betekenis 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 alleen maar kunt maken als je zelf bezig bent met veranderen. Op z'n minst is dat goochelen met vier ballen en twee 'betekenisverleningen' in de lucht. Sorry, simpeler kunnen we het niet maken.

Het blijft tobben, maar oefening baart kunst.



Dit artikel is gebaseerd op het recent verschenen boek van Marco de Witte en Jan Jonker: 'De kunst van veranderen: op zoek naar de kern'. Uitg. Kluwer, 2014.

Literatuur

De Witte, M., Jonker, J. en Vink, M.J. (2012). *Essenties van Verandermanagement*, Deventer, Kluwer.

De Witte, M. en Jonker J. (2014). *De Kunst van Veranderen: op zoek naar de kern*. Deventer, Kluwer.

Auteurs

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 en aanstekelijke manier wetenschappelijke inzichten uit de verandermanagementliteratuur naar waardevolle eye-openers voor managers. Zijn kracht ligt in het enthousiast en inspirerend begeleiden van managers en managementteams bij complexe veranderingen. Contact: dewitte@hgrv.nl

Prof. dr. Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen en werkt 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 schreef recent 'Werken aan de WEconomy' (2013). Zijn focus is op het ontwikkelen van concepten en strategieën voor duurzaamheid en de fundamentele veranderingen die dat met zich meebrengt. Hij is een veel gevraagd spreker over duurzaam ondernemen. Contact: j.jonker@fm.ru.nl

Vormgeving omslag en figuren 'De kunst van veranderen': Justus Bottenheft.