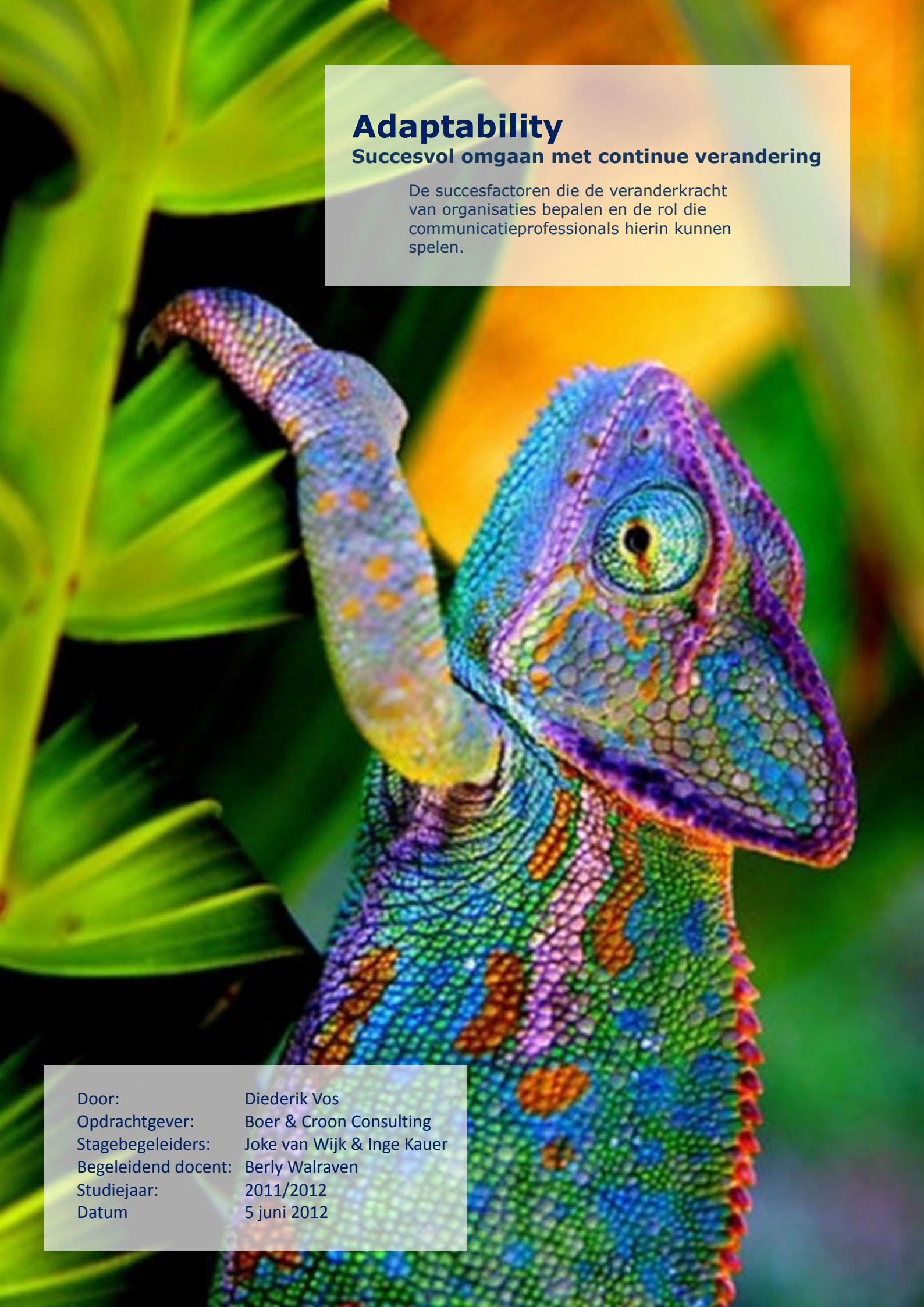


Adaptability

Succesvol omgaan met continue verandering

De succesfactoren die de veranderkracht van organisaties bepalen en de rol die communicatieprofessionals hierin kunnen spelen.



Door:	Diederik Vos
Opdrachtgever:	Boer & Croon Consulting
Stagebegeleiders:	Joke van Wijk & Inge Kauer
Begeleidend docent:	Berly Walraven
Studiejaar:	2011/2012
Datum	5 juni 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Onderzoekopzet	6
1.1 Oorsprong centrale vraag	7
1.2 Centrale vraag & sub-vraag	7
1.3 Onderzoeksonderwerp	8
1.3.1 Begripsdefinitie	8
1.3.2 Begripsgebruik	8
1.3.3 Taalkeuze	8
1.4 Stappen in het onderzoek	9
1.4.1 Theoretisch model	9
1.4.2 De <i>Adaptability</i> -scan	9
1.4.3 De rol van communicatie	9
1.4.4 Antwoorden en aanbevelingen	9
2. Theoretisch model	10
2.1 Opzet literatuurstudie	11
2.1.1 Het doel van de literatuurstudie	11
2.1.2 Gebruikte vakliteratuur	11
2.1.3 Werkwijze	11
2.1.4 Ordening resultaten	12
2.1.5 Afbakening resultaten	13
2.2 Eerste resultaten literatuurstudie	14
2.2.1 Eerste aanzet drivers en indicatoren	14
2.2.2 Eerste aanzet succesfactoren	14
2.2.3 Eerste aanzet theoretisch model	15
2.3 Interne werksessie	16
2.3.1 Het doel	16
2.3.2 De werksessie in grote lijnen	16
2.3.3 Verwerken van de input	16
2.4 Drivers, indicatoren en succesfactoren	17
2.4.1 Inleidend	17
2.4.2 Basis <i>Onveranderlijke Kern</i>	17
2.4.3 Driver <i>Verandercultuur</i>	20
2.4.4 Driver <i>Executievermogen</i>	21
2.4.5 Driver <i>Leiderschap</i>	23
2.4.6 Driver <i>Open Innovatie</i>	25
2.5 Theoretisch model	27
2.5.1 Het doel	27
2.5.2 De zoektocht	27
2.5.3 Toelichting definitief model	28
2.5.4 Het <i>adaptability</i> -model	29

3. De <i>adaptability</i>-scan	30
3.1 Het doel van de <i>adaptability</i> -scan	31
3.2 Enquêtes	31
3.1.1 Waarom enquêtes	31
3.1.2 Inrichting enquêtes	31
3.3 Verwerking resultaten	32
3.3.1 Kleurgebruik	32
3.3.2 Uitspraken over de indicatoren	33
3.3.3 Uitspraken over de drivers	33
3.3.4 Algemene uitspraak	34
3.3.5 Betekenis uitspraken	35
3.3.6 Validiteit uitspraken	35
4. De rol van communicatie	36
4.1 Het doel	37
4.2 Intrigerend idee	37
4.3 Toepassen bestaande visie	38
4.4 De rollen	38
4.4.1 <i>Onveranderlijke kern</i>	38
4.4.2 <i>Verandercultuur</i>	40
4.4.3 <i>Executievermogen</i>	40
4.4.4 <i>Leiderschap</i>	41
4.4.5 <i>Open innovatie</i>	42
4.5 Samengevat	43
5. Antwoorden & Aanbevelingen	44
5.1 Antwoorden op vragen	45
5.1.1 Antwoord centrale vraag	45
5.1.2 Antwoord sub-vraag	45
5.2 Aanbevelingen	46
5.2.1 Praktijkkennis en -ervaring	
5.2.2 Vervolmaking	46
5.2.3 <i>Adaptability</i> als propositie	48
 <u>Tot slot</u>	
 Bijlagen	50

Voorwoord

“Kennis is Macht”. Aldus Francis Bacon waarmee hij stelt dat kennis en scholing tot de belangrijkste dingen in het leven horen. Voor mij staat dit citaat aan de bron van een honger naar kennis waarmee ik niet zozeer streef naar een machtspositie ten opzichte van een ander, zoals Bacon het bedoelde, maar meer naar macht over mijn eigen gedachten.

Dat wat me op school werd onderwezen bracht me niet alle kennis die ik wilde hebben, vandaar dat ik aan de slag ben gegaan met een zelfstudie filosofie. Hoe meer kennis ik hiermee vergaarde, hoe meer ik besepte dat ik door die kennis allerlei zaken beter in context leerde plaatsen en ik dingen beter leerde relativeren.

Hieruit kwam voor mij het idee naar voren dat ik ook als ik afgestudeerd ben mijn kennis van communicatie in een zo breed mogelijke context moet kunnen plaatsen. Een aantal vakken op de opleiding bood me hierin al het een en ander aan inzicht maar de echte uitdaging lag voor mij in een concrete opdracht van omvang die me communicatie in een organisatie brede context leerde plaatsen. Vanuit deze gedachte en mijn wens om op goed niveau af te studeren ben ik op zoek gegaan naar een geschikte afstudeerplaats die ik vond bij Boer & Croon Consulting te Amsterdam.

Na drie prettige kennismakingsgesprekken met Frank Körver, Joke van Wijk en Inge Kauer, waarin werd beoordeeld of ik voldeed aan de verwachtingen die Boer & Croon stelt aan een afstudeerder, ben ik door Joke en Inge uitgenodigd om gedrieën het *adaptability*-onderzoek uit te voeren.

Ik wil Joke en Inge bedanken voor een prettige samenwerking en een enorme leerzame tijd bij Boer & Croon, het was me een genoegen om samen met jullie te mogen werken. Dank voor de ruimte en de vrijheid die jullie mij boden. Daarnaast wil ik Frank Körver bedanken voor mijn introductie binnen Boer & Croon en zijn enthousiaste bijdrage op bepaalde punten in het onderzoek. Ook de experts die betrokken waren bij de interne werksessie wil ik bedanken voor hun bijdrage.

1.

Onderzoeksopzet

In het komende hoofdstuk licht ik de onderzoeksopzet van het *adaptability*-onderzoek toe. De centrale vraag, het begripsgebruik en de stappen in onderzoek worden hier allen beschreven. De omschrijving van de stappen in het onderzoek op bladzijde negen is te gebruiken als beknopte samenvatting van de inhoud van het rapport en als leeswijzer bij het rapport.

1.1 Oorsprong centrale vraag

Organisaties hebben te maken met een steeds sneller veranderende, steeds lastiger peilbare omgeving. Maatschappelijke trends als het groeiende wantrouwen tegen (bijvoorbeeld financiële) instituten, ontwikkelingen op het gebied van energie zoals de exponentieel stijgende brandstofprijzen, technologische trends als de toenemende connectiviteit en talrijke andere trends zetten veranderingen in gang die de komende decennia alleen maar krachtiger zullen worden^{1 2 3}. Het succesvol omgaan met en aanpassen op deze continu veranderde omgeving zal dan ook van steeds groter belang worden.

Een voorbeeld: een bedrijf dat veel schade ondervindt door haar manier van omgang met de continu veranderende omgeving is Nokia. Nokia kan gezien worden als een van de grondleggers van de mobiele telefonie uit de jaren tachtig en was in 2004 wereldmarktleider op dit gebied. Toch staat Nokia sinds begin 2012 op de rand van faillissement. Een van de redenen hiervoor is dat Nokia niet goed om wist te gaan met en zich niet snel genoeg aan wist te passen aan de toenemende concurrentie die bepaalde technologische trends met zich mee brachten. Zoals Nokia's CEO Stephen Elop schreef in een memo aan zijn staf⁴:

"Our competitors aren't taking our market share with devices; they are taking our market share with an entire ecosystem."

Dit onderzoek richt zich niet op het vinden en onderzoeken van trends en ontwikkelingen die de continu veranderende omgeving van organisaties bepalen. Het *adaptability*-onderzoek richt zich op het vinden van de factoren die organisaties in staat stellen om zich, ongeacht de aard van trends of ontwikkelingen, snel en succesvol aan te passen aan een continu veranderende omgeving.

1.2 Centrale vraag & sub-vraag

Welke factoren bepalen of een organisatie daadwerkelijk in staat is om zich snel en succesvol aan te passen aan continue veranderingen in de omgeving?

Na deze centrale vraag beantwoord te hebben is er een sub-vraag die ik, omwille van mijn opleiding Communicatiemanagement en omwille van mijn persoonlijke doel (een concrete opdracht van omvang die me communicatie in een organisatie brede context leerde plaatsen) zal beantwoorden. Deze sub-vraag luidt:

...Welke rol speelt communicatie in deze factoren?

¹ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

² Kotter *Leading Change* 1996

³ Gratton *The Shift; the future of work is already here* 2006

⁴ Reeves & Deimler: *Adaptability: The New Competitive advantage* Harvard Business Review 2011

1.3 Onderzoeksonderwerp

1.3.1 Begripsdefinitie

Drie definities van *adaptability* uit eerder verrichte onderzoeken waarin het begrip wordt belicht luiden:

- Keller & Price 2011⁵ – *"the ability of an organization to align, execute, and renew itself faster than the competition so that it can sustain exceptional performance over time"*
- Reeves & Deimler 2011⁶: – *"organizational capabilities to foster rapid adaptation."*
- Anresen & Gronau 2005⁷: – *"The ability of an entity or organism to alter itself or its responses to the changed circumstances or environment."*

Keller & Price gaan in op het behalen van succes ten opzichte van concurrenten. Reeves & Deimler geven aan dat snelheid een rol speelt. Anresen & Gronau belichten de omgeving waarop de organisatie zich dient aan te passen. De definitie van *adaptability* die gehanteerd zal worden in dit onderzoek is afgeleid van deze drie definities:

Adaptability is het vermogen van een organisatie om zich snel en succesvol aan te passen aan een continu veranderende omgeving.

1.3.2 Begripsgebruik

Daar veel van de literatuur waarop het onderzoek is gebaseerd in het Engels geformuleerd is en omdat de Engelse term krachtiger overkomt dan de Nederlandse wordt er in het onderzoek gebruik gemaakt van de term *adaptability*, dus niet van aanpassingsvermogen, als onderzoeksbegrip.

Een van de termen die verwarrend kan werken rondom *adaptability* is *agility* of *organizational agility*⁸. In bedrijfskundige context wordt met *agility*, wendbaarheid bedoeld. Daar het in dit onderzoek gaat om aanpassingsvermogen en niet om wendbaarheid vermijd ik het gebruik van het begrip wendbaarheid.

Omdat het onderzoek uiteindelijk gebruikt zal worden voor commerciële doeleinden is het belangrijk om in het onderzoek te letten op de aantrekkelijkheid van het taalgebruik. Wanneer ik het begrip *adaptability* toepas spreek ik om deze reden niet van 'aangepassingsvermogen' maar van 'veranderkracht'.

1.3.3 Taalkeuze

⁵ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

⁶ Reeves & Deimler: *Adaptability: The New Competitive advantage* Harvard Business Review 2011

⁷ Anresen en Gronau 2005: *An Approach to Increase Adaptability in ERP Systems*

⁸ Economist Intelligence Unit 2009: *Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times* The economist

Nagenoeg alle literatuur die in het onderzoek zal worden gebruikt is Engelstalig. Omdat Boer & Croon voornamelijk binnen Nederland actief is en Engels taalgebruik populistisch en wat afstandelijk over kan komen in Nederlandse context, hebben we er echter voor gekozen om het werk zo veel mogelijk in het Nederlands te formuleren. Om de authenticiteit van de bronnen te bewaren zullen bepaalde citaten uit de literatuur in het Engels weergegeven worden.

1.4 Stappen in het onderzoek

1.4.1 Theoretisch model

De eerste stap in het onderzoek is het vormen van een theoretisch model op basis van literatuurstudie. Het doel van dit model is het inzichtelijk maken van de belangrijkste denkwijzen uit de vakliteratuur. Het model vindt zijn oorsprong in de literatuur en is aangevuld en aangescherpt met de praktijkkennis van verschillende experts binnen Boer & Croon. Verdere uitleg over de totstandkoming van het model is te vinden in hoofdstuk 2.

1.4.2 De *adaptability*-scan

Om het theoretisch model bruikbaar te maken in de praktijk is het van belang een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk. Hiervoor is een eerste aanzet gemaakt door wat er in het theoretisch model is weergegeven meetbaar te maken binnen organisaties. Met de *adaptability*-scan als tool kan de veranderkracht van organisaties in kaart worden gebracht. Verdere uitleg over de *adaptability*-scan is te vinden in hoofdstuk 3.

1.4.3 De rol van communicatie

Na de succesfactoren uit de literatuur te hebben gehaald, in model te hebben vormgegeven en meetbaar te hebben gemaakt is genoeg inzicht verkregen in de factoren die de veranderkracht van organisatie beïnvloeden om de rol van communicatie in het geheel te gaan bepalen. De rol van communicatie in de veranderkracht van organisaties wordt uiteengezet in hoofdstuk 4.

1.4.4 Antwoorden en aanbevelingen

In dit gedeelte wordt er teruggeblikt op de centrale vraag en de sub-vraag om te zien of, en zo ja in welke mate, het onderzoek antwoord heeft gegeven op deze vragen. Daarnaast worden er een aantal aanbevelingen gedaan voor het nemen van vervolgstappen met het *adaptability*-onderzoek. Zowel de antwoorden op de onderzoeksvragen als de aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk 5.

2.

Theoretisch model

De eerste stap in het onderzoek is het vormen van een theoretisch model op basis van literatuurstudie. Het doel van dit model is het inzichtelijk maken van de belangrijkste denkwijzen uit de vakliteratuur. Het model vindt zijn oorsprong in de literatuur en zal worden aangevuld en aangescherpt met de praktijkkennis van verschillende experts binnen Boer & Croon. In het komende hoofdstuk zal ik beschrijven hoe het theoretisch model tot stand is gekomen.

2.1 Opzet literatuurstudie

2.1.1 Het doel van de literatuurstudie

Het doel van de literatuurstudie is het verkrijgen van inzicht in de belangrijkste denkwijzen uit de vakliteratuur over het onderzoeksonderwerp.

2.1.2 Gebruikte vakliteratuur

In de vakliteratuur is er geen afgebakend genre voor *adaptability*. Vandaar dat ik, op basis van de centrale vraag, naar genres op zoek ben gegaan die me konden voorzien van de nodige literaire input voor de literatuurstudie.

In de centrale vraag van het onderzoek liggen twee begrippen besloten. Het *aanpassen op* de veranderde omgeving, ofwel verandermanagement. En de manier waarop dit *succesvol* gebeurt binnen organisaties, ofwel performance management. Met *adaptability* als focusbegrip, vormen de begrippen *veranderen* en *performance management* het startpunt van de literatuurstudie⁹.

2.1.3 Werkwijze

Aan de hand van de hoofdvraag heb ik me verdiept in de eerder genoemde genres. De bevindingen die ik hierbij opdeed heb ik in wekelijkse overleggen voorgelegd aan Joke van Wijk, mijn directe begeleidster bij Boer & Croon. In open gesprekken werden de bevindingen besproken en werd aangegeven welke punten interessant en welke punten minder interessant waren. Ook werd er gebrainstormd over punten die nog in de studie meegenomen konden worden. Dezelfde werkwijze is gehanteerd in de vormgeving van het theoretisch model.

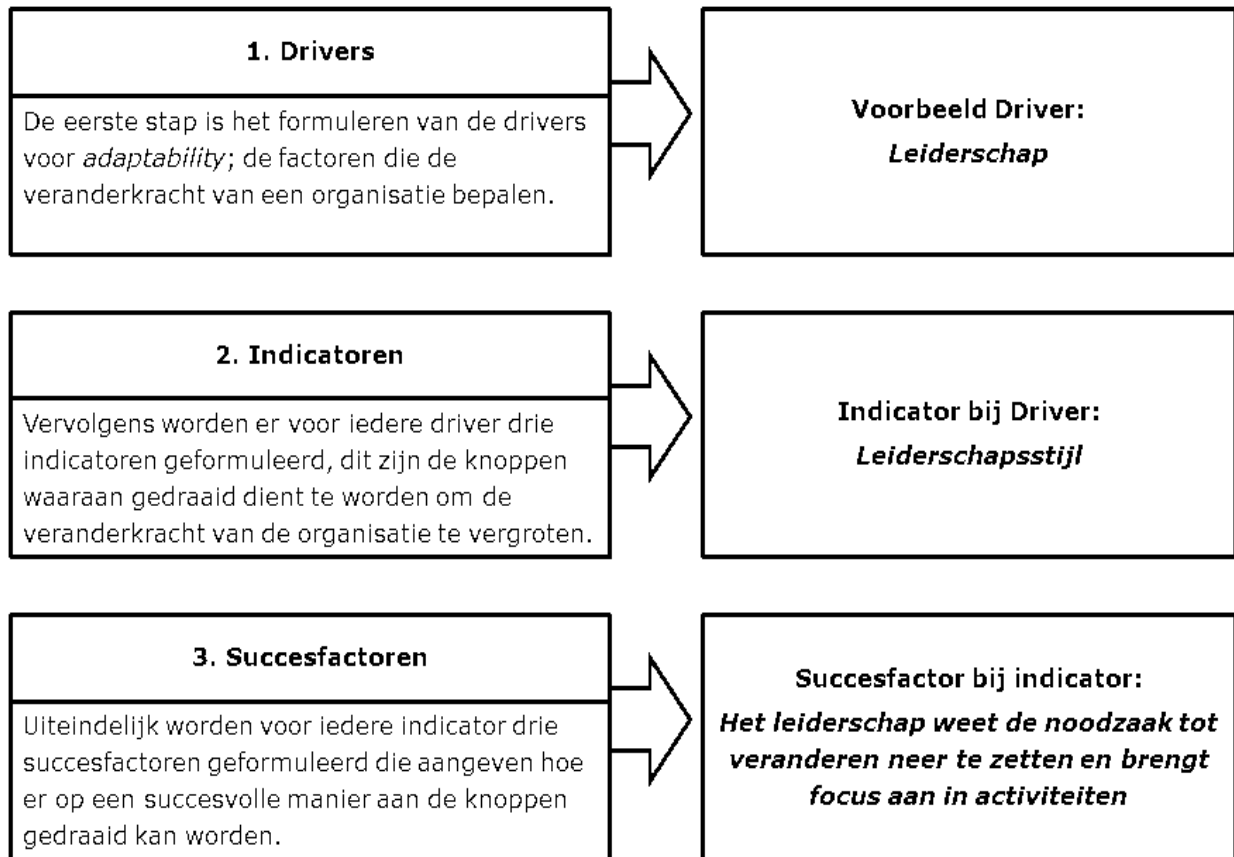
Een korte toelichting bij de expertise van Joke en Inge:

- Joke van Wijk is gespecialiseerd in positionering, marktonderzoek en communicatiestrategie. Zij studeerde Nederlandse Taal- en Letterkunde (Taalbeheersing) aan RU Utrecht. Eerder was zij directeur van Human Talent en partner bij Bikker Communicatie Groep.
- Inge Kauer is gespecialiseerd in reputatie & issuesmanagement, verandermanagement & positionering. Zij studeerde bedrijfskunde, Nederlands Recht en Communicatiewetenschappen. Eerder was zij Regional Director EMEA en partner bij Porter Novelli.

⁹ Voor een volledig overzicht van de gebruikte literatuur zie bijlage Z

2.1.4 Ordening resultaten

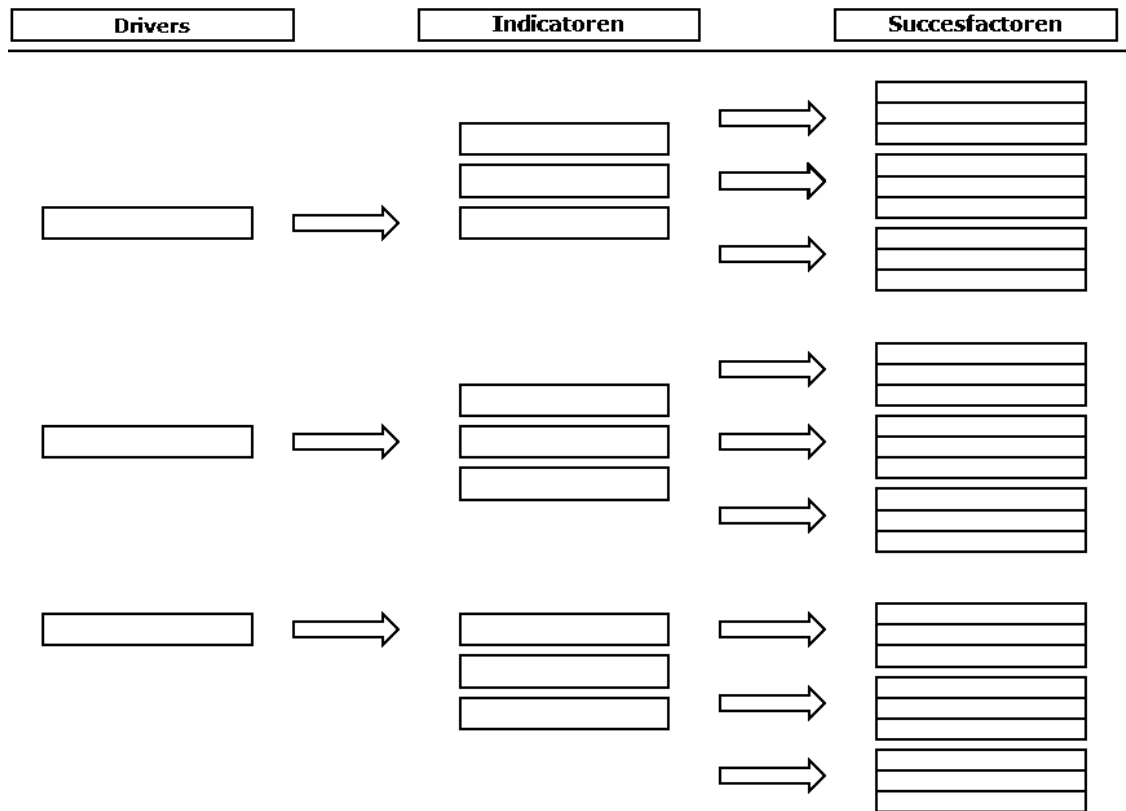
In figuur 2.1 is weergegeven hoe de resultaten uit de literatuurstudie zijn geordend:



Figuur 2.1 Drivers, indicatoren en succesfactoren

2.1.5 Afbakening resultaten

De literatuurstudie zal veel resultaten naar voren brengen. Om deze resultaten af te bakenen maak ik gebruik van de 3 x 3 x 3 richtlijn. De 3 x 3 x 3 richtlijn is een richtlijn die binnen Boer & Croon gebruikt wordt om, aan elkaar ondergeschikte, begrippen overzichtelijk te houden. Toegepast op de literatuurstudie betekent dit dat ik: drie drivers, met, per driver, drie indicatoren en per indicator drie succesfactoren zal formuleren¹⁰. In figuur 2.2 is geïllustreerd hoe het toepassen van de 3 x 3 x 3 in zijn werk gaat.



Figuur 2.2 De 3 x 3 x 3 regel voor afbakening

¹⁰ Kanttekening bij de richtlijn is dat hij gezien dient te worden als *richtlijn*, niet als *stelregel*. Als de 3 x 3 x 3 regel te beperkend werkt dan zal er, met de juiste argumentatie, van afgeweken worden

2.2 Eerste resultaten literatuurstudie

2.2.1 Eerste aanzet drivers en indicatoren

Zoals weergegeven in figuur 2.1 is de eerste stap in het ordenen van de onderzoeksresultaten het formuleren van de drivers. In het bespreken van de eerste opties voor de drivers kwamen Joke, Inge en ik er achter dat de 3 x 3 x 3 regel zoals in paragraaf 2.1.3 beschreven, te beperkend werkte in deze stap. We vonden vier in plaats van drie drivers en besloten omwille van de relevantie van alle vier de drivers, alle vier de drivers aan te houden.

De 3 x 3 x 3 richtlijn is wel strak toegepast bij het formuleren van de indicatoren, ik heb voor alle vier de drivers drie indicatoren geformuleerd. Een overzicht van de eerste drivers en indicatoren met verwijzing naar de bronnen waarin zij hun oorsprong vinden is te zien in bijlage A.

2.2.2 Eerste aanzet succesfactoren

Bij het formuleren van de eerste succesfactoren is er voor gekozen de 3 x 3 x 3 regel niet direct toe te passen. Per driver heb ik een *longlist* met succesfactoren samengesteld. Deze *longlists* zijn in de interne werksessie, zoals zal worden beschreven in paragraaf 2.3, naar voren gebracht. Op deze manier kon de kennis van de betrokken experts worden benut om tot de drie meest relevante succesfactoren per indicator te komen. Ter illustratie is in figuur 2.3 de *longlist* te zien voor driver leiderschap. Een overzicht van de *longlist* met succesfactoren bij iedere driver is te vinden in bijlage B.

Leiderschap – succesfactoren (eerste aanzet)

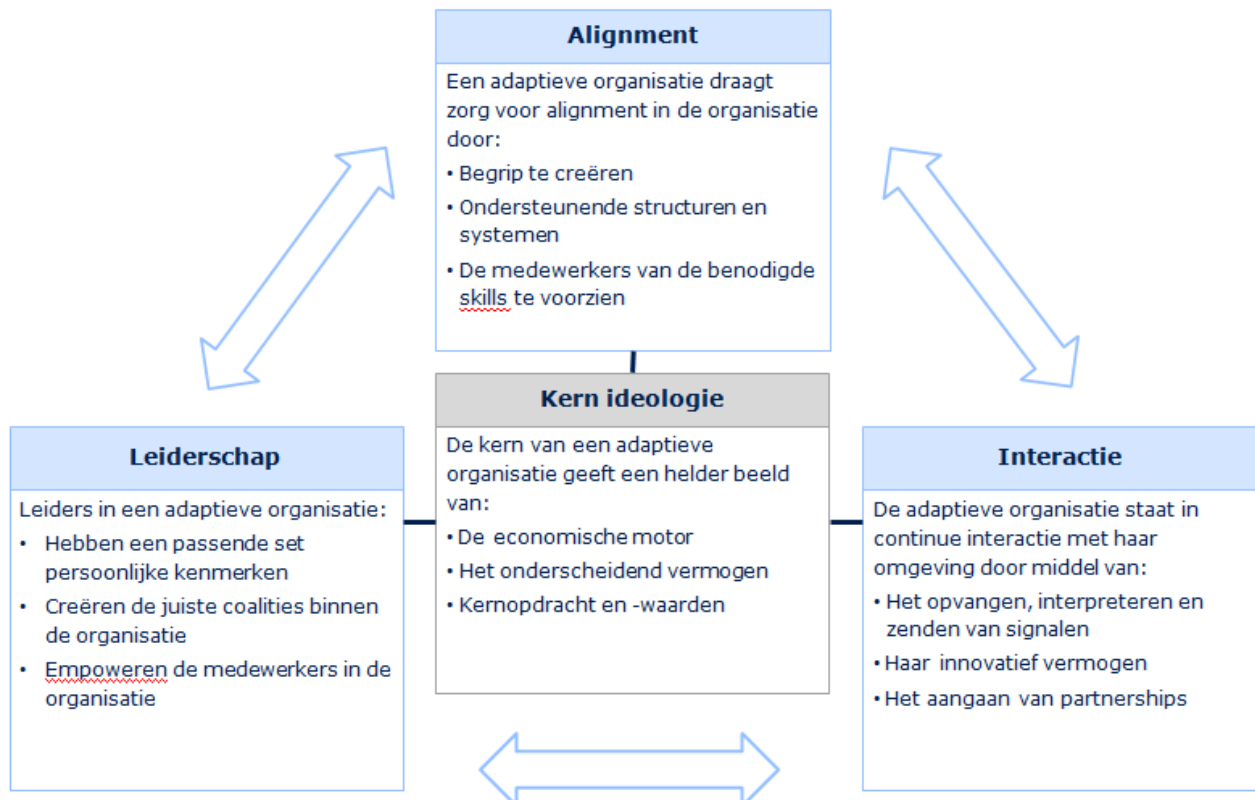
Personal behavior (Een passende set persoonlijke kenmerken)	Coalitie vorming (Creëren de juiste coalities)	Empowerment (Empoweren de medewerkers in de organisatie)
- Combines personal humility with professional will - Apportions success to others - Demonstrates an unwavering resolve to do what must be done to benefit the organization - Sees mistakes as opportunities to learn - Is committed to growth - Is willing to 'roll-up sleeves' - Role models desired mindsets and behaviors - Is willing to leave comfort zones - Creates room for successors - Listens actively and carefully	- Coalitions are equipped with the necessary decision rights - Coalitions have the right amount of credibility - Amongst the members of coalitions are key players from positions of power - Coalitions are provided with the needed expertise for functioning - Coalition members are assigned with clear and specific roles - The coalition has a clear and common goal - Clear communication between coalition members is required	- Broad understanding of and identification with the vision and sense of purpose - Leadership is a shared responsibility and self-leadership amongst employees is encouraged - A climate where employees have the confidence to step up and act - An environment where employees have the room and chances to grow - There is a strong connection between individual employees and the organization as a whole - People are able to achieve the needed skills - There is great sense of leadership amongst the middle management

Figuur 2.4 Longlist succesfactoren Leiderschap

2.2.2 Eerste versie theoretisch model

Zoals te zien in figuur 2.3 heb ik de eerste resultaten uit de literatuurstudie verwerkt in de eerste versie van het theoretisch model. Vetgedrukt in de balken zijn de drivers weergegeven, onder ieder driver staan bij de bollen de indicatoren weergegeven. Zoals te zien zijn de succesfactoren niet opgenomen in dit model. Dit om twee redenen; enerzijds waren de succesfactoren nog niet concreet gemaakt (zoals te lezen in de vorige paragraaf), anderzijds zou het toevoegen van de succesfactoren een extra laag aanbrengen in het model. Hierdoor zou het model complex en lastig te lezen worden. Het kleurgebruik komt voort uit de huisstijl van Boer & Croon.

Deze eerste versie van het theoretisch model plus de *longlist* met succesfactoren per driver die ik in de vorige paragraaf omschreef, dienden als input voor de interne werksessie met experts binnen Boer & Croon die ik in de volgende paragraaf zal toelichten.



Figuur 2.3 Eerste aanzet theoretisch model op basis van eerste resultaten literatuurstudie

2.3 Interne werksessie

2.3.1 Het doel

Het doel van de interne werksessie is het benutten van de kritische blik van experts binnen Boer & Croon om de eerste resultaten van de literatuurstudie te bekritisieren, aan te vullen en te prioriteren.

2.3.2 De werksessie in grote lijnen

In totaal waren er zeven mensen betrokken bij de interne werksessie¹¹. We hebben de werksessie opgebouwd uit drie verschillende fasen;

1. Presenteren

Aan de hand van een PowerPoint presentatie hebben we de aanwezigen meegenomen in de vormgeving van de literatuurstudie. Vervolgens hebben we ze de eerste versie van het theoretisch model voorgelegd waarna we ze per driver in het model hebben meegenomen in de *longlist* met succesfactoren.

2. Bekritisieren & aanvullen

Met het eerste model op de muur geprojecteerd om de samenhang tussen de verschillende begrippen te illustreren hebben we op de muren van de ruimte voor iedere driver een A3 vel geplakt met daarop de *longlist* met succesfactoren. We hebben de deelnemers gevraagd het vertoonde te bekritisieren en aan te vullen door met Post-its opmerkingen op de A3 vellen te plakken.

3. Bediscussiëren

Na het bekritisieren en aanvullen hebben we stap voor stap alle opmerkingen nagelopen en besproken om zo met alle deelnemers de opmerkingen aan te vullen en aan te scherpen.

2.3.3 Verwerken van de input

Door verdere bestudering van de literatuur heb ik de belangrijkste opmerkingen in uit de werksessie in de resultaten verwerkt en ook heb ik, op basis van de opmerkingen, de 3 x 3 x 3 regel toegepast op de succesfactoren. De belangrijkste input licht ik hier toe, in bijlage C is het volledige overzicht te vinden van alle verkregen input uit de werksessie

Opmerking *Spits de succesfactoren toe op adaptability*

De succesfactoren die we in de werksessie behandelden hebben voornamelijk betrekking op *verandermanagement* en *performance management*. Er kwamen in verhouding weinig succesfactoren naar voren die specifiek betrekking hadden op *adaptability*, terwijl het uiteindelijke doel van de literatuurstudie hierop gericht is.

¹¹ In bijlage C is een lijst te vinden van de betrokken experts en hun consultingsgebieden

Opmerking *Waar is de leidende, adaptieve cultuur in het model?*

Er wordt in het model geen aandacht besteed aan het begrip *cultuur* in relatie tot de veranderkracht van organisaties. Dit terwijl de experts, en later na het terug lezen ook verschillende auteurs in de gebruikte literatuur, een grote rol toekennen aan deze cultuur. Op basis van deze opmerking heb ik driver *Verandercultuur* toegevoegd aan de drivers waardoor we nog een stap verder afwijken van de 3x3x3 regel uit paragraaf 2.1. De regel blijft nog wel streng van toepassing op de indicatoren en succesfactoren.

Opmerking *De klant komt niet voor in het model*

In een tijdperk waar de relatie tussen organisaties en hun klanten¹² van steeds groter belang is, is het vreemd dat er in de drivers nergens rekening wordt gehouden met deze relatie. Op basis van deze opmerking is de klant sterker naar voren gekomen in drivers *Onveranderlijke Kern* en *Open Innovatie*.

2.4 Definitieve drivers, indicatoren en succesfactoren

2.4.1 Inleidend

Na de eerste resultaten uit de literatuurstudie te hebben aangescherpt op basis van de interne werksessie en verdere literatuurstudie ben ik uiteindelijk tot een definitieve set drivers, indicatoren en succesfactoren gekomen.

Te zien zal zijn dat de succesfactoren een minder sterke koppeling met de literatuur hebben dan de drivers en indicatoren. De succesfactoren vinden allen hun oorsprong in het werk van de auteurs waarnaar verwezen wordt bij de drivers en de indicatoren, zij zijn echter aangevuld en aangescherpt op basis van de praktijkkennis en ervaring van Joke en Inge en de betrokkenen bij de interne werksessie.

In de komende paragraaf beschrijf ik vijf hoofdbegrippen. Bij ieder van deze hoofdbegrippen formuleer ik drie indicatoren. Voor ieder van deze indicatoren formuleer ik drie succesfactoren.

2.4.2 Basis: Onveranderlijke kern

Aan het hebben van een *Onveranderlijke kern* als basis voor ontwikkeling en verandering wordt in de literatuur een grote waarde toegekend. De *Onveranderlijke kern* is het ankerpunt van de organisatie, biedt richtlijnen voor het inspelen op kansen en ontwikkelingen en vormt de bron van focus binnen de organisatie. De *Onveranderlijke Kern* verschilt door deze invulling in de rol die het begrip inneemt in de veranderkracht van organisaties en dient meer te worden gezien als het basiselement dan als driver. Dit komt ook in de vormgeving van het model in paragraaf 2.5 naar voren.

¹² Peelen, Beltman & Wagenaar *Kijk op klantgerichtheid* 2011

Collins¹³ geeft in zijn werk inzicht in wat er in de *Onveranderlijke kern* besloten dient te liggen. Hij bouwt in *Good to Great* verder op een idee dat Porras en hijzelf¹⁴ in *Built to Last* gevormd hebben. In *Built to Last* spreken zij over het hebben van een kernideologie die de organisatie van een '*sense of purpose beyond making money*' voorziet. Collins voegt in zijn werk het hebben van gedegen inzicht in zowel het onderscheidend vermogen als de economische motor van de organisatie toe aan de kernideologie.

Deze drie elementen zet hij samen in een model dat hij het *Hedgehog concept* noemt. Dit concept behoort volgens Collins aan de bron van iedere organisatie te staan. Het toepassen van dit concept omschrijft Collins in de volgende mantra:

"Anything that does not fit with our Hedgehog Concept, we will not do. We will not launch unrelated business. We will not make unrelated acquisitions. We will not do unrelated joint ventures. If it doesn't fit, we don't do it. Period."

Hoewel ik geen letterlijke kopie van het werk van Collins zal maken, zoals verderop in de omschrijving van de indicatoren en succesfactoren is te lezen, heeft zijn werk wel een leidende rol in de vormgeving van de *Onveranderlijke Kern*.

Kenmerken in plaats van succesfactoren bij de indicatoren

De indicatoren zullen omschrijven welke drie elementen er, volgens de literatuur, in de *Onveranderlijke Kern* vastgelegd dienen te worden. Per indicator zal ik, zoals eerder omschreven drie succesfactoren formuleren. Bij het formuleren van de succesfactoren voor de indicatoren bij de *Onveranderlijke Kern* kwamen Joke, Inge en ik echter tot de conclusie dat het lastig is om tot succesfactoren te komen voor deze indicatoren om de volgende reden;

Wat er in de Onveranderlijke Kern is vastgelegd, is per organisatie zo verschillend dat het lastig is om voor iets van een dergelijke situationele aard, generieke succesfactoren te formuleren. Vandaar dat bij de indicatoren van Onveranderlijke kern geen succesfactoren maar beschrijvende kenmerken geformuleerd zijn.

Indicator Authentieke missie

De eerste indicator bij de *Onveranderlijke kern* is de *Authentieke missie*. Collins verwoordt dit in zijn werk als 'de passie'. Richard Barrett¹⁵ geeft in zijn werk een aantal handvaten voor de manier waarop deze missie dient te worden vormgegeven. Ook Sinek¹⁶ kent in zijn werk grote waarde toe aan de *Authentieke missie*. De vragen die deze missie volgens Sinek dient te beantwoorden omschrijft hij in het volgende citaat:

"Very few people or companies can clearly articulate why they do what they do. When I say why, I don't mean to make money – that's a result. By why I mean what is your purpose, cause or belief? Why does your company exist? Why do you get out of bed every morning? And why should anyone care?"

¹³ Collins *Good to Great* 2001

¹⁴ Porras & Collins *Built to Last* 1994

¹⁵ Barrett R. *Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation Building a Values-Driven Organization* 2006

¹⁶ Sinek *Start with Why; How great leaders inspire everyone to take action* 2009

Kenmerken van de *Authentieke missie*

- De intrinsieke drijfveren en de gedeelde passie van de organisatie zijn expliciet verwoord
- De kernwaarden en de kernopdracht zijn richtlijnen voor gedrag en besluitvorming
- De missie is tijdloos en verandert niet door veranderende marktcondities, leiderschap of activiteiten

Indicator *Onderscheidend vermogen*

De tweede indicator die in de *Onveranderlijke kern* besloten dient te liggen is het *Onderscheidend vermogen* van de organisatie. Collins verwoordt dit als begrip van datgene waarmee de organisatie het beste in de wereld kan zijn, dat waarmee de organisatie zich onderscheidt van de concurrenten en waarin zij dus beter kan zijn dan die concurrenten. Door een opmerking in de interne werksessie (*de klant komt niet voor in het model*) en het werk van Peelen, Beltman & Wagenaar¹⁷ die omschrijven dat we leven in een tijdperk waarin klantgerichtheid een steeds belangrijkere rol speelt, is het *Onderscheidend vermogen* gedefinieerd vanuit de klant.

Kenmerken van het *Onderscheidend vermogen*

- De organisatie heeft een gefundeerd beeld van waarmee zij in potentie de beste in de markt is
- Het onderscheidend vermogen creëert focus in de keuze voor organisatieactiviteiten
- Het onderscheidend vermogen is geformuleerd vanuit het perspectief van de klant

Indicator *Economische motor*

De derde en laatste indicator die in de *Onveranderlijke kern* besloten dient te liggen is de *Economische motor*. Collins omschrijft dat het hierbij niet gaat over een bepaald product of een specifieke dienst waarmee een organisatie de meeste omzet behaalt. Het gaat om de *denominator*, de noemer, waaronder deze omzet wordt gegenereerd. Deze noemer is tijdlozer van aard en minder direct tastbaar dan concrete producten of diensten en vormt het fundament van de economische processen in de organisatie.

Kenmerken van de *Economische motor*

- De organisatie heeft een helder beeld van de toegevoegde waarde waarmee zij uiteindelijk haar inkomsten realiseert
- Organisatiesystemen en -structuren zijn ingericht om de economische motor optimaal te benutten
- De economische motor is in één begrip verwoord

¹⁷ Peelen, Beltman & Wagenaar *Kijk op klantgerichtheid* 2011

2.4.3 Driver: Verandercultuur

De organisatiecultuur heeft veel invloed op de veranderkracht van organisaties. Verschillende auteurs besteden aandacht aan deze invloed, het zijn echter Heifetz, Grashow & Linsky¹⁸ die in hun werk de organisatiecultuur het best belichten in relatie tot veranderkracht. Hun werk is dan ook leidend geweest in het vormgeven van de indicatoren en succesfactoren bij driver *Verandercultuur*.

Indicator Open klimaat

De eerste indicator bij *Verandercultuur* is het klimaat dat er binnen de organisatie heerst. Heifetz, Grashow & Linsky omschrijven dit als volgt:

"In a highly adaptive organization no issue is too sensitive to be raised at official meetings, and no questions are off-limits. Someone who senses early changes in the external environment that would disturb current operations if those changes were taken seriously has the freedom to say so. It is not only all right to challenge the senior authority who represents and often protects those operations; it is expected."

Succesfactoren bij Open klimaat

- Alle medewerkers zijn waakzaam en brengen issues en afwijkende perspectieven ter tafel
- Er is een veilig klimaat voor kritische, confronterende denkers om zich uit te spreken
- Medewerkers komen zelf met ideeën en suggesties voor verandering

Indicator Lerend vermogen

De tweede indicator bij de *Verandercultuur* is het *Lerend vermogen* van de organisatie. Heifetz, Grashow & Linsky verklaren de noodzaak van *Lerend vermogen* in de volgende citaat:

"Adaptation requires new ways to interpret what goes on around you and new ways to carry out work. It's not surprising, then, that in organizations with significant adaptive capacity, there is an openness and commitment to learning."

Succesfactoren bij Lerend vermogen

- Leren is een constante en geldt voor iedereen, ongeacht functie en plaats in de hiërarchie
- Medewerkers zijn bereid te experimenteren en verantwoord risico te nemen
- Er wordt lering getrokken uit evaluatie van prestaties en mislukkingen

¹⁸ Heifetz, Grashow & Linsky *The practice of Adaptive Leadership; Tools and tactics for changing your organization and the world* 2009

Indicator Levende kernwaarden

De derde indicator bij *Verandercultuur* is *Levende kernwaarden*. Hiermee bedoel ik het naleven van datgene wat er in de *Onveranderlijke kern* ligt besloten. Dit komt de veranderkracht van organisaties ten goede doordat medewerkers een helder beeld hebben van wat hun organisatie is en welke waarden de organisatie naleeft.

Succesfactoren bij *Levende kernwaarden*

- Alle medewerkers hebben een helder begrip van de kernwaarden en gewenst gedrag en zien ze als richtlijn voor hun handelen
- Alle medewerkers herkennen zich persoonlijk in de kernwaarden van de organisatie
- Medewerkers spreken elkaar aan op kernwaarden en gedrag

2.4.4 Driver: Executievermogen

Organisaties met veranderkracht moeten beoogde veranderingen zonder omhaal uit kunnen voeren, goed uitvoerings- of *Executievermogen* is onmisbaar in de veranderkracht van organisaties. Keller & Price¹⁹ schenken hier in *Beyond Performance* uitgebreid aandacht aan. Zij spreken over het opzoeken, beoordelen en beïnvloeden van de *mindsets* die leven onder de medewerkers om zo veranderingen door te voeren:

"Once you've decided what vital few shifts in mindsets you need to make to achieve your performance and health aspirations, your next priority is to devise a set of interventions to influence them."

De tools die de auteurs omschrijven waarmee de in het citaat omschreven *mindsets* beïnvloed kunnen worden zijn leidend in het formuleren van de indicatoren en succesfactoren bij *Executievermogen*.

Indicator Intern draagvlak

De eerste indicator bij executievermogen is *Intern draagvlak*. Keller & Price stellen dat er onder de medewerkers begrip moet worden gecreëerd voor dat wat er van hen verwacht wordt opdat er draagvlak voor veranderingen binnen de organisatie ontstaat.

"Can employees say; 'I know what is expected of me, I agree with it, and I want to do it?'"

¹⁹ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

Succesfactoren bij *Intern draagvlak*

- De veranderkoers (wat, waarom, hoe) is op ieder moment helder voor iedere betrokken medewerker
- Medewerkers beoordelen de interne communicatie over veranderingen als tijdig, duidelijk en via de juiste kanalen met voldoende ruimte voor eigen inbreng
- Ondersteunende beleidsmaatregelen versterken de communicatie

Indicator *Meebewegende systemen*

De bedrijfsstructuren en systemen dienen veranderingen binnen de organisatie te ondersteunen en faciliteren. Keller & Price stellen drie *reinforcement mechanisms* die dit verwezenlijken:

"...The key reinforcement mechanisms are linking performance and health to rewards and consequences, leveraging nonfinancial incentives, and adjusting management processes, structures and systems."

De drie elementen die Keller & Price noemen vormen de basis voor het formuleren van de succesfactoren, in de interne werksessie is echter een opmerking gemaakt (*Meet voortgang via goede dashboards*) die in de succesfactoren is verwerkt.

Succesfactoren bij *Meebewegende systemen*

- Structuren, systemen en processen zijn snel aanpasbaar aan verandering en open voor innovatie
- Beoordelings- en beloningssystemen zijn flexibel en ingericht om het beoogde gedrag te stimuleren
- Veranderprocessen worden systematisch gemonitord om bij te kunnen sturen

Indicator *Mobiliseren van menskracht*

De medewerkers van de organisatie moeten bij machte zijn om te werken conform de verwachtingen. Tijdens veranderingen dienen medewerkers getraind te worden om ze hiertoe in staat te stellen. Keller & Price geven hiervoor drie begrippen;

"... we have found there are three key factors for success: adopting 'field and forum' approaches, addressing both technical and relational skills, and augmenting the talent pool where necessary with skills outside the organization."

Succesfactoren bij Mobiliseren van Menskracht

- Medewerkers krijgen de vaardigheden en kennis aangereikt die nodig zijn om de veranderingen in praktijk te brengen
- Medewerkers worden flexibel ingezet voor projecten, ook buiten bestaande structuren om
- De talentpool wordt continu geëvalueerd en aangepast aan de benodigde verandering

2.4.5 Driver: Leiderschap

De manier waarop *Leiderschap* organisaties beïnvloedt wordt door veel verschillende auteurs op evenzoveel verschillende manieren omschreven. Zo ook voor de rol van *Leiderschap* in de veranderkracht van organisaties. Ik heb het werk van Kotter²⁰ gebruikt om deze rol te definiëren. Hij omschrijft *Leiderschap* als volgt:

"... Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles."

Deze brede opvatting omvat *Leiderschap* in zijn geheel. Ik zal bij het formuleren van de indicatoren en succesfactoren inzoomen op die aspecten van *Leiderschap* die van belang zijn in het kader van de veranderkracht van de organisatie. Hierbij zal ik, waar nodig, gebruik maken van het werk van andere auteurs.

Indicator *Leiderschapsstijl*

De eerste indicator voor *Leiderschap* is de *Leiderschapsstijl*. De manier waarop het leiderschap zich gedraagt en de houding die het leiderschap aanneemt beïnvloed de veranderkracht van organisaties. Op basis van het werk van Kotter formuleer ik een aantal succesfactoren dat ook door Heifetz, Grashow & Linsky²¹ wordt onderschreven.

Succesfactoren

- Het leiderschap weet de noodzaak tot veranderen uit te dragen, geeft het goede voorbeeld en stimuleert anderen dit ook te doen
- Het leiderschap durft eigen kennis te relativiseren en weet medewerkers te mobiliseren om tot de beste oplossingen te komen
- Het leiderschap brengt focus aan in activiteiten en stuurt hierbij op resultaat

²⁰ Kotter *Leading Change* 1996

²¹ Heifetz, Grashow & Linsky *The practice of Adaptive Leadership; Tools and tactics for changing your organization and the world* 2009

Indicator *Krachtige coalities*

Kotter omschrijft in zijn werk de manier waarop het leiderschap *Krachtige coalities* kan inzetten die de veranderkracht van organisaties stimuleren. Waar Kotter minder diep op in gaat is de rol van informele coalities en hun invloed op veranderingen in de organisatie. Dit terwijl de invloed van deze coalities door zowel Joke als Inge als zeer relevant wordt bestempeld. In mijn zoektocht naar literatuur over informele coalities vond ik Reijnders²² die in zijn werk in gaat op de waarde informele verbindingen. Het werk van beide auteurs was leidend in de vorming van de succesfactoren.

Succesfactoren bij *Krachtige coalities*

- Het leiderschap vormt coalities met sleutelspelers met relevante expertise en diverse denkwijzen om veranderingen te ondersteunen
- Coalities hebben een helder gemeenschappelijk doel, mandaat en vertrouwen van het leiderschap
- Het leiderschap ondersteunt informele coalities die veranderingen kunnen helpen

Indicator *Empowered medewerkers*

Het gebruiken van de kracht van de individuele medewerkers om veranderingen te realiseren wordt door veel auteurs op verschillende manieren omschreven. Een link keert echter bij iedere auteur terug: de rol die het leiderschap speelt in het empoweren van de medewerkers. Kotter omschrijft de noodzaak voor empowerment in het volgende citaat:

"Major internal transformation rarely happens unless many people assist. Yet employees generally won't help, or can't help, if they feel relatively powerless. Hence the relevance of empowerment."

Ook Quinn²³ kent in *Deep Change* veel waarde toe aan het empoweren van medewerkers in het kader van veranderkracht. Het werk van beide auteurs was leidend in de vorming van de succesfactoren.

Succesfactoren bij *Empowered medewerkers*

- Zelfleiderschap onder medewerkers en middenmanagement wordt gestimuleerd en gefaciliteerd
- Beslissingsbevoegdheden worden gedecentraliseerd om het onafhankelijke oordeel en de vindingrijkheid van medewerkers te benutten
- Het leiderschap is actief betrokken bij de ontwikkeling van medewerkers en coacht en ondersteunt hen in hun ontwikkeling

²² Reijnders: *Gedragsverandering als betekenisgeving; Waar interne communicatie en veranderekunde elkaar ontmoeten* Managementsite.nl

²³ Quinn *Deep Change* 1996

2.4.6 Driver: Open innovatie

Door verschillende auteurs wordt de manier waarop de organisatie in contact staat met de buitenwereld sterk in relatie tot de veranderkracht van de organisatie gezet. Kotter²⁴, Collins & Porras²⁵ en Collins²⁶ spreken over het verkrijgen van, en adequaat omgaan met, informatie. Ook bespreken zij de ruimte voor experiment met opgedane ideeën. Keller & Price²⁷ gaan uitgebreid in op dit experimenteren met nieuw opgedane ideeën. Reeves & Deimler²⁸ voegen in *Adaptability; the new competitive advantage* een derde element toe aan deze omgang met informatie en het experimenteren met ideeën; *The Ability to Manage Multi-company eco-systems*. De auteurs beschouwen de organisatie en haar netwerk als een ecosysteem dat benut kan worden om de veranderkracht van de organisatie te vergroten:

"Strategies should be made based on the believe that companies are eco systems of codependent companies, they generate trust among participants—for example, by enabling people to interact frequently."

Reeves & Deimler geven de richtlijnen voor het formuleren van de indicatoren, voor het formuleren van de succesfactoren zal ik ter aanvulling gebruik maken van het werk van andere auteurs.

Indicator Stakeholderdialoog

De eerste indicator is gebaseerd op *"The ability to read and act upon signals"*, volgens Reeves & Deimler een van de vier kernelementen van *adaptability*. Ook Schoemaker en Day²⁹ gaan in hun werk diep in op het opvangen van en omgaan met signalen en informatie. In de interne werksessie kwam het belang van een goede dialoog met stakeholders naar voren. Op basis van beide onderzoeken en de opmerkingen uit de werksessie heb ik de succesfactoren bij *Stakeholderdialoog* geformuleerd.

Succesfactoren bij Stakeholderdialoog

- Er is continue monitoring van externe ontwikkelingen en verkregen informatie wordt gevalideerd en geprioriteerd
- Er is een continue dialoog met klanten en andere stakeholders om begrip, draagvlak en nieuwe ideeën te creëren
- Er wordt actief gebruik gemaakt van scenario-ontwikkeling en toekomstverkenningen in samenwerking met stakeholders

²⁴ Kotter *Leading Change* 1996

²⁵ Collins & Porras *Built to Last* 1994

²⁶ Collins *Good to Great* 2001

²⁷ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

²⁸ Reeves & Deimler: *Adaptability: The New Competitive advantage* Harvard Business Review 2011

²⁹ Schoemaker P.J.H. & Day G.S. *How to make sense of weak signals* 2009 MIT Sloan Management Review

Indicator *Ontwikkelvermogen*

De tweede indicator, de manier waarop organisaties nieuwe ideeën ontwikkelen en implementeren in de organisatie, is gebaseerd op "*The Ability to Experiment*" van Reeves & Deimler en wordt door de auteurs tot zeer waardevol bestempeld in het kader van veranderkracht. Keller & Price³⁰ geven in hun werk een stappenplan voor het testen en implementeren van nieuwe ideeën. De succesfactoren zijn gebaseerd op beide onderzoeken.

Succesfactoren bij *Ontwikkelvermogen*

- De creativiteit van medewerkers wordt benut om producten en diensten continu te verbeteren
- Potentiële innovaties worden actief in de praktijk getest via professionele pilotmethodieken
- Kansrijke innovaties worden daadkrachtig geïmplementeerd en geïntegreerd in de organisatie

Indicator *Partnering*

Het eerder genoemde derde punt dat Reeves & Deimler toevoegen aan de eerste twee indicatoren, "*The Ability to Manage Multi-company eco-systems*" vormt de basis voor de derde indicator. De auteurs verwijzen naar de manier waarop een organisatie in staat is haar netwerk te benutten en de invloed die dit heeft op de veranderkracht van de organisatie. Het werk van Schaan & Kelly³¹ is gebruikt ter aanvulling van de succesfactoren. Zij omschrijven de waarde van partnering in een mooi veelomvattende citaat:

"Firms are looking to create and maintain a competitive edge in a business climate where the abilities to adapt and respond are critical to survival. Increasingly, this search involves radically rethinking traditional organizational boundaries and business models. Emerging models emphasize cooperative strategies and relationship based organizational structures that are highly flexible, capable of responding to rapid sometimes radical changes in the marketplace and technology."

Succesfactoren bij *Partnering*

- De organisatie heeft een breed netwerk van mogelijke alliantiepartners
- De organisatie is bereid om alle informatie te delen die nodig is voor gezamenlijk succes
- De organisatie is bereid om activiteiten te ontwikkelen en resultaten te realiseren buiten de bestaande organisatiestructuur

³⁰ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

³¹ Schaan & Kelly *Cases in Alliance management; Building Successful Alliances* 2007

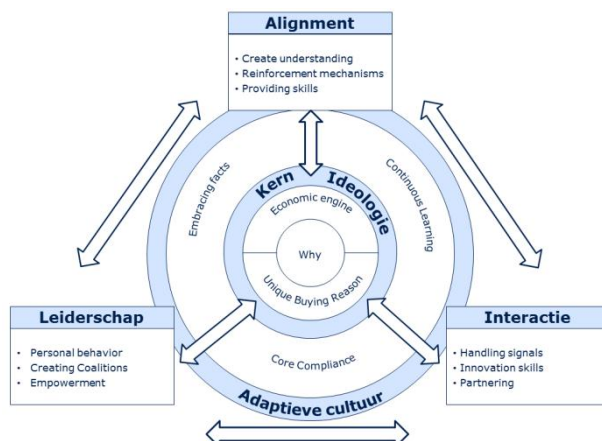
2.5 Het theoretisch model

2.5.1 Het doel

Het doel van het theoretisch model is het bieden van een helder inzicht in de drivers indicatoren en succesfactoren die naar voren zijn gekomen uit de literatuurstudie.

2.5.2 De zoektocht

De eerste versie van het theoretisch model uit figuur 2.3 heeft het nodige aan aanpassingen ondergaan voordat het tot de definitieve versie die aan het eind van deze paragraaf is weergegeven is gekomen. Op basis van suggesties en onderbouwende kritiek van de mensen waaraan het model werd voorgelegd is het model tot zijn huidige vormgeving gekomen.

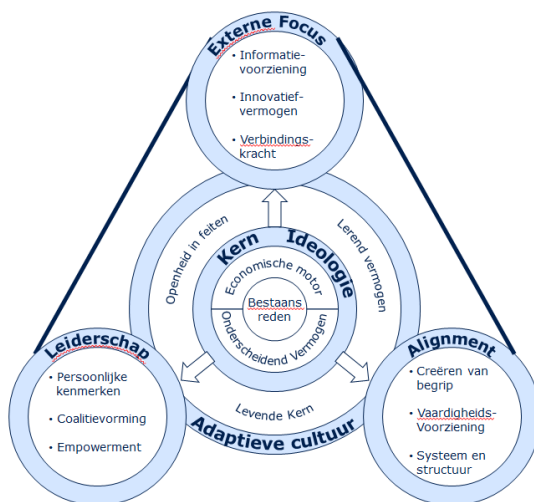


Figuur 2.5 Eerste aangepaste versie

De eerste aangepaste versie na figuur 2.1. De *Adaptieve cultuur* is toegevoegd als basiselement. De pijlen in het model illustreren de samenhang tussen de verschillende onderdelen.

Suggesties:

Het gebruik van zowel vierkanten als ronden brengt verwarring, het teveel aan pijlen maakt het lastig leesbaar

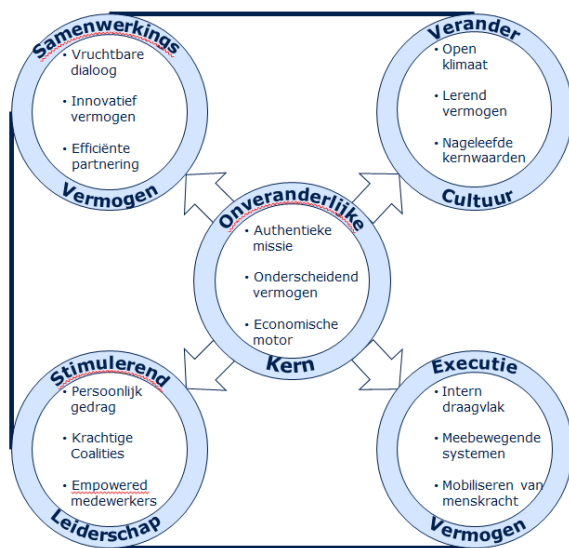


Figuur 2.6 Tweede versie

In de tweede versie is het pijlgebruik beperkt en wordt er alleen gebruik gemaakt van ronde vormen.

Suggesties:

Verandercultuur wordt, na overleg, niet meer gezien als basiselement, het versnelt of belemmert de veranderkracht en is daardoor geen basis voor veranderkracht als de *Onveranderlijke kern* maar dient te worden gezien als een driver



In de derde versie is de *Verandercultuur* geïllustreerd als een der drivers.

Suggesties:

Het is de bedoeling dat het model uiteindelijk zal worden gebruikt in samenwerking met externe partijen, belangrijkste opmerking bij dit model was dat het vanuit stilistisch oogpunt niet overeenkwam met de verwachtingen

Figuur 2.7 Derde versie

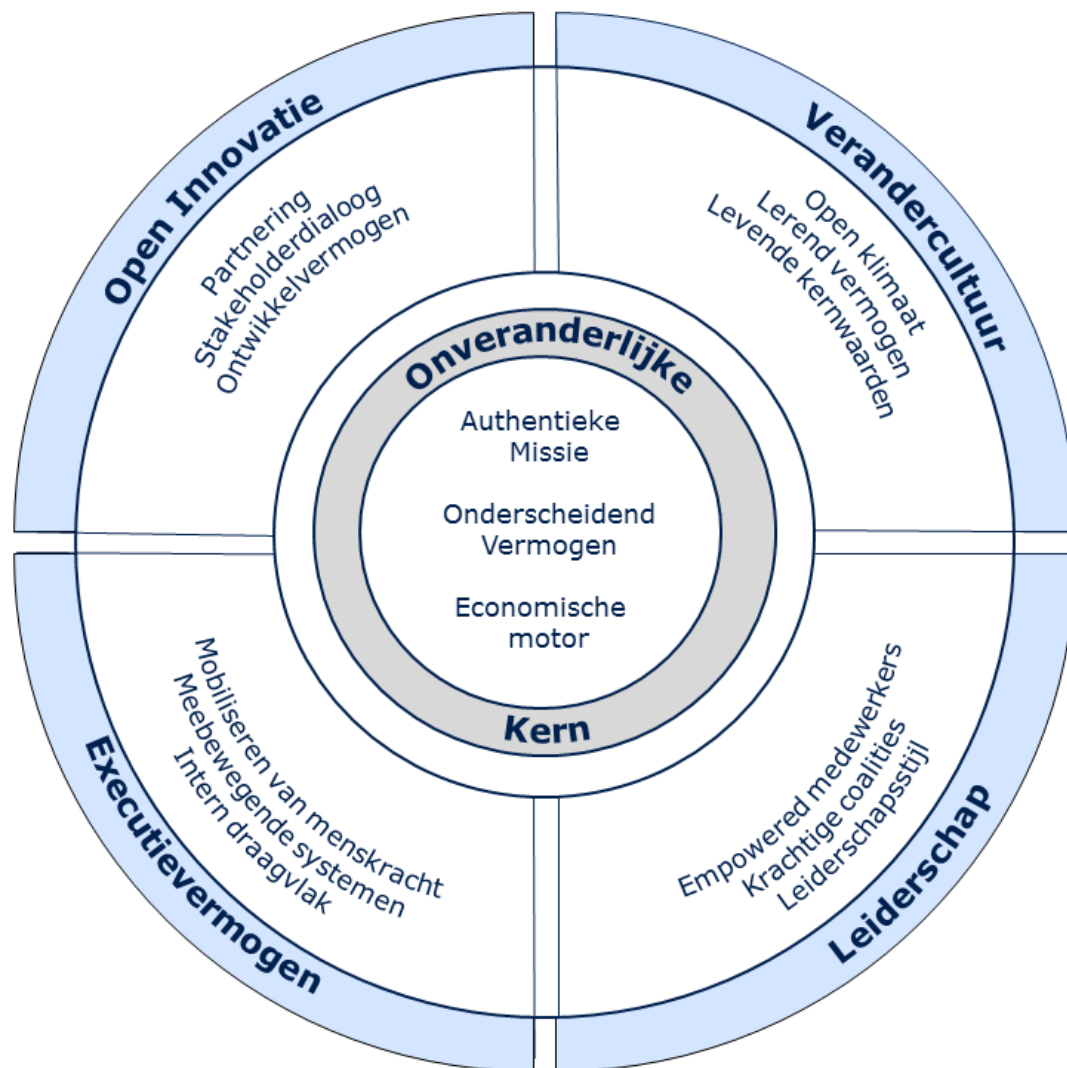
2.5.3 Toelichting definitief model

Na de voorgaande modellen is het uiteindelijke model tot stand gekomen. Voor deze definitieve versie zijn drie punten ter verklaring van belang:

- Weglaten van de succesfactoren
In het model zijn de succesfactoren bij de indicatoren niet weergegeven. Zoals in paragraaf 2.1 aangegeven zou dit het model te complex maken, dit idee is ook verwerkt in de definitieve versie.
- Weergave definitieve begrippen
Zoals te zien in figuur 2.5, 2.6 en 2.7 verschillen de weergegeven begrippen in de modellen van elkaar. Dit komt doordat we de begrippen continu zijn blijven fine-tunen volgens de werkwijze die staat beschreven in paragraaf 2.1.
- Naamgeving
Zoals te lezen in de suggesties bij figuur 2.7 is het definitieve model vanuit stilistisch oogpunt weergegeven op een manier waarop het goed kan worden voorgelegd aan externe partijen. Vanuit ditzelfde idee (het presenteren aan externe partijen) wordt er bij de definitieve versie niet meer gesproken van 'het theoretisch model' maar van 'het *adaptability*-model'.

2.5.4 Het *adaptability*-model

Het *adaptability*-model biedt inzicht in de factoren die de veranderkracht van organisaties beïnvloeden en inzicht in de knoppen waaraan gedraaid dient te worden om de veranderkracht van organisaties tot een succes te maken; het model geeft een blauwdruk voor veranderkracht.



Figuur 2.8 Het *adaptability*-model

3.

Adaptability-scan

Om het theoretisch model bruikbaar te maken in de praktijk is het van belang een de brug te slaan tussen de theorie en de praktijk. Hiervoor is een eerste aanzet gemaakt door wat er in het *adaptability*-model is weergegeven meetbaar te maken binnen organisaties. Met de *adaptability*-scan als tool kan de veranderkracht van organisaties in kaart worden gebracht. In het komende hoofdstuk zal ik de totstandkoming van de scan toelichten.

3.1 Het doel van de *adaptability*-scan

De *adaptability*-scan is een tool waarmee de veranderkracht van organisaties aan de hand van de factoren in het *adaptability*-model gemeten kan worden.

3.2 Enquêtes

3.1.1 Waarom enquêtes

Veel van de elementen in het *adaptability*-model zijn lastig meetbaar; hoe meet je bijvoorbeeld de invloed van de *Leiderschapsstijl* van het *Leiderschap* of de manier waarop het *Intern draagvlak* bijdraagt aan het *Executievermogen*? Een goede vergelijking bij het ondervinden van moeite bij het aantonen van waarde in organisaties is de moeite die communicatieprofessionals hebben om de waarde van hun werk in organisaties aan te tonen³².

Een van de manieren die zich goed leent om de manier waarop een organisatie zich verhoudt ten opzichte van de succesfactoren in het *adaptability*-model in kaart te brengen is door de meningen en opvattingen van de mensen in de organisatie aangaande de succesfactoren te peilen. Zoals Gillham³³ in zijn werk omschrijft zijn enquêtes een goede manier om deze meningen en opvattingen objectief in kaart te brengen. Vandaar dat er voor is gekozen enquêtes in te zetten als middel om gegevens voor de *adaptability*-scan te verkrijgen.

3.1.2 Inrichting enquêtes

De *adaptability*-scan is ingericht op basis van 45 stellingen; drie stellingen bij ieder van de 15 indicatoren in het *adaptability*-model. Deze stellingen zijn gebaseerd op basis van de drie kenmerken of succesfactoren bij iedere indicator zoals deze in paragraaf 2.4 staan omschreven. De respondent wordt gevraagd voor ieder van deze stellingen de mate van toepassing uit te drukken op een tienpuntenschaal:

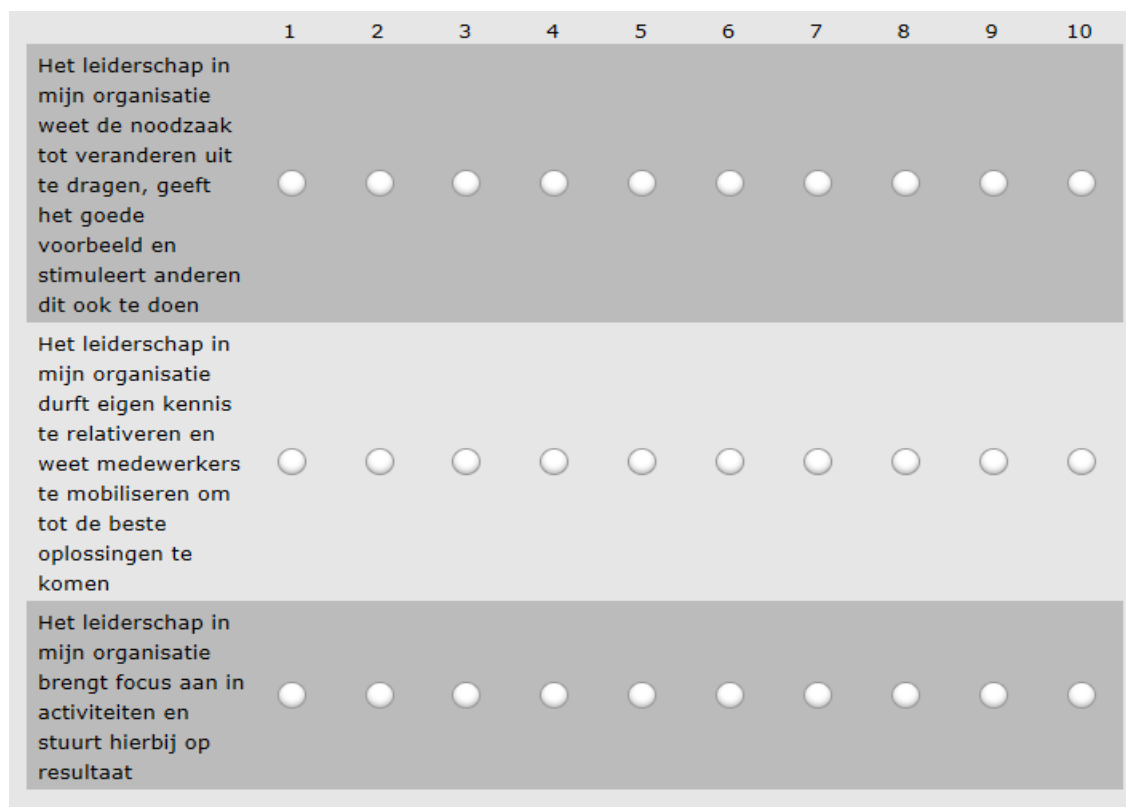
- 0 = Totaal niet van toepassing op mijn organisatie
- 10 = Zeer van toepassing op mijn organisatie

In figuur 3.1 zijn ter illustratie de stellingen voor indicator *Leiderschapsstijl* bij driver *Leiderschap*. In bijlage D staat de schriftversie van de *adaptability*-scan plus een korte omschrijving van de tool die gebruikt is bij het vormgeven van de scan.

³² Cateau Communicatie; Wat is Accountability?

<http://www.cateau.nl/cateau/index.php/accountability/de-pan-kubus> (geraadpleegd 05-2012)

³³ Gillham *Developing a Questionnaire* 2000

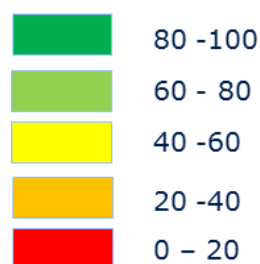


Figuur 3.1 Een voorbeeld van de stellingen gebaseerd op de succesfactoren bij indicator *Leiderschapsstijl* onder driver *Leiderschap*.

3.3 Verwerking resultaten

3.3.1 Kleurgebruik

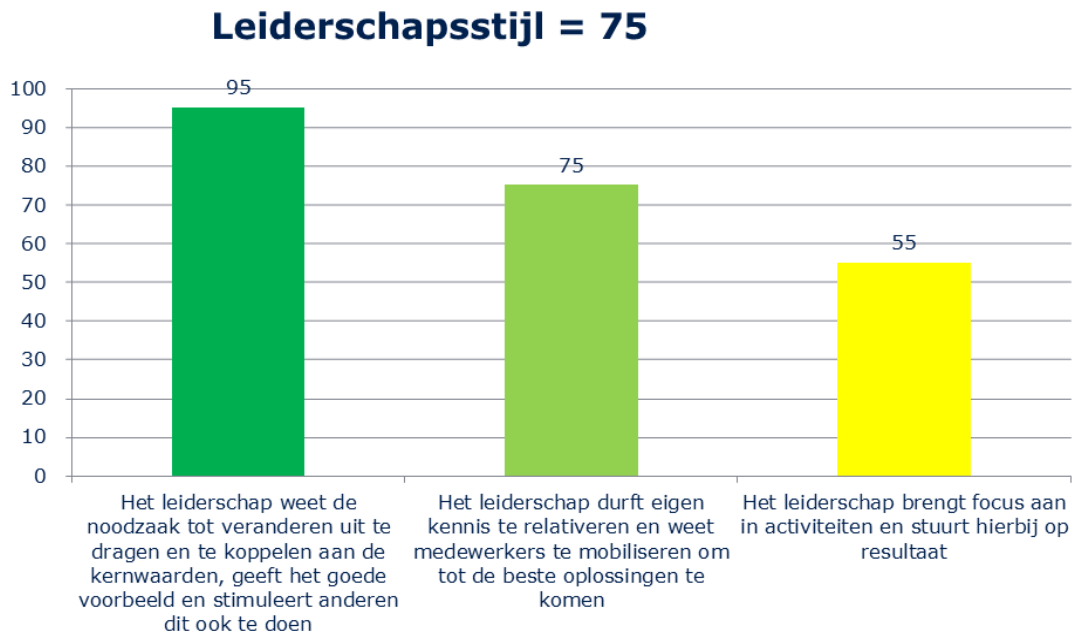
Uit de enquête komen 45 waarderingen uitgedrukt in 45 cijfers op basis van een tienpuntenschaal naar voren. De manier om deze cijfers in het *adaptability*-model te illustreren is door middel van kleur. Bij het koppelen van kleuren aan de cijfers laat zijn om stilistische redenen de komma's in de cijfers achterwege gelaten. Er wordt gebruik gemaakt van de volgende kleurenschaal.



Figuur 3.2 Kleurlegenda

3.3.2 Uitspraken over de indicatoren

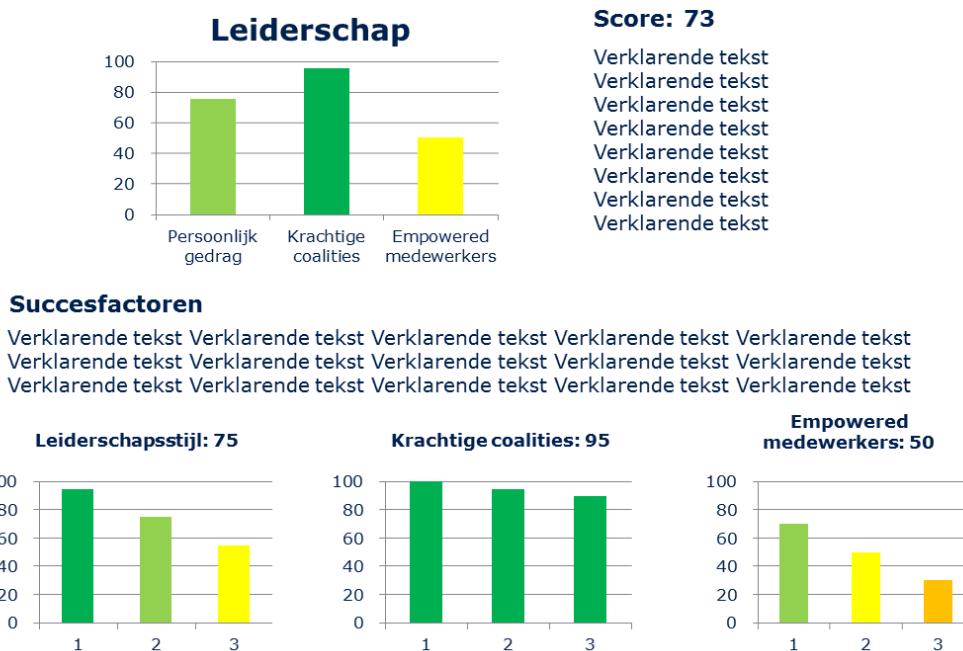
Door een gemiddelde te trekken uit de drie cijfers die per indicator worden verkregen kan er een uitspraak worden gedaan over de rol van de indicatoren in de veranderkracht van de onderzochte organisatie. In figuur 3.3 is een voorbeeld geïllustreerd waarin het resultaat op indicator *Leiderschapsstijl* bij driver *Leiderschap* wordt teruggekoppeld.



Figuur 3.3 Terugkoppeling cijfer indicator *Leiderschapsstijl*

3.3.3 Uitspraken over de drivers

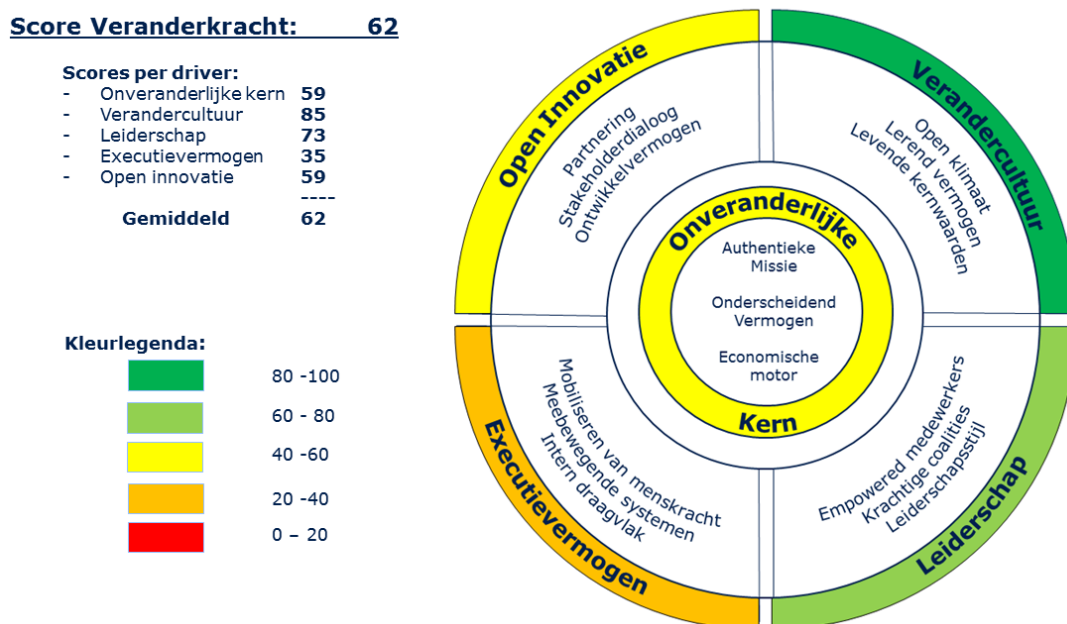
Op basis van de drie cijfers die bij de indicatoren zijn verkregen, kan er een uitspraak worden gedaan over de rol van de driver in de veranderkracht van de onderzochte organisatie. Dit door het gemiddelde van de cijfers dat voor de indicatoren is geformuleerd te berekenen. In figuur 3.4 is een voorbeeld geïllustreerd waarin het resultaat op driver *Leiderschap* wordt teruggekoppeld, de resultaten op de verschillende indicatoren bij driver *Leiderschap* zijn ook weergegeven zodat de herkomst van het cijfer voor de driver duidelijk is.



Figuur 3.4 Resultaat op driver *Leiderschap* met haar indicatoren als naslag

3.3.4 Algemene uitspraak

Op basis van de vijf cijfers die op de drivers zijn verkregen kan er een overkoepelende uitspraak worden gedaan over de veranderkracht van de onderzochte organisatie. Dit door het gemiddelde van de cijfers die voor de drivers zijn geformuleerd te berekenen. In figuur 3.5 is te zien op welke manier dit resultaat wordt teruggekoppeld, de resultaten op de verschillende drivers van *adaptability* zijn ook weergegeven zodat de herkomst van het overkoepelende cijfer voor veranderkracht duidelijk is.



Figuur 3.5 Overkoepelende cijfer voor Veranderkracht met de resultaten voor de drivers als naslag

3.3.5 Gebruik van uitspraken

Door voor alle indicatoren, succesfactoren en kenmerken te formuleren geeft het *adaptability*-model een weergave van de meest succesvolle vorm van veranderkracht. De resultaten die uit de *adaptability*-scan naar voren komen illustreren de manier waarop de onderzochte organisatie zich verhoudt ten opzichte van deze optimale vorm van veranderkracht. De resultaten vormen zo, door hun weerspiegeling van de huidige staat van de veranderkracht van de organisatie, een startpunt voor strategievorming; We hebben 62 we willen 90, hoe gaan we dat realiseren? Een voorbeeld:

Een organisatie scoort een cijfer van 75 op driver Executievermogen, daar het getal 100 de meest succesvolle vorm van Executievermogen binnen veranderkracht verkondigt, betekent dit dat de organisatie 25 hoger kan scoren. Om te achterhalen waar deze 25 gescoord kunnen worden dient er gekeken te worden naar de cijfers van de verschillende indicatoren onder driver Executievermogen. Wanneer is gevonden op welke indicator(en) punten gewonnen kunnen worden, is in de kenmerken of succesfactoren bij de indicator te lezen op welke manier deze punten gewonnen kunnen worden.

Ook kunnen de uitspraken worden gebruikt om een 360 graden evaluatie van de veranderkracht van organisaties te maken. Dit door de scan af te nemen op verschillende niveaus en deze niveaus tegen elkaar af te zetten om zo de discrepanties in de opvattingen over de veranderkracht van de organisatie in kaart te brengen. Een scan gemaakt op boardroom niveau kan bijvoorbeeld andere resultaten geven dan een scan gemaakt op werkvloerniveau. Wat veroorzaakt dit verschil, en wat voor invloed heeft dit verschil op de veranderkracht van de organisatie?

3.3.6 Validiteit uitspraken

Hoewel er veel praktijkkennis vanuit Boer & Croon is ingezet in de vorming van het *adaptability*-model blijft het model theoretisch van aard en is het, vooralsnog, lastig om leidende uitspraken te doen op basis van de scan.

Uitspraken op basis van de scan dienen gezien te worden als schetsen of illustraties die een leidraad vormen voor gesprekken aangaande de veranderkracht van organisaties en die pas wanneer zij beaamt worden in de gesprekken aan de hand van de scan, verder onderzocht kunnen worden. De uitspraken die gemaakt worden op basis van de scan zijn dus niet leidend maar vooral indicierend van aard.

In hoofdstuk 5 zal ik aanbevelingen doen voor de vervolmaking van de scan.

4.

De rol van communicatie

Na de succesfactoren uit de literatuur te hebben gehaald, in model te hebben vormgegeven en meetbaar te hebben gemaakt is genoeg inzicht verkregen in de factoren die de veranderkracht van organisatie beïnvloeden om de rol van communicatie in het geheel te gaan bepalen. In het komende hoofdstuk wordt de rol van communicatie in de veranderkracht van organisaties uiteengezet.

4.1 Het doel

Het doel van dit hoofdstuk is het definiëren van de rol die communicatieprofessionals kunnen spelen in het vergroten de veranderkracht van organisaties.

4.2 Intrigerend idee

Een eerste idee dat vanaf het begin van de vorming van het *adaptability*-model leefde is de vergelijking tussen organisaties en natuurlijke organismen. Wanneer het *adaptability*-model vanuit dit idee wordt gezien zijn de verschillende onderdelen van het model als organen in een lichaam. De rol die communicatie in dit idee vervult is die van de verbindende factor, het bloed, dat de verschillende organen in het lichaam met elkaar in verbinding stelt.

Om dit intrigerende idee een plaats te geven in het *adaptability*-onderzoek heb ik me verder verdiept in publicaties over dit idee. Warner³⁴, oud hoogleraar strategische communicatie aan UVA, heeft het idee eerder benoemt. Hij noemt communicatie een van de zijnsvoorwaarden van een organisatie. Hij verwoordt dit idee in het onderstaande citaat:

"Afgezien van de betrokkenheid van tenminste twee entiteiten (heel neutraal gesteld) is communicatie dus een zijnsvoorwaarde voor een organisatie. Noem het de nul-situatie. Communicatie is hiermee impliciet van waarde voor een organisatie, die niet eens zou bestaan zonder."

Communicatie heeft dus altijd een impliciete rol in de veranderkracht van organisaties omdat het een van de zijnsvoorwaarden is van organisaties. Hiermee heeft het intrigerende idee een plaats gekregen in het onderzoek.

Warner stelt dat er pas sprake is van professionele communicatie wanneer er expliciet toevoegingen worden gemaakt, of meerwaarde wordt gecreëerd, op de zijnsvoorwaardelijke rol van communicatie. De volgende stap in dit hoofdstuk is dan ook het duiden van die expliciete, professionele rol(len) die communicatieprofessionals kunnen vervullen in de veranderkracht van organisaties.

³⁴ Warner *De meerwaarde of toegevoegde waarde van communicatie* 2012

4.3 Toepassen bestaande visie

4.3.1 Vier kernrollen

In een toekomstverkenning naar hoe de afdeling communicatie er in 2020 uitziet gaan Frank Körver en Joke van Wijk, beide werkzaam bij Boer & Croon Consulting, dieper in op het creëren van meerwaarde op het gebied van communicatie en geven zij vier kernrollen die communicatieprofessionals moeten kunnen vervullen³⁵. Volgens Körver & Van Wijk gaat het hierbij om de volgende vier kernrollen (voor een volledige omschrijving van de rollen zie bijlage E):

- Brand leader
- Change agent
- Linking pin
- Enabler

4.3.2 Gebruik van de kernrollen

De publicatie waarin de vier kernrollen voor communicatieprofessionals worden omschreven is gebaseerd op een recent onderzoek onder 25 communicatie directeuren. Dit onderzoek weerspiegelt de actuele visie van Boer & Croon op de rol van de afdeling communicatie in organisaties. Ik zal de rol die communicatieprofessionals in de veranderkracht van organisaties kunnen spelen bepalen aan de hand van deze vier kernrollen. Dit door de rollen toe te schrijven op het model en aan te vullen met opvattingen die ik op heb gedaan tijdens mijn opleiding en tijdens de vorming van het model. Frank Körver heeft in de opstart van de plaatsbepaling meegedacht, Joke van Wijk heeft op basis van praktijkkennis input gegeven om de rollen aan te scherpen en aan te vullen.

4.4 De rollen

4.4.1 Onveranderlijke Kern Enabler & Brand Leader

De communicatieprofessional kan in de *Onveranderlijke kern* twee van de kernrollen die Körver & Van Wijk omschrijven vervullen.

- Enabler
Als *Enabler* kan de communicatieprofessional een proces begeleidende, sturende rol aannemen in het vormgeven en vastleggen van de *Onveranderlijke kern*. Hierin faciliteert en begeleidt hij³⁶ het bestuur bij het maken van de strategische keuzes in het benoemen van de authentieke missie, het onderscheidend vermogen en de economische motor.

Uiteindelijk verzorgt de communicatieprofessional de heldere appellerende verwoording van wat er is besloten en zorgt hij hiermee voor de basis waarop, zoals in paragraaf 2.4 beschreven, strategische beslissingen omtrent bedrijfsvoering kunnen worden gebaseerd.

³⁵ Körver & Van Wijk *Partner zonder Poeha; de communicatieafdeling in 2020* 2011

³⁶ Voor het leesgemak hanteer ik de 'hij-vorm', ik doel hiermee op zowel hij als zij

- Brand leader

Ook de rol van *Brand Leader* zoals Körver & Van Wijk deze omschrijven is direct te koppelen aan de *Onveranderlijke kern*:

"Communicatie is als geen ander in staat om (...) te zorgen voor het creëren van een onderscheidend merk en een krachtige reputatie. Zeker nu steeds duidelijker wordt dat het merk aan de basis ligt van al het handelen en dat reputatie een doorslaggevende rol speelt in de strijd om de gunst van het publiek."

Vanuit deze opvatting is een link te leggen naar het werk van Van Riel³⁷ op het gebied van *corporate branding*. In *Identiteit en Imago* doet hij een uiteenzetting van de *sustainable corporate story* ofwel het verhaal waarin de essentie van de onderneming omschreven ligt. Zoals van Riel verwoordt is een dergelijk verhaal opgesteld om:

"...de identificatie van de eigen medewerkers met de organisatie te vergroten en om het bedrijf succesvol te kunnen positioneren ten opzichte van concurrenten."

In paragraaf 2.4 is de *Onveranderlijke Kern* omschreven als het ankerpunt van de organisatie dat richtlijnen biedt voor het inspelen op kansen en ontwikkelingen en als bron van focus binnen de organisatie. Een omschrijving die overeenkomsten vertoont met de uitspraak van Van Riel. Verschil is dat de *Onveranderlijke Kern* de gehele organisatie betreft en Van Riel zich specifiek richt op *corporate branding*.

Het is aan de communicatieprofessional om via een *sustainable corporate story* een *corporate brand* te bouwen op basis van dat wat er in de *Onveranderlijke Kern* is vastgelegd. Op basis van deze *sustainable corporate story* kunnen boodschappen worden geformuleerd richting in- en externe doelgroepen.

³⁷ Van Riel *Identiteit en Imago* 2010

4.4.2 Verandercultuur *Change agent*

Zoals omschreven in de argumentatie in paragraaf 2.4 speelt de cultuur die leeft binnen organisaties een belangrijke rol in de veranderkracht van organisaties. PASCALLE, MILLEMAN en GIOJA³⁸ weten deze rol in een mooi citaat uit een onderzoek naar drie enorme multinationals die zij onderzochten te omschrijven:

"In all three organizations (...) the 800-pound gorilla that impaired performance and stifled change was culture"

De communicatieprofessional kan de rol van *Change Agent* die KÖRVER & VAN WIJK omschrijven vervullen in de *Verandercultuur* van de organisatie door de organisatie te inspireren en te begeleiden bij veranderingen. Een van de manieren waarop dit kan is volgens de auteurs het creëren van 'de stip aan de horizon':

"Als change agent moet de communicatieafdeling immers ook in staat zijn om een aansprekend prikkelend beeld van de toekomst te schetsen."

Vanuit de rol als *Change Agent* is ook een link te leggen naar het werk van REIJNDERS³⁹. Hij geeft in zijn werk drie stappen waarmee communicatieprofessionals interne communicatie als interventiemiddel kunnen gebruiken

- Het creëren van urgentie
- Cultuurverandering als anders leren denken
- Cultuurverandering als anders leren doen

Een ander interventiemiddel dat de communicatieprofessional kan inzetten is de workshop aanpak⁴⁰. Wanneer bepaalde veranderingen die de organisatie doormaakt veranderingen in bijvoorbeeld de omgang met elkaar (indicator *Open Klimaat* onder driver *Verandercultuur*) vereisen, kan de communicatieprofessional door middel van het faciliteren en begeleiden van een workshop medewerkers trainen in het gewenste gedrag en inspireren om dit gedrag ook daadwerkelijk uit te voeren.

4.4.3 Executievermogen *Change Agent & Enabler*

Er zijn twee rollen die de communicatieprofessional kan vervullen in de veranderkracht van organisatie als het aankomt op het *Executievermogen*; de rol van *Change Agent* en de rol van *Enabler*

- *Change Agent*
Om verandering te implementeren is intern draagvlak nodig, door effectieve inzet van interne communicatie kan de communicatieprofessional meebouwen aan dit intern draagvlak. KELLER & PRICE⁴¹ geven in hun werk, dat ook is gebruikt in paragraaf 2.4, een aantal stappen waarlangs dit intern draagvlak kan worden gecreëerd.

³⁸ PASCALLE, MILLEMAN & GIOJA *Changing the way we change* Harvard Business Review 1997

³⁹ REIJNDERS *Basisboek Interne Communicatie* 2010

⁴⁰ Blijscie *Hartelijk Gefaciliteerd* 2008

⁴¹ KELLER & PRICE *Beyond Performance* 2011

Het gaat hierbij om de volgende drie stappen:

- Het creëren van de boodschap
- Het communiceren van de boodschap
- Het laten beklijven van de boodschap

De auteurs gaan uitgebreid in op de manier waarop deze drie stappen volgens hen dienen in te worden gevuld, de communicatieprofessional kan met interne communicatie aan de hand van deze stappen mee bouwen aan het intern draagvlak voor veranderingen binnen de organisatie opdat veranderingen sneller worden doorgevoerd en opgenomen in de organisatie.

- Enabler

De communicatieprofessional vervult als *Enabler* een belangrijke rol in het *Mobiliseren van menskracht*. Zoals te lezen in paragraaf 2.4 is een van de succesfactoren bij deze indicator: *Medewerkers krijgen de vaardigheden en kennis aangereikt die nodig zijn om de veranderingen in praktijk te brengen*.

Wanneer een verandering in de organisatie andere communicatievaardigheden van de medewerkers vereist is het aan de communicatieprofessional in zijn rol als trainer om de medewerkers te voorzien van de benodigde communicatievaardigheden.

Hierbij kan de communicatieprofessional advies uitbrengen richting HR om beoordelings- en beloningssystemen (indicator *meebewegende systemen* in paragraaf 2.4) zo in te richten dat gewenst communicatief gedrag wordt gestimuleerd.

4.4.4 Leiderschap *Enabler* & *Brand leader*

Zoals in paragraaf 2.4 te lezen hebben de succesfactoren bij indicator *Leiderschapsstijl* onder driver *Leiderschap* allemaal betrekking op een bepaalde vorm van communicatie. De hoofdrol is hierbij de rol van *Enabler* maar ook de rol van *Brand Leader* is te plaatsen bij *Leiderschap*.

- *Enabler*

Aan de succesfactoren is te zien dat er een duidelijke adviserende rol voor de communicatieprofessional is weggelegd. Hierin kan de communicatieprofessional advies uitbrengen over hoe het leiderschap de noodzaak tot veranderen uitdraagt en medewerkers mobiliseert en op welke manier het leiderschap focus aan kan brengen in de werkzaamheden. Körver & Van Wijk stellen hierbij dat communicatieprofessionals wel in staat dienen te zijn om dit te doen:

"Dat vereist wel dat adviseurs verandertechnieken beheersen en in staat zijn om op seniorniveau te adviseren."

- *Brand leader*
De rol van *Brand Leader* komt terug in het presenteren van het leiderschap aan de buitenwereld. Hierin kan de communicatieprofessional, door de juiste keuzes te maken in de boodschaps- en doelgroepstrategieën, het leiderschap positioneren als een geloofwaardig en authentiek symbool dat staat voor het verhaal van de organisatie.

4.4.5 Open innovatie *Linking Pin*

De communicatieprofessional is als geen ander in staat de *Linking Pin* tussen de organisatie en de maatschappij te vervullen om zo de organisatie continu te voorzien van inzicht in wat er speelt in haar omgeving. Körver & Van Wijk verwoorden dit in het volgende citaat:

"Om echt te weten wat er speelt in communities, maar ook om relaties op te bouwen, zullen organisaties zich in die communities moeten begeven. De afdeling communicatie zal zich in dat kader steeds meer richten op het verankeren van de organisatie in de samenleving. Dit vereist dialoog, 24/7 interactie en de bereidheid om met consumenten en andere belanghebbenden de dialoog aan te gaan. Maar bovenal vereist het inzicht in wat er leeft in de maatschappij."

Deze rol heeft het sterkst betrekking op indicator *Stakeholderdialoog*. MVO-Nederland⁴² geeft een aantal punten van meerwaarde die communicatieprofessionals kunnen creëren wanneer zij goed stakeholderonderzoek verrichten en een goede dialoog weten te faciliteren;

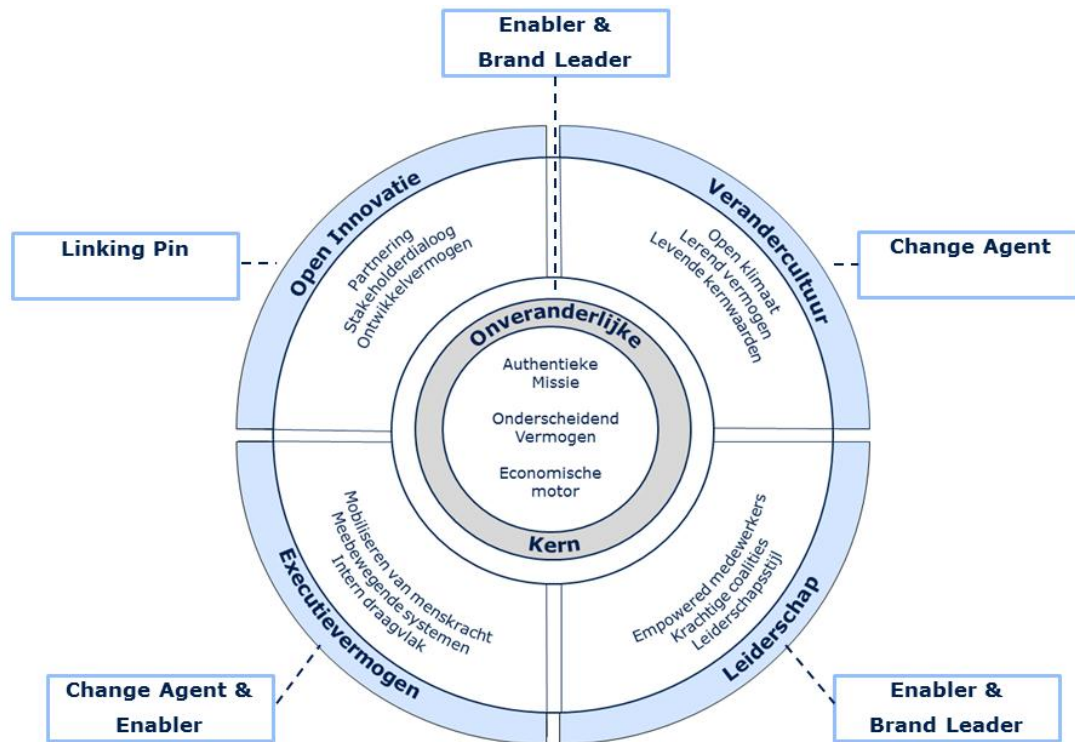
- *"Om een beter begrip te krijgen van het effect van de bedrijfsactiviteiten op bepaalde groepen*
- *Om te bepalen hoe positieve effecten op stakeholders vergroot en negatieve effecten verkleind kunnen worden.*
- *Om conflicten tussen verschillende belangen (bedrijf, maatschappij) op te lossen/ te voorkomen (managen van risico's op reputatieschade)*
- *Om transparantie en geloofwaardigheid van het bedrijf te vergroten"*

Een van de succesfactoren onder indicator *Partnering* bij driver *Open innovatie* luidt; *De organisatie heeft een breed netwerk van mogelijke alliantiepartners*. Een tweede taak die de communicatieprofessional in zijn rol als *Linking Pin* kan vervullen is het managen van dit netwerk van mogelijke alliantiepartners.

⁴² MVO-Nederland *Waarom is Stakeholderdialoog belangrijk* www.mvo.nl

4.5 Samengevat

Zoals omschreven is er in ieder onderdeel van het *adaptability*-model een rol voor de communicatieprofessional weggelegd. Om deze rollen in één overzicht te belichten en zo de rol die communicatieprofessionals in het snel en succesvol omgaan met een continu veranderende omgeving te illustreren heb ik figuur 5.1 opgemaakt.



Figuur 5.1 De rollen van de communicatieprofessional in het *adaptability*-model.

5.

Antwoorden & Aanbevelingen

In dit gedeelte wordt er teruggeblikt op de centrale vraag en de sub-vraag om te zien of, en zo ja in welke mate, het onderzoek antwoord heeft gegeven op deze vragen. Daarnaast worden er een aantal aanbevelingen gedaan voor het nemen van vervolgstappen met het *adaptability*-onderzoek.

5.1 Antwoorden op vragen

5.1.1 Antwoord centrale vraag

Welke factoren bepalen of een organisatie daadwerkelijk in staat is om zich snel en succesvol aan te passen aan continue veranderingen in de omgeving?

Aldus luidt de centrale vraag van het *adaptability*-onderzoek. In het *adaptability*-model en de argumentatie er achter zijn een reeks drivers, indicatoren en succesfactoren bij elkaar gevoegd tot een geheel van factoren dat een organisatie in staat stelt zich snel en succesvol aan te passen aan continue veranderingen in de omgeving. Het model geeft dus een helder en duidelijk antwoord op de centrale vraag.

De grote kanttekening die geplaatst dient te worden bij dit antwoord op de centrale vraag is; *Klopt dit ook in de praktijk?* Het *adaptability*-model is, op de input van experts binnen Boer & Croon na, zeer theoretisch van aard. Toetsing in de praktijk is, vooralsnog, niet aan de orde geweest. Hierdoor is de eventuele kloof die er bestaat tussen wetenschap en praktijk niet verkend. Prof. dr. Godfroij⁴³ heeft een onderzoek gedaan naar de opvattingen over de kloof tussen wetenschap en praktijk, een van zijn conclusies:

"Het blijkt dat de relatie tussen wetenschap en praktijk over het algemeen als problematisch gezien wordt. Wetenschappers ervaren de relatie met de praktijk als het minst problematisch, praktijkmensen iets meer, en intermediairs het meest."

De vraag die ik in deze paragraaf stel luidt; *Is de centrale vraag van het onderzoek beantwoord?* Het antwoord: deels. In de aanbevelingen in paragraaf 5.2 zet ik uiteen welke stappen er voor kunnen zorgen dat het antwoord op deze vraag een volmondig 'Ja' kan worden.

5.1.2 Antwoord sub-vraag

...Welke rol speelt communicatie in deze factoren?

Aldus luidt de sub-vraag van het *adaptability*-onderzoek. De vraag die ik in deze paragraaf stel is van eenzelfde strekking als die uit de vorige paragraaf; *Is de sub-vraag van het onderzoek beantwoord?* Het antwoord: Ja. Het intrigerende vraagstuk over de impliciete rol van communicatie is beantwoord en de rol van de communicatieprofessional in de veranderkracht van organisaties is aan de hand van een door Boer & Croon ontwikkelde kernrollen over de rol van de afdeling communicatie in organisaties bepaald.

⁴³ Afscheidscollege prof.dr. Arnold Godfroij aan de Radbouduniversiteit Nijmegen op 5 maart 2010

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 Praktijkkennis en -ervaring

Zoals in paragraaf 5.1 omschreven doet de nog niet verkende kloof tussen wetenschap en praktijk afbreuk aan de validiteit van het *adaptability*-model. Vandaar dat ik, op basis van eerder geformuleerde plannen⁴⁴, een uiteenzetting zal doen van de stappen die genomen kunnen worden om het model te verrijken met de nodige praktijkkennis en -ervaring. Een manier om dit te doen is via twee, op elkaar aansluitende, stappen:

1. Casestudies

Het doel van de casestudies is het verkennen van de kloof tussen wetenschap en praktijk door zo veel mogelijk praktijkvoorbeelden van veranderkracht te verkrijgen

Een eerste stap om datgene wat er in de praktijk is vastgelegd te spiegelen aan- en illustreren met praktijkvoorbeelden is het inzichtelijk maken van de continu veranderende omgeving waarin organisaties zich bevinden (zie paragraaf 1.2; Centrale vraag) en de succesfactoren en knelpunten in de veranderkracht van organisaties. Dit inzicht kan verkregen worden door middel van casestudies.

Interviews

Zoals in paragraaf 3.1 omschreven is de veranderkracht van organisaties lastig te meten en is het verkrijgen van inzicht in de meningen en opvattingen die binnen het bedrijf leven een manier om dit te doen. Zo ook met de casestudies. Waar in de *adaptability*-scan aan de hand van een enquête de meningen en opvattingen kwantitatief inzichtelijk gemaakt worden kan er in de casestudie gebruik gemaakt worden van interviews om dit zelfde doel kwalitatiever te benaderen. Om de veranderkracht van de onderzochte organisatie vanuit verschillende hoeken te benaderen is het van belang om verschillende interviews per organisatie te houden, waarbij de regel geldt; hoe meer interviews, hoe gedetailleerder het inzicht in de veranderkracht.

Verschillende sectoren

Het is niet onwaarschijnlijk om aan te nemen dat in de veranderkracht van een financiële dienstverlener andere factoren van belang zijn dan in de veranderkracht van een zorginstelling. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van veranderkracht in de praktijk is het dus van belang om met de casestudies niet te focussen op één sector maar hierbij verschillende sectoren te belichten. Op basis van de sectoren waarin Boer & Croon actief is, bieden de volgende sectoren een bruikbaar voorbeeld:

Goede doelen	Energie & Utilities
Zorg	Financiële dienstverlening
Zakelijke dienstverlening	Handel & Industrie

⁴⁴ In eerdere fasen van het onderzoek is de stap naar de praktijk grondig belicht

Gespreksleidraad

Om in de casestudie interviews een leidraad te hebben waarlangs de veranderkracht van de onderzochte organisatie bespreekbaar wordt gemaakt kan de *adaptability*-scan worden ingezet.

Voorafgaand aan de interviews vullen de deelnemers aan de casestudie allen de *adaptability*-scan in. De resultaten op de scan worden samengevoegd en aan de hand van alle resultaten wordt een zelfbeeld van de veranderkracht van de onderzochte organisatie gevormd. Zoals in paragraaf 3.3 omschreven geeft dit beeld slechts een indicatie van de veranderkracht van de organisatie maar die indicatie dient het eerder genoemde doel uitstekend; het vormen van een leidraad om de veranderkracht van de organisatie bespreekbaar te maken.

In de interviews worden de resultaten van de *adaptability*-scan naar voren gebracht en de geïnterviewde wordt gevraagd om zijn visie op de scan te verwoorden. Op basis hiervan wordt in een open gesprek de veranderkracht van de organisatie belicht, in bijlage D is een opzet te vinden voor de casestudie interviews.

2. Werkssessie

Het doel van de werksessie is het dichten van de kloof tussen wetenschap en praktijk door het model aan te passen op basis van praktijkkennis

Nadat de casestudies zijn afgerond is er voldoende beeld van de kloof tussen wetenschap en praktijk om in te schatten welke aanpassingen er gemaakt dienen te worden in het *adaptability*-model.

Een hele mooie manier om deze aanpassingen toe te passen en de kloof tussen theorie en praktijk te dichten is het organiseren van een werksessie waarin dit in samenwerking met alle organisaties die bij de casestudies zijn betrokken wordt gedaan.

Doordat de casestudies zijn afgenomen in verschillende sectoren wordt de werksessie een sessie met organisaties vanuit allerlei verschillende hoeken. De deelnemende organisaties krijgen zo inzicht in elkaars veranderkracht en in de werksessie kan er samen een consensus worden gecreëerd om zo het *adaptability*-model zo volledig mogelijk te maken. In bijlage F is een voorbeeld te vinden van een van de manieren waarop de werksessie kan worden vormgegeven, dit voorbeeld is opgemaakt aan de hand van het werk van Blijsie⁴⁵.

⁴⁵ Blijsie *Hartelijk Gefaciliteerd* 2008

5.2.2 Vervolmaking

Zoals in paragraaf 3.3 is omschreven dient de *adaptability*-scan nu voornamelijk als opzet voor gespreksvoering over de veranderkracht van organisaties. Aan de hand van de input die is verkregen uit de casestudies en de werksessie kan de manier waarop de *adaptability*-scan is ingericht aangescherpt worden om de resultaten niet langer indicierend van aard te laten zijn, maar leidende uitspraken te kunnen doen op basis van de resultaten. Een aantal stappen dat daarvoor genomen kan worden:

- Pas de enquête direct aan op basis van praktijkkennis
De inhoud van de enquête is gedeeltelijk gebaseerd op de theorie en dient, zodra dit mogelijk is, aangescherpt te worden aan dat wat er uit de casestudies en werksessies naar voren komt.
- Definieer het minimale aantal enquêtes
Om leidende uitspraken aan de hand van de resultaten uit de scan te kunnen maken is het van belang te bepalen wat het minimale aantal deelnemers is om de scan valide te maken.

5.2.3 Adaptability als propositie

Wanneer de casestudies en de werksessie de kloof tussen wetenschap en theorie hebben verkend en gedicht en de *adaptability*-scan is vervolmaakt is het zaak om het *adaptability*-model commercieel te benutten. *Adaptability* kan worden toegevoegd aan reeds bestaande proposities maar zou ook een propositie op zichzelf kunnen zijn door het als startpunt voor strategisch advies op het gebied van veranderkracht te gebruiken. Een paar stappen die daarvoor genomen kunnen worden:

- Intern draagvlak & 'Word of mouth'
Allereerst dienen consultants op de hoogte te zijn van het *adaptability*-model en de manier waarop het kan worden toegepast op organisaties. Ook moet er vertrouwen worden gecreëerd in het model en zijn toepassing. Zodra dit is gebeurt kunnen consultants in gesprekken met huidige klanten en prospecten het *adaptability*-model ter sprake brengen om zo leads te genereren.
- Aandacht voor het verhaal
Door de meetbaarheid die het model kwantificeerbaar maakt en de praktijkvoorbeelden en -kennis die bij het model zijn verkregen krijgt het *adaptability*-model publiciteitswaarde. Wanneer deze waarde wordt benut wordt er aandacht gevestigd op het verhaal waar consultants aan kunnen refereren.

Fin

Tot slot

Een bepaalde drang zorgt er voor dat ze gaan, almaar gaan en verder gaan, steeds weer vooruit; in een race als het ware. Groen en nat is het, en steeds groener en natter wordt het om hen heen. Ook de grond wordt drassiger en er komt steeds meer modder op het pad. Al snel merken de fietsers dat de fietsen waarop ze zitten niet meer goed functioneren op deze ondergrond. Slimme koppen dachten diep na en de fietsen worden aangepast. Ze krijgen een bredere band die de fietser beter over de drassige ondergrond draagt. Hij die niet kan fietsen met de bredere band valt af.

Almaar verder en door gaan onze fietsers op hun brede banden maar de drassigheid van toen lijkt een droom ten opzichte van de drassigheid die ze nu ervaren. Plas na plas in kuil na kuil vormt zich tussen de modder op de paden en het gebonk en gebeuk maakt het fietsen tot een nachtmerrie. Slimme koppen dachten diep na en de fietsen worden aangepast. Veringen krijgen ze nu, die de fietser rustig over de kuilen met de plassen dragen. Hij die niet kan fietsen met de veringen valt af.

Weer verder en door gaan onze fietsers op hun brede banden en hun veringen maar de drassigheid van toen is bijna vergeten door de moeite met fietsen die het moeras en het steeds hogere water waarin ze zich nu bevinden met zich meebrengen. Door kniehoog water ploeteren ze voort en merken door de zilte lucht in de neus en de ruis in het oor een zee in nabijheid. Slimme koppen dachten diep na en de fietsen worden aangepast. Ze krijgen versnellingen die het geploeter door het hoger wordende water ietwat verlichten. Hij die niet kan fietsen met de versnellingen valt af maar degenen die dit wel kunnen komen ook nauwelijks meer vooruit.

Er komt een punt dat de slimme koppen realiseren dat de fiets geen vervoersmiddel is voor een moeras dat eindigt in zee en de fiets wordt vervangen door een ander, beter passend vervoersmiddel. Hij die zich niet kan verplaatsen met dit andere beter passende vervoersmiddel zal onherroepelijk afvallen.

Het is een race, de omgeving verandert steeds drastischer, aanpassingsvermogen was, is en blijft in toenemende mate de cruciale factor.

Het was me een genoegen,

Diederik

Bijlagen

- A. Eerste drivers en indicatoren**_____
- B. Longlist succesfactoren per indicator**_____
- C. Output interne werksessie**_____
- D. Volledige weergave *Adaptability*-scan**_____
- E. Omschrijving kernrollen communicatieprofessional**_____
- F. Opzet en toelichting casestudie interview**_____
- G. Opzet werksessie**_____
- H. Literatuurlijst**_____

A. Eerste drivers en indicatoren

Driver Kern Ideologie

De kern van een adaptieve organisatie geeft een helder beeld van de economische motor; het onderscheidend vermogen; de kernopdracht en -waarden van de organisatie.

Indicatoren:

- De economische motor
- Unique selling point
- Passie

In de totstandkoming van deze driver speelde het werk *Collins & Porras*⁴⁶, *Collins*⁴⁷ en *Keller & Price*⁴⁸ een belangrijke rol. Het werk van *Collins* in *Good to Great* had de leidende rol.

Driver Alignment

Een adaptieve organisatie creëert alignment in de mindsets van haar medewerkers en begrip van externe partijen; ze zorgt dat de bedrijfsstructuren en systemen aligned zijn om de medewerkers te faciliteren en te ondersteunen en aan de verwachtingen van de buitenwereld te voldoen; en zorgt dat de medewerkers de nodige skills hebben om dat wat er van hen verwacht wordt uit te kunnen voeren.

Indicatoren:

- Creëren van begrip
- Ondersteuning in structuren en systemen
- Voorzien van vaardigheden

In de totstandkoming van deze driver speelde het werk van *Porras & Collin*⁴⁹, *Reeves & Deimler*⁵⁰, *Kotter*⁵¹ en *Keller & Price*⁵² een belangrijke rol. Het werk van *Keller & Price* in *Beyond Performance* had de leidende rol.

⁴⁶ Collins & Porras *Built to last* 1994

⁴⁷ Collins *Good to Great* 2001

⁴⁸ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

⁴⁹ Porras J. & Collins J. *Built to Last* 1994

⁵⁰ Reeves M. & Deimler M. *Adaptability; the new competitive advantage* 2011

⁵¹ Kotter *Leading Change* 1996

⁵² Keller S. & Price J. *Beyond Performance* 2011

Driver Leiderschap

Leiders in een adaptieve organisatie hebben persoonlijke gedragingen die de adaptability van een organisatie ten goede komt; creëren de juiste coalities binnen de organisatie; en zorgen voor empowerment onder de medewerkers in de organisatie.

Indicatoren

- Persoonlijk gedrag
- Coalitie creatie
- Empowerment

In de totstandkoming van deze driver speelde het werk van Kotter⁵³, Collins⁵⁴, Quinn⁵⁵ en Keller & Price⁵⁶ een belangrijke rol. Het werk van Kotter in *Leading Change* en dat van Collins in *Good to Great* vervulde de leidende rol.

Driver Interactie

De adaptieve organisatie staat in continue interactie met haar omgeving door middel van het opvangen, interpreteren en zenden van signalen, haar innovatief vermogen en het aangaan van partnerships.

Indicatoren

- Signalering
- Innovatief vermogen
- Partnering

In de totstandkoming van deze driver speelde het werk van Collins⁵⁷, Kotter⁵⁸, Keller & Price⁵⁹, Reeves & Deimler⁶⁰, Schaan en Kelly⁶¹ en Collin & Porras⁶² een belangrijke rol.

⁵³ Kotter *Leading Change* 1996

⁵⁴ Collins *Good to great* 2001

⁵⁵ Quinn *Deep Change* 1996

⁵⁶ Keller S. & Price J. *Beyond Performance* 2011

⁵⁷ Collin *Good to Great* 2001

⁵⁸ Kotter *Leading Change* 1996

⁵⁹ Keller & Price *Beyond Performance* 2011

⁶⁰ Reeves & Deimler *Adaptability: the new competitive advantage* 2011

⁶¹ Schaan J. & Kelly M. *Cases in Alliance management; Building Successful Alliances* 2007

⁶² Collin & Porras *Built to last* 1994

B. Longlist succesfactoren per indicator

Kern ideologie – kenmerken (eerste aanzet)

Economic engine (De economische motor)	USP (Het onderscheidend vermogen)	Passion (Kernopdracht & -waarden)
- You can built a fabulous economic engine regardless of the industry and economic realities - The economic engine is, if possible, driven down to one denominator - Gives profound insight in to the inner workings of the organization's economics that ultimately leads to more robust and sustainable economics	- Based on the understanding of what the company potentially can truly be the very best at - Gives clarification in what you can do better and what you <i>can not</i> do better than other companies - Gives guidelines for adjusting company operations to those things the company can be best at; so that steps are determined by abilities not by egos; it forms a tool to keep focused	- Forms a compelling story that describes what is loved in the business and the shared passion that is driving the organization - Provides an idealistic mirror for organizational behavior - Forms guidelines for company behavior and decision making - Provides the company with core values and a sense of unity and purpose beyond making money - Is timeless and unrelated to tangible business operation

Alignment – succesfactoren (eerste aanzet)

Create Understanding (Begrip creëren)	Aligning Systems & structure (Ondersteunende structuren en systemen)	Providing skills (Medewerkers van de nodige skills voorzien)
- Make people understand the companies values and sense of purpose - Create a sense of ownership amongst employees; it's us not they - Clarify the role of the company, the society, the customer, the working team, and the individuals - Listen and be listened to; two way communication works best in creating understanding - Use symbolic actions to support what is being communicated - Role model and spotlight desired behavior to strengthen the embedding of values and sense of purpose - Repeat, repeat, repeat	- An incentive system based on expected behavior is used to encourage employees - Give people the appropriate decision rights - Handle appropriate accountability expectations - Provide the right communication tools - Use open IT structures to support widespread information flows - Use cloud computing when your staff size differs regularly - Restructure working teams to improve collaboration	- Create a learning organization - Provide space for practice - Immediately put learning into practice - Develop internal and external relational and emotional intelligence skills - Introduce job rotations to broaden employee expertise - Refresh the talent pool with inspiring people from 'outside'

Leiderschap – succesfactoren (eerste aanzet)

Personal behavior (Een passende set persoonlijke kenmerken)	Coalitie vorming (Creëren de juiste coalities)	Empowerment (Empoweren de medewerkers in de organisatie)
- Combines personal humility with professional will - Apportions success to others - Demonstrates an unwavering resolve to do what must be done to benefit the organization - Sees mistakes as opportunities to learn - Is committed to growth - Is willing to 'roll-up sleeves' - Role models desired mindsets and behaviors - Is willing to leave comfort zones - Creates room for successors - Listens actively and carefully	- Coalitions are equipped with the necessary decision rights - Coalitions have the right amount of credibility - Amongst the members of coalitions are key players from positions of power - Coalitions are provided with the needed expertise for functioning - Coalition members are assigned with clear and specific roles - The coalition has a clear and common goal - Clear communication between coalition members is required	- Broad understanding of and identification with the vision and sense of purpose - Leadership is a shared responsibility and self-leadership amongst employees is encouraged - A climate where employees have the confidence to step up and act - An environment where employees have the room and chances to grow - There is a strong connection between individual employees and the organization as a whole - People are able to achieve the needed skills - There is great sense of leadership amongst the middle management

Interactie – succesfactoren (eerste aanzet)

Handling signals (opvangen, interpreteren en zenden van signalen)	Innovation skills (innovatief vermogen)	Partnering (het aangaan van partnerships)
- There is a constant dialogue with stakeholders and shareholders and public groups of interest - Local, regional, national and international intelligence is used by leveraging extended networks - Search parties are mobilized to gather information - Scenario development is actively used to interpret signals and thought-up scenario's are confronted with conflicting information - The wisdom of the crowd is canvassed by broadly involving groups in signal gathering - Validation systems are used to handle information (red flag system) - Clear decision methods, systems and groups are formed to interpret and validate signals	- A broad scope is used to gather innovative ideas (out of the box) - There is a welcoming willingness, room and knowledge to try 'new stuff' and the needed tools, space and money are provided to experiment with new ideas - Employees are encouraged to develop knowledge in non-related fields of interest - The organization has a clear system to scale-up - There is intensive review on processes to learn from successful as well as failed innovation initiatives - There are clear decision making units to accelerate innovation processes	- Alliances are an important and ever growing part of business strategy - Partnerships are engaged on a broad scale of motives; sharing cost and risk, pooling strengths, leveraging complementarities etc. - The organization is constantly ready and equipped to engage any sort of alliance - The organization has the 'know-how' to properly assess candidates before engaging partnerships - Partnerships are aligned with the companies core ideology

C. Interne werksessie

Deelnemers werksessie

<u>Robert Lubberding</u> Functie: Partner Leiderschap, verandermanagement, programma management, human resources management, het nieuwe werken, sociale innovatie	<u>Joppe Smit</u> Functie: Senior Consultant Organisatie optimalisering, financiële marktanalyses, strategisch advies.
<u>Jan Smit</u> Functie: Associate Partner Service Line: Consulting ---	<u>Matthijs Rosman</u> Functie: Principal Vertrouwd adviseur in marketing, sales & service; creatief brein aangevuld met een liefde voor fotografie
<u>Joke van Wijk</u> Functie: Principal Omschreven in paragraaf 2.1	<u>Inge Kauer</u> Functie: Partner Omschreven in paragraaf 2.1

Output werksessie

Onderstaand is de output van de interne werksessie met de experts binnen Boer & Croon te vinden. De opmerkingen die prioriteit hebben en de opmerkingen van algemene aard die van belang zijn staan zijn onderstaand geformuleerd. In de twee schema's op de volgende pagina zijn de opmerkingen per driver geformuleerd. Houd hierbij in gedachten dat het hier nog steeds gaat om output op basis van de *eerste resultaten van de literatuurstudie* en het model op pag. 14 en dat later toegevoegde sleutelbegrippen hier dus niet in voor komen.

Prioriteit

- Spits de succesfactoren toe op adaptability
- Waar is het begrip KLANT in het hele model
- Wat definieert de leidende adaptieve cultuur in het model
- Principe/gedachtegoed $\leftrightarrow$ verschijningsvorm/handeling
- Creëren van het juiste klimaat in de organisatie
 - Mensen moeten handelen naar dat wat ze diep in zich weten
 - Creëer een veilige omgeving voor feedback

Algemeen

- Generiek model toepasbaar op grote en kleine bedrijven
- Maak het model meetbaar
- Engels vs. Nederlands taalgebruik
- Waar staat strategie in dit hele verhaal

<u>Kern ideologie</u> 1. Dient ook inzicht te bieden in de manier waarop je geld verdient: - Het hebben van kennis levert je geen geld op 2. Passie is geen ideaal maar een intrinsieke drive 3. Kern ideologie als onveranderlijk voelt als vreemd in een adaptieve organisatie - Wat is onveranderlijk in de organisatie; waar ligt het ankerpunt 4. Hoe diep gaat het definiëren van de economische motor? - Wehkamp is bijvoorbeeld een financiële dienstverlener 5. Definieert het archetype de bedrijfskern? - Product leadership/customer intimacy/knowledge core/execution edge 6. Bij USP moet er vanuit klant worden beredeneerd → Zoek naar de UBR 7. Ook passie dient te kunnen veranderen - Denk aan de 'passie-val' - Be able to kill your darlings 8. Passie vormt de herkenbare basis voor de klant 9. Passie is gebaseerd op het 'Why' idee → Simon Sinek	<u>Leiderschap</u> 1. Meer nadruk leggen op werken vanuit visie 2. Het aansturen op resultaten wordt niet genoemd - De daarbij behorende keuzeprocessen uitlichten 3. Kijken naar fixed vs. growth mindsets en neem dit werk op → Carol Deck 4. Coachende kwaliteiten (op individu) van de leider komen niet sterk naar voren in het model 5. Sturing vs. Ruimte wordt niet expliciet vernoemd - De leider dient de juiste sturende rol te vervullen 6. Creëren van het juiste klimaat in de organisatie - Mensen moeten handelen naar dat wat ze diep in zich weten - Creëer een veilige omgeving voor feedback 7. Centraal vs. Decentraal moet explicieter 8. Maak onderscheid tussen succesvol en adaptief leiderschap 9. Besliskracht is ook een belangrijke persoonlijke eigenschap 10. Zoek actief naar al bestaande, informele coalities 11. Persoonlijke diversiteit in coalities is van groot belang 12. Ruimte voor experiment komt niet sterk naar voren bij empowerment
--	--

Schema 1

<u>Alignment</u> 1. Gaat ook om het managen van verwachtingen 2. Het creëren van begrip via een breed scala aan acties ondersteunen → niet alleen symbolische acties 3. Gaat ook over het in lijn brengen van de energie binnen de organisatie - Lynda Gratton → Glow 4. Alignment kracht bij zetten in Hotspots - Lynda Gratton → Hotspots - Ruimte, richting, rekenschap (respect) 5. Organization als service → 'a la carte' 6. Systemen en structuren moeten niet alleen aligned maar ook adaptief zijn 7. Het ijsberg idee - Zo veel mogelijk dingen in de organisatie dienen generiek te zijn - Cloud computing als generiek model ICT 8. Planning en Control systemen 9. Centraal vs. Decentraal dient ook in alignment terug te komen 10. Meet voortgang via goede dashboards 11. Crossfunctionele teams zijn ook een 'skill providing tool'	<u>Interactie</u> 1. Reflecterend vermogen is van groot belang 2. Waar is de klant in <i>Interactie</i> 3. Piloting breder trekken - Meerdere manieren van testen en experimenteren gebruiken - Bruistabletten 4. Oppakken is 1 Doen is 2 - Hierin ligt de veranderkracht - The ability to execute - Explicatie vs. exploratie 5. Een doenkende organisatie 6. Partnering ook zien vanuit klantperspectief 7. Signalen moeten op meerdere manieren in context worden geplaatst (tijdsgeest) 8. Scenarioplanning heeft een vrij negatieve lading - Futuring is een positiever alternatief 9. Interactie met omgeving is zowel intern als extern 10. Een organisatie kan ook zelf verandering creëren 11. Ownership definitie signal-to-improvement cycle 12. Constant improvement progresses 13. Wendbare technologie inzetten 14. Open innovatie en co-creatie
---	---

Schema 2

D. Volledige weergave Adaptability-scan

De *adaptability*-scan is vormgegeven in SurveyMonkey, een online enquête tool die veel mogelijkheden biedt om enquêtes vorm te geven. Zo kun je begeleidende teksten toevoegen op, verschillende pagina's inrichten en heb je veel vrijheid in het vormgeven van je vragen. Ook de manier waarop resultaten worden teruggekoppeld heb je zelf in de hand.

Onderstaand de tekst versie van de enquête, de dikgedrukte kopjes geven pagina's aan. De stellingen werden per drietal op een losse pagina voorgelegd.

Adaptability-scan

Welkom bij de Adaptability-scan.

De Adaptability-scan is een meetinstrument waarmee de veranderkracht van uw organisatie in kaart wordt gebracht. De scan geeft inzicht in de drivers en indicatoren van veranderkracht die sterk en minder sterk ontwikkeld zijn binnen uw organisatie.

Het invullen van de Adaptability-scan zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen.

Algemene informatie

1. Organisatie

2. Sector organisatie

- Financiële dienstverlening
- Zakelijke dienstverlening
- Handel & Industrie
- Energie & Utilities
- Goede doelen
- Overheid
- Zorg

3. Aantal medewerkers organisatie

- 0 - 500
- 500 - 1000
- 1000 - 5000
- 5000 - 10000
- 10000+

4. Naam deelnemer

5. Functieniveau

- Raad van bestuur/directie
- Topmanagement
- Middenmanagement

6. Afdeling

Stellingen

Hierna volgt een aantal stellingen over de veranderkracht van organisaties. Het is de bedoeling dat u voor iedere stelling aangeeft in welke mate de stelling op dit moment op uw organisatie toepassing is op de volgende tienpuntenschaal.

1) = Totaal niet van toepassing

10) = Zeer van toepassing

7.

- De intrinsieke drijfveren en de gedeelde passie van mijn organisatie zijn expliciet verwoord
- De kernwaarden en de kernopdracht zijn richtlijnen voor gedrag en besluitvorming in mijn organisatie
- De missie van mijn organisatie is tijdloos en verandert niet door veranderende marktcondities, leiderschap of activiteiten

8.

- Mijn organisatie heeft een gefundeerd beeld van dat waarmee zij in potentie de beste in de markt is
- Het onderscheidend vermogen van mijn organisatie creëert focus in de keuze voor organisatieactiviteiten
- Het onderscheidend vermogen van mijn organisatie is geformuleerd vanuit het perspectief van de klant

9.

- Mijn organisatie heeft een helder beeld van de toegevoegde waarde waarmee zij uiteindelijk haar inkomsten realiseert
- De systemen en -structuren binnen mijn organisatie zijn ingericht om de economische motor van mijn organisatie optimaal te benutten
- De economische motor van mijn organisatie is in één begrip te verwoorden

10.

- De medewerkers van mijn organisatie zijn waakzaam en brengen issues en afwijkende perspectieven ter tafel
- Binnen mijn organisatie heerst een klimaat waarin kritische, confronterende denkers zich veilig kunnen uitspreken
- Medewerkers in mijn organisatie komen zelf met ideeën en suggesties voor verandering

11.

- Leren is een constante en geldt voor iedereen binnen mijn organisatie, ongeacht functie en plaats in de hiërarchie
- De medewerkers van mijn organisatie zijn bereid te experimenteren en verantwoord risico te nemen
- In mijn organisatie wordt lering getrokken uit evaluatie van prestaties en mislukkingen

12.

- Alle medewerkers van mijn organisatie hebben een helder begrip van de kernwaarden en gewenst gedrag en zien ze als richtlijn voor hun handelen
- Alle medewerkers in mijn organisatie herkennen zich persoonlijk in de kernwaarden van de organisatie
- Medewerkers in mijn organisatie spreken elkaar aan op het naleven van kernwaarden en –gedrag

13.

- Het leiderschap in mijn organisatie weet de noodzaak tot veranderen uit te dragen, geeft het goede voorbeeld en stimuleert anderen dit ook te doen
- Het leiderschap in mijn organisatie durft eigen kennis te relativeren en weet medewerkers te mobiliseren om tot de beste oplossingen te komen
- Het leiderschap in mijn organisatie brengt focus aan in activiteiten en stuurt hierbij op resultaat

14.

- Om veranderingen te ondersteunen worden binnen mijn organisatie coalities gevormd met sleutelspelers met relevante expertise en diverse denkwijzen
- Coalities binnen mijn organisatie hebben een helder gemeenschappelijk doel, mandaat en vertrouwen van het leiderschap
- Het leiderschap in mijn organisatie ondersteunt de informele coalities die veranderingen kunnen helpen

15.

- In mijn organisatie wordt zelfleiderschap onder medewerkers en middenmanagement gestimuleerd en gefaciliteerd
- In mijn organisatie worden beslissingsbevoegdheden gedecentraliseerd om het onafhankelijke oordeel en de vindingrijkheid van medewerkers te benutten
- Het leiderschap in mijn organisatie is actief betrokken bij de ontwikkeling van medewerkers en coacht en ondersteunt hen in hun ontwikkeling

16.

- Bij veranderingen binnen mijn organisatie is de veranderkoers (wat, waarom, hoe) op ieder moment helder voor iedere betrokken medewerker
- Medewerkers beoordelen de interne communicatie over veranderingen binnen mijn organisatie als toereikend en ervaren voldoende ruimte voor eigen inbreng
- Mijn organisatie zorgt voor ondersteunende beleidsmaatregelen die de communicatie rondom veranderingen ondersteunen

17.

- De structuren, systemen en processen binnen mijn organisatie zijn snel aanpasbaar aan verandering en open voor innovatie
- De beoordelings- en beloningssystemen binnen mijn organisatie zijn flexibel en ingericht om het beoogde gedrag te stimuleren
- Veranderprocessen binnen mijn organisatie worden systematisch gemonitord om, wanneer nodig, tijdig sturing aan te kunnen brengen

18.

- De medewerkers van mijn organisatie krijgen de vaardigheden en kennis aangereikt die nodig zijn om de veranderingen in praktijk te brengen
- De medewerkers van mijn organisatie worden flexibel ingezet voor projecten, ook buiten bestaande structuren om
- De talentpool van mijn organisatie wordt continu geëvalueerd en aangepast aan veranderingen

19.

- In mijn organisatie worden externe ontwikkelingen continu gemonitord en verkregen informatie wordt gevalideerd en geprioriteerd
- Mijn organisatie is in continue dialoog met klanten en andere stakeholders om begrip en draagvlak te creëren en nieuwe ideeën op te doen
- Mijn organisatie maakt actief gebruik van scenario-ontwikkeling en toekomstverkenningen in samenwerking met stakeholders

20.

- De creativiteit van de medewerkers van mijn organisatie wordt benut om producten en diensten continu te verbeteren
- Mijn organisatie test potentiële innovaties actief in de praktijk via professionele pilotmethodieken
- Mijn organisatie weet kansrijke innovaties daadkrachtig te implementeren en integreren in de organisatie

21.

- Mijn organisatie heeft een breed netwerk van mogelijke alliantiepartners
- In samenwerking met externen is mijn organisatie bereid om alle informatie te delen die nodig is voor gezamenlijk succes
- Mijn organisatie is bereid om activiteiten te ontwikkelen en resultaten te realiseren buiten de bestaande organisatiestructuur

Einde

Hartelijk dank voor het invullen van de Adaptability-scan. De resultaten van de scan worden binnenkort aan u teruggekoppeld.

Hoogachtend,

Inge Kauer, Joke van Wijk en Diederik Vos
Boer & Croon Consulting

E. Omschrijving kernrollen

1. Brand leader

Merk en reputatie zijn belangrijke onderwerpen geworden in de bestuurskamer. In de meeste gevallen voelt de bestuursvoorzitter zich hiervoor verantwoordelijk. Maar in de praktijk blijkt dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. Communicatie is als geen ander in staat om die verantwoordelijkheid uit handen te nemen en te zorgen voor het creëren van een onderscheidend merk en een krachtige reputatie. Zeker nu steeds duidelijker wordt dat het merk aan de basis ligt van al het handelen en dat reputatie een doorslaggevende rol speelt in de strijd om de gunst van het publiek. Dit is de kans voor Communicatie om te laten zien wat zij in huis heeft.

2. Change agent

Organisaties moeten continu inspelen op een samenleving die in een ongekend hoog tempo verandert. Het vermogen om adaptive advantage te realiseren wordt essentieel (Harvard Business Review, juli-augustus 2011). De afdeling communicatie zou hierbij een sleutelrol kunnen spelen door de organisatie te inspireren en te begeleiden bij veranderingen. Dat vereist wel dat adviseurs verandertechnieken beheersen en in staat zijn om op seniorniveau te adviseren. Kennis en ervaring maar ook lef en conceptuele vaardigheden zijn daarvoor noodzakelijk. Als change agent moet de communicatieafdeling immers ook in staat zijn om een aansprekend en prikkelend beeld van de toekomst te schetsen.

3. Linking pin

De term 'doelgroep' raakt steeds meer uit zwang. Steeds vaker hebben we het over tribes of communities. Daar past ook een andere benadering van communicatie bij. Om echt te weten wat er speelt in communities, maar ook om relaties op te bouwen, zullen organisaties zich in die communities moeten begeven. De afdeling communicatie zal zich in dat kader steeds meer richten op het verankeren van de organisatie in de samenleving. Dit vereist dialoog, 24/7 interactie en de bereidheid om met consumenten en andere belanghebbenden de dialoog aan te gaan. Maar bovenal vereist het inzicht in wat er leeft in de maatschappij.

4. Enabler

Iedereen in de organisatie communiceert. Iedereen staat voortdurend in contact met de omgeving, van ceo tot helpdeskmedewerker. Social media hebben daarmee iedereen een kanaal gegeven om al dan niet uit naam van de organisatie in contact te staan met de buitenwereld – als je sowieso nog kunt spreken over een binnen- en buitenwereld. 'Hoe een medewerker er tien jaar geleden nog niet over nadacht om met groot nieuws naar een journalist te stappen, twittert iedereen er nu vrolijk op los', aldus een van de geïnterviewden. De afdeling communicatie is niet langer in staat om alle communicatie te controleren en te beheersen. Dit biedt nieuwe kansen. De afdeling moet zich veel meer gaan richten op het trainen, adviseren en coachen van managers en andere sleutelpersonen. Hiermee versterkt ze haar positie binnen de organisatie en laat ze aantoonbare toegevoegde waarde zien.

D. Opzet en toelichting casestudie interview

Opening

- Verklaar aanleiding interview
- Leg onderzoek globaal uit
- Verklaar plaats van *adaptability*-scan en interview in het onderzoek
- Verklaar stappen in interview

Vragenronde: De veranderende omgeving

- Als u terugblijkt op de afgelopen vijf jaar; welke veranderingen in de omgeving van uw organisatie zijn er van invloed geweest op uw organisatie? Wat waren de drie belangrijkste?
- Hoe denkt u dat deze drie zich de komende jaren zullen ontwikkelen?
- Is het aantal veranderingen dat invloed heeft op uw organisatie de afgelopen vijf jaar toegenomen of afgenomen?
- Hoe ziet u dit zich ontwikkelen voor de komende jaren?

Zelf scan: Uitleggen zelf scan en bespreken resultaten

- Uitleg totstandkoming en inhoud *adaptability*-scan
- Algemene doorloop van de resultaten van de *adaptability*-scan
- Bespreek succesfactoren
Wat zijn de top drie succesfactoren in de resultaten? Welk praktijkvoorbeeld illustreert deze factoren? (één per factor)
- Bespreek knelpunten
Wat zijn de top drie knelpunten in de resultaten? Welk praktijkvoorbeeld illustreert deze knelpunten? (één per knelpunt)

Open gesprek: Omgang met continue verandering

- Belangrijkste succesfactor
Bespreken van de driver waarop de organisatie het best heeft gescoord en vragen naar de visie van de geïnterviewde op deze driver. Hierbij als focuspunt; de continuïteit in de driver en het verkrijgen van een praktijkvoorbeeld.
- Belangrijkste knelpunt
Bespreken van de driver waarop de organisatie het minst heeft gescoord en vragen naar de visie van de geïnterviewde op deze driver. Hierbij als focuspunt; de continuïteit in de driver en het verkrijgen van een praktijkvoorbeeld.
- Relevantie van drivers
De, in het kader van verandering binnen de organisatie, meest relevante en minst relevante driver laten benoemen. Hierbij als focuspunt; de uitleg waarom deze mate van relevantie aan de drivers wordt toegekend en het verkrijgen van een praktijkvoorbeeld bij beide drivers.

Afronding

- Manier waarop het interview wordt teruggekoppeld uitleggen
- Manier waarop interview wordt gebruikt in het onderzoek nogmaals uitleggen

Opening

Een voorstel ronde, een uitleg bij het onderzoek uit en een verklaring voor de plaats van de *adaptability*-scan en de casestudie in het onderzoek. Verklaring van het doel van het interview en de stappen waarlangs het interview zal worden doorlopen. Ook de manier waarop het interview zal worden gebruikt dient te worden verklaard.

Vragenronde: De veranderende omgeving

Vraag de geïnterviewde naar diens visie op de veranderende omgeving en de verdere ontwikkelingen van deze veranderende omgeving. Bespreek hierbij de veranderingen waar de organisatie van de geïnterviewde het meest invloed van ondervindt.

Zelf scan: Uitleggen zelf scan en bespreken resultaten

Verklaar dat de in de vorige stap besproken continue veranderende omgeving die het startpunt is geweest voor het onderzoek. Bouw verder op de uitleg aan de opening van het interview: spits toe op de uitleg van de totstandkoming, en verklaar de inhoud van de *adaptability*-scan. Bespreek vervolgens de resultaten van de *adaptability*-scan. Focus hierbij op de zes meest opvallende resultaten (drie pieken en drie dalen) en het verkrijgen van concrete praktijkvoorbeelden bij deze resultaten.

Open gesprek: Omgang met continue verandering

Vragen de geïnterviewde diens visie te geven op de drivers waarop de organisatie het best en het minst heeft gescoord en mik hierbij op de continuïteit in de drivers. Vraag de geïnterviewde vervolgens de, in het kader van veranderingen binnen de organisatie, meest relevante en minst relevante driver te benoemen en ook hierbij concrete praktijkvoorbeelden te geven.

Afronden

Vat samen wat er is gezegd in het interview en verklaar de manier waarop het interview zal worden gebruikt nog eens. Geef ook aan op welke manier het interview zal worden terugkoppelt.

G. Opzet werksessie

Wie, wat, waar

Ter afsluiting van de *adaptability*-casestudies organiseren we één werksessie waarbij de onderzochte organisaties uit de zes verschillende sectoren (Financiële dienstverlening, Healthcare, Zakelijke services, Energie & Utilities, Goede doelen, Handel & Industrie) aanwezig zijn.

Aantal deelnemers: 6 organisaties, één uit iedere sector, twee personen per organisatie
Locatie: Nader te bepalen
Duur werksessie: 3,5 uur → 3 uur werksessie, 30 minuten speling

Doel

Het doel van de werksessie is het gezamenlijk bespreken van de veranderkracht van de aanwezige organisaties en het dichten van de kloof tussen wetenschap en praktijk voor het *adaptability*-model.

Meerwaarde deelnemers

De meerwaarde voor de deelnemers zit hem in het verkrijgen van diepgaand inzicht in de veranderkracht van verschillende organisaties uit verschillende sectoren en de kans om in samenwerking met Boer & Croon en de deelnemende organisaties mee te werken aan 'thought leadership' op het gebied van *adaptability*.

Programma

Deel 1: Kick-off: 30 minuten

- Uitleg doel & programma
- Voorstellen
- Opbouw naar onderwerp
 - Eerste werkvorm

Deel 2: Verdieping praktijk 60 minuten

- Casestudies
- Verzamelen high lights
- Brainstorm high lights
 - Tweede werkvorm

Deel 3: Verdieping *adaptability*-model 60 minuten

- Toelichten totstandkoming model
- Presenteren inhoud model
- Bekritisieren en aanvullen
 - Derde werkvorm

Deel 4: Consensus 30 minuten

- Brainstorm aanpassingen
 - Vierde werkvorm

Afronding

- Bespreken vervolgstappen
- Evalueren

Deel 1: Kick-off

Uitleg Doel & Programma

Uitleg van de context waarin de werksessie plaatsvindt met een korte toelichting op het *adaptability*-onderzoek. Uitleg doel van de dag en programma van de dag. Zowel doel als programma zijn gehele dag zichtbaar op een flap-over.

Voorstellen

De deelnemers stellen zich voor aan de hand van een aantal vragen dat beantwoord dient te worden in een korte pitch (1,5/2 minuut per aanwezige);

- *Wat is je naam en waar kom je vandaan?*
- *Welk bedrijf vertegenwoordig je en wat onderscheid jouw bedrijf van alle andere bedrijven?*
- *Wat is het meest opmerkelijke dat in jullie casestudie naar voren is gekomen?*

Opbouw naar onderwerp **Eerste werkvorm**

De deelnemers wordt gevraagd aan de hand van een stelling hun mening te formuleren over de noodzaak van *adaptability*. De meningen zullen worden gewaardeerd op een flap-over met een thermometer erop; op deze manier brengen we in kaart 'hoe hoog het water staat' of hoe hoog de behoefte aan *adaptability* in het algemeen is.

De stelling:

"Het is aanpassen of achterblijven in de steeds sneller veranderende markt."

De waardering:

Deelnemers worden gevraagd om hun mening over de stelling uit te drukken in een cijfer

- 0 is volledig mee oneens
- 10 is volledig mee eens

De waarderingen worden allen met stickers op de flap-over geplakt.

Vragen om toelichting:

Wanneer de tijd dit toelaat wordt voor alle waarderingen gevraagd een korte toelichting te geven. Wanneer de tijd dit niet toelaat wordt alleen toelichting gevraagd voor de meest afwijkende waarderingen. De toelichtingen worden naast de thermometer op de flap-over gezet.

Deel 2: Verdieping praktijk

Casestudies

Op een beknopte manier wordt de veranderkracht van deelnemende iedere organisatie inzichtelijk gemaakt. Van iedere organisatie wordt gevraagd een korte toelichting te geven bij de successen en knelpunten in de veranderkracht van hun organisatie. Overige deelnemers krijgen bij iedere case kort de tijd om vragen te stellen

Verzamelen high-lights

Tijdens de presentaties worden de high-lights van iedere case genoteerd op een flap-over.

Brainstorm highlights **Tweede werkvorm**

Nadat alle casestudies zijn besproken en alle high-lights zijn genoteerd wordt er een brainstorm gestart om de high-lights te clusteren en zo tot een concrete set high-lights te komen.

Deel 3: Verdieping *adaptability*-model

Toelichten totstandkoming model

In een korte toelichting wordt uitgelegd op welke manier het *adaptability*-model tot stand is gekomen.

Presenteren inhoud model

De drivers, indicatoren en succesfactoren worden stapsgewijs beschreven. Hierbij hoeft niet uitgebreid ingegaan te worden op alle details daar deze in de casestudies al eens naar voren zijn gekomen. Wel is het van belang om genoeg ruimte voor vragen te bieden opdat er geen onduidelijkheid meer bestaat over het *adaptability*-model.

Bekritisieren en aanvullen **Derde werkvorm**

Aan de muren worden op A2 formaat, vijf vellen in totaal, de drivers, indicatoren en succesfactoren opgehangen.

Post-its plakken:

De deelnemers krijgen ruim de tijd om de aangebrachte vellen goed te bekijken. Alle deelnemers krijgen vier grote post-its: twee post-its dienen te worden geplakt bij de meest relevante/meest belangrijke onderdelen op de vellen, twee post-its worden geplakt bij de voor hen minst duidelijke/minst belangrijke onderdelen op de vellen. De deelnemers dienen op de post-its hun argumentatie toe te lichten.

Deel 4: Consensus

Brainstorm aanpassingen

Vierde werkvorm

Op basis van de high-lights en de post-its wordt in de laatste werkvorm de consensus gezocht. Hierin gaan we concreet op zoek naar welke aanpassingen er in het *adaptability*-model gemaakt dienen te worden

Aan de hand van de high lights die op de flap-over zijn geschreven over de verschillende casestudies en de post-its met kanttekeningen bij de inhoud van het *adaptability*-model worden de belangrijkste punten geformuleerd.

Op basis van de gevonden punten worden concrete punten van aanpassing in het model geformuleerd

Afronding

Bespreken vervolgstappen

Na het inhoudelijke deel te hebben afgerond wordt de deelnemers uitgelegd wat er zal gebeuren met de inhoud van de werksessie en op welke manier zij hiervan op de hoogte gehouden zullen worden.

Evalueren

Om de manier waarop de casestudies en de werksessie zijn ervaren door de deelnemers wordt hen gevraagd hun meningen en opvattingen te uiten in een evaluatieformulier.

H. Literatuurlijst

Gebruikte boeken

- (2011) Keller & Price *Beyond Performance; How great organizations build the ultimate competitive advantage*
- (2011) Peelen, Beltman & Wagenaar *Kijk op klantgerichtheid*
- (2011) De Vries *Corporate Entity; over het wezenlijke in werken en ondernemen*
- (2010) Ulrich & Ulrich *The Why of Work; How great leaders build abundant organizations that win*
- (2010) Trompenaars & Voermans *Servant leadership across cultures; harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy*
- (2010) Van Riel *Identiteit en Imago*
- (2010) Reijnders *Basisboek Interne Communicatie*
- (2009) Heifetz, Grashow & Linsky *The practice of Adaptive Leadership; Tools and tactics for changing your organization and the world*
- (2009) Sinek *Start with Why; How great leaders inspire to take action*
- (2008) Blijscie *Hartelijk gefaciliteerd*
- (2007) Schaan & Kelly *Cases in Alliance management; Building Successful Alliances*
- (2006) Gratton *The Shift; the future of work is already here*
- (2001) Collins *Good to Great; Why some companies make the leap... And others don't*
- (2000) Gillham *Developing a Questionnaire*
- (1996) Kotter *Leading Change*
- (1996) Quinn *Deep Change; Discovering the Leader Within*
- (1994) Collins & Porras *Built to last; Successful habits of visionary companies*
- (1982) Peters & Waterman *In search of excellence; Lessons from America's best run companies*

Gebruikte publicaties

- (2011) Reeves & Deimler: *Adaptability: The New Competitive advantage* Harvard Business Review
- (2010) Reijnders: *Gedragsverandering als betekenisgeving; Waar interne communicatie en veranderekunde elkaar ontmoeten* Managementsite.nl
- (2009) Economist Intelligence Unit: *Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times* The economist
- (2009) Schoemaker & Day *How to make sense of weak signals* MIT Sloan Management Review
- (2006) Barrett *Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation Building a Values-Driven Organization* Paper extract from book with the same title
- (2006) Rogers & Blenko *Who has the D? How clear decision making roles enhance organizational performance* Harvard Business Review
- (2005) Andresen, & Gronau: *An Approach to Increase Adaptability in ERP Systems. In: Managing Modern Organizations with Information Technology*
- (2001) Garvin & Roberto *What You Don't Know About Making Decisions* Harvard Business Review
- (1997) Pascale, Millemann & Gioja *Changing the way we change* Harvard Business Review

Geraadpleegde websites

- Indora Management Advies; *Waardepropositie van USP (productkenmerk) naar UBR (koopmotief)* <http://www.indora.nl/mambo/Nieuws/Van-USP-naar-UBR.html> (geraadpleegd 03-2012)
- Cateau Communicatie; *Wat is Accountability?* <http://www.cateau.nl/cateau/index.php/accountability/de-pan-kubus> (geraadpleegd 05-2012)
- Warner Communicatie; *De meerwaarde of toegevoegde waarde van communicatie* <http://www.warnercommunicatie.com/kennisdeling/de-meerwaarde-of-toegevoegde-waarde-van-communicatie-1> (Geraadpleegd 05-2012)
- MVO Nederland: *Stakeholderdialoog* http://www.mvonederland.nl/dossier/7/164/dossier_description/2463