



PROFESSIONEEL VERANDEREN VAN PROFESSIONELE ORGANISATIES

Ton Speet, Maarten Otto en Rick Schutte

VERANDERKRACHT

Het is nooit eenvoudig om professionals in een professionele organisatie te managen. Nog moeilijker wordt het wanneer in zo'n organisatie een verandering van enige omvang tot stand moet worden gebracht. Dat vraagt van bestuurders en managers inzicht in het samenspel tussen de veranderkundige slaag- en faalfactoren en de specifieke context van hun professionele organisatie.

Professionele organisaties worden gekenmerkt door het feit dat er professionals werken. Professionals zijn hoogopgeleide mensen die een specifieke, hoogwaardige dienst leveren op basis van hun kennis en expertise, op eigen wijze, volgens professionele normen en in nauwe interactie met de klant, met wie de professional vaak zelf een relatie onderhoudt. Het managen van professionele organisaties is geen sinecure, zoals bijvoorbeeld Weggeman heeft beschreven in zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (Weggeman, 2007). In de kern ligt de uitdaging bij het managen van professionals in het spanningsveld 'richting versus ruimte' (Speet e.a., 2010). Dat wil zeggen: de ruimte of autonomie die de professional zoekt, of zelfs claimt in zijn werk, versus de verantwoordelijkheid van het management om te zorgen voor richting, zodat de professionals elkaar versterken en gemeenschappelijk, in organisatie- of teamverband, de doelstellingen van de organisatie bereiken.

Als het al niet eenvoudig is om professionals in professionele organisaties te managen, hoe lastig is het dan wel niet om dergelijke organisaties te veranderen? Professionele organisaties worden momenteel geconfronteerd met tal van ontwikkelingen die hen noodzaken zich aan te passen aan de sterk veranderende omgeving. Klanten worden kritischer, medewerkers stellen hoge ei-

sen en zijn niet per definitie loyaal aan de organisatie, en met de voortschrijdende deregulering stijgt de kans op nieuwe toetreders in de branche waardoor de concurrentie toeneemt. Daarenboven doen vernieuwende businessmodellen hun intrede, mede mogelijk gemaakt of afgedwongen door digitale (communicatie)middelen en -technieken. Een goed voorbeeld hiervan is de advocatuur, waar een deel van de traditionele kernactiviteit een 'commodity' dreigt te worden en steeds meer geautomatiseerd wordt (Susskind, 2010). De bestuurder van een professionele organisatie zal moeten bepalen wat de betekenis van dergelijke ontwikkelingen is voor zijn organisatie.

In dit artikel zoeken we een antwoord op de vraag hoe een bestuurder van een professionele organisatie zou kunnen omgaan met vraagstukken die door genoemde ontwikkelingen worden veroorzaakt. Hoe kan hij de noodzakelijke verandering zo inrichten dat de kans op succes wordt gemaximeerd? Na een korte typering van professionele organisaties herinneren wij in dit artikel aan het begrip *veranderkracht* en het onderliggende model (zie ook Ten Have e.a., 2013), dat handvatten biedt voor een meer systematische en methodische manier van omgaan met verandering. Vervolgens schetsen wij drie onevenwichtigheden in het spanningsveld 'richting

versus ruimte' die bij professionele organisaties veel voorkomen. Aan de hand hiervan geven wij tot besluit enkele suggesties die bestuurders kunnen helpen om een verandering tot een succes te maken, inspelend op de situatie waarin de professionele organisatie verkeert.

PROFESSIONELE ORGANISATIES ALS SPEELVELD VOOR VERANDERING

Onder professionele organisaties verstaan we in dit artikel organisaties die hoogwaardige diensten leveren, op de maat van de klant en situatie toegesneden. Hierbij wordt de toegevoegde waarde die de klant ervaart in belangrijke mate bepaald door de interactie tussen de opdrachtgever (de klant) en de professional, die hierin een hoge mate van eigen beslissingsbevoegdheid heeft (Speet, e.a. 2010). In lijn met deze definitie wordt bijvoorbeeld een ingenieur of managementconsultant wel als professional beschouwd, maar een kapper of secretaresse niet (hoewel dit uiteraard niet betekent dat de laatstgenoemden hun vak niet zouden verstaan, ofwel 'onprofessioneel' te werk zouden gaan). Kenmerkend voor professionele organisaties is bovendien dat de professional vanuit eigen vakmanschap, en in interactie en onderhandeling met relevante sleutelfiguren, zijn/haar eigen rol en rolinvulling kan definiëren. Daarbij geldt dat één of meer professionele beroepsgroepen ook daadwerkelijk een centrale rol spelen bij het bereiken van de primaire organisatiedoelen (Scott, 1965). Dat kan een organisatie zijn waarin hoofdzakelijk professionals werken (zoals een advocatenkantoor of een ingenieursbureau), maar ook een (staf)afdeling van een grotere organisatie bestaande uit professionals. Een kwaliteitsmanager in een groothandelsbedrijf kan een professional zijn, maar daarmee is de groothandel nog geen professionele organisatie. Ook Akzo Nobel (of welke andere industriële onderneming dan ook) is volgens de gegeven definitie geen professionele organisatie, maar de R&D-functie van dat concern kan dat wel zijn. Immers, bij R&D wordt het primaire proces gedomineerd door de

technologen en onderzoekers die er innovaties en nieuwe producten ontwikkelen.

Kenmerkend voor professionele organisaties is dat zich 'spontaan' in de organisatie een informele hiërarchie ('interne differentiatie') vormt tussen professionals. Deze wordt gebaseerd op de professionele status en autoriteit van professionals, en ontstaat zonder bemoeienis van de top, doordat professionals elkaar de maat nemen en zich ten opzichte van elkaar positioneren (Bucher & Stelling, 1969). Professionals willen meepraten en (de kans hebben) besluiten die hen zelf raken (te) beïnvloeden. De mate van autonomie die professionals genieten kan uiteraard verschillen tussen verschillende professionele organisaties, afhankelijk van het type organisatie, de ruimte die door bestuur en management worden geboden en bijvoorbeeld geldende beroepsethiek en veiligheidsvoorschriften.

VERANDERKRACHT ALS FUNDAMENT VOOR PROFESSIONEEL VERANDEREN

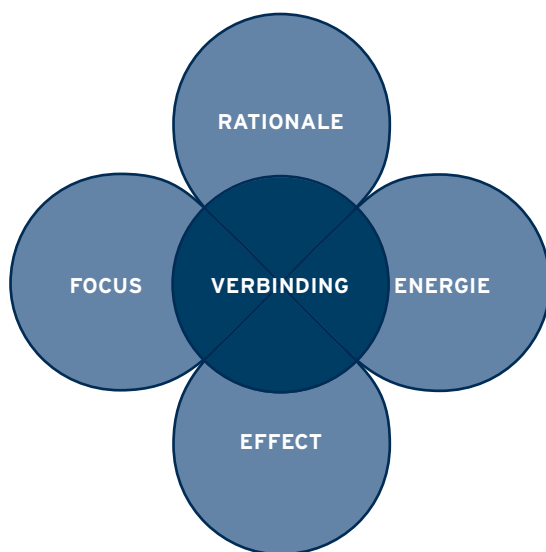
Bestuurders van professionele organisaties worden constant geconfronteerd met interne en externe ontwikkelingen die hun organisatie raken. Het is hun taak om deze ontwikkelingen te signaleren en te analyseren om tot een diagnose te komen: in hoeverre dwingt de geconstateerde

ontwikkeling de organisatie om te veranderen? Continue en gestructureerde aandacht voor noodzakelijke verandering helpt een professionele organisatie om optimaal te functioneren binnen de eigen context, door steeds adequaat in te spelen op kansen en bedreigingen. De uitdaging hierbij is om veranderingen effectief te organiseren, besturen en managen. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bij gebrek aan relevante

ervaring zijn veel organisaties in een situatie van verandering veroordeeld tot *trial and error*. Interventies komen voort uit routines ('zo doen wij het altijd') of uit voorkeuren ('ik denk dat we weer een teamdag nodig hebben'). Daarnaast zijn vraagstukken van professionele organisaties vrijwel nooit eenvoudig, eendimensionaal of generiek.

IN DE KERN LIGT DE
UITDAGING BIJ HET
(AL DAN NIET)
MANAGEN VAN
PROFESSIONALS IN
HET SPANNINGSVELD
'RICHTING VERSUS
RUIMTE'

FIGUUR 1. HET VERANDERKRACHT MODEL



Bij verandering kan een meer systematische en methodische manier van kijken en werken helpen: beoordeel eerst, aan de hand van een diagnose, wat de uitdaging (de veranderopgave) is, en waarom er moet worden veranderd; bepaal vervolgens wat er dan moet worden aangepakt (veranderstrategie); en benoem tot slot welke stappen logischerwijs moeten worden gezet (veranderaanpak) om die strategie uit te voeren. Bij het formuleren van de veranderstrategie en -aanpak en de succesvolle implementatie daarvan is de *veranderkracht* van de organisatie essentieel (Ten Have e.a., 2013).

Deze veranderkracht wordt bepaald door vijf slaagfactoren, die zowel individueel als in onderlinge samenhang goed ingevuld moeten zijn en 'kloppen' (inhoudelijk juist zijn). We lichten een en ander toe aan de hand van figuur 1.

De eerste van de vijf factoren is de *rationale*: het 'waarom?' van een bepaalde verandering. De rationale staat voor de beweegreden en moet behalve 'kloppen' ook aanspreken. De tweede factor is het *effect*: het beoogde, maar ook het onbedoelde, ervaren concrete effect van de verandering, zowel voor de organisatie als voor alle betrokkenen (voordelen of nadelen, positieve of negatieve resultaten, percepties en gevoelens). *Rationale* en *effect* vormen samen de *verandervisie*: de ambitie voor de organisatie als geheel, waar vervolgens de ambities en doelen

voor individuen en groepen in de organisatie van worden afgeleid. De derde factor is *focus* en beantwoordt de vraag of de kaders aanwezig zijn om de verandering succesvol door te voeren: de strategie, de structuur, de besturing en de organisatiewaarden. De vierde factor is *energie*: de inspiratie, motivatie en vermogens die onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap, kennis en middelen en het enthousiasme bij de medewerkers mede de haalbaarheid van de verandering bepalen. *Focus* en *energie* vormen samen de *verander capaciteit*: de mate waarin de organisatie zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. De vijfde en laatste factor is de *verbinding* tussen de verschillende slaagfactoren. Het gaat om de verbinding tussen het overkoepelende doel van de organisatie en de concrete targets en individuele drijfveren van de afzonderlijke (groepen van) professionals in de organisatie. Hier ligt de primaire taak voor de bestuurder: voorzien in de sturing en saamhorigheid die nodig zijn voor een consistent en samenhangend verandertraject. Door een goede verbinding kunnen de veranderinspanningen, op de vier andere slaagfactoren, optimaal renderen.

DE DRIE ARCHETYPEN VAN EEN PROFESSIONELE ORGANISATIE DIE UIT BALANS IS

De noodzaak tot verandering vloeit bij professionele organisaties vaak voort uit het eerder genoemde fundamentele spanningsveld 'richting versus ruimte'. Beide factoren moeten structureel met elkaar in evenwicht zijn en het is geen eenvoudige opgave om dit spanningsveld productief te managen. De praktijk laat zien dat er een onbalans kan ontstaan, die – zeker als deze duurzaam van aard is – tot schadelijke gevolgen kan leiden voor de professionele organisatie. Bestuurders van professionele organisaties maken op verschillende dimensies keuzen die het genoemde spanningsveld beïnvloeden. Een voorbeeld: moet de organisatie gaan groeien door de professionals meer ruimte voor eigen ondernemerschap te geven – of kan ze maar beter klein blijven om haar te beschermen tegen allerlei goed bedoelde maar voor de richting van de organisatie ongewenste initiatieven die het gevolg zouden kunnen zijn van dat toegenomen ondernemerschap? Andere keuzevraagstuk-

FIGUUR 2. KEUZEN IN HET SPANNINGSVELD TUSSEN 'RICHTING' EN 'RUIMTE'

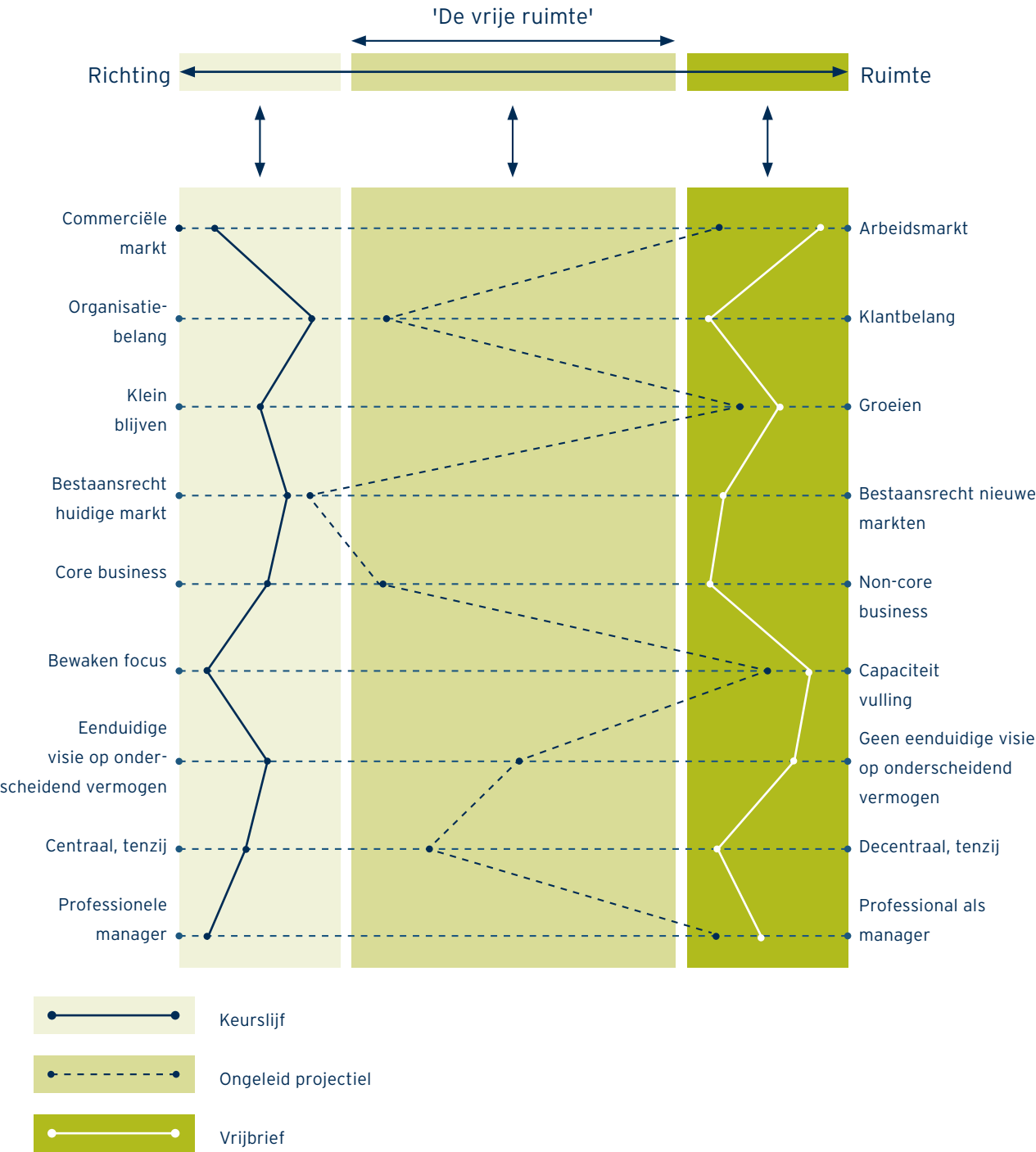
Spanning tussen		Toelichtende vraag
Commerciële markt	Arbeidsmarkt	Hoe krijgen wij zoveel mogelijk interessante cliënten en projecten – en tegelijkertijd de benodigde mensen om al dat werk te doen?
Organisatiebelang	Klantbelang	Hoe kunnen we het belang van zowel de klant als onze eigen organisatie optimaal dienen?
Klein blijven	Groeien	Is groei een doel of een middel? En hoe behouden we bij groei het eigene van onze organisatie?
Bestaansrecht huidige markt	Bestaansrecht nieuwe markten	Beperken we ons tot de huidige markt of boren we met onze competenties ook andere markten aan?
Primaire of kernactiviteit(en)	Secundaire taken/activiteiten	Welke activiteiten voeren we uit, en welke niet? Wat geven wij prioriteit?
Focus bewaken	Capaciteit vullen	Wat weegt voor ons zwaarder: volledige capaciteitsbezetting op korte termijn of richting en focus voor de lange termijn?
Eenduidige visie op onderscheidend vermogen	Geen eenduidige visie op onderscheidend vermogen	Hebben wij gezamenlijk scherp voor ogen waar ons – structureel verdedigbare – onderscheidend vermogen ligt, en sturen wij daarop?
Centraal, tenzij	Decentraal, tenzij	Hoe verdelen wij de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
Professionele manager	Professional als manager	Zijn managers geselecteerd vanwege hun managementkwaliteiten of omdat het goede professionals zijn?

ken waarvoor een bestuurder zich in het spanningsveld 'richting versus ruimte' gesteld ziet, zijn weergegeven in de tabel in figuur 2.

De bestuurder die succesvol omgaat met het spanningsveld 'richting versus ruimte' heeft een optimum gecreëerd, waarbij de professionals voldoende richting wordt geboden terwijl dezen dat niet ervaren als beknotting van hun ruimte (maar liever nog als een versterking daarvan). Deze bestuurder heeft zijn professionele organisatie in balans, of heeft zijn organisatie – in termen van figuur 2 – gepositioneerd in de *vrije ruimte* die tot evenwichtige verhoudingen leidt. Er zijn echter ook

organisaties die zich niet in de vrije ruimte, maar juist daarbuiten bevinden. Grofweg kunnen er drie situaties van een onbalans in het spanningsveld 'richting versus ruimte' worden onderscheiden. Dit zijn als het ware de 'achtypen' (meest extreme vormen) van de onevenwichtigheid die in een organisatie kan bestaan: *het keurslijf, de vrijbrief en het ongeleide projectiel* (zie ook figuur 3, gebaseerd op Speet e.a., 2010). Deze drie vormen van onevenwichtigheid zijn met opzet scherp geschetst, dit om de herkenbaarheid ervan te vergroten. In de praktijk kunnen professionele organisaties zeker kenmerken van meerdere archetypen hebben.

FIGUUR 3. 'KEURSLIJF', 'VRIJBRIEF' EN 'ONGELEID PROJECTIEL': DE PROFESSIONELE ORGANISATIE IN ONBALANS BUITEN 'DE VRIJE RUIMTE'



* Gebaseerd op Speet e.a., 2010.

1. Het keurslijf: professionals ervaren een te strakke leidinggevende richting

In deze situatie wordt de professionele organisatie op een zodanige wijze aangestuurd, dat de professionals de hun geboden (strategische) kaders als een keurslijf percipiëren. Ze ervaren een gebrek aan autonomie en de gestelde kaders kunnen een verstikkende werking hebben. Een besturingswijze waarbij de 'ruimte' wordt opgeslokt door de 'richting' leidt vaak tot een afnemend commitment van de professional, met negatieve gevolgen voor de wijze waarop deze met klanten omgaat en de waarde die hij/zij toevoegt aan de organisatie.

2. De vrijbrief: professionals ervaren onvoldoende richting

In deze situatie biedt de professionele organisatie haar professionals een dusdanige mate van autonomie dat zij de ruimte krijgen – en nemen – om dingen te doen die misschien niet bijdragen aan het organisatiebelang. Dan ondernemen professionals vooral activiteiten uit eigen interesse en voorkeur (hobby's), zonder zich af te vragen of deze activiteiten de overkoepelende doelstellingen van de organisatie (in voldoende mate) dichterbij brengen.

3. Het ongeleide projectiel: de professionele organisatie heeft geen eenduidige koers

In deze situatie slaagt het bestuur van de professionele organisatie er niet in om een consistente sturing te bieden aan zijn medewerkers. Beslissingen met betrekking tot richting en ruimte worden op willekeurige wijze genomen, met als gevolg dat zowel professionals als klanten zich afvragen wat ze aan de professionele organisatie hebben: waar staat deze nu werkelijk voor? Deze situatie kan zich bijvoorbeeld voordoen in organisaties waar men te veel met de mantel der liefde probeert te bedekken. Hierdoor ontbreekt het aan een heldere en kaders stellende strategische koers, mensen worden nauwelijks aangesproken op hun functioneren en er is een soort schijnovereenstemming over fundamentele zaken. Men lijkt het met elkaar eens te zijn, maar het is niet helder waarover.

EEN PROFESSIONELE
ORGANISATIE MOET
AANHOUDEND
EN OP EEN
GESTRUCTUREERDE
MANIER SPEUREN NAAR
SIGNALEN DIE ZOUDEN
KUNNEN WIJZEN OP
EEN NOODZAAK OM TE
VERANDEREN

DE ROL VAN DE BESTUURDER BIJ VERANDERING IN EEN PROFESSIONELE ORGANISATIE

Professionele organisaties bereiken soms een punt waarop ze niet (langer) kunnen voldoen aan de ambitie die ze zich hebben gesteld. Op het moment dat dit het geval is, zoals in de hierboven beschreven situaties, is veran-

dering noodzakelijk. De bestuurders hebben vervolgens zowel formeel als moreel de verantwoordelijkheid om de voorwaarden te creëren waarbinnen professionals de organisatie- en veranderdoelen kunnen realiseren (Strikwerda, 2002). Het eerder geïntroduceerde veranderkrachtmodel (zie figuur 1) biedt dan een referentiekader en voorziet in belangrijke handvatten om de professionele organisatie ook professioneel te veranderen. Het veranderkrachtmodel

brengt drie noodzakelijke stappen in beeld:

1. Ontwikkel een verandervisie
2. Verwerf inzicht in de verandercapaciteit en breng die (indien nodig) op peil
3. Zorg voor verbinding tussen het doel van de organisatie en de doelen van de professionals.

Om de opgaven waarvoor professionele organisaties staan structureel en succesvol aan te pakken, is het van belang dat bestuurders in staat zijn deze stappen met goed gevolg te doorlopen. Overigens hoeft dat niet per se altijd volgtijdelijk te gebeuren. Hieronder wordt elke stap toegelicht.

1. Ontwikkel een verandervisie

Een succesvolle verandering begint met het ontwikkelen van een heldere kijk op de bestaande situatie en een gedegen visie op de toekomstige situatie. Hieruit moet een duidelijk beeld ontstaan over de te maken beweging – de door te voeren verandering. Bestuurders moeten deze beweging kunnen uitleggen in termen van een aansprekende ambitie voor de organisatie als geheel. Bovendien moeten ze iedereen in de organisatie op een inspirerende manier kunnen uitleggen wat de beoogde verandering

voor hen betekent. Belangrijk is dat in de verandervisie het *waarom* van de verandering (de *rationale*) wordt gekoppeld aan het beoogde *effect*. Daarnaast moet rekening worden gehouden met wellicht onbedoelde, maar zeer hardnekkige (soms negatieve) effecten op individueel niveau.

In een organisatie die wordt gekenmerkt wordt door een situatie van het archetype 'keurslijf' zou de boodschap onder meer kunnen zijn dat de organisatie flexibeler wil gaan werken en/of dat de professional meer autonomie krijgt. Belangrijk bij het invullen van de *rationale* is uiteraard dat de ambitie van de organisatie goed aansluit bij wat er in de buitenwereld wordt gevraagd. Wordt er bijvoorbeeld een nieuwe autonome werkwijze ontwikkeld die maar zeer beperkt aansluit bij de werkelijke vraag van de klant, dan ontstaat er een *design gap* (Parasuraman e.a., 1998). Ook moet de ambitie van de organisatie gedragen kunnen worden door de eigen professionals. Kunnen de professionals de ommezwaai van een strak 'keurslijf' naar een werkwijze met grotere mate van autonomie wel maken? En zo ja, wat is dan een passend tempo voor de verandering? De draagkracht van (professionals in) de organisatie is sterk bepalend voor de haalbaarheid van veranderdoelen.

Als we kijken naar het *effect*, zou het afrekenen met het 'keurslijf' wellicht tot gevolg kunnen hebben dat een professional meer keuzevrijheid krijgt in gehanteerde werkwijzen. Die grotere keuzevrijheid kan echter (wellicht onbedoeld) ook betekenen dat de professional minder houvast heeft (beleeft) aan de vastgestelde kaders (die nu immers ruimer zijn dan voorheen), zelf beter moet doordenken waarom voor een bepaalde werkwijze wordt gekozen en hierdoor in een minder comfortabele positie terecht komt. Bedoeld of onbedoeld kan een verandering zo voor het individu minder positieve gevolgen hebben. Professionals willen de gemaakte keuzen snappen en de gevolgen die daaruit – voor de organisatie maar zeker ook voor henzelf – voortvloeien doorgronden. Ze zullen dan ook de vraag stellen: wat schiet ik er *zelf* mee op? Pas als ze een positief gevoel hebben bij de verandering, zullen ze zich ermee kunnen vereenzelvigen en er vervol-

gens naar gaan handelen. Voor de bestuurder of manager ligt daar een belangrijke opgave: de gemaakte keuzen moeten helder worden gecommuniceerd – en dat betekent dat de bestuurder/manager de gevolgen van die keuzen moet kunnen overzien en uitleggen, desnoods voor afzonderlijke medewerkers. Als men hier niet in slaagt, loopt de organisatie het niet te onderschatten risico dat capabele krachten naar aanleiding van de veranderingsinspanning opstappen.

2. Verwerf inzicht in de verandercapaciteit en breng die (indien nodig) op peil

Om de verandervisie te kunnen waarmaken, moet de verandercapaciteit van de organisatie toereikend zijn. Met de 'verandercapaciteit' bedoelen we het vermogen van een organisatie de gewenste veranderingen door te voeren. De bestuurder zal moeten toetsen of de bestaande kaders de verandering ondersteunen (of hinderen) en of de organisatie beschikt over voldoende veranderbereidheid en verandervermogen (denk aan draagvlak, mensen, tijd, middelen, kennis, kunde, enthousiasme en leiderschap).

De structuur, besturing en systemen van de organisatie moeten de professionals om te beginnen helpen om hun vak optimaal uit te voeren. Maar dat niet alleen: ze moeten ook grenzen stellen aan de geboden autonomie om te voorkomen dat die allerlei 'eigen winkeltjes' doet ontstaan in de organisatie. Voorbeelden van dergelijke instrumenten zijn verantwoordingssystemen (hoe wordt bestede tijd vastgelegd en beoordeeld, en welke kaders zijn er voor declarabel en niet-declarabel werk?) en HR-systemen (beoordeling van professionals op hun noodzakelijke toegevoegde waarde). Feitelijk gedrag wordt echter bovenal bepaald door de informele hiërarchie die voor een professionele organisatie zo kenmerkend is. Daar waar *thought leaders* en senioren hoog in de informele hiërarchie staan, kan hun gedrag – niet altijd conform de wens van de bestuurder – door collega's tot norm worden verheven. Het is aan de bestuurder om ook hierin kaderstellend op te treden: de gewenste attitude moet voor iedereen helder zijn. Dit vraagt voorbeeldgedrag van bestuur en management en andere aanspreken-

PROFESSIONELE ORGANISATIES STAAN VOOR GROTE VERANDERUITDAGINGEN

de personen, en het betekent wellicht ook dat zij zelf, in het belang van de organisatie, een stuk vrijheid moeten inleveren. Begrenzing en kaderstelling luisteren echter nauw: te veel ruimte leidt tot hobbyïsme (archetype ‘vrijbrief’), te weinig ruimte leidt tot angst en gebrek aan ondernemerschap (archetype ‘keurslijf’) (Van der Pol, 2010).

De factor *energie* werkt op de juiste manier als medewerkers zowel bereid als in staat zijn om te veranderen (Ten Have e.a., 2013). Er moet dus gewerkt worden aan zowel de veranderbereidheid als het verandervermogen. Voor de veranderbereidheid is het belangrijk dat de professionals zich betrokken voelen bij het veranderproces. Er moet consensus zijn over het doel en de inhoud van de verandering, en de medewerkers moeten kunnen deelnemen aan de invulling ervan. Als zij bijvoorbeeld begrijpen en accepteren dat de organisatie niet kan blijven werken op basis van het model van een ‘vrijbrief’, en als zij daarenboven een stem krijgen in de vormgeving van de nieuwe organisatie die ervoor in de plaats moet komen, dan kan hun commitment voor de verandering groeien. Wat betreft het verandervermogen: de invoering van nieuwe, meer gekaderde werkwijzen kan (zeker op korte termijn) nadelige gevolgen hebben voor rolbewustzijn, rolinvulling en zekerheid over het eigen handelen. Als de leiding merkt dat de professionals hier inderdaad last van ondervinden, moet deze hen helpen om te leren werken binnen de nieuwe kaders. Dit kan bijvoorbeeld door meer faciliterend leiderschap aan de dag te leggen, door medewerkers een aanvullende opleiding te geven, of door samen met hen nieuwe werkwijzen te bepalen. De geboden ondersteuning kan ook positieve gevolgen hebben voor de bereidheid om te veranderen: mensen voelen zich geholpen en serieus genomen door de organisatie. Mochten sommige professionals ondanks een heldere communicatie, de mogelijkheid tot participatie en geboden ondersteuning halsstarrig blijven weigeren mee te werken, dan zal daarover een helder gesprek moeten worden gevoerd. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijkt vaak dat het management een dergelijk verzet al dan niet oogluikend tolereert. ‘Subversieve

elementen’ hebben een bijzonder schadelijke invloed op welwillende collega-professionals; dat mag niet worden onderschat.

3. Zorgen voor verbinding

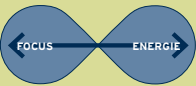
Bestuurders kunnen verbinding creëren door gericht te sturen op de verandering. Dat begint met het definiëren van veranderdoelen en een aanpak om deze te realiseren. Hierin worden alle lopende initiatieven met elkaar verbonden. Zeker in een situatie van het type ‘ongeleid projectiel’ is het heel belangrijk om een verbinding aan

te leggen tussen de overkoepelende doelen van de organisatie en de concrete targets en drijfveren van de professionals. In de onduidelijkheid die bij uitstek in een dergelijke situatie heerst, is er behoefte aan een sterke visie en ambitie voor de nieuwe situatie (*rationale*) en de (nieuwe) gedragskaders die de organisatie in die richting sturen (*focus*). Daarnaast moeten de professionals weten wat

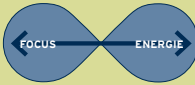
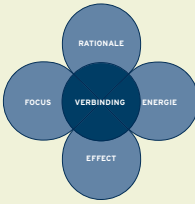
de beoogde nieuwe situatie betekent voor hun individuele situatie en handelen (*effect*) en moeten ze over de competenties en middelen beschikken om dat *effect* te kunnen bewerkstelligen (*energie*). Op het moment dat een bestuurder niet in staat is om de verschillende factoren met elkaar in verbinding te brengen, blijft onduidelijkheid bestaan en blijft de organisatie als het ware ‘stuurloos ronddobberen’ als gevolg van een tekort aan (ervaren) consistentie en samenhang in de aanpak en interventies. En tot slot betekent verbinding maken ook dat mensen in (formele en informele) sleutelrollen in de organisatie met elkaar in contact worden gebracht. Ook daarvoor is het leiderschap van de bestuurder onmisbaar. Hij moet begrijpen wat er speelt, hoe de ‘hazen lopen’, en een goed overzicht hebben. Naarmate hij meer het vertrouwen van de professionals geniet, zal het draagvlak voor de verandering toenemen. Vanuit zijn positie zal de bestuurder vervolgens de professionals op de juiste momenten moeten betrekken. Met andere woorden: voor het realiseren van verbinding tussen de verschillende slaagfactoren van verandering, is het aansluiten bij en verbinding maken met de mensen in de professionele organisatie van eminent belang.

DE MATE VAN
AUTONOMIE VOOR
PROFESSIONALS
VERSCHILT PER
ORGANISATIE EN IS
AFHANKELIJK VAN
DIVERSE FACTOREN

FIGUUR 4. 'KEURSLIJF', 'VRIJBRIEF' EN 'ONGELEID PROJECTIEL': VOORBEELD VAN DIAGNOSE EN INTERVENTIES PER ARCHETYPE EN AANDACHTSPUNTEN BIJ HET WERKEN AAN VERBINDING

Archetype 1 - Keurslijf		
	Diagnose	Interventies
Verandervisie 	• Beknellende strategische keuzen • Weinig individuele bewegingsruimte • Strak aansturen van professional op bijv. bezettingsgraad • Veel interne administratieve verplichtingen	• Definiëren van hoger doel van de organisatie en individuele bijdragen van medewerkers • Expliciteren van letter en geest van strategische keuzen
Verander-capaciteit 	• (Te) strakke strategische kaders • Afnemend commitment • Hoog verloop topprofessionals • Weinig consensus over strategische keuzen bij professionals • Strak 'management control'-systeem	• Beoordelingsgesprekken op basis van doelen en resultaat i.p.v. werkwijze • Aanpassen leiderschapsstijl bestuurder • Delegeren en empoweren • Aantrekken andere professionals passend bij strategische keuzen
Archetype 2 - Vrijbrief		
	Diagnose	Interventies
Verandervisie 	• Te weinig (zicht op) expliciete bijdrage van individuele professionals aan het collectief • Collectieve ambitie ontbreekt, is te zwak of wordt niet gedragen • Heldere strategische doelen en monitoring daarop ontbreken • Jonge professionals hebben moeite met grote hoeveelheid ruimte	• Definiëren van hoger doel van de organisatie en individuele bijdragen van medewerkers • Expliciteren van letter en geest van strategische keuzen
Verander-capaciteit 	• Losse strategische kaders • Veel ruimte voor individuele hobby's • Professionals hebben eigen 'winkeltjes' • Weinig commitment aan organisatie • Gebrek aan richtinggevend leiderschap en voorbeeldgedrag	• Bijdrage professionals aan strategische doelen expliciteren • Werken op basis van KPI's • Aanbrengen van eenduidige verantwoordelijkheidsstructuur • Collegiale toetsing

Vervolg figuur 4 op pag 26

Archetype 3 - Ongeleid Projectiel		
	Diagnose	Interventies
Verandervisie 	• Collectieve ambitie ontbreekt, is te zwak of wordt niet gedragen • Consistentie en samenhang ontbreken • Onzekerheid over toegevoegde waarde van handelen • Gebrek aan visie en heldere strategische koers: strategische keuzen lijken willekeurig te worden gemaakt • Professionals weten niet wat er van hen wordt verwacht	• Vaststellen van de identiteit van de organisatie en de toegevoegde waarde van het handelen van de professionals • Kiezen van heldere strategische koers • Consensus creëren binnen top en afscheid nemen van dissonanten • Ruimte maken voor betekenisgeving door professionals
Verander-capaciteit 	• Veel ruimte voor individuele hobby's • Afwijkingen van de norm worden met mantel der liefde bedekt • Gebrek aan leiderschap in de top • Gebrek aan (begrip voor) strategische kaders	• Strategie en organisatie met elkaar in lijn brengen • Inregelen van passende Planning- & Control-cyclus • Inregelen van een goede vergadercyclus voor afstemming/coördinatie • Ontwikkelen resultaatgericht leiderschap
Alle archetypen - Verbinding maken		
Verbinding 	• Verbinden van het hogere doel met concrete targets en individuele drijfveren • Aanbrengen van consistentie in de verandering op alle niveaus • Verbinden van (spontane en geplande) veranderinitiatieven en borgen van samenhang hiertussen • Versterken van samenhang en samenwerking tussen verschillende eenheden en domeinen binnen de professionele organisatie • Leiding en sturing geven aan de verandering • Zorgen voor inhoudelijke afstemming met alle stakeholders • Kaders vertalen in gedrag, mensen en middelen	

In de tabel in figuur 4 hebben wij per onderscheiden archetype van professionele organisaties aangegeven wat de diagnose is en wat de daarbij geëigende interventies zijn.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN ZOWEL BESTUURDER ALS PROFESSIONAL

De meeste organisatieveranderingen omvatten meerdere veranderopgaven. Bij het 'bevrijden' van de organisatie uit de beschreven ongewenste situaties – 'keurslijf',

'vrijbrief' of 'ongeleid projectiel' – kunnen wijzigingen noodzakelijk zijn in strategie, structuur, bedrijfsprocessen, cultuur enzovoort. Hoewel deze opgaven vaak verschillende aanpakken vergen, is het van belang dat ze er in samenhang toe bijdragen dat het overkoepelende veranderdoel wordt bereikt. Hiermee willen wij overigens geen volledige maakbaarheid suggereren. Verandering is immers geen bouwpakket dat geïsoleerd wordt geassembleerd, maar een beweging die in continue interactie met de omgeving wordt gemaakt. Het is echter wel de verantwoordelijkheid van de bestuurder

van de professionele organisatie om doelgericht, doelbewust en doelmatig aan de verandering te werken (Bower, 2000). Hij heeft de plicht ervoor te zorgen dat het veranderproces ordentelijk verloopt; dat betekent vooral ook dat hij/zij ervoor zorgt dat de professionals weten hoe ze aan de verandering kunnen en moeten bijdragen. Tegelijkertijd draagt de professional natuurlijk ook een verantwoordelijkheid. Van de professional mag worden verwacht dat hij/zij onderkent waar de eigen competenties tekortschieten, en ook dat persoonlijke voorkeuren of stokpaardjes een effectieve bijdrage aan de organisatieverandering niet mogen belemmeren. Het veranderkrachtmodel biedt bestuurders en professionals een kader en daarmee een handreiking om het veranderproces hanteerbaar te maken. Het kan dienen als basis voor het stellen van de diagnose en op basis daarvan formuleren van rake interventies, leidend tot doeltreffende verandering (zie de tabel in figuur 4 voor een diagnose en interventies per archetype).

Literatuur

- Barett, P.S., C. Stanley & M.G. Sexton (1999). *Key improvement areas for better briefing*. The Research Centre for the Built and Human Environment, Salford, University of Salford.
- Bower, J.L. (2000). 'The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge'. In: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bucher, R. & J. Stelling (1969). 'Characteristics of professional organizations'. *Journal of Health and Social Behavior*, 10 (1), pp. 3-15.
- Have, S. ten, W.D. ten Have, A.B. Huijsmans & N. van der Eng (2013). *Veranderkracht: Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf (1e druk).
- Parasuraman, A., V.A. Zethaml & L.L. Berry (1998). 'SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality'. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Pol, K. van der (2010). 'Omgaan met managementdilemma's: interview met Kick van der Pol'. In: Speet e.a. (2010).
- Scott, W.R. (1965). 'Reactions to supervision in a heteronomous professional organization'. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), pp. 65-81.
- Speet, T., R. Corman & A.B. Huijsmans (2010). *PDO+ Ondernemen met professionals – Realiseren van duurzaam onderscheidend vermogen bij professionele dienstverlenende ondernemingen*. Amsterdam: Mediawerf.
- Strikwerda, J. (2002). 'Wat is ondernemingsbestuur? Aanzet voor een toetsingskader'. *MAB*, 76 (1/2), pp. 54-64.
- Susskind, R. (2010). *The end of lawyers? Rethinking the nature of legal ser-*

vices. Oxford: Oxford University Press.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Schiedam: Scriptum Management.

Over de auteurs

Drs. A.R.M. Speet is partner bij TEN HAVE Change Management. Drs. M.J. Otto en R. Schutte MSc. zijn beiden organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Zij adviseren onder andere professionele organisaties bij het realiseren van verandering en doen onderzoek naar bepalende factoren bij organisatieveranderingen. Correspondentie over dit artikel via m.otto@tenhavecm.com.

