





4-MODEL ERS WINNEN NDERING

rganisaties moeilijk is en soms zelfs onmogelijk lijkt, ervaart h voordoen in veranderingsprocessen komen vaak voort uit moeten worden gezet om échte gedragsverandering tot stand odel geeft de (verander)manager een eenvoudig kader om met ning te houden.

wel zeventig pro-
mislukt, hoewel
d genuanceerder
Anton Cozijnsen
at 80 procent van
n verklaard door
s richten op het
lat veel mislukte
aakt door vergis-
et traject zijn ge-
ef door in andere
dat leidt ertoe dat
randeren, uitein-
r kort laten zien.
s dan ook gebaat
erschillende stap-
gedragsverande-
ijn. Dit model en
rtikel geschetst.
om te veranderen
f ik hoe ik – van-
ngen bij het NOB
odel ontwikkelde.
ingen *steeds* suc-
aak ik het funda-
zodat het model

daarna in meer detail kan worden beschreven. Ter afslui-
ting belicht ik door middel van twee korte praktijkvoor-
beelden de praktische toepasbaarheid van het model.

WAAROM FALEN VERANDERINGEN ZO VAAK?

Toen de Nationale Ombudsman, Reinier van Zutphen, zich in augustus 2015 in een rapport kritisch uitliet over de grote problemen die zich bij herhaling hadden voorge-
daan bij grote overheidsprojecten, zei bestuurskundige en hoogleraar regionaal bestuur aan de Universiteit van Twente Marcel Boogers in een reactie daarop onder an-
dere dat het vaak misgaat in de implementatie (Verlaan, 2015). De opmerking van Boogers sluit aan bij wat wel de ‘managementaandachtsparabool’ wordt genoemd: ‘Er is veel aandacht van het management voor het formuleren van de nieuwe richting/de strategie, maar deze aandacht neemt fors af bij de implementatie’ (Ten Have, 2005, p. 8). Boogers stelt dat de top zich bij het lanceren van een veranderingstraject te weinig afvraagt of de werkvloer, die de verandering uiteindelijk in praktijk zal moeten brengen, er wel op is voorbereid. Dat drempels en tegenslagen worden overwonnen, is vaker toe te schrijven aan de flexibiliteit van medewerkers dan aan een goed uitge-
werkt plan dat rekening hield met die tegenslagen.

Boogers legt daarmee de vinger op de zere plek: de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie als geheel zijn vaak onvoldoende doordacht en vastgelegd. Men gaat, nadat de *richting* is bepaald, te snel aan de slag met de *inrichting* van de nieuwe werkprocessen om vervolgens in de operationele praktijk, de *verrichting*, te ontdekken dat een en ander niet (goed) werkt. Als de veranderingen ook nog eens draagvlak missen, onder andere misschien omdat de medewerkers niet of onvoldoende betrokken zijn geweest bij de besluitvorming erover, zijn de gevolgen aanzienlijk: oplopende kosten en zich (langer dan gepland) voortslepende veranderingsinspanningen. Reflexmatig, ofwel ‘instant’ ingrijpen bij fouten die aan het begin zijn gemaakt, is dan het enige wat nog werkt – als het überhaupt nog werkt.

PROBLEMEN BIJ VERANDERINGS- TRAJECTEN ONTSTAAN VAAK DOORDAT NIET GOED WORDT BEGREPEN WELKE STAPPEN NODIG ZIJN VOOR ECHTE GEDRAGSVERANDERING

HET NOB ALS CASUÏSTIEK VOOR VERANDERING

Niet anders was het bij het ontstaan van het Nederlands Omroepproductie Bedrijf (NOB) dat per 1 januari 1988 werd verzelfstandigd uit de NOS. De NOB-directie stond voor de uitdaging om van een publiek gefinancierde non-profitorganisatie met een familiecultuur een commercieel winstgevend bedrijf te maken dat zelfstandig in de vrijgegeven markt kon opereren. Vanaf de verzelfstandiging verkeerde het NOB min of meer in een permanente reorganisatie en saneerde in de jaren daarna stevig (van ca. 3200 fte in 1988 naar ca. 1000 fte in 2002). Tegelijkertijd werden er voortdurend allerlei innovatie-initiatieven genomen om de concurrentie in het nieuwe speelveld het hoofd te kunnen bieden. Kortom, het NOB leek vaak tegelijkertijd zowel op de ‘rem’ als op het ‘gaspedaal’ te staan.

Veel van de ingezette organisatorische veranderingen verliepen aanvankelijk uiterst moeizaam. De NOB-directie voorzag grote problemen als het management, dat verantwoordelijk was voor de implementatie, niet zelf voldoende vaardig werd om te sturen op de ‘zachte’, meer menselijke kant van de organisatie. Daarom werd er ge-

investeerd in managementopleidingen, onder andere bij een bureau dat grote affiniteit had met neurolinguïstisch programmeren (NLP) en Business Communications.

Bij het NOB trok ik, met wisselend succes, reorganisatietrajecten op verschillende afdelingen. In mijn streven naar perfectie vroeg ik me af wat ik moest doen om *elke keer* succesvol te kunnen zijn. In die zoektocht legde ik gaandeweg de relatie tussen de gebruikte ‘top-down’-managementbenadering voor reorganiseren (met de visie van de top als ‘onderlegger’) en de in mijn ogen ontbrekende ‘bottom-up’-benadering vanuit de perceptie van medewerkers (met vragen als: ‘wat betekent de verandering voor mij?’ en ‘wat vind ik dat er moet gebeuren?’). Het NLP-model van ‘logische overtuigingsniveaus’ vormde daarbij de grondslag, omdat het model inzichtelijk maakte dat er tussen de visie van de top en het te vertonen gedrag van de medewerkers een aantal schakels ontbrak.

ZES NLP-OVERTUIGINGSNIVEAUS VOOR GEDRAG

Doorgaans heeft communicatie tussen mensen betrekking op gedrag (‘doe dit’, ‘doe dat’, ‘laten we X gaan doen’ en dergelijke). Volgens het NLP-model van ‘logische niveaus’ wordt gedrag echter bepaald door allerlei (bewuste dan wel onbewuste denk-) processen en gevoelens over gedrag die eraan voorafgaan. Het NLP-model van ‘logische overtuigingsniveaus’ komt van Dilts (1990) en is gebaseerd op de ‘Unified Field Theory’ (Bateson, 1972). Volgens Bateson zijn er zes logische overtuigingsniveaus waarop mensen denken en kunnen veranderen:

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Zingeving | - Ik sta voor / ik behoor tot |
| 2. Identiteit | - Ik ben |
| 3. Waarden en overtuigingen | - Ik moet / ik wil / ik verlang |
| 4. Vaardigheden / vermogens | - Ik kan |
| 5. Gedrag | - Ik doe |
| 6. Omgeving | - Ik ben waar (de gegeven/
gekozen omgeving). |

De grootste kans dat iemand blijvend nieuw (gewenst) gedrag laat zien (en dus veranderd blijft), bestaat als hij er zelf van overtuigd is (niveau 3), dat het nieuwe gedrag 'goed' is. Maar dan moet hij er wel de juiste vaardigheden voor hebben (niveau 4). En vooral dit laatste is belangrijk: een probleem op bijvoorbeeld het niveau van gedrag wordt vaak veroorzaakt door een hoger liggend niveau. Een verandermanager moet dus identificeren op welk niveau het vraagstuk zich voordoet om op het juiste niveau te kunnen interveniëren. Bijvoorbeeld: als iemand wel iets 'wil' maar niet 'kan', heeft hij een leermeester nodig. In de aanpak voor gedragsverandering moet dus worden onderzocht of alle niveaus in lijn zijn met elkaar. Is dat niet het geval, dan moet worden ingegrepen.

Ieder mens leeft tegelijkertijd op al deze zes niveaus, bewust dan wel onbewust, waarbij alle niveaus samenwerken en elkaar ondersteunen. Hogere niveaus beïnvloeden de lagere niveaus, maar lagere niveaus kunnen ook de hogere beïnvloeden – beide zowel bekrachtigend als beperkend. Het effect van ieder niveau is dat dit het onderliggende niveau organiseert en richting geeft; er is dus sprake van een hiërarchische gelaagdheid.

Om gedrag te verankeren, of om veranderingen te laten beklijven, kan het beste worden geïntervenieerd op een zo hoog mogelijk niveau in die hiërarchie. Van hoog naar laag werkt dit bijvoorbeeld als volgt. Veronderstel dat iemand ervan overtuigd is (niveau 3) dat een bepaalde verandering voor hem of haar de beste of meest logische keus is. Dan zal die persoon vaardigheden/vermogens (niveau 4) willen ontwikkelen of toepassen om het gewenste of noodzakelijke gedrag te kunnen laten zien (niveau 5) dat bij die verandering hoort. En omgekeerd, laag naar hoog: als in de persoonlijke omgeving (niveau 6) nieuwe doelen worden geformuleerd waar ander of nieuw gedrag voor is gewenst (niveau 5), zullen vaardigheden (niveau 4) moeten worden toegepast of ontwikkeld die dat gewenste gedrag ondersteunen. Die vaardigheden zal de persoon in kwestie alleen toepassen of ontwikkelen indien hij of zij gelooft (niveau

3: overtuigingen) in de nieuwe doelen. Ook moeten die nieuwe doelen passen bij de eigen persoonlijkheid (niveau 2: identiteit) en voor hem of haar zinvol zijn (niveau 1: zingeving). Deze gedachtegang sluit aan bij wat

Pink (2011) veronderstelt dat professionals nastreven, namelijk: meesterschap, autonomie en zingeving. Dus hoe hoger het niveau waarop de beïnvloeding plaatsvindt, des te krachtiger en duurzamer het effect zal zijn en des te beter gedrag beklijft.

Voor organisaties is het niet anders. Er bestaat immers niet zoiets als 'het gedrag van een organisatie'; het gaat om het gedrag van alle mensen die in die organisatie actief zijn.

Op organisaties zijn dan ook dezelfde elementen van toepassing als bij mensen:

- Zingeving (niveau 1: toekomstvisie van de organisatie);
- De identiteit van waaruit de organisatie een waardevolle bijdrage levert aan die visie (niveau 2: de missie);
- De eigen overtuigingen van waaruit de organisatie die bijdrage wil leveren (niveau 3: de waarden/criteria waaraan moeten worden voldaan);
- De vaardigheden en vermogens die moeten worden ontwikkeld om die bijdrage te kunnen leveren (niveau 4);
- Het gedrag van de medewerkers (niveau 5) dat er met behulp van de ontwikkelde vaardigheden/vermogens voor zorgt dat de beoogde doelen worden bereikt;
- De omgeving (niveau 6) die gediend is met dat gedrag, want het gaat (uiteindelijk) om een product of dienst voor de klant in de omgeving.

Niveau 6, omgeving, zorgt tevens voor *feedback* naar andere niveaus. Dat is noodzakelijk, omdat via *feedback loops* het organisatiegedrag (niveau 5) kan worden getoetst aan de uitgangspunten en het 'zinvol zijn' (niveau 1) van dat gedrag voor de omgeving. Immers, een organisatie die niet zinvol is voor de omgeving, is geen lang leven beschoren. Op deze manier sluit de cirkel zich en is er sprake van een holistische benadering van de organisatie als systeem. Een dergelijke holistische benadering is belangrijk voor een goede werking van het gehele systeem.

DANKZIJ DE AFSTEMMING DIE WERD BEREIKT MET BEHULP VAN HET CP4-MODEL KON HET BEDRIJF ZIJN DIGITALE STRATEGIE EFFECTIEF INVULLEN

DE ZES NIVEAUS TOEGEPAST BIJ RTL NEDERLAND

In succesvolle organisaties zijn al deze (logische) niveaus beschreven, organisatorisch ingevuld en in overeenstemming met elkaar. Businessplannen kunnen op basis van een dergelijke ‘volledige beschrijving’ worden gemaakt en getoetst. Deze benadering werd door mij toegepast bij de (her)oprichting van het nieuwe omroeptechnische facilitair bedrijf van RTL Nederland na een periode van outsourcing. Ik was op dat moment binnengehaald om de technische continuïteit van de RTL-zenders te borgen, dit organisatieonderdeel beter dan marktconform uit te bouwen en inkoopvoordeel te behalen op de technische faciliteiten voor alle televisieprogramma's van RTL.

Voorafgaand aan de organisatie-inrichting besprak het bestuur eerst hoe het nieuwe facilitair bedrijf moest worden gepositioneerd (als ‘cost centre’ of als ‘profit centre’). In die discussie werd met succes het hierboven beschreven overtuigingsmodel toegepast, waarbij relatief veel tijd werd gestoken in de invulling van de niveaus 2 (identiteit) en 3 (overtuigingen). Uitgangspunt was dat de werkprocessen en organisatiebeheersstructuur pas zouden worden ingericht nadat over die beide niveaus overeenstemming was bereikt in het bestuur. Globaal ging het bij de verschillende niveaus om het volgende:

1. *Zingeving* – De uitbesteding van het technisch facilitair bedrijf aan een derde partij was niet succesvol gebleken. Naast ontevredenheid over de ingehuurde kwaliteit van geleverde diensten had het terugnemen van dat organisatiedeel een ander belangrijk doel: de technische continuïteit van RTL Nederland garanderen. Verder moest het eigen bedrijf als benchmark dienen voor de inhuur van televisiefaciliteiten.

2. *Identiteit* – Wie zijn wij: een ‘profit centre’ of een ‘cost centre’? De keuze die op die vraag volgde was niet zo moeilijk. De focus van ‘het omroeptechnische facilitair bedrijf van en voor RTL Nederland’ lag op kostenbe-

heersing, waarmee de keuze voor ‘cost centre’ zo was gemaakt. Maar waar het werkelijk om draaide, waren de consequenties van die keuze, en die kwamen bij het derde niveau, overtuigingen, aan de orde.

3. *Overtuigingen* – Op dit niveau wordt beschreven waar (in deze situatie vanuit de gekozen identiteit ‘cost centre’) aan moet worden voldaan. Waar worden we op beoordeeld, en door wie?

Zo was bijvoorbeeld een overtuiging dat er voor de inrichting als ‘cost centre’ geen verkoopafdeling hoefde te worden opgericht. De consequentie was wel dat als opdrachten niet hoefden te worden verworven, deze ‘spontaan’ moesten worden aangereikt. Een andere overtuiging was dat alleen technische faciliteiten in eigen huis werden genomen die nodig waren voor de dagelijkse televisieprogramma's (hoogste bezettingsgraad / laagste kosten). Overige faciliteiten werden afgestoten en elders als dienst ingehuurd. De programmadirecteur televisie moest dan wel – met het oog op een optimale invulling, planning en inhuur van tv-faciliteiten – bereid zijn om zijn programmaschema's vroegtijdig en openlijk te delen met het technische facilitair bedrijf. Voor een commercieel mediabedrijf kan dat zeer riskant zijn: voordat je het weet, liggen programma-ideeën bij

de concurrent. Toch werd bij RTL besloten om de programmaschema's van het televisiebedrijf openlijk te delen met het omroeptechnische bedrijf. Deze samenwerking moest er namelijk voor zorgen dat de aanwezige tv-faciliteiten maximaal werden uitgenut tegen de voor het programmabedrijf laagst mogelijke kosten. Hiermee werd in gezamenlijkheid het overkoepelende belang van RTL gediend.

4. *Capaciteiten* – Vervolgens keek het bestuur naar de benodigde organisatie, de personele capaciteiten en vaardigheden, en de inrichting van de werkprocessen. Op dit niveau wordt afgebakend welke ‘vermogens’ de organisatie nodig heeft om het in de markt gewenste gedrag te laten zien. De ervaring leert dat als niveau 2 (identiteit) en niveau 3 (overtuigingen) goed zijn ingevuld, het ni-

ER BESTAAT GEEN
ORGANISATIE-
‘GEDRAG’ – HET GAAT
OM HET GEDRAG VAN
ALLE MENSEN IN DE
ORGANISATIE

veau van de capaciteiten redelijk snel duidelijk wordt. Lukt dat niet, dan moet er één niveau hoger worden geïntervenieerd.

5. *Gedrag* – Op dit niveau wordt voor zowel groepen medewerkers als individuele medewerkers het vereiste vaardigheidsniveau ingevuld. Hier liggen ook de functietaken en werkprocedures. Bij RTL leidde een en ander bijvoorbeeld tot structureel overleg en afstemming tussen het programmabedrijf en het technische facilitair bedrijf. In gezamenlijkheid werd bepaald welke programma's in eigen huis werden gefaciliteerd en voor welke programma's faciliteiten werden ingekocht.

Naast maximalisatie van bezettingsgraden op eigen faciliteiten werd bovendien de inkoop van faciliteiten voor de (toen) drie tv-zenders van RTL gebundeld en in raamovereenkomsten en volumecontracten in de markt gezet, waarmee grote additionele kostenbesparingen voor het programmabedrijf van RTL werden gerealiseerd.

6. *Omgeving* – Het gedrag van de samenwerking tussen het programmabedrijf en het technische facilitair bedrijf was zichtbaar in de externe omgeving – lees: de (klant-) perceptie over geleverde en/of gevraagde diensten. De mening van de klant zorgde weer voor de *feedback loop* naar het niveau van zingeving ('de gevraagde kwaliteit van dienstverlening tegen het juiste tarief' en 'borging van continuïteit' op niveau 1), waardoor de uiteindelijke dienstverlening verder kon worden verbeterd.

Het invullen van de zes niveaus leidde ertoe dat voorafgaand aan de nieuwe organisatie-inrichting zeer precies kon worden geformuleerd waar het nieuw opgerichte facilitair bedrijf in al zijn facetten aan moest voldoen. Verder gold dat iedere beslissing, of dat nu het aannemen van personeel, de aanschaf van nieuwe technologie of de beloningsstructuur was, langs de meetlat van deze niveaus (en dan vooral niveau 3: overtuigingen) werd gelegd, hetgeen een consistente en koersvaste besturing (met dito duidelijkheid voor het personeel) mogelijk

maakte. Tegelijkertijd kon voor ieder niveau redelijk eenvoudig het verschil zichtbaar worden gemaakt tussen de huidige organisatie en de toekomstige organisatie; dit bood concrete handvatten voor het veranderprogramma, dat daardoor al gauw in de steigers kwam te staan.

Door de positieve ervaring die ik bij dit verandertraject opdeed met dit overtuigingsmodel, kreeg ik het idee om een eenvoudiger model te ontwerpen dat universeel toepasbaar is voor richting, duurzame inrichting én herinrichting van organisaties en daarmee het managen van veranderingen.

DE ONTWIKKELING VAN HET CP4-MODEL

Veranderende organisaties zijn lerende organisaties. Een groot deel van de verandering bestaat namelijk uit het aanleren van andere (nieuwe) vaardigheden en het leren nalaten van ongewenst gedrag. Merrill (1983) beschrijft in zijn 'Component Display Theory' dat mensen op twee manieren leren: via inhoud en via prestaties. Bij leren 'op inhoud' kan de leermeester langs vier (met elkaar verbonden) wegen op een gestructureerd manier informatie overdragen: feiten, concepten, procedures en principes. Via deze wegen wordt leren effectief en beklijft het.

Die vier elementen van Merrill kunnen tegen het model van de zes NLP-niveaus worden aangelegd. Hierdoor kunnen meerdere niveaus worden gegroepeerd, waardoor er een nieuw model, het CP4-model, ontstaat met nog maar vier hiërarchische lagen: Concept, Principes, Processen en Procedures. Daaraan kan de 'P' van 'People' nog worden toegevoegd: de mensen die de doelen van organisatie in hun gedrag al dan niet verbinden met hun persoonlijke doelen. People is daarmee een andersoortig niveau; het is namelijk het toetsingskader voor de andere niveaus.

Het CP4-model

- | | |
|---------------|----------------------------------|
| 1. Concept | } Ondersteund door People |
| 2. Principes | |
| 3. Processen | |
| 4. Procedures | |

'WAT MOET IK
(ANDERS) DOEN
OM ORGANISATIE-
VERANDERINGEN
ALTIJD SUCCESVOL
TE LATEN ZIJN?'

FIGUUR 1. HET NLP-MODEL EN HET CP4-MODEL VERGELEKEN

Niveau	Logische Niveaus (NLP)	Omschrijving	CP4 -niveaus	
1.	Zingeving	Wij zijn onderdeel van ...	Concept: het ontwerp, een ruwe schets, de voorlopige formulering; de richting	People (betreft de mensen die deze niveaus al dan niet ondersteunen)
2.	Identiteit	Wij zijn wij zijn ... (onze rollen); (ik ben ...)		
3.	Overtuigingen	Willen / Verlangen motivaties, moeten, goed/fout; waarden; normen (ik moet .../ ik wil ...)	Principes: grondbeginnelsen, vaste stelregels, wetten, regels om taken uit te voeren, de 'moetens en mogens', de ontwerp-criteria	
4.	Capaciteiten / Vermogens	Kunnen capaciteiten / vaardigheden; (ik kan ...)	Processen: de onderlinge samenhang; ontwikkelingsgang; hoe de zaken werken (de logische reeks van stappen; strategie)	
5.	Gedrag	Doen de acties (ik doe ...)	Procedures: hoe een specifieke taak moet worden uitgevoerd (wat, waar, wanneer, met wie precies in elke stap)	
6.	Omgeving	Waar, wanneer, met wie de reactie; in welk(e) markt/segment; in welke situatie		

In figuur 1 is het geïntegreerde CP4-model naast het NLP-model gelegd. Hieronder volgt een korte beschrijving van het CP4-model.

Concept

Bij 'Concept' wordt beschreven wie we zijn en waarom we een bepaalde kant opgaan. 'Concept' geeft dus de richting aan voor de organisatie. Daartoe worden de aannames van een organisatie over onder andere haar omgeving, de markt, de klant en de technologische ontwikkelingen beschreven. Vanuit die context worden

daaraan toegevoegd de visie en missie. Gebruikte taal is bijvoorbeeld: 'wij gaan ervan uit dat...', 'we zijn eensgezind over...' en 'we geloven in...'. In 'Concept' komen de zienswijze en verantwoordelijkheid van aandeelhouders en directie tot uitdrukking.

Principes

Bij 'Principes' worden de randvoorwaarden of ontwerp-criteria (geformuleerd vanuit de organisatiewaarden) beschreven waaraan moet worden voldaan om de missie te volbrengen. De principes zijn de 'wetten' waar men

wel, maar ook waar men niet voor heeft gekozen. De gebruikte taal is onder andere: 'wij gaan voor...', 'wij leven altijd...' en 'minder dan... is niet goed'. Het zijn die minimumkaders waarbinnen de organisatie wil opereren. Dit niveau sluit aan bij de zienswijze en verantwoordelijkheid van het hoger management.

Processen

Bij 'Processen' wordt de organisatie-inrichting beschreven. Vragen die hier aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld: 'welke unieke werkprocessen zijn er?', 'hoe zorgen we voor een optimale samenhang tussen de werkprocessen?' en 'welke mensen en middelen zetten we waar en in welke samenhang met elkaar in?' Van daaruit volgen de besturingsstructuur en -inrichting van de organisatie. De gebruikte taal op dit niveau is bijvoorbeeld: 'dit vraagstuk pakken we met elkaar zo het beste aan', 'de samenhang tussen A en B is C', 'de logische reeks van stappen nodig voor Z, is X-Y'. Dit niveau sluit aan bij de zienswijze en de verantwoordelijkheid van het middenmanagement.

Procedures

Bij 'Procedures' worden het daadwerkelijke 'doen', de organisatieverrichting en daarmee de concrete invulling, beschreven. Er wordt beschreven hoe een specifieke taak moet worden uitgevoerd, wat ervoor nodig is en waar, wanneer en door wie die moet worden uitgevoerd. Hier worden ook de vereiste functiecompetenties vergeleken met die van de medewerkers. Op basis daarvan wordt vastgesteld of de juiste persoon op de juiste plek zit. Op dit niveau liggen ook de prestatie-indicatoren, persoonlijke competenties en competentieontwikkeling. Hier horen we uitspraken als 'deze specifieke taak is voor medewerkers X', 'de procedure is als volgt: ...', en 'we beginnen ons werk om 08.30 uur'. Dit niveau sluit aan bij de zienswijze en verantwoordelijkheid van de operatie en dienstverlening aan klanten.

People

'People' is een andersoortig niveau dan die van 'Concept', 'Principes', 'Processen' en 'Procedures'. Laatstgenoemde vier bevinden zich op organisatorisch vlak. 'People',

daarentegen, betreft de persoonlijke karakteristieken van mensen. Daar wordt getoetst of de organisatorische niveaus (nog) in lijn zijn met, overeenkomen met en/of worden ondersteund door de individuele medewerker. 'People' is op alle organisatorische niveaus van toepassing en is als toetsingskader daarom altijd aanwezig.

Om het People-niveau zijn toetsend karakter te kunnen geven, is het onder andere van belang te weten wat medewerkers drijft. Hier komt men achter door vragen te stellen. Essentieel is bijvoorbeeld de vraag wat iemand belangrijk vindt. Of, meer vilein: 'wat moeten we in deze organisatie vooral blijven doen om het helemaal fout te laten gaan?' Bij voldoende persoonlijk rapport, en mits deze vraag in een vertrouwde omgeving wordt gesteld,

kunnen dan de diepste zielenroerselen op tafel komen waar de (verander)manager zijn voordeel mee kan doen. Ook bij People geldt de hiërarchie: het Concept dat de mensen aanhangen, geeft invulling aan hun Principes, die op hun beurt weer een

kader geven voor hun werk-Processen, welke vervolgens weer voorwaardelijk zijn voor de invulling van de daarbij behorende Procedures.

Het CP4-model is ten opzichte van het NLP-model vereenvoudigd en tevens herschreven met terminologie die meer past in een organisatorische context. Het model identificeert de vier hiërarchische niveaus die nodig zijn om gedragsveranderingen doelgericht te bereiken en verbindt daartoe de organisatie met de mens. Door de relatie organisatie-mens, in combinatie met de gelaagdheid van het model, ontstaat een toetsingskader dat een specifieke interventiestrategie voor gedragsverandering indiceert: bij moeilijkheden op een bepaald niveau moet men eerst nagaan of het bovenliggende niveau niet voor een verkeerde invulling heeft gezorgd. Zo kunnen bijvoorbeeld onjuiste ontwerpcriteria (niveau van de Principes) ervoor zorgen dat er onlogische werkprocessen ontstaan (niveau van de Processen).

Door zijn eenvoud is het model gemakkelijk overdraagbaar, en zijn universele karakter maakt het breed toepasbaar. Hierna worden door middel van twee praktijkvoorbeelden die eenvoud en toepasbaarheid verder belicht.

HET ZIJN UITEINDELIJK DE MEDEWERKERS DIE HET MOETEN DOEN

HET CP4-MODEL IN DE PRAKTIJK

Het eerste voorbeeld is voor iedereen herkenbaar en ligt in de huiselijke sfeer. Het dient als opstap naar het daaropvolgende voorbeeld, waarin het CP4-model in een organisatorische context en meer in detail wordt beschreven.

Voorbeeld 1: Op vakantie gaan

De zomerperiode breekt aan en de vraag rijst of we dit jaar als gezin op vakantie gaan. Deze vraag start op het CP4-niveau 'Concept', omdat het hier gaat om de visie van het gezin over de zomerperiode. Hierna volgt het niveau 'Principes', dat uiting moet geven aan de criteria waaraan de vakantie voor iedereen moet voldoen, bijvoorbeeld: kamperen of een hotel, lekker luieren of juist een sportvakantie, etc. Deze criteria vormen het kader voor het niveau 'Processen'. Dat gaat over het beleggen en in samenhang met elkaar organiseren van de deelprocessen, zoals in dit voorbeeld onder andere het boeken van de vakantie en het regelen van de verschillende verloven. Hierna komt het niveau 'Procedures'. Dit niveau specificeert alle activiteiten, bijvoorbeeld de volgorde waarin de verschillende werkprocessen moeten worden uitgevoerd: wiens verlof moet eerst worden aangevraagd? Koud gezegd krijgt elke activiteit een gezinslid toegewezen dat verantwoordelijk is voor het precies en op het juiste moment uitvoeren van het betreffende (deel)proces. Het andersoortige niveau 'People' is het continue toetsingskader om bij de gezinsleden vast te stellen of het idee van op vakantie gaan nog steeds klopt (wellicht veranderen hun voorkeuren gaandeweg), of de uitgangspunten voor die vakantie (nog steeds) worden ondersteund, of de verdeling van de taken onder de gezinsleden (nog) comfortabel is, en tot slot de check of iedereen zijn persoonlijke taak correct uitvoert.

Voorbeeld 2: De digitaliseringsslag bij RTL Nederland

De digitale revolutie heeft in alle windstreken haar invloed gehad. Zo kelderen al jaren de oplagen van de papieren kranten en verdwijnen steeds meer kleine, lokale

banken, omdat iedereen via internet zijn/haar bankzaken regelt. De dreigende invloed van de digitale revolutie was ook een vraagstuk bij RTL Nederland: welke technieken gaat de consument in de toekomst gebruiken voor media-gebruik, en wat betekent dat voor ons huidige verdienmodel? Deze vragen liggen op het niveau 'Concept', omdat het gaat om de toekomstvisie van RTL. Op dit niveau werd onder het personeel ook het urgentiebesef voor de gewenste verandering gevestigd via een uitvoerig intern communicatieprogramma. De toekomstvisie was namelijk eenvoudig: niet veranderen betekende dat concurrerende omroepen RTL Nederland zouden passeren.

Op het daaronder gelegen niveau 'Principes' hanteerde RTL Nederland het uitgangspunt dat RTL daar is waar de consument ook is, op elk moment, op elke plaats, op ieder tijdstip en onafhankelijk van het apparaat dat de consument gebruikt. Dit uitgangspunt zorgde ervoor dat alle werkprocessen op het CP4-niveau 'Processen' zo werden ingevuld, dat ze allemaal zuiver in dienst stonden van dat manifest gemaakte organisatieprincipe.

Concreet betekende dit dat de technische productiemiddelen op alle afdelingen werden vervangen door digitale apparaten die in een IT-netwerk met elkaar werden verbonden voor de meest flexibele en snelle verwerking van content. Om het principe overleefd te kunnen houden, moest de techniek schaalbaar en flexibel zijn en gepaard gaan met zo min mogelijk maatwerk. Ook werden werkprocessen die tot dan toe onafhankelijk van elkaar plaatsvonden, op elkaar afgestemd in parallelle samenwerkingsprocessen. Maar ook werd voor een groter bereik onder consumenten de samenwerking met nieuwe externe partijen verstevigd, zoals later de samenwerking met Buienradar. Het niveau 'Procedures' kreeg ook een nieuwe invulling: per afdeling werd bepaald wat er precies en op welk moment diende te gebeuren om de grootste mogelijke synergie te krijgen. Daarvoor werd ook bepaald welke functies moesten worden toegevoegd, gewijzigd of afgestoten. Via een strak schema werd de digitalisering stap voor stap ingevoerd. Het niveau 'People' was het toetsingskader waarmee continu werd vastgesteld of de organisatorische CP4-niveaus nog steeds aansloten bij de CP4-niveaus van de medewerkers.

IEDEREEN LEEFT,
BEWUST OF ONBEWUST,
OP ZES IN ELKAAR
GRIJPENDE 'NIVEAUS'
VAN DENKEN EN DOEN

Het werken met het CP4-model bij RTL Nederland zorgde voor een zuivere onderlinge afstemming tussen de verschillende niveaus. Daardoor kon de digitale strategie van het bedrijf effectief worden ingevuld. Juist omdat er continu werd gecheckt met het People-niveau, kon per niveau anticiperend worden bijgestuurd waardoor problemen niet doorwerkten op lageregelegen niveaus. Een en ander heeft bijgedragen aan het behoud van de marktleiderspositie van het bedrijf en zijn winstgroei in de afgelopen jaren.

Voor een bedrijf en zijn medewerkers is het van belang dat organisatieveranderingen methodisch en systematisch worden aangepakt, in één keer goed gaan en beklijven. De 'top-down'-visie van het management en de 'bottom-up'-realisatie door de medewerkers moeten op elkaar zijn afgestemd en verbonden blijven om de nieuwe doelen te realiseren. Het zijn uiteindelijk de medewerkers die het moeten doen. De ervaring leert dat in de meeste gevallen het CP4-niveau 'Principes' te weinig aandacht krijgt en er te gehaast wordt veranderd binnen bestaande organisatiestructuren. De les voor het (top)management is om vanuit de visie (Conceptniveau) eerst de organisatieprincipes op orde te brengen (Principieniveau) alvorens te beginnen met de (her)inrichting van werkprocessen (Procesniveau).

Het CP4-model helpt dat op een logische en eenvoudige manier te doen. Door een goede onderlinge afstemming tussen de richting (Concept), de ontwerpcriteria (Principes), de inrichting (Processen) en de verrichting (Procedures), en door bovendien een en ander tijdig en continu te toetsen bij de medewerkers (People), wordt de slaagkans voor de gewenste verandering het grootst.

Literatuur

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Dilts, R.B. (1990.) *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being*. Portland, OR: Metamorphous Press.

Merrill, D. (1983). Component Display Theory. In C.M. Reigeluth (ed), *Instructional Design Theories and Models: An Overview of their Current States* (pp. 282-333). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Pink, D.H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Penguin.

Spaninks, P. (2013, 7 september). *Veranderen volgens Cozijnsen en Vrakkingen*. Geraadpleegd op 14 maart 2016 via <https://myjour.com/a/pierre-spaninks/willem-vrakking-en-anton-cozijnsen--wij-zitten-niet-in-een-richtingenstrijd>

Ten Have, W.D. (2005). Organisatiebesturing: Het managementproces als basis voor onderscheidend vermogen. *Management Executive*, nov-dec, pp. 1-19.

Ten Have, S., W.D. Ten Have & B. Janssen (2009). *Het Veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam, NL: Mediawerf.

Verlaan, J. (2015, 26 augustus). *Hoe komt het toch dat de overheid steeds weer die fouten maakt?* Geraadpleegd op 29 februari 2016 via <http://www.nrc.nl/next/2015/08/26/hoe-komt-het-toch-dat-de-overheid-steeds-weer-die-1529526>

EEN HOLISTISCHE BENADERING IS BELANGRIJK VOOR EEN GOEDE WERKING VAN HET GEHELE SYSTEEM

Over de auteur

Bert Klaver is algemeen directeur/bestuurder van de Regionale Omroep RTV Rijnmond, eigenaar van MultiCure bv, bureau voor interim- en verandermanagement, en bestuursvoorzitter van de ledenraad van ziektekostenverzekeraar PNOzorg te Hilversum.

