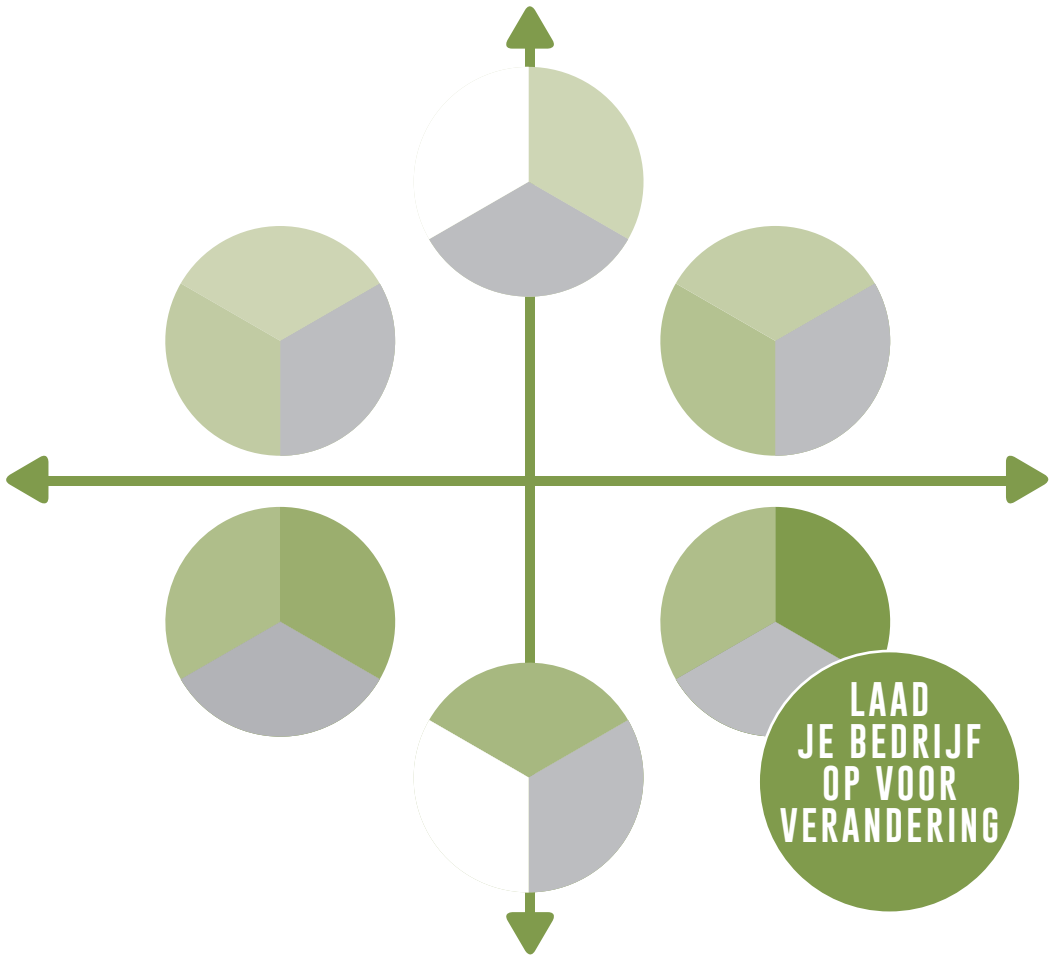


PETER DE PRINS GEERT LETENS KURT VERWEIRE



SIX BATTERIES OF CHANGE



INHOUD

Hoofdstuk 1 EEN INLEIDING OP DE ZES BATTERIJEN VAN VERANDERING De bronnen van organisatie-energie	9
Spark for reflection: De dominantie van Team Sky	11
Een nieuw model voor verandering? Echt?	12
Energie als de voornaamste motor voor verandering	14
Zes bronnen van organisatie-energie	16
Nieuwe inzichten in veranderingsmanagement	26
De mythische 70 procent	28
Hoe lees je dit boek?	29
Hoofdstuk 2 EEN AMBITIEUS TOPTEAM De spirituele energie	31
QUICK SCAN Hoe goed is jouw topteam-batterij opgeladen?	33
Spark for reflection: Het leiderschap van Marissa Mayer bij Yahoo	34
Topteam: eenheid is kracht, eenheid is energie	35
Kenmerken van een lege topteam-batterij	35
Overzicht van ontladers	40
De topteam-batterij en de effectiviteit van de verandering:	
Wat zegt ons onderzoek?	40
Hoe je topteam-batterij opladen?	42
KERNBODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	56



Hoofdstuk 3 EEN DUIDELIJKE STRATEGISCHE RICHTING De intellectuele energie	59
QUICK SCAN Hoe goed is jouw strategiebatterij opgeladen?	61
Spark for reflection: Newells hemelse deal	62
De rol van strategie in verandering	63
Kenmerken van een lege strategiebatterij	64
Overzicht van ontladers	69
De strategiebatterij en de effectiviteit van de verandering: Wat zegt ons onderzoek?	69
Hoe je strategiebatterij opladen?	71
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	88
Hoofdstuk 4 EEN KRACHTIGE MANAGEMENTINFRASTRUCTUUR De systemische energie	91
QUICK SCAN Hoe goed is jouw managementinfrastructuur- batterij opgeladen?	93
Spark for reflection: Hoe een marktleider 'het' verloor	94
Verandering en managementinfrastructuur	95
Kenmerken van een lege infrastructuurbatterij	95
Overzicht van ontladers	100
Een krachtige managementinfrastructuur voor verandering en de effectiviteit van de verandering: Wat zegt ons onderzoek?	100
Hoe je managementinfrastructuur-batterij opladen?	102
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	118
Hoofdstuk 5 EEN GEZONDE CULTUUR De sociale energie	121
QUICK SCAN Hoe goed is jouw cultuurbatterij opgeladen?	123
Spark for reflection: Wie heeft Nokia vermoord? Nokia!	124
Lessen trekken uit Baywatch	125
Kenmerken van een lege cultuurbatterij	126
Overzicht van ontladers	130
De cultuurbatterij en veranderingseffectiviteit: Wat zegt ons onderzoek?	131
Hoe jouw cultuurbatterij opladen?	132
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	150



Hoofdstuk 6 **DUIDELIJKE ACTIEPLANNING EN IMPLEMENTATIE** De fysieke energie **153**

QUICK SCAN Hoe goed is jouw actieplanning en implementatie-batterij opgeladen	155
Spark for reflection: FoxMeyers mislukte ERP implementatie	156
De rol van actieplanning en implementatie in verandering	157
Kenmerken van een lege actieplanning en implementatie-batterij	158
Overzicht van ontladers	160
De implementatie-batterij en veranderingseffectiviteit: Wat zegt ons onderzoek?	161
Hoe jouw actieplanning en implementatie-batterij opladen?	162
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	176

Hoofdstuk 7 **EEN STERKE BAND MET WERNEMERS** | De psychologische energie **179**

QUICK SCAN Hoe goed is jouw verbindingbatterij opgeladen	181
Spark for reflection: ING verandert veranderingsmanagement	182
De rol van een sterke band met werknemers in veranderingsmanagement	183
Kenmerken van een lege verbindingbatterij	183
Overzicht van ontladers	188
De verbindingbatterij en veranderingseffectiviteit: Wat zegt ons onderzoek?	189
Hoe kan je jouw verbindingbatterij opladen?	190
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	211

Hoofdstuk 8 **ALLES SAMENGEBRACHT** | Een globale energie-snapshot van je organisatie **213**

Analyseer je energiebronnen en energievreters	215
Analyseer jouw veranderingspathologie	218
Analyseer jouw veranderingscontext en geschiedenis	234
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	238



Hoofdstuk 9 PRINCIPES VAN ENERGIEDESIGN I Van analyse tot interventie	239
Evenwicht	241
Flow	255
KERNBOODSCHAPPEN VAN DIT HOOFDSTUK	268
Hoofdstuk 10 VERANDERINGSENERGIE BOOSTEN I Je veranderingsarchitectuur ontwerpen	269
Wat is de ambitie van jouw veranderingsprogramma?	271
Een veranderingsarchitectuur ontwerpen om energie te boosten	274
Een voorbeeld van een energiebooster: Hoe KBC zich klaarstoomt voor het digitale tijdperk	285
EINDCONCLUSIE	292
FIGUREN	294
EINDNOTEN	296
QUOTES	300



**EEN INLEIDING OP DE ZES
BATTERIJEN VAN VERANDERING**

De bronnen van
organisatie-energie



Kernvragen

Wat is organisatie-energie en waarom is ze de sleutel tot succesvolle verandering?

Waarom zou ons integratief, inclusief model van de zes batterijen beter werken dan de traditionele veranderingsmodellen?

70 procent van de veranderingsprogramma's mislukken. Klopt dat?

Hoe implementeren bedrijven verandering in snel evoluerende tijden?



Spark for reflection: De dominantie van Team Sky

Wielrenner Bradley Wiggins keek door het raampje van zijn privéjet, toen die de Franse kustlijn achter zich liet en richting Engeland vloog. In het gezelschap van zijn vrouw en twee kinderen, en van de manager van Team Sky, Sir Dave Brailsford, keerde hij terug naar huis voor de laatste etappes van zijn voorbereiding op de Olympische Zomerspelen van 2012. Over 10 dagen zou hij voor het goud strijden in de individuele tijdrit. Wiggins keek terug op wat een ongelooflijk jaar was geweest voor hem en voor Team Sky. Hij had drie belangrijke rittenkoersen gewonnen en een paar uur eerder had hij nog op het podium gestaan als winnaar van de Tour de France, de meest prestigieuze wielervedstrijd ter wereld.

Team Sky was een relatieve nieuwkomer in het wielerpeloton. De ploeg werd amper 3 jaar eerder opgericht door Brailsford, die zijn strepen had verdiend in Beijing 2008. Groot-Brittannië haalde er acht gouden medailles – een unieke prestatie in de geschiedenis van het Britse wielrennen. Zijn doel, toen hij Team Sky oprichtte? De eerste Britse winnaar van de Tour de France afleveren. Missie geslaagd!

Brailsford had in het wielrennen een wetenschappelijke aanpak geïntroduceerd die zorgde voor fenomenale successen. Samen met zijn equipe had Brailsford elk aspect van het wielrennen tot in het kleinste detail onderzocht, op zoek naar mogelijke verbetering. Het cumulatief effect van deze kleine winsten leverde de ploeg een significant voordeel op ten opzichte van de concurrentie. Team Sky had aspecten zoals training, uitrusting, prestatie management, psychologische begeleiding, voeding en racetactiek grondig herdacht en er hard aan gewerkt.

De ploeg had bovendien ook een speciale cultuur en band tussen zijn renners gesmeed. Het team voorzag in individuele psychologische ondersteuning en hielp renners om met hun emotionele uitdagingen en angsten om te gaan.

Na amper 3 jaar intensief en hard werken, leverden hun inspanningen al het verwachte resultaat op. Wiggins beseftte dat hij en Team Sky een bijna perfecte beheersing van de meest complexe alchemie van de sport hadden tentoongespreid: het onweerstaanbare amalgaam van teamwerk en individuele inspanning...¹

Een nieuw model voor verandering? Echt?

Een organisatie weer op de rails krijgen en/of haar koers veranderen is altijd uitdagend. Managers proberen een nieuwe wind door hun bedrijf te laten waaien, maar de meesten slagen er niet in de strategische doelen te realiseren die ze voor zichzelf hadden bepaald. En dat is verwonderlijk, want er is zoveel hulp beschikbaar, waaronder duizenden boeken die nuttig advies bieden en talrijke consultants die gespecialiseerd zijn in change management.

Verschillende traditionele succesrecepten hebben echter veel van hun waarde verloren, nu bedrijven moeten opereren in steeds turbulenter omgevingen. John Kotter, een Harvard Business School autoriteit op het vlak van verandering en bedenker van het befaamde *Eight-Step Model For Leading Change*, erkent dit. De traditionele veranderingsinstrumenten zijn maar tot op bepaalde hoogte in staat om tactische en strategische kwesties aan te pakken in een snel evoluerende wereld. Met name als het duidelijk is dat je lineair van punt A naar een welbepaald punt B moet gaan en de afstand tussen beide punten niet enorm is.²

Die lineaire wereld is er evenwel niet meer. Met dat inzicht wordt het riskant om verandering te zien als een puur top-down, sequentieel proces. Zoals Figuur 1 suggereert, is het niet langer alleen het team aan de top dat dicteert wat er moet gebeuren; heel wat betekenisvolle activiteit vindt plaats aan de basis. Managers en werknemers op alle niveaus experimenteren en hun orders en instructies zijn in toenemende mate ambigu. Hedendaagse bedrijven moeten van verschillende markten thuis zijn: ze moeten *efficiënt* zijn in het managen van de business van vandaag maar worden geacht zich ook *aan te passen* aan de eisen van morgen.

De sequentiële, lineaire benadering heeft de neiging om het managen van verandering in de eerste plaats te bekijken als een *rationeel* proces, daarbij voorbijgaand aan het belang van de *emotionele* kant. Bij het succesvol implementeren van of omgaan met verandering gaat het echter voornamelijk over het beïnvloeden en overtuigen van mensen. Hedendaagse werknemers hebben immers de neiging om zich niet zomaar te schikken naar de rationale argumenten en orders van de topmanagers. Verandering is veel onvoorspelbaarder dan we vaak aannemen.



Figuur 1 • Nieuwe benaderingen van veranderingsmanagement

Een nieuw veranderingsmodel moet rekening houden met deze evolutie in het denken over verandering. Een hedendaags en relevant veranderingsmodel moet *inclusief* zijn.

- Het preciseert de rollen van zowel het top- en middenkader als van de werknemers in het veranderingsproces.
- Het toont aan hoe de inspanningen van zowel het topkader als van de werknemers op de lagere niveaus bijdragen tot effectieve verandering.

Daarnaast moet het nieuwe veranderingsmodel ook *integratief* zijn.

- Het verzoent de rationele en de emotionele aspecten van verandering.
- Het laat een voortdurende verandering toe, veeleer dan een voor-eens-en-voor-altijd benadering van verandering.

We moeten de lineaire en sequentiële benadering van verandering vervangen door een benadering waarbij we ritmisch en holistisch denken in plaats van stapsgewijs. Managers moeten hun veranderingsinspanningen en -processen voortdurend evalueren en bijsturen in functie van de wijzigende omstandigheden.

Op de Vlerick Business School hebben we zo'n model ontwikkeld, in samenwerking met de Koninklijke Militaire School van België. Wij, de auteurs van dit boek, allen met een verschillende academische achtergrond, hebben samen gezeten met veranderingsconsultant Carel Boers die verschillende bedrijfstransformaties heeft

begeleid. Onze discussie over de veranderingsmodellen van vandaag leidde tot een opmerkelijke diversiteit aan perspectieven over verschillende veranderingscases. Ieder van ons legde zijn eigen inzichten op tafel. Het meest waardevolle van dit boek, zeker voor corporate managers, is dan ook de integratie van onze ideeën in wat volgt.

Energie als de voornaamste motor voor verandering

Het uitgangspunt van ons veranderingsmodel is dat een effectieve verandering begint bij het managen van de organisatie-energie. Als we kijken naar de geschiedenis van veranderingsinspanningen binnen organisaties, kunnen we concluderen dat de meest voorkomende reden waarom bedrijfsleiders er niet in slagen hun vooropgestelde doel te bereiken, ligt in het feit dat hun veranderingsinspanningen zonder energie komen te zitten... Ze doven als het ware zachtjes uit. Leiders die erin slagen de positieve energie die in de bedrijfscultuur en in hun mensen opborrelt, in te zetten voor verandering, en deze energie de vrije loop te laten met het oog op het verwezenlijken van organisatiedoelstellingen, bereiken typisch betere resultaten. Energie opbouwen en behouden om verandering op lange termijn te realiseren is de basisvereiste voor leiders met ambities op het vlak van verandering.




Daar waar het concept van energie verbazingwekkend weinig aan bod komt in de zakelijke pers vinden we in de bedrijfswereld wel verschillende voorbeelden die van het belang ervan getuigen. Southwest Airlines, Apple, Google, Haier, IKEA, ... zijn stuk voor stuk ambitieuze, vitale en veerkrachtige bedrijven, die erom bekend staan innovatief en ondernemend te zijn. Ze positioneren zich met succesvolle producten en diensten op de markt, en worden aangedreven door passionele, positieve en dynamische medewerkers. Deze bedrijven bruisen van de energie; ze zijn *'energized'*. Wat een contrast met lage-energie bedrijven, veelal getypeerd door een gebrek aan uitdaging, gemiste kansen, verspilling van talent, cynisme en frustratie, en met middelmatigheid als norm.³

Energie is ook een belangrijk kenmerk van groot leiderschap. Effectieve leiders zijn in staat om de energie van hun mensen te gebruiken om er een betere toekomst mee te creëren. Managementschrijver Peter Drucker beweerde: "Je eerste en omvangrijkste taak als leider is te zorgen voor je eigen energie en daarna te

helpen om de energie van de mensen rondom jou te orkestreren.” Tony Schwartz en Jim Loehr, auteurs van *The Power of Full Engagement*, deelden zijn visie hierop: “In de eerste plaats is een leider de ‘Chief Energy Officer’. Leaders zijn de stewards van de organisatie-energie; ze zetten de energie van alle verbonden cellen in ten dienste van de bedrijfsmissie.”⁴

Maar de energie van de leider alleen volstaat niet om grootse resultaten te bereiken. De volledige organisatie moet opgeladen zijn om een succesvolle verandering door te voeren of een baanbrekende prestatie te leveren; met andere woorden, er is *organisatie-energie* nodig om dit te doen.

Organisatie-energie kan gedefinieerd worden als “*de mate waarin een organisatie haar emotioneel, cognitief en gedragspotentieel heeft gemobiliseerd om haar doelen na te streven*”.⁵

-  De *emotionele* component is de mate waarin mensen gepassioneerd en enthousiast streven naar het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen.
-  De *cognitieve* component verwijst naar de capaciteit om alert te zijn voor en creatief om te gaan met nieuwe opportuniteiten of bedreigingen.
-  De *gedragscomponent* is de mate waarin werknemers net dat beetje extra willen doen of tot het uiterste willen gaan om gedeelde doelstellingen te realiseren.

De organisatie-energie van een bedrijf is een collectieve, dynamische kracht die veel sterker is dan de som van de individuele krachten of persoonlijke motivatie. De intensiteit van de energie verschilt van bedrijf tot bedrijf; sommige organisaties hebben een sterke collectieve kracht, andere hebben dit dan weer nauwelijks. Bedrijven met een hoog energiepeil hebben al hun medewerkers gemobiliseerd om samen te werken om grootse resultaten te realiseren. Bedrijven met een laag energiepeil ontbreekt het aan dergelijke energie. Hun medewerkers voelen zich emotioneel wellicht ver verwijderd van de bedrijfsdoelstellingen of ervaren weinig spanning of hoop. Ze bevinden zich in “slaaptoestand”, en berusten in de status quo. Ze missen de vitaliteit en de ambitie om te verbeteren of iets nieuws of iets anders te willen bereiken.⁶

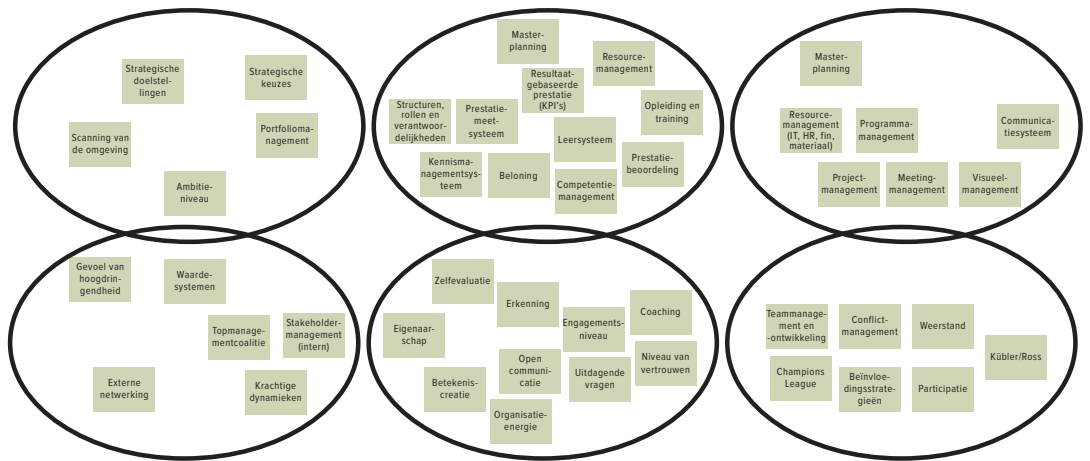
Energie kan echter zowel positief als negatief zijn. Een hoog energiepeil is niet noodzakelijk altijd beter. Sommige organisaties hebben een hoog energiepeil maar zetten de energie in op een destructieve manier: werknemers en managers hebben interne conflicten, de marketing ligt overhoop met de productontwikkeling of de verkoop staat op gespannen voet met 'operations'. Er wordt intern veel energie verspild. De medewerkers zijn overweldigd door projecten die niet duidelijk worden gedefinieerd, niet voldoende doelgericht zijn of waarvoor de juiste resources ontbreken. Andere organisaties verliezen dan weer energie wanneer hun strategische projecten er niet in slagen de werknemers te inspireren. In zo'n geval worden nieuwe projecten met scepticisme ontvangen, gaan de medewerkers in tegen de nieuwe strategische richting of vertonen ze weerstand tegen het aannemen van de zogenaamde 'best practices'.

Het is belangrijk om energie te creëren die *gekanaliseerd wordt in een doelgerichte actie*. Alleen dan is een hoog energiepeil ook effectief productief en zal het winst opleveren voor de organisatie.

Ook al is organisatie-energie nog een opkomend concept in de academische en zakelijke literatuur, het is al aangetoond dat productieve energie positief correleert met de bedrijfsresultaten. Productieve energie heeft een impact op het rendement en de productiviteit en heeft een significant effect op klantgetrouwheid en medewerkersbetrokkenheid.⁷ Ons onderzoek bevestigt dat *de energie van vandaag de prestaties van morgen aandrijft*. Bedrijven met een hoog (productief) energiepeil presteren niet alleen beter, ze zijn ook beter in verandering.

Zes bronnen van organisatie-energie

De vaststelling dat organisatie-energie een kritische factor is in een succesvol aanpassingsproces bracht ons als vanzelf bij de volgende vragen: waarom hebben sommige bedrijven zo'n laag of negatief energiepeil, en wat zijn de oorzaken van energieverlies die strategische veranderingsprojecten doen mislukken? In ons onderzoek hebben we eerst verschillende bronnen van energieverlies in organisaties geïdentificeerd (zie Figuur 2). Vervolgens hebben we ze ingedeeld volgens betekenisvolle thema's die we de 'zes batterijen van verandering' zijn gaan noemen.



Figuur 2 • Bronnen van energieverlies bij verandering⁸

Deze thema's helpen ons te verklaren *waarom veranderinginspanningen falen of slagen*. Als je erin slaagt deze 'batterijen' op te laden, genereren ze voldoende energie om het veranderingsproject in de juiste richting te laten bewegen. Veranderingsmanagement gaat over het managen van de batterijen van verandering.

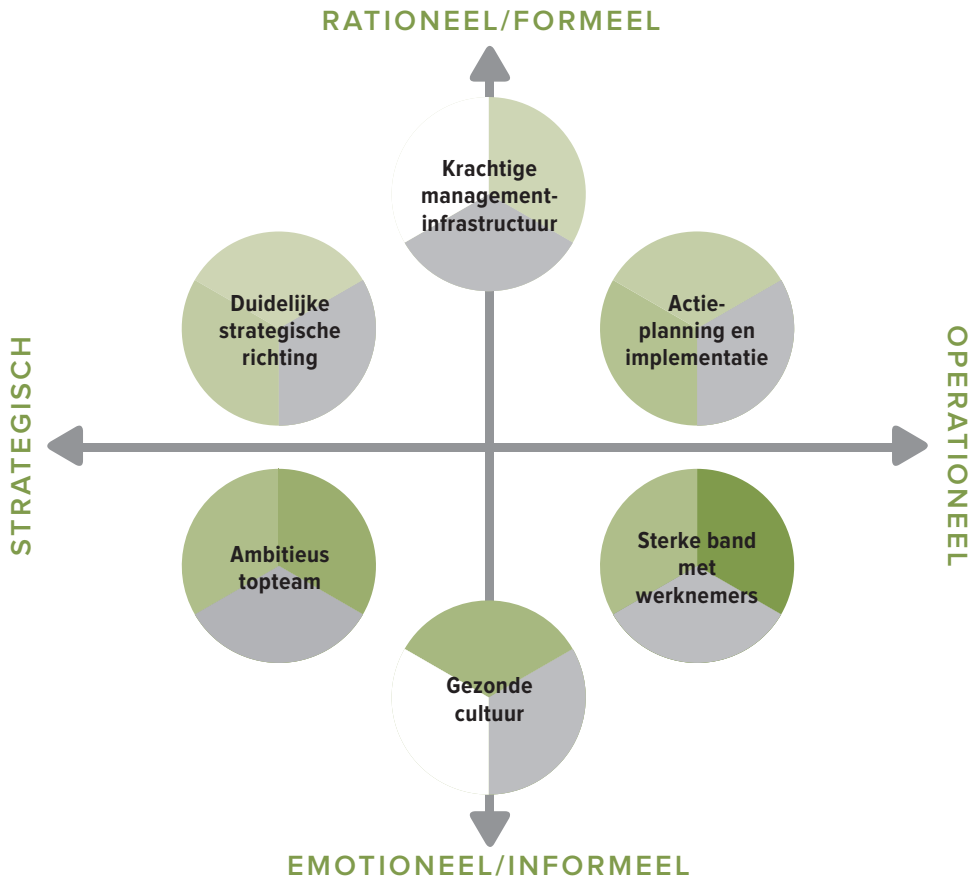
Meer specifiek stellen we dat deze batterijen twee centrale veranderingsdilemma's waar managers tegenaan lopen, helpen te verklaren.

Het eerste is het *onderscheid tussen de top en de werkvloer*. Verandering wordt meestal geïnitieerd aan de top waar senior executives een visie voor hun organisatie creëren en strategische plannen bedenken om deze visie in de praktijk uit te werken. Het staat buiten kijf dat het belangrijk is zowel een doel als een plan te hebben. Veel veranderingsprojecten falen evenwel omdat er een kloof bestaat tussen de aankondigingen door het topmanagement enerzijds en de actieplannen op de werkvloer anderzijds.⁹ Executives moeten zich ervan bewust zijn dat een plan voor verandering vaak vertaald wordt naar verschillende lokale initiatieven die op hun beurt gemanaged moeten worden door *local change agents*. In werkelijkheid stoppen bedrijfsleiders niet altijd voldoende energie in de vertaling van hun visie en blauwdrukken naar concrete acties die gelanceerd kunnen worden in de verschillende departementen en kleinere units van de organisatie. Omgekeerd slagen veel veranderingsprojecten er niet in om het operationele niveau te overstijgen.

Verandering wordt geïnitieerd op lokaal niveau, door enthousiaste individuen die het functioneren van de organisatie willen verbeteren, maar ze wordt nooit opgetild tot een meer strategisch niveau. Dit resulteert in veranderingsinitiatieven die lokaal blijven hangen en daardoor een beperkte impact hebben. In andere gevallen conflicteren lokale veranderingsinitiatieven met elkaar, wat leidt tot interne strijd en destructieve energie. Succesvolle verandering vraagt dan ook dat de verandering zowel op *strategisch* als op *operationeel* niveau plaatsvindt.

Een tweede veranderingsdilemma doet zich voor wanneer leidinggevenden er niet in slagen om de zogenaamde 'formele' en 'informele' kanten van verandering met elkaar te verbinden. Zo geven ze meer specifiek voorrang aan het rationele, eerder dan aan het emotionele. Veranderingsstrategieën, projectmanagement en veranderingsmanagementinfrastructuur moeten uiteraard solide zijn – dit is de hardware voor verandering. Maar zelfs de beste hardware kan niet functioneren zoals het hoort zonder adequate software – de mensen en cultuur van een organisatie.

Verschillende organisaties zijn te veel gefocust op het formele (rationele) aspect van verandering, ten koste van het informele (emotionele). Wij stellen dat beide even belangrijk zijn. In *The Happiness Hypothesis*,¹⁰ illustreert Jonathan Haidt de strijd tussen emoties en rationaliteit aan de hand van een metafoer gebaseerd op de (fictieve) premisse dat olifanten van ijs houden. De olifantendrijvers symboliseren de rationaliteit van de geest en verwachten van punt A naar punt B te gaan. Het 6 ton wegende dier staat symbool voor de menselijke emoties. Als iemand langs jouw pad zou staan en je een ijsje voor de neus zou houden, zou je innerlijke olifant heel erg in de verleiding komen. Als olifantendrijver zou je vrij machteloos staan en niet veel kans maken de olifant in een andere richting dan in die van het ijsje te bewegen. De conclusie is dan ook dat de drijver een adviseur of een dienaar is, geen koning. De emoties van de olifant doen hem kiezen voor de kortetermijnbevrediging (het ijsje bemachtigen), en dit blokkeert tijdelijk het langetermijndoel om naar punt B te geraken. Anders gezegd moeten leidinggevenden zich bewust zijn van de emotionele aspecten van de organisatie. Ze moeten deze, vaak verborgen, dynamiek van een organisatieverandering beheersen om te slagen in hun opzet.¹¹



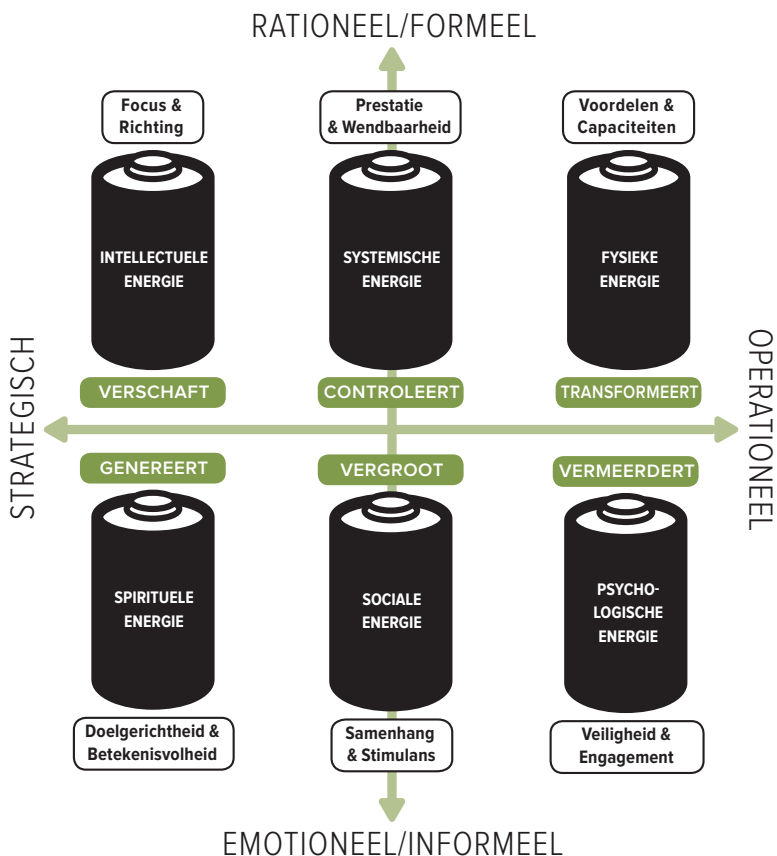
Figuur 3 • Het model van de zes batterijen

Het raamwerk in figuur 3 illustreert een ideaal evenwicht tussen het formele en het informele en het strategische en het operationele:

- De *'Duidelijke strategische richting'* batterij biedt focus en zorgt ervoor dat de veranderingsenergie in de juiste richting wordt gekanaliseerd.
- De *'Krachtige managementinfrastructuur'* batterij omvat de structuren en systemen die nodig zijn binnen de organisatie om het *runnen* en *opbouwen* van de business enerzijds en het *behouden* en *verbeteren* van het prestatieniveau anderzijds in balans te houden. Het is het energiecontrolesysteem dat de high-level strategie verbindt met de vele operationele projecten en processen die opgestart worden binnen de organisatie.
- De *'Actieplanning en implementatie'* batterij behelst project- en procesmanagement. Hier wordt energie omgezet in duidelijke klantenvoordelen of verbeterde organisatiecompetenties.
- De *'Ambitieuw topteam'* batterij betreft het topteam dat energie genereert voor verandering. Het is een topequipe die goed aan elkaar hangt en die inspireert met visie en ambitie. Dit team legt passie, doelgerichtheid en inhoudelijk streven aan de dag en is een rolmodel voor verandering.
- De *'Gezonde cultuur'* batterij versterkt de veranderingsenergie door een open en transparante omgeving te creëren die mensen dichterbij elkaar brengt. Dit stimuleert de organisatie om haar doelen verder te stellen en te zoeken naar opportuniteiten voor de groei van zowel het individu als de organisatie.
- De *'Sterke band met de medewerkers'* batterij concentreert zich op de band met de mensen binnen de organisatie. Er kan geen organisatieverandering zijn zonder individuele verandering. Inspelen op de emoties van de werknemers vergroot geleidelijk aan hun verlangen en mogelijkheid om de verandering te omarmen en er zich volledig voor te engageren.

Elke batterij van verandering is op haar beurt gelinkt aan 6 energiedomeinen:¹²

- Een '*Duidelijke strategische richting*' is de bron van *intellectuele energie*. Ze is de keuze voor de richting die de organisatie uit wil, gebaseerd op analyses, inzichten, overpeinzingen en syntheses. Het is de energie die je genereert door je interne en externe omgeving te begrijpen, vooruit te kijken en de daaruit volgende strategische beslissingen te nemen.
- Een '*Krachtige managementinfrastructuur*' draagt bij tot de *systemische energie* van de organisatie. Deze energie vloeit voort uit de systemen, structuren en procedures van de organisatie die prioriteit geven aan veranderingsinspanningen en deze ook ondersteunen door hen voortdurend te verbeteren. Het gaat over het uitzoeken hoe je meer uit het geheel kan halen dan uit de verschillende delen.
- '*Actieplanning en implementatie*' verschaft *fysieke energie*. Zij is de motor om dingen te laten gebeuren, dankzij gedegen data-analyse en door-dacht experimenteren die de beste weg vooruit identificeren. Het gaat hierbij ook over het zichtbaar maken van vooruitgang en de vitaliteit die dit creëert. Hierin ligt de kinetische kracht voor verandering vervat.
- Een '*Ambitieuze topteam*' vormt de kiem voor *spirituele energie*. Het gaat hierbij om het engagement van de bedrijfsleiders om een gemeenschappelijke visie uit te bouwen en vertrouwen te creëren in een onweersaanbare en betekenisvolle ambitie.
- Een '*Gezonde cultuur*' levert *sociale energie*. Dat is de energie die mensen halen uit positieve relaties met anderen, hun wij-gevoel in plaats van hun ik-gevoel en hun gezamenlijke zoektocht naar de overwinning.
- Een '*Sterke band met de medewerkers*' genereert *psychologische energie* of het vertrouwen onder werknemers en leidinggevendens, en de moed om de verandering te omarmen. Zij geeft een gevoel van veiligheid en ondersteuning bij het bewerkstelligen van veranderingen die zich uiteindelijk vertalen in een geloof in de kracht van 'zichzelf', het 'team' en de 'organisatie'.



Figuur 4 • De zes batterijen en hun ermee geassocieerde energietypes



ACHTERGROND SNAPSHOT: ACHTER DE SCHERMEN VAN ONS ONDERZOEK

Wij, drie academici en een veranderingsmanager, startten met dit onderzoeksproject in de winter van 2012. Vanuit onze verschillende achtergronden hadden we allen regelmatig contact met de zakenwereld – of het nu als docent, consultant of businessmanager was. Wat ons samen bracht, was het besef dat we allen vanuit een veel te gefragmenteerd perspectief naar verandering keken. Door onze ideeën samen te brengen, geloofden we dat we iets waardevoller konden bijdragen.