

Succesvolle organisatieveranderingen met de methode van de Gouden Driehoek.

Door: Jan Geerling.

De Gouden Driehoek is geen nieuwe theorie, maar een manier van werken om organisatie veranderingen snel en succesvol te laten verlopen. Binnen deze benadering is veel ruimte voor toepassing van gangbare veranderingstheorieën. De methode van de Gouden Driehoek is in de praktijk ontstaan. Centraal staat een transparante manier van werken, waarbij iedereen in de organisatie, van hoog tot laag, op vooraf benoemde momenten de gelegenheid krijgt zijn of haar inbreng te leveren. Ieders inbreng krijgt in het proces vervolgens een formele plaats. De subtiele afwisseling van bottom-up en top-down aanpak draagt bij aan een robuust draagvlak in de organisatie. Een tweede belangrijk kenmerk van de Gouden Driehoek is de strikte scheiding tussen de fase van probleem analyse en de fase van zoeken naar en kiezen van oplossingen. Hierdoor is de Gouden Driehoek goed te combineren met een projectmatige aanpak.

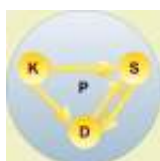
Inleiding.

Toen ik een aantal jaren geleden stopte met mijn actieve loopbaan als interim- / verandermanager, kon ik tevreden terugkijken op een flink aantal geslaagde organisatie veranderingsprocessen. Uiteraard waren er ook enkele waarover ik wat minder tevreden was. Al terugkijkend en analyserend ben ik tot de conclusie gekomen dat de succesvolle projecten een drietal kenmerken gemeen hebben. In de projecten die wat minder succesvol verliepen ontbraken één of meer van deze kenmerken. Geleidelijk aan groeide bij mij de overtuiging dat er bij het doorvoeren van organisatieveranderingen een manier van werken bestaat waarbij de kans op succes groot is. Deze manier van werken heb ik de Gouden Driehoek genoemd. De Gouden Driehoek is geen nieuwe theorie, maar vooral een effectieve praktische manier van werken.

De essentie van de Gouden Driehoek.

De belangrijkste kenmerken van de Gouden Driehoek zijn:

1. Strikte scheiding (knip) tussen probleemanalyse en het vinden van oplossingen (**K**).
2. Iedereen wordt in de gelegenheid gesteld een (betekenisvolle) bijdragen te leveren (draagvlak creëren)(**D**).
3. Snelheid maken (**S**).



menten (knip, draagvlak en snelheid) vormen samen de Gouden Driehoek. De mechanica leert dat een Driehoek grote krachten kan opnemen (een organisatieverandering maakt altijd onverwachte krachten los in de organisatie). Goud is een “inert” materiaal, het wordt niet door zuren aangetast (goud is bestand tegen de onvermijdelijke “azijnpissers” in de organisatie).

Nadere uitwerking.

Ad 1. Strikte scheiding tussen probleemanalyse en het vinden van oplossingen.

Het proces start met het grondig analyseren van de problemen die in de organisatie leven. Pas als je een helder antwoord hebt gevonden op de vraag “en wat is nu de kern van het probleem (de problemen)” en dit formeel hebt laten vaststellen, kan je overgaan naar de tweede fase: het vinden van oplossingen voor de vastgestelde problemen. Bedenk: als je de problemen tot in de kern te pakken hebt, heb je al 50% van de oplossing in handen!

Door een strikte scheiding aan te brengen tussen probleemanalyse en het vinden van oplossingen voor de benoemde problemen, voorkom je dat de fase van de probleemanalyse vervuild wordt door (altijd aanwezige) negatieve consequenties van op zich goede oplossingen. Het probleem van “herkansing” wordt hiermee effectief ingedamd.

Ad 2. Iedereen (van hoog tot laag) wordt (op twee momenten) in de gelegenheid gesteld een (betekenisvolle) bijdragen te leveren.

2a) Bijdragen van medewerkers aan de probleemanalyse.

Heel vaak start een organisatieverandering top-down met het besluit van het management een adviesbureau in te huren voor het uitvoeren van een doorlichting of een quick scan. De Gouden Driehoek kent echter een totaal andere start. Het begint met een bottom-up benadering! Iedereen, van hoog tot laag, wordt uitgenodigd aan te geven wat er naar zijn / haar mening zou moeten veranderen en (vooral!) waarom. Met andere woorden, er wordt niet gevraagd naar oplossingen (het “hoe”), maar naar het benoemen van problemen (het “wat”). Mijn ervaring is dat de gesommeerde kennis van alle medewerkers voldoende is om de meeste in de organisatie levende problemen te benoemen. Ieder benoemd probleem wordt vastgelegd in een groslijst, zonder verder commentaar. Deze lijst wordt breed verspreid in de organisatie. Het doel hiervan is transparantie: de organisatie merkt dat ieders bijdrage is gehoord en vastgelegd. Vervolgens gaat een (deskundige) werkgroep aan de slag (top-down benadering). De taak van deze werkgroep “problematiek” is om vast te stellen voor welke problemen de organisatie een oplossing moet vinden. De werkgroep formuleert voorstellen op basis van de eigen expertise. Om tot de kern van de problemen door te dringen is een “veredelingsslag” nodig. De enige verplichting aan de werkgroep is dat in de eindrapportage per aangedragen knelpunt expliciet wordt beschreven hoe het in de probleemanalyse is terug te vinden. Als het punt niet is overgenomen moet kristalhelder gemotiveerd worden waarom niet. Ook dit (openbare) document wordt breed verspreid in de organisatie, ruim voor de formele besluitvorming. Het effect is dat iedereen kan kennisnemen van de afwegingen en de argumenten van de werkgroep. De organisatie merkt dat de individuele bijdragen serieus zijn genomen, ook als ze niet zijn overgenomen. De transparantie vergroot het draagvlak aanzienlijk. De OR kan zich bijvoorbeeld goed voorbereiden. Na de formele besluitvorming wordt de organi-

satie op de hoogte gesteld voor welke problemen in de volgende fase oplossingen gevonden moeten worden.

2b) Bijdragen van medewerkers aan het zoeken naar oplossingen.

Net zoals bij de zoektocht naar de problemen waarmee de organisatie worstelt, start het zoeken naar oplossingen ook weer (bottom-up) op medewerkers niveau. In dit geval via brainstormsessies waarin iedereen mee kan denken over oplossingen voor de gesignaleerde problemen. Belangrijk is dat de zoektocht gefocust wordt op de benoemde problemen en dat er geen nieuwe problemen bijgehaald worden (herkansen!) Van de resultaten van iedere brainstormgroep wordt een verslag gemaakt, met daarin de aangedragen oplossingen voor de in de vorige fase geformuleerde problemen. De verslagen worden gebundeld tot een openbaar rapport dat breed wordt verspreid.

Vervolgens gaat een werkgroep “oplossingen” aan de slag die tot taak heeft oplossingen uit te werken voor de aangedragen problemen.

De werkgroep formuleert voorstellen op basis van de eigen expertise. De enige verplichting is dat in de eindrapportage per aangedragen oplossing expliciet wordt beschreven hoe het in de voorstellen is terug te vinden. Als het niet is overgenomen moet gemotiveerd worden waarom niet. Ook dit (openbare) document wordt breed verspreid in de organisatie, ruim voor de formele besluitvorming. Het effect is dat iedereen kan kennismaken van de afwegingen en de argumenten van de werkgroep. De organisatie merkt dat de brainstormsessies serieus zijn genomen, ook als voorstellen niet zijn overgenomen. De transparantie vergroot het draagvlak aanzienlijk. De OR kan zich bijvoorbeeld goed voorbereiden.

Na de formele besluitvorming wordt de organisatie op de hoogte gesteld welke maatregelen genomen gaan worden. Gezien de voorgeschiedenis zullen de maatregelen voor de medewerkers niet meer het karakter hebben van een “donderslag bij heldere hemel”.

Ad 3) Snelheid maken.

Voor de oppervlakkige waarnemer zou het erop kunnen lijken dat het bovengeschetste proces erg tijdrovend is. Voor de goede orde: dit is een misverstand. De praktijk laat zien dat er juist veel snelheid gemaakt kan worden. Al gememoreerd is dat de knip tussen probleem en oplossing ervoor zorgt dat één van de grote tijdvreters, herkansingen, sterk ingeperkt wordt. Ook de transparante manier van werken draagt bij aan een efficiënt besluitvormingsproces. Een tijdschema zou er als volgt uit kunnen zien:

Activiteiten met doorlooptijd (weken)

- o Medewerkers bijdrage aan probleemstelling: 2 weken
- o Werkgroep “problematiek”: 4 weken
- o Besluitvorming probleemstelling: 2 weken
- o Brainstormen: 2 weken
- o Werkgroep “oplossingen”: 6 weken
- o Besluitvorming oplossingen: 4 weken

Totaal 20 weken.

Plaats en samenstelling van de werkgroepen.

Hierboven is, bij onderdeel 2, aangegeven dat de uitwerking van de probleemanalyse en het genereren en kiezen van oplossingen gebeurt in (deskundige) werkgroepen. De werkgroep “problematiek” en de daaropvolgende werkgroep “oplossingen” kunnen onderling van samenstelling

verschillen.

De werkgroepen worden ingesteld door de manager die verantwoordelijk is voor het eindresultaat van het organisatie veranderingstraject. In de werkgroepen hebben in ieder geval zitting (deskundige) medewerkers uit de eigen organisatie. Afhankelijk van de beschikbare eigen expertise kan de werkgroep aangevuld worden door externe deskundigen.

De formele besluitvorming over de voorstellen van de werkgroepen vindt plaats op de wijze die gebruikelijk is in de organisatie. Veelal zal dat zijn volgens de formule: “het MT adviseert de directeur, die beslist, gehoord (c.q. met instemming van) de OR”.

Het proces speelt zich dus af in de twee fasen: “problematiek” en “oplossingen”. De start van iedere fase kenmerkt zich door een bottom-up benadering. De besluitvorming volgt de “normale” top-down benadering.

De relatie tussen de Gouden Driehoek en gangbare organisatie veranderingstheorieën.

Niet genoeg kan benadrukt worden dat de Gouden Driehoek geen nieuwe theorie is. Het is een praktische manier van werken waarin plaats is voor het toepassen van organisatie veranderingstheorieën. Bijvoorbeeld de wijze waarop de werkgroep “problematiek” de problemen analyseert en weegt qua relevantie. Ook de wijze waarop de werkgroep “oplossingen” tot het eindadvies komt staat de werkgroep geheel vrij. De enige verplichting is dat de werkgroepen de individuele bijdragen van de medewerkers stuk voor stuk serieus en met respect meewegen en hierover verantwoording afleggen.

Combinatie met een projectmatige aanpak.

Een projectmatige aanpak komt neer op een (sterk) gestructureerde werkwijze om een vooraf geformuleerd concreet doel te bereiken. De structurering komt tot uitdrukking in “fasering” en “beheersing”. Een volledig project doorloopt de volgende fasen: initiatief, programma van eisen, ontwerp, voorbereiding, uitvoering, nazorg. De Gouden Driehoek is opgedeeld in twee fasen: “problematiek” en “oplossingen”, die overeenkomen met respectievelijk “programma van eisen” en “ontwerp”.

De beheersing van een project vindt per fase plaats op de onderdelen: tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie. Voor het project “organisatieverandering” zou dan voor ieder van de twee fasen vooraf aangegeven moeten worden:

- *tijd*: de doorlooptijd van de fase (dagen, weken, maanden)
- *geld*: welke financiële middelen beschikbaar zijn (bijvoorbeeld geld voor inhuur externe deskundigen en “mensen” voor de interne medewerkers)

- *kwaliteit*: de minimale kwaliteit waaraan het eindadvies moet voldoen (bijvoorbeeld: medewerkers moeten gemakkelijk kunnen nagaan wat er met hun bijdragen is gebeurd)

- *informatie*: wie versterkt wanneer welke informatie en wie ontvangt die informatie.

- *organisatie*: wie is opdrachtgever, wie beslist over de samenstelling van de werkgroepen, wie is voorzitter van de werkgroep, welke bevoegdheden hebben de voorzitter en de leden.

Het doorvoeren van een organisatieverandering is voor de staande organisatie een niet routineuze bezigheid. Alleen daarom al valt een projectmatige aanpak te overwegen.

Dat zorgt ervoor dat de organisatie op tijd nadenkt over allerlei relevante zaken die op zich niets met de inhoud te maken hebben maar meestal wel erg bepalend zijn voor het

succes (= blijvend resultaat) van de door te voeren veranderingen.

Samenvatting: aanpak Gouden Driehoek vs. traditionele aanpak

Organisatieverandering	Traditionele aanpak	Gouden Driehoek
Start	Heisessie van het management, waarin problemen en gedachten over oplossen worden besproken. Klokken worden gelijk gezet. Globale procedure en het al of niet inschakelen van externe adviseur worden op management niveau afgestemd..	De verantwoordelijk manager neemt het principebesluit om het proces op te delen in twee hoofdstappen: eerste fase is de probleemanalyse, tweede fase is het genereren van oplossingsrichtingen en het kiezen van oplossingen. De twee fasen verlopen volgtijdelijk. De tweede fase start pas als de eerste fase geheel is afgerond, inclusief besluitvorming in de OR.
Probleem analyse	Interne deskundige(n) of (vertegenwoordiger(s) van) de externe adviseur voeren in de organisatie interviews met “sleutelfiguren”. Een rapportage wordt opgesteld met de bevindingen. De eindverantwoordelijk manager beslist, na overleg met het overige management, over deze rapportage. Het eindresultaat wordt teruggecommuniceerd naar de medewerkers. <i>NB. De rapportage van de externe adviseur bevat vaak al suggesties voor oplossingsrichtingen.</i>	Iedere (dit is letterlijk bedoeld: van hoog tot laag) medewerker wordt in de gelegenheid gesteld aan te geven wat er naar zijn/haar idee in de organisatie zou moeten veranderen en waarom. <i>NB. Het leveren van een bijdrage gebeurt op vrijwillige basis. Indien gewenst moet de bijdrage ook anoniem geleverd kunnen worden..</i> Alle gemaakte opmerkingen en suggesties worden (ongecensureerd en zonder commentaar), al of niet gerubriceerd, in een groslijst opgenomen. Waar mogelijk worden de opmerking voorzien van de naam van degene die de opmerking heeft geplaatst. Deze groslijst is openbaar en wordt ruim verspreid onder alle medewerkers. Een (deskundige) werkgroep (met al of niet externen erin) formuleert een voorstel welke problemen aangepakt moeten worden. De werkgroep legt hierin ook verantwoording af hoe de bijdragen van de medewerkers zijn verwerkt. Het verantwoordelijke management beslist over de aan te pakken problemen.
Oplossingen genereren.	De externe adviseur werkt oplossingen uit. Al of niet ondersteund door (vrijblijvende) meedenksessies van het personeel. Een eindrapportage wordt opgesteld met voorstellen voor veranderingen.. De eindverantwoordelijk manager beslist, na overleg met het overige management, over deze rapportage. Het eindresultaat wordt teruggecommuniceerd naar de medewerkers.	Organisatiebreed worden brainstormsessies georganiseerd waarvan het resultaat wordt samengevat in een formeel rapport. Daarna gaat een (deskundige) werkgroep aan de slag, al of niet aangevuld met externe deskundigen. De werkgroep formuleert voorstellen voor maatregelen om de gesignaleerde problemen aan te pakken. De werkgroep legt ook verantwoording af hoe de bijdragen van de brainstormgroepen zijn verwerkt. Het verantwoordelijke management beslist over de aan te pakken problemen.



Over de auteur.

Ir. Jan Geerling (1947) is in 1975 afgestudeerd als civiel ingenieur (afstudeerrichting Verkeerskunde) aan de Technische Universiteit Delft. Van 1975 tot 1982 heeft hij bij verschillende gemeenten gewerkt als verkeersingenieur. Van 1982 tot 1989 heeft hij, in het kader van een loopbaan ontwikkelingstraject, een groot aantal functies bij één gemeente doorlopen, vaak in combinatie met organisatie veranderingenprojecten. Vanaf 1989 tot 1995 is hij directeur van een gemeentelijke dienst geweest.

In 1988 is hij parttime begonnen als zelfstandig interim / projectmanager, onder de naam ProjectPlus. Vanaf 1995 is dat fulltime geworden. Hij heeft vele veranderingen begeleid. Inmiddels (2008) is hij togetreden tot de groep post-actieven.