

## THE ADAPTIVE CYCLE OF RESILIENCE

Toon Abcouwer - Emőke Takács - Otte-Pieter Banga - 3 Maart 2020

De snelle veranderingen in onze dynamische wereld vergroten de uitdagingen waarmee organisaties worden geconfronteerd. Dat geldt zeer zeker voor de overheid. Daarom maken wij graag gebruik van de oproep om een aanvullende notitie te plaatsen bij de aanzet tot een IT-Delta plan.

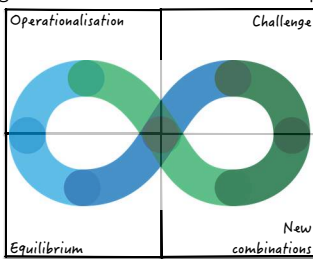
Het voorspellen van de toekomstige ontwikkelingen wordt steeds moeilijker. Hoe daar als organisatie op te reageren, wordt dan nog lastiger. Binnen de Universiteit van Amsterdam werken we eraan hier een recept voor te vinden; voor lange termijn succes. Met het daartoe ontwikkelde model, 'The Adaptive Cycle of Resilience', beogen we organisaties handvatten aan te reiken om de aard van de complexiteit beter te begrijpen en overheden in staat te stellen kaders te ontwikkelen om een IT-delta plan voor de toekomst te ontwikkelen.

Peter Drucker (2001) verklaarde: Analyses en testen moeten ertoe leiden dat managers zowel 'de dingen goed doen' (de manager) als 'de goede dingen doen' (de leider). De menselijke factor is in dit opzicht cruciaal. De adaptive cycle of resilience (ACoR) helpt organisaties de snelle veranderingen te duiden, alsmede te bepalen wat dit vervolgens van een organisatie vraagt. De ACoR helpt met het beter kunnen omgaan met de veranderingen en laat zien welke valkuilen voor organisaties op de loer liggen.

Wij passen deze methodiek reeds toe bij de Politie en het Ministerie van Defensie.

## ACOR – THE ADAPTIVE CYCLE OF RESILIENCE

Het ACoR-model volgt een zeg maar standaard route, een cyclische ontwikkeling waar elke organisatie doorheen gaat binnen de grenzen van het *want-kan-kan*-spanningsveld (Heene, 2002). Het veranderingsproces eindigt niet in het model, maar de getoonde



cyclus geeft aan dat verandering een continuüm vormt met meerdere fases waarin een organisatie kan verblijven. Het lopende proces begint vanuit een veronderstelde *evenwicht*stoestand (linksonder in de cyclus: 'Equilibrium'). In deze fase kunnen altijd relatief kleine verstoringen optreden die vaak gemakkelijk op te lossen zijn door eerder bewezen succesvolle interventies (kwadrant linksboven 'Operationalisation'). Echter, wanneer externe invloeden het evenwicht heftig verstoren, gaat de organisatie over naar het zogeheten 'Challenge' kwadrant. Hier wordt een zoekproces gestart naar nieuwe oplossingen en passende competenties, vaardigheden en houdingen (mind states, attitudes). Dit leidt de organisatie naar het zogeheten 'New Combinations'

kwadrant, waar leiderschap en bewustzijn cruciaal en kritisch zijn. Nadat een aantal opties zijn bepaald, moet gekozen worden voor de meest geschikte oplossing. De overgang naar het zogeheten 'Operationalisation' kwadrant is een van de moeilijkste omdat die vaak definitieve keuze moet worden gemaakt zonder zeker te zijn van succes. Zo'n keuze is vaak gebaseerd op intuïtie en onderbuikgevoel. In deze fase wordt niet langer naar nieuwe initiatieven gezocht en wordt alle energie gestoken in het krijgen draagvlak. De vierde fase, 'Operationalisation' gaat over het implementeren en schaalbaar maken van de gekozen oplossing. Het opschalen van de gekozen oplossing naar een nieuwe evenwichtstoestand (a new **Equilibrium**).

## DYNAMISCH BEWEGEN BINNEN HET ACoR-MODEL

De invalshoeken in de ACoR helpen de verandering te begrijpen alsmede de doelstellingen die in de verschillende kwadranten door het management worden nagestreefd. Verder wordt het proces dat de organisatie van kwadrant naar kwadrant brengt beschreven. Hierbij komt nadrukkelijk ook de human factor aan bod; welke mind set, competenties en vaardigheden zijn noodzakelijk? Wat vraagt een fase of een overgang naar een volgende fase van het management

**Equilibrium quadrant:**

In deze fase vormen rationalisatie, efficiëntie en effectiviteit de basis voor de organisatie om goed en succesvol te kunnen functioneren binnen haar gegeven context. De belangrijkste focus ligt op het voorkomen van problemen



- van equilibrium naar challenge – **Release**

Op een gegeven moment kan de complexiteit zo hoog worden, of de noodzaak voor een innovatie, dat de bestaande organisatie niet langer in staat is om succesvol te blijven. Zodra de organisatie zich dit bewust wordt, vindt er een zogenaamde *Gestalt-switch* plaats die de organisatie van vertrouwen naar onzekerheid brengt. In het ACoR-model is de overgang naar het *Challenge* kwadrant een feit. In de literatuur wordt de term Release gebruikt voor deze overgang.

**Release -> Lock in -> Fear for future**

Als de organisatie niet in staat is om los te komen van het oude, is waarschijnlijk sprake van een lock-in. Vanuit menselijk oogpunt is angst voor het onbekende vaak de basis voor deze valkuil. Kenmerkend voor deze situatie is dat de traditionele manier van problemen oplossen niet langer werkt. Oude bewezen benaderingen werken niet meer en het management zal de oude manier van werken moeten loslaten. Zoeken naar alternatieve- en nieuwe manieren zijn nodig.

(info en contact: [abcouwer@uva.nl](mailto:abcouwer@uva.nl))

**Challenge quadrant:**

Geconfronteerd worden met een uitdaging (of zelfs een crisis) maakt dat er een dringende behoefte aan creativiteit die de basis vormt voor vernieuwing van de organisaties. De nadruk ligt op het ontwikkelen van oplossingen of om deze te ontwikkelen. De belangrijkste focus is dus: *nieuwe oplossingen ontwerpen*.



- from challenge to new combinations – **Reorganisation**

Waar eerst de basishouding van het management onzekerheid is, zullen de creatieve krachten een situatie creëren waarin de toekomst vanuit een kern van vertrouwen kan worden bekeken. Het leidt tot een optimistische en hoopvolle blik op de toekomst. Omdat dit een ingrijpende herstructurering van de organisatie mogelijk moet maken, gebruiken we hier de term **Reorganisation**.



**Reorganisation -> Poverty -> Lacking creativity**

Door de confrontatie met een ontwrichtende ontwikkeling, willen organisaties er zo snel mogelijk mee om kunnen gaan. Er moeten creatieve oplossingen worden gevonden. Dit proces van openstaan voor divergent denken om het zicht te verbreden en nieuwe inzichten en alternatieve interventies te initiëren, is sterk afhankelijk van het vermogen om creatief te zijn. Maar wat als dit vermogen ontbreekt? Literatuur identificeert dit gebrek als de *Poverty* valkuil. In veel gevallen wordt deze veroorzaakt door slecht management, waardoor ze kwetsbaar zijn voor verandering in veel verschillende toestanden.

**New combinations quadrant:**

Na één of een aantal mogelijke oplossingen te hebben gevonden, moet een keuze worden gemaakt. Welke combinatie van oplossingen wordt gekozen om de organisatie zo goed mogelijk door de ontstane situatie te helpen. Dit vraagt leiderschap. De belangrijkste focus in deze fase is het kiezen van de juiste interventie (how to choose)



- from new combinations to operationalisation – **Exploitation**

Kiezen betekent dat de organisatie ‘hoopvol over de toekomst’ kan gaan vervangen voor ‘vertrouwen in de toekomst’. Intuïtie en emoties spelen een belangrijke rol in dit besluitvormingsproces. Toekomstig succes kan immers nauwelijks worden bewezen ‘vanuit het oude’. Vanaf nu gaat het over het creëren van draagvlak en momentum. Er niet langer naar nieuwe oplossingen gezocht. In de literatuur wordt de term **exploitation** gebruikt.



**Exploitation -> Isolation -> Lacking courage and persuasiveness**

Wanneer exploitation niet lukt, als de organisatie er niet van overtuigd kan worden dat de voorgestelde interventie moet worden uitgevoerd, kan de *Isolation*-valkuil actueel worden. Lage resilience is het logische resultaat, vooral wanneer degenen die de nieuwe alternatieve opties hebben ontwikkeld, geen moed en overtuigingskracht hebben.

**Operationalising quadrant:**

Nadat een voorkeursbenadering is gekozen om de uitdaging aan te gaan, vereisen de gekozen oplossing vooral volle samenwerking en betrokkenheid van directbetrokkenen en de verschillende specialismen. De belangrijkste focus ligt hier in *het voorbereiden op implementatie*.



- from operationalisation to equilibrium – **Conservation**

Zodra de keuzes worden gemaakt, moet aandacht worden besteed aan de operationalisering en verbetering ervan. Rationalisatie van processen en aandacht voor efficiëntie en effectiviteit worden belangrijk. Het herintroduceren van bureaucratische structuren zal nodig zijn om routines te herstellen die ertoe leiden dat de organisatie een nieuwe evenwicht bereikt. Gebaseerd op solidariteit worden de kwaliteiten en het potentieel van degenen die betrokken zijn bij het veranderingsproces optimaal benut. De gemoedstoestand van de manager verandert van *overtuiging* ten aanzien van de keuze voor de toekomst in *vertrouwen* in het heden. Het is belangrijk om te erkennen dat de aldus bereikte evenwichtssituatie niet dezelfde is als de oude. Het succes van de organisatie wordt bepaald door de mate waarin het in staat is een nieuwe, andere, evenwichtssituatie te bereiken. In de literatuur wordt hier de term **conservation**.

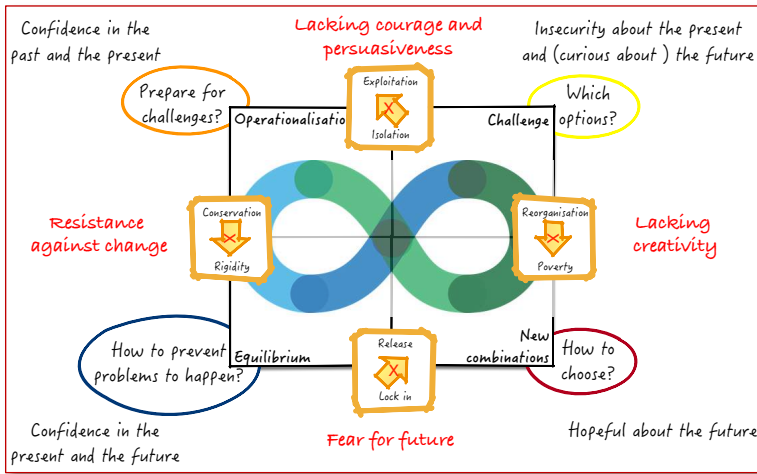


**Conservation -> Rigidity -> Resistance against change**

Het opschalen van de nieuw ontwikkelde oplossingen zal alleen succesvol zijn op het moment dat de organisatie openstaat voor deze veranderingen. De vaak zeer sterke command-and-control-cultuur (Holling, 1996) zorgt voor de nodige weerstand tegen verandering in de praktijk brengt. Daarenboven hebben rigidity valkuilen andere kenmerken, waaronder (1) vermijden van leren (van fouten uit het verleden), (2) gebrek aan vertrouwen tussen

management en belanghebbenden, en (3) een sterke onderstroom die de status quo in stand wil houden. Het is dus verre van vanzelfsprekend dat het lukt om de nieuw ontwikkelde oplossingen succesvol te implementeren.

## GRAND VIEW



Herkennen van de valkuilen, en nog beter het ontsnappen aan de genoemde valkuilen, vormt een van de moeilijkste en meest frustrerende problemen. De ACoR is bedoeld om managers en leiders te helpen om de context waarin hun organisatie moet opereren, zo goed mogelijk te duiden en begrijpen.

Het integreren van de bovengenoemde redenering in één geïntegreerde kijk op organisatieverandering helpt de hedendaagse uitdagingen pareren. Organisaties zullen van een op vertrouwen gebaseerd inzicht naar een op onzekerheid gebaseerd inzicht evolueren, waarna een organisatie weer terugkeert naar een nieuwe staat van vertrouwen in haar eigen capaciteiten. Waarmee zij

weer vol vertrouwen naar de toekomst kan kijken. We hebben benadrukt dat de human factor enorm belangrijk is.

### References:

- Abcouwer, Takács Banga (2019)– *Kookboek voor bewuste verandering – Sustainable Change*, Mediawerf ISBN978-94-90463-68-7  
 Abcouwer, Takács Banga (2020)– *Adaptive Information Management*, A.A.A. & O. ISBN 978-90-830458-0-1