

Bestaande verandermethodes negeren gedragsverandering

Veranderen was altijd al noodzakelijk om te overleven, maar in de 21^e eeuw is de wereld in een stroomversnelling terecht gekomen en de urgentie tot wendbaarheid neemt steeds meer toe. Toch is het beseft dat we moeten veranderen al veel ouder. Eigenlijk is het er altijd al geweest. De Oude Griekse filosofen hadden het al door.

Panta rhei (alles stroomt). Heraclitus circa 540 v.Chr. - 480 v.Chr.)

De uitspraak 'panta rhei' (in het Grieks: πάντα ῥεῖ) wordt toegeschreven aan de filosoof Heraclitus (Ἡράκλειτος), die zijn werk deed nog ruim voor de bekendere Griekse filosofen zoals Sokrates (Σωκράτης) en Plato (Πλάτων). Met deze metafoer gaf hij aan dat in de rivier continu nieuw water stroomt, maar dat de rivier toch dezelfde blijft. Zo illustreerde hij eeuwig, maar constante verandering. Boeiend nietwaar? We realiseren ons met ons allen al meer dan 25 eeuwen dat de wereld in beweging is en toch hebben we de grootste moeite om mee te bewegen.

Pas in de jaren 1980 is de term 'verandermanagement' ontstaan, waarmee een vorm van management werd bedoeld die zich in het bijzonder bezighoudt met het veranderen van de structuur en/of de werkwijze van een organisatie. De meeste moderne veranderaanpakken zijn sindsdien ontwikkeld. In dit artikel presenteren we een bloemlezing van bekende, bestaande methodes. Ze zijn inderdaad in het algemeen ontstaan sinds de jaren 1980. Uitzonderingen hierop zijn het gedachtengoed van Kurt Lewin en Lean Manufacturing, die beide hun oorsprong vinden in de jaren 1940. Overigens is onze bloemlezing verre van compleet. We streven niet naar volledigheid; we lichten enkele interessante ontwikkelingen eruit.

Uit de beschrijvingen zal blijken dat de voor succes zo noodzakelijke structurele aandacht voor gedrag in al die theorieën gedeeltelijk of zelfs geheel ontbreekt. De methoden beschrijven slechts kapstukken, ze missen een integrale visie, adresseren gedragsverandering op een tijdrovende manier of bemoeien zich in het geheel niet met gedrag.

Methodie 1: Het kleurendenken van De Caluwé

Achtergrond

Leon de Caluwé en Hans Vermaak benaderen een veranderproces in hun boek 'Leren Veranderen' [ref: *Leren Veranderen, Leon De Caluwé en Hans Vermaak, Kluwer, Alpen a/d Rijn, 2002*] vanuit het zogenaamde *kleurendenken*. Het kleurendenken definieert vijf verschillende, concurrerende, soorten van denken, ieder met zijn eigen krachten en tekortkomingen. Vijf verschillende houdingen tegenover *verandering*. In dit denken is het cruciaal de achterliggende concepten en denkbeelden van een organisatie te kennen om een optimaal verandertraject te ontwerpen. Oftewel: iedere organisatie verdient zijn eigen verandertraject.

Beschrijving

De vijf kleuren zijn:



Groen (leren)

Veranderen is leren, kennis moet je niet vergaren maar delen.

Groen is de kleur van groei in de natuur. Groene denkers hanteren de uitgangspunten van de lerende organisatie. De gedachte achter de lerende organisatie is, dat een organisatie pas werkelijk verandert en groeit als de medewerkers nieuwe vaardigheden leren en ook leren deze vaardigheden toe te passen in hun werkzaamheden om hun gezamenlijke ambitie te verwezenlijken. Of zoals Peter Senge de lerende organisaties definieert: "... organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together" [ref: *De vijfde discipline*, Peter Senge, 1^e druk, Scriptum, 1992].

Bij het groendrukdenken staat centraal het creëren van (gezamenlijke) leersituaties. Voor iedere gewenste verandering wordt een leersituatie ontworpen en ingericht: formele trainingen, coaching, training-on-the-job, persoonlijke groei vormen het hart van een groene organisatie. Groendenkers gaan ervan uit dat, zodra ze zich bewust worden van hun eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam worden), ze gemotiveerd raken om te leren en dat zij dan ook het vermogen hebben om te leren. Reflectie, feedback, kennisdeling zijn dagelijkse kost. Iedereen mag fouten maken, mits men er maar van leert. Groene organisatieontwikkeling verloopt in kleine stapjes met veel interacties en vallen en opstaan. Het kost nu eenmaal veel tijd om af te leren en aan te leren en het geleerde toe te passen. De onvoorspelbaarheid van de uitkomst is groot. Niet iedereen leert immers even graag en even goed. En het geven en ontvangen van feedback vraagt nogal wat van medewerkers.

Rood (sociaal)

Dit beloningssysteem is niet meer van deze tijd, dat moet echt anders

Rood is de kleur van menselijk bloed. Bij het rooddrukdenken is de mens het uitgangspunt. Wil je een organisatie veranderen, dan zul je de mensen moeten beïnvloeden, prikkelen, motiveren, verleiden (bijvoorbeeld met beloningen) en uitlokken. Het gaat hier om de zachte, sociale kant van organiseren. Personeels- of Human Resource management is de sleutel voor het bereiken van de gewenste veranderingen. Instrumenten die we in rode organisaties typisch tegenkomen zijn competentie management, persoonlijke ontwikkelplannen (POP's), medewerkerstevredenheidsonderzoeken, assessments, promotie/demotie maar bijvoorbeeld ook verplichte mobiliteit.

Basisgedachte is dat het verleiden tot zelfontwikkeling mensen stimuleert om voor zichzelf én het bedrijf het onderste uit de kan te halen. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen loopbaanontwikkeling, ze begrijpen als geen ander dat de wereld verandert en dat ze daarin mee zullen moeten. Echte zekerheid bestaat niet meer en dat begrijpen ze. Ze zijn altijd in beweging. En dat is goed, want als de organisatie straks moet veranderen, zijn de medewerkers er klaar voor. Rode verandertrajecten kosten veel tijd en inspanning, het management besteedt noodzakelijkerwijs veel aandacht aan motiveren en argumenteren.

Blauw (structuur)

Het heeft even geduurd maar we gaan nu écht de keuken veranderen

Blauw is de kleur van de blauwdruk. Bij het blauwe denken zijn de sleutelwoorden rationaliteit, structuur en planmatigheid. *Make a plan, then follow the plan*. Of: *eerst denken, dan doen*. Blauwe denkers gaan uit van een maakbare wereld. Als je de verandering vooraf maar goed uitdenkt, het eindresultaat scherp definieert, de weg ernaar toe in afgebakende stappen met een gedetailleerde planning, de juiste mensen inzet, voor stabiliteit zorgt en de uitvoering monitort en

bijstuurt, dan zijn we mooi op tijd klaar. Veranderen als project dus. Een blauwe aanpak is bij uitstek te gebruiken als zowel het resultaat als de weg ernaar toe goed voorspelbaar zijn.

Nu heb je veranderen en veranderen. De ene verandering is de andere niet. Het plaatsen van een nieuwe keuken is voor veel mensen een enorme verandering. Die kan echter prima planmatig worden aangepakt (sterker nog: als je dat niet doet, loop je een fors risico een goeie klant van de patatboer te worden), omdat het bijpassende gedrag een korte leercyclus heeft en bovendien alleen maar leuk is, je hebt er immers zelf voor gekozen. Geen probleem dus. Maar de overgang van een strak gestuurde hiërarchische organisatie naar een empowerde klantgerichte structuur is heel andere koek. Je kunt het nieuwe organogram neerzetten, de afdelingen inrichten en de mensen opleiden. Maar de gedragsverandering zelf planmatig sturen, dat is heel wat anders.



Geel (politiek)

De individuele belangen zijn eindelijk veranderd in een groepsbelang

Geel is de symbolische kleur van macht, de zon en het vuur. In de gele wereld is alles politiek. Het draait er om belangen en macht. Gele veranderaars zijn continu op zoek naar draagvlak, het richten van neuzen, haalbaarheid, het bij elkaar brengen van belangen, vaak via het smeden van coalities of machtsblokken. Mensen zijn alleen dan geneigd tot veranderen als hun belangen zijn gediend of als ze worden gedwongen bepaalde standpunten in te nemen. Het politieke krachtenveld in de organisatie wordt bepaald door macht, conflicten en tegenstrijdigheden. Bij iedere te zetten stap wordt gekeken naar de machtsbalans. Het concept *win-winsituatie* is typerend voor de gele organisatie.

Gele verandertrajecten zijn populair in complexe situaties met veel stakeholders. Een geel verandertraject is moeilijk te structureren en te plannen. Onderhandelingen en het succes ervan bepalen de snelheid. Ook het resultaat is onzeker door mogelijk wisselende machtsposities. Om diezelfde reden zijn ze zeer langdurig, als ze al helemaal slagen. Denk bijvoorbeeld aan de fusie van KLM en Air France, die aanvankelijk zeer succesvol leek. Na een aantal jaren begon de nieuwe coalitie toch weer barstjes te vertonen. Kennelijk hou je, ondanks het zoeken naar en benadrukken van overeenkomsten, aan het eind van de rit toch nog steeds verschillende partijen met ieder hun eigen belang.

Wit (filosofisch)

Alles is altijd in verandering, de verandering begint bij jezelf

Wit is de kleur van de openheid. Alles is nog in te vullen. Witte denkers gaan uit van de kracht van zelforganisatie en evolutiedenken. Alles is continu en autonoom in beweging, zelfs de verandering zelf is een permanent veranderend proces. Waar energie is, is beweging. Complexiteit verrijkt en is niet verstoring. Door zelforganisatie ontstaat er vanzelf weer iets nieuws. Het heeft geen enkele zin om de verandering te plannen. Hooguit kan de veranderaar blokkades wegnemen. Daarnaast

zijn coaching, ondersteuning (analyse, reflectie en vervolgens loslaten) effectieve instrumenten. Autonomie en zingeving zijn cruciaal bij deze manier van denken.

Deze manier van denken wordt vaak geassocieerd met het creëren van chaos, de verandering is onbeheersbaar. We weten eigenlijk niet precies waar we uitkomen, maar geef de medewerkers vooral de ruimte. Ze voelen zelf wel of de gekozen richting de goede is. Het vereist van de veranderaar hoogwaardig waarnemen, analyseren en interveniëren.

Gebruik

Het kleurenmodel heeft velen geïnspireerd tot het denken over veranderen. Het gedachtegoed wordt ook zeer regelmatig gebruikt bij verandertrajecten, bijvoorbeeld bij de overheid [ref: *Spelen met betekenis - Verhalen over succesvol vernieuwen bij de overheid, Ruud Voigt, Willem van Spijker, Koninklijke van Gorcum, 2003*].

Pluspunten

Het kleurendenken doet recht aan de situationele verschillen tussen organisaties. Het onderkent dat iedere organisatie een eigen cultuur heeft en dat die cultuur van groot belang is voor de juiste keuze van een veranderstrategie. Daarnaast zijn de 'kleuren van de Caluwé' in het Nederlandse verandermanagement gemeengoed. Op veel werkvloeren, waar aan verandering wordt gewerkt, is het heel normaal om over collega's in termen van kleuren te praten: *nou, ik weet dat ik blauw ben, maar hij slaat alles. Of: hij is als manager diepgeel, is altijd aan het lobbyen en is constant op zoek naar zichtbaarheid bij de directie*. Het vormt daarmee voor veel organisaties een laagdrempelige basis om aan de slag te gaan. Tot slot is het model sterk in de analysekant van de situatie (waar staan we, wat voor organisatie zijn we en welke kant willen we op) en kiest op basis van die uitgangspunten een veranderstrategie.

Minpunten

Het kleurenmodel biedt een mooie basis voor verandering, maar de veranderstrategieën bieden slechts accenten en geen recepten voor verandering. Het zet aan tot denken maar het biedt geen integrale visie. De verandertrajecten zijn doorgaans langdurig (rood, geel, groen), onvoorspelbaar (wit, geel, groen) of allebei. Een blauw verandertraject kan relatief snel tot resultaten leiden en is voorspelbaar, maar is alleen toepasbaar als er geen of nauwelijks nieuw gedrag wordt gevraagd. En dat laatste komt niet zo vaak voor. In het algemeen is gedragsverandering een majeure component van veranderen. Bovendien is het helaas een feit dat veel verandertrajecten ten onrechte overwegend blauw worden ingezet, daarmee de zachte kant van veranderen volledig onderschattend. Als een organisatie bijvoorbeeld een nieuwe rolverdeling introduceert met gewijzigde verantwoordelijkheden en bevoegdheden, volstaat het natuurlijk niet om de nieuwe rollen formeel toe te wijzen en verbeterde rolbeschrijvingen te publiceren. Het gaat erom dat de mensen zich in de praktijk ook daadwerkelijk gaan gedragen conform de nieuwe beschrijvingen. En aandacht voor het laatste wil er nog wel eens bij inschieten. En dan verandert er op de werkvloer helemaal niets ... Een blauwe aanpak wil dus nog wel eens tot schijnresultaat leiden.

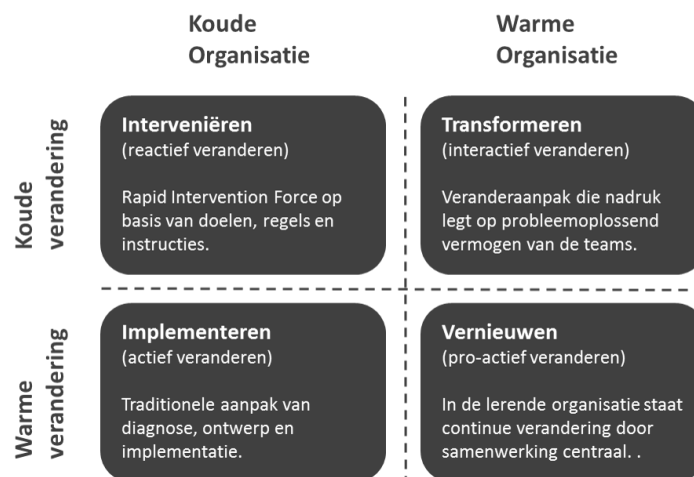
[Methode 2: De veranderkwadranten van Berenschot en gedragsverandering](#)

Achtergrond

De Change Factory, de verandergroep van het organisatieadviesbureau Berenschot, heeft in de jaren '90 van de vorige eeuw een elftal veranderingstrajecten in grote Nederlandse organisaties begeleid. Zij hebben hun ervaringen opgetekend in het boek *Het idee verandering* [ref: *De Change Factory presenteert: Het Idee Verandering, De Change Factory, Steven ten Have e.a., Nieuwezijds, Amsterdam 1999*].

Beschrijving

De aanpak hanteert als uitgangspunt dat een optimale veranderstrategie de resultante is van een analyse van de situatie langs twee dimensies: het type organisatie en het soort verandering. In onderstaande figuur positioneert het model langs de horizontale as de organisatie, in termen van *koude* en *warme* organisaties. Verticaal zet het model het type verandering uit, in termen van *koude* en *warme* veranderingen. Het resulterende kwadrant vormt de basis voor een passende veranderstrategie.



Koude organisatie

Een koude organisatie is een top-down aangestuurde organisatie met een sterke command and control: het management bepaalt niet alleen de strategie, doelstellingen en prioriteiten, maar heeft tevens een sterke invloed op de werkwijze op de werkvloer. Procedures, standaarden en quality assurance zijn typerende concepten voor de koude organisatie. Niet autonomie maar managementsturing is de dominante factor. Het management ziet de weerstand tegen veranderen als een onontkoombare, lastige en te slechten horde. Gedrag wordt van bovenaf opgelegd. Bij koude organisaties moeten we denken aan grotere, ambtelijke organisaties, zoals overheidsinstellingen of grote banken. Medewerkers hebben er vaak al heel wat dienstjaren opzitten. Overigens, Berenschot hecht in dit model geen waardeoordeel aan het concept *koude organisatie*. Het model ziet het louter als een objectief indelingscriterium.

Warme organisatie

Tegenover de koude organisatie stelt Berenschot de *warme organisatie*. Een warme organisatie kent een grote autonomie of zelfsturing. De medewerkers bepalen zelf hun werkwijze, maar ook hun doelstellingen en prioriteiten. De leiding heeft als grondhouding dat de medewerkers zelf wel weten wat het belangrijkste is, zij krijgen een grote verantwoordelijkheid voor hun producten of diensten en maken die ook keer op keer waar. In het arbeidsethos staat *afspraken is afspraak* hoog aangeschreven. Alle lagen van de organisatie zijn gecommiteerd aan strategie, doelen en afspraken en vertonen uit zichzelf het gedrag dat daarbij past. Warme organisaties zijn vaak te vinden onder jonge technologiebedrijven of kleinere organisaties zoals familiebedrijven. Het medewerkersbestand bestaat vaak uit 'jonge honden' of uit medewerkers met een grote loyaliteit, mensen met gedrevenheid die zich volledig vereenzelvigen met de doelen van het bedrijf.

Koude verandering

Een koude verandering kent een zekere urgentie, die meestal van buitenaf op de organisatie afkomt. Denk aan het opheffen van een monopoliepositie (KPN op vaste telefonie), technologische ontwikkelingen (zo werd KODAK™ in 2012 failliet verklaard doordat het de overstap naar de digitale wereld te laat maakte. Het faillissement is overigens na 20 maanden weer opgeheven, het bedrijf is doorgestart als dienstverlener aan bedrijven) of grote banken met een enorme concurrentiedreiging van *fintechs* (bedrijven werkzaam in de Financial Technology) zoals de internetbanken KNAB ('de bank in jouw voordeel') en Bunq ('the bank of the free'). Koude veranderingen worden doorgaans niet als prettig ervaren, het zijn *moetjes*. Ze ontstaan vanuit een negatieve emotie (angst of bedreiging): 'als we niets doen, hebben we een probleem'.

Warme verandering

Warme veranderingen daarentegen komen uit de organisatie zelf. Ze komen van management en/of medewerkers die vinden dat het beter kan of beter moet. Er is geen directe dreiging van buitenaf, maar er is een intrinsieke motivatie en een ambitie tot verbeteren. 'De klant is koning en we begrijpen dat de klant steeds nieuwe en andere dingen wil, we zijn zelf immers ook klant, we snappen wat er leeft in de wereld!' Warme veranderingen zijn prettig: veranderen hoort erbij en is leuk.

Veranderstrategieën

1. Interveniëren, reactief veranderen (koude organisatie, koude verandering).

We hebben een groot probleem. Niet alleen is de omzet gekelderd met 55%, en dat terwijl de markt weer aan het aantrekken is, de kosten zijn ook gestegen. We worden gewoon te duur. En de klant koopt bovendien liever op internet tegenwoordig. Als we niet snel ingrijpen, worden we gemarginaliseerd. De concurrentie heeft die stap al een paar jaar geleden gezet, ik denk dat we de verkeerde keuze hebben gemaakt door vast te houden aan onze bestaande kanalen. Dit is wat we gaan doen: we gaan de komende drie jaar per jaar 15% besparen op kosten (waaronder lonen) in iedere divisie, we gaan grootschalig inzetten op verkoop via internet, we gaan onze winkels innoveren en het assortiment verjongen. De RvB wil voor 1 januari aanstaande een plan van iedere divisie en iedere maand een voortgangsrapport.

Top-down interventie is hier het sleutelwoord: het van bovenaf rigoureuus ingrijpen door de bedrijfsleiding, een hard gelag voor de medewerkers. Maar er is ook geen alternatief: niets doen leidt onherroepelijk tot diepe zorgen met als ultieme bedreiging het faillissement.

2. Transformeren, interactief veranderen (warme organisatie, koude verandering).

Door de crisis zijn onze klanten terughoudend geworden in de aanschaf van onze topproducten. Met name op het vlak van witgoed kiest de markt massaal voor de grotere merken. We moeten echt iets doen! Als leiding hebben we natuurlijk een aantal voorstellen, die we graag met jullie willen delen. Maar, belangrijker nog, in het verleden hebben jullie als medewerkers aangetoond ons bedrijf met creatieve ideeën steeds weer uit een dal te kunnen halen. Ik wil jullie vragen op de komende vergadering zoveel mogelijk out-of-the-box te denken zodat we gezamenlijk met een passend antwoord sterker dan ooit uit deze hectische periode te komen. Samen staan we sterk!

Een grote dreiging, maar het gaat hier om een warme organisatie. De uiteindelijk gekozen aanpak is gebaseerd op een sterke interactie tussen alle medewerkers, onder wie de leiding.

3. Implementeren, actief veranderen (koude organisatie, warme verandering).

We hebben een prima jaar achter de rug, ook de vooruitzichten voor het komend jaar zijn onverminderd positief. Maar we moeten door. We hebben als directie een aantal speerpunten benoemd voor de komende periode: we willen nog beter aansluiten bij onze klantwensen: meer naar de klant brengen in plaats van dat de klant het bij ons komt halen. Ook willen we onze klanten doordringen van het feit dat we altijd bezig zijn met verbeteren van de klantgerichtheid, we gaan daarvoor een communicatiecampagne opzetten. Tot slot willen we onze customer intimacy verhogen. Jullie manager zal jullie nog deze week meer details geven. We hopen dat jullie willen meedenken over jullie bijdrage in deze verandering, jullie zijn immers ons gezicht naar de klant!

Verbeteren in kleine stappen, die van binnenuit (vaak vanuit de leiding) worden geformuleerd zonder een grote expliciete dreiging. We hebben hier wel te maken met een koude organisatie, medewerkers zijn gewend opdrachten van boven te krijgen en daarop te acteren. Echter, het management begrijpt dat eenzijdig opleggen niet het beste resultaat geeft. De medewerkers moeten daarom worden verleid, bijvoorbeeld door mee te denken met de oplossingsrichtingen. De resultaten leiden wel weer tot (koude) concrete instructies en afspraken bijvoorbeeld over de wijze van klantbenadering.

4. Vernieuwen, proactief veranderen (warme organisatie, warme verandering).

Wow, heb je gezien, Michel, hoe flitsend onze nieuwe app eruitziet? En we hebben in zo korte tijd nog nooit zoveel downloads gehad. Ik heb met een aantal gebruikers in de VS en in Duitsland gesproken en zit alweer boordevol nieuwe ideeën. Niet alleen over de functionaliteit van de app, maar ook over de marketing ervan. Gelukkig is Jean altijd in voor innovatie en verdere verbetering, ik weet zeker dat hij ons opnieuw de vrije hand geeft. Laten we onze pitch goed voorbereiden, dan kunnen we in no time verder!

De kern is hier de drive van de medewerkers om te verbeteren. Niet omdat ze moeten, maar omdat ze willen. En de leiding? De leiding moedigt dit gedrag aan en geeft ze de ruimte om zichzelf te ontplooiën en het bedrijf verder te ontwikkelen.

Mengvormen

In de praktijk bestaan de vier kwadranten niet altijd in hun zuiverste vorm; verschillende mengvormen zijn herkenbaar. Een voorbeeld hiervan is PTT Post [*ref: Gezond verstand in managementland, Steven ten Have, Holland Management Review nr. 64, 1999*]:

Bij de Business Unit Brieven van PTT Post was niet zozeer sprake van een direct dreigende crisis, maar had het topmanagement goede ideeën. Het zag in dat een verdere ontwikkeling van elektronische communicatie gevolgen kon hebben voor de briefpost. Hierop anticiperend is een

groots reorganisatieproces gestart. Twaalf expeditiecentra zijn vervangen door zes nieuwe sorteercentra en vrijwel het gehele sorteerproces is geautomatiseerd. Het overgaan van handmatig sorteren naar een automatisch sorteersysteem vergde een volledig nieuwe wijze van werken. Om het proces zo effectief mogelijk te laten verlopen, zijn alle noodzakelijke handelingen door het management tot op detailniveau beschreven en deze handelingen zijn, zonder overleg met de medewerkers, samengebracht tot functiepakketten. In dit voorbeeld is een warme verandering (een op de toekomst gericht idee van een kleine groep mensen) op een koude wijze (strakke sturing en vastgelegde werkwijzen) in de organisatie geïmplementeerd.

Gebruik

Het kwadrantenmodel is in de negentiger jaren door the Change Factory met succes toegepast bij een elftal grote Nederlandse bedrijven, waaronder het Kadaster, de Belastingdienst en Eneco.

Pluspunten

Berenschot onderkent in haar aanpak de noodzaak van situationeel veranderen. Iedere organisatie is anders, iedere verandering kent ook haar eigen aanleiding. Door te starten met een grondige analyse van de situatie (de diagnose) leidt de aanpak tot een veranderstrategie die het best bij de situatie past en daarmee het meest kans van slagen heeft. Berenschot heeft daarmee een streep voor op organisatieadviesbureaus die managementtrages ('empowerment') en goedbedoelde- maar opendeurtips ('vergeet de cultuur niet mee te veranderen') propageren. Het model is inmiddels zo'n twintig jaar oud, maar nog steeds springlevend. Het onderkent als belangrijke pijler de typering *warme organisaties*. Dit type organisatie zal in toenemende mate het bedrijfsleven gaan domineren, niet in de laatste plaats door de opkomende nieuwe generaties die op een significant andere wijze in het werkende leven staan dan de oudere generaties [*ref: Generaties! Werk in uitvoering, Aart Bontekoning, Media Uitgevers, Amsterdam, 2012*]. Tot slot, het Berenschot model heeft haar waarde bewezen bij een aantal grote Nederlandse organisaties.

Minpunten

De veranderstrategie komt weliswaar op een transparante en objectieve manier tot stand, maar het model zelf komt niet verder dan de strategiekapstok: de strategie is immers slechts de basis voor de verandering. Weliswaar een goede basis, maar toch ... een basis. Het model besteedt bijvoorbeeld geen expliciete aandacht aan gedragsbeïnvloeding. Hoe de strategie handen en voeten te geven en hoe het gedrag in lijn met het gewenste resultaat te krijgen, valt buiten het model zelf. Bovendien, ook dit model kent de nodige no-brainers. Het zal duidelijk zijn dat een warme organisatie (dus een organisatie met veel verstandige meedenkers met hart voor de zaak) de expertise van haar medewerkers moet benutten om tot goede resultaten te komen. Dat hoeft je als veranderaar niet aan de managers uit te leggen.

Evenzo ligt het nogal voor de hand om in een koude organisatie als management de touwtjes in handen te houden. Gordels vast als je mensen die al dertig jaar naar hun baas kijken om te laten bepalen wat ze moeten doen, van de ene op de andere dag empowert om zelf keuzes te maken. Het zou equivalent zijn aan een eerste rijles in een Formule 1-auto, maar dan zonder instructeur. Samengevat: goed model, maar er is meer nodig.

Methode 3: Het achtfasenproces van Kotter

Achtergrond

Misschien wel de bekendste pionier en de meest vooraanstaande expert op het gebied van verandermanagement is John P. Kotter. Zijn bestseller 'Leiderschap bij verandering' [*ref: Leiderschap bij verandering, John Kotter, SDU Uitgevers, 1997, 1998. Oorspronkelijke titel: Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996*] maakte hem wereldberoemd met zijn visie op veranderen, een visie die hij in detail beschreef in zijn achtfasenproces.

Ingrijpende verandering vergt tijd, soms heel veel tijd (Kotter, 1996)

In 2012 stelde Kotter zijn visie op een aantal punten bij [*ref: Accelerate, John Kotter, Harvard Business Review, 2012*]. We bespreken hier eerst het oorspronkelijke achtfasenproces, gevolgd door Kotter's herziene visie.

Beschrijving

De oorspronkelijke veranderaanpak van Kotter is een top-downaanpak, bestaande uit de volgende acht volgordelijke fasen:



Fase 1: Urgentiebesef vestigen

Veranderen is, aldus Kotter, een uiterst inspannende bezigheid. Hij betoogt dat minstens 15 tot 25% van de medewerkers een bovengemiddelde inspanning moeten leveren om een verandering effectief tot stand te brengen. *Zelfgenoegzaamheid* is de grote vijand van de bereidheid tot veranderen. Om die te doorbreken moet je het gevoel van noodzaak tot veranderen (*urgentiebesef*) aanwakkeren. De bronnen van zelfgenoegzaamheid moeten uit de weg worden geruimd of hun invloed moet worden beperkt. Daarnaast moeten volgens Kotter de normen worden aangescherpt, prestatie-indicatoren worden veranderd en moet meer feedback op de prestaties worden gegeven. Vaak is het daarbij nodig risico's te nemen en disbalans te creëren. Bijvoorbeeld doelbewust een crisis veroorzaken door fouten te laten uitbarsten in plaats van ze te corrigeren, de lat zo hoog leggen dat de doelstellingen met de huidige manier van werken onrealistisch zijn, meer mensen laten praten met mopperende aandeelhouders, een eind maken aan mooipraterij van het topmanagement en het wijzen op het huidige onvermogen van de organisatie om kansen te pakken die toch echt op straat liggen. Zodra de noodzaak tot veranderen voldoende is ingedaald en voldoende, goede mensen willen meewerken, kan de tweede fase worden gestart.

Fase 2: De leidende coalitie vormen

Het is kansloos om slechts één man in de organisatie een groot verandertraject te laten initiëren en trekken. Dat lukt zelfs de meest charismatische leider en de meest briljante verandermanager niet. Een zwakke commissie (bijvoorbeeld uit een stafdienst zoals de afdeling Kwaliteit of HR) is nog kanslozer dan een geïsoleerde voorzitter van de Raad van Bestuur. Zo'n constructie leidt in de praktijk tot aanbevelingen aan de leiding die vervolgens na wikken en wegen worden verworpen waarna de commissie zich stort op haalbare aanpassingen. En het spel begint opnieuw. In een snel veranderende wereld is dit de dood in de pot. Iedere significante verandering heeft een *leidende coalitie* nodig: een sterke groep mensen uit de organisatie met draagvlak, voldoende senioriteit en geloofwaardigheid, met de juiste samenstelling, het juiste vertrouwensniveau én een gemeenschappelijk doel. De ideale leidende coalitie combineert hiërarchische macht, deskundigheid, geloofwaardigheid en leiderschap met de nadruk op die laatste: visie is belangrijker dan planning. En door de combinatie van vertrouwen en het hebben van een gemeenschappelijk doel is de kans op een hecht team groot.

Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen

Jammer genoeg worden veel verandertrajecten aangestuurd via autoritaire decreten en micromanagement; in deze tijd en in complexe organisaties geen haalbare kaart. Nodig is een *visie*, die vervolgens wordt vertaald in een *strategie*. De visie schetst een toekomstbeeld met drie doelstellingen: het verduidelijken van de richting van de verandering, het motiveren van medewerkers tot het ondernemen van actie in de juiste richting en de mogelijkheid tot het coördineren van acties van die medewerkers. Een goede visie combineert voorstelbaarheid, aantrekkelijkheid, haalbaarheid, gerichtheid, flexibiliteit en communiceerbaarheid. De strategie schetst de logica waarop die visie kan worden gerealiseerd. In de strategie maakt het bedrijf bewuste keuzes: het gaat er niet alleen om wat we wél gaan doen, maar vooral ook wat we níet zullen doen. Een voorbeeld van een heldere en beknopte visie en strategie [*ref: leiderschap bij verandering*]:

Het is ons doel om binnen tien jaar de wereldleider in onze branche te worden. In de betekenis die wij eraan geven, staat leiderschap voor meer inkomsten, meer winst, meer innovatie die aan de behoeften van onze klanten tegemoetkomt, en aantrekkelijker werkomstandigheden dan bij welke andere concurrent dan ook. Om deze ambitieuze doelstelling te bereiken, zal waarschijnlijk ieder jaar een groei van de inkomsten en de winst noodzakelijk zijn van meer dan 10%. In ieder geval zal het noodzakelijk zijn dat we ons minder lokaal oriënteren, meer richten op de externe omgeving, aanzienlijk minder bureaucratisch worden, en meer een diensten- dan een productbedrijf. We geloven oprecht dat we deze verandering tot stand kunnen brengen als we de handen ineenslaan, en dat we al doende een bedrijf kunnen creëren dat bewonderd zal worden door onze aandeelhouders, klanten, medewerkers en de gemeenschap.

Fase 4: De veranderingsvisie communiceren

De kracht van een sterke visie wordt pas optimaal ontketend wanneer de meeste medewerkers van een bedrijf dezelfde opvatting hebben over de doelen en de richting van het bedrijf. Managers communiceren onvoldoende en vaak niet zo weinig ook. Zo heeft Kotter in zijn boek becijferd dat slechts 0,58% van de communicatiemarkt wordt besteed aan het communiceren van een visie. Of zoals hij zelf zegt: 'De veranderingsvisie gaat verloren in het rumoer'.

Dat communiceren nog niet zo gemakkelijk is, dat weten we allemaal wel. Slechte communicatie is, zo is onze ervaring, een grote bron van ellende. Reden waarom Kotter, terecht, een aantal mooie handvatten geeft voor de visiecommunicatie:

- Houd het eenvoudig
- Gebruik metaforen, analogieën, voorbeelden
- Gebruik veel verschillende forums
- Herhalen, herhalen en nog eens herhalen
- Naar de visie handelen, het goede voorbeeld geven
- Expliciete aandacht voor kennelijke tegenstrijdigheden
- Luisteren en gehoord worden

Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Hier gaat het vooral om *empowerment*: het uit de weg ruimen van obstakels die de implementatie van de veranderingsvisie in de weg staan. Kotter onderscheidt de volgende barrières, die de medewerkers het gevoel geven geen kant op te kunnen, ondanks dat zij de visie begrijpen en willen verwezenlijken:

- Formele structuren, bijvoorbeeld versnipperde processen waar een klantfocus gewenst is.
- Gebrek aan vaardigheden, bijvoorbeeld het niet kunnen delegeren van besluitvorming.
- Personeels- en informatiesystemen, bijvoorbeeld het sturen op foutenminimalisering waar de klantwaarde voorop staat.
- Ontmoediging vanuit het management, bijvoorbeeld de verdeel- en heersstijl die creativiteit en innovatie in de kiem smoren.

In deze fase worden middelen ingezet als het herzien van structuren en beloningssystemen, passende trainingsprogramma's en het aanpakken van slechte bazen.

Fase 6: Korte-termijnsuccessen genereren

De goegemeente wil vaak overtuigende bewijzen zien dat alle inspanningen lonen. En sceptici stellen nog hogere eisen aan die bewijzen. Zelfs als alle seinen op groen lijken te staan, een grootschalige herstructurering initieel grote successen lijkt op te leveren en het aantal aanhangers van de verandering gestaag groeit, kan bij tegenslag het tij gemakkelijk keren als het fundament ontbreekt: een diepgeworteld geloof in succes, onderbouwd door feiten. Een goed korte-termijnsucces heeft ten minste drie kenmerken:

1. Het is zichtbaar; grote aantallen medewerkers kunnen het valideren.
2. Het is ondubbelzinnig; er valt weinig op af te dingen.
3. Er is een duidelijke correlatie met het veranderingstraject.

Een korte-termijnsucces speelt een belangrijke rol in bewijsvoering en moreel. Het is een toets van de visie en de strategie, het biedt tegenwicht aan cynici, houdt het topmanagement aan boord en mobiliseert onverschilligen en twijfelaars.

Fase 7: Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Bij deze fase zijn we inmiddels toegekomen aan het oogsten, dat wil zeggen het profiteren van een toegenomen geloof in de verandering en de bereidheid om door te pakken. En dat is ook hard nodig, we willen immers zekerstellen dat we vasthouden wat we hebben gewonnen. We gaan borgen. Want na het vieren van successen ligt opnieuw de zelfgenoegzaamheid op de loer. Bovendien: irrationaliteit en politiek verzet sluimert altijd onder het oppervlak.

De leidende coalitie gebruikt in deze fase de toegenomen geloofwaardigheid om door te zetten: nieuwe projecten doen die al eerder waren voorzien maar die op weerstand stuitten, een noodzakelijke herstructurering doorvoeren of een nieuw beloningssysteem ontwikkelen. Het gaat daarbij om meer verandering, mensen aannemen die in de nieuwe visie passen en die die visie kunnen implementeren, hun ontwikkeling begeleiden, leiderschap verder versterken (de urgentie moet duidelijk blijven!) en naar lagere regionen in het bedrijf brengen en het reduceren van complexiteit en onnodige afhankelijkheden.

Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Nieuwe praktijken verankeren in een bestaande cultuur is al moeilijk genoeg als deze benaderingen te verenigen zijn met de kern van de cultuur. Als dat niet het geval is, is de uitdaging nog veel groter. Het is onmogelijk om een oude bedrijfscultuur uit te roeien. Cultuur weerspiegelt immers de door de werknemers gedeelde, historisch gegroeide waarden. Het is daarom de kunst om, daar waar de veranderde praktijken niet strijdig zijn met de cultuur, deze nieuwe praktijken te enten op de wortels van de oude cultuur. Daar waar die strijdigheid er wel is, moeten korte metten worden gemaakt met die culturaspecten, bijvoorbeeld door aangepaste aannamecriteria voor personeel, afvloeiingsregelingen, een vernieuwd promotiebeleid, ontwikkeling van leiderschap en de opvolging ervan.

Cultuurverandering komt als laatste, niet als eerste (Kotter, 1996)

De achterliggende gedachte bij dit statement is dat cultuur ongrijpbaar is en moeilijk te veranderen. Cultuur verandert pas nadat nieuw gedrag een periode lang voordeel heeft opgeleverd. Vandaar dat cultuurverandering in fase acht vorm krijgt en niet in fase één.

Kotter's herziene visie (2012)

Bijna twee decennia na zijn boek 'Leiderschap bij verandering' presenteert Kotter in 2012 zijn bijgestelde visie. Hij reageert daarmee op de inmiddels veranderde maatschappij en realiseert zich dat een aantal aspecten van zijn achtfasenproces toe is aan een facelift. De belangrijkste veranderingen zijn:

- De acht volgordeelijke fasen zijn vervangen door *versnellers (accelerators)*. Er is geen sprake meer van één groot veranderproject, maar van een iteratieve, continue aanpak met kleine verbeterstapjes. *Kotter goes Agile*, zeg maar.
- De leidende coalitie bestaat niet langer uit mensen met hiërarchische macht, maar uit een leger van vrijwilligers. We moeten niet langer denken in hiërarchieën, maar in netwerken.
- Tijdens de verandering kent de organisatie een duaal systeem: de business doet gewoon haar werk, maar de verandering krijgt vorm in een supplementaire structuur van vrijwilligers.

Gebruik

Kotter's oorspronkelijke achtfasenproces is ontstaan op basis van ervaringen in meer dan 100 organisaties in de jaren '90. Zijn herziene visie is twee decennia later gevormd door ervaringen in acht grote organisaties. Kotter's denkbeelden inspireren nog altijd wereldwijd vele verandertrajecten.

Pluspunten

In tegenstelling tot de meeste verandermethodes, die zich richten op het formuleren van een veranderstrategie, biedt Kotter een receptmatige aanpak: een aantal concrete handvatten die helpen om veranderingen door te voeren en te borgen. Kotter's oorspronkelijke achtfasenproces

heeft veel meer dan de meeste andere modellen aandacht voor gedrag en cultuur: het communiceren van de visie, het creëren van draagvlak, het genereren van korte-termijnsuccessen en het verankeren in de cultuur zijn allemaal stappen die direct bijdragen aan motivatie en het ontwikkelen van gewenst gedrag. Zijn aangepaste visie (acht veranderversnellers als opvolger van acht fasen) gaat nog verder en sluit beter aan bij de moderne tijd: niet langer top-down projectmatig, maar iteratief veranderen in kleine stapjes. Ook het inzetten van mensen uit het leger van vrijwilligers in plaats van de focus op mensen met hiërarchische macht (managers) is iets waarvoor de nieuwe generaties warm lopen. Ze sluiten ook nauw aan bij de hedendaagse kijk op leidinggeven.

Minpunten

Cultuurverandering komt als laatste, niet als eerste. Daarmee verraadt de methode haar leeftijd. De aanpak stamt uit de tweede helft van de jaren '90. Een periode waarin het klassieke denken over verandermanagement nog de boventoon voerde. Cultuurverandering is op zichzelf al een dubieus begrip. De cultuur is een resultante van gedragingen (*gestold, collectief gedrag*), het is een optelsom, een afgeleide van gedrag, een containerbegrip. Het is ongrijpbaar en onzichtbaar. Het veranderen van cultuur is dus ook nutteloos; het gaat om gedrag. Het zijn de gedragingen van medewerkers ('Graag gedaan, ik ben blij dat ik u zo snel heb kunnen helpen'), die klanten ervaren. Het is gedrag ('Kom, laten we er samen even naar kijken') dat tot goede samenwerking leidt. En het is het gedrag van beslissers ('waarom vind jij dit geen goed idee?') dat tot betere besluiten leidt. Focus op gedrag dus in plaats van op cultuur. En als laatste nog eens de cultuur gaan veranderen, ofwel 'laten we eerst het systeem aanpassen en dan het passende gedrag' is het paard achter de wagen spannen: het duurt te lang (Kotter zelf: 'ingrijpende verandering kost tijd, soms heel veel tijd') en benut te weinig gedragspotentie.

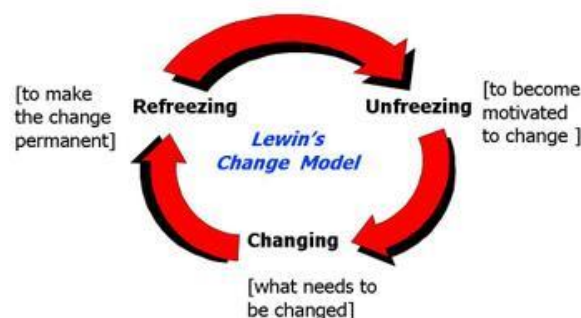
Method 4: Het driefasenmodel van Lewin en gedragsverandering

Achtergrond

'Planned Change' zegt u misschien niet veel. Maar als we eraan toevoegen: 'Unfreeze – Change – Freeze' dan krijgt u vast een aha-erlebnis. Iedereen die zich verdiept in veranderen stuit op enig moment op deze driedeling, een klassieker. Kurt Lewin heeft deze visie op het individueel veranderen van mensen/medewerkers reeds ontwikkeld in de jaren 1940. Na zijn dood in 1947 is in 1951 een bundeling van zijn werk verschenen, waarin zijn denkbeelden collectief zijn opgenomen [*ref: Field theory in social sciences, Harper & Brothers, 1951*].

Beschrijving

Stelt u zich voor dat u een ijsbal wilt omvormen tot een ijskubus. Wat doet u dan? Juist, u begint met het ijs te laten smelten (unfreeze); u maakt het veranderklaar. Vervolgens doet u het ijswater in een mal van de gewenste vorm (change), in dit geval een kubus. Tot slot laat u de nieuwe vorm stollen (freeze). Een eenvoudige metafoer dus, waarmee Lewin zijn model wereldberoemd heeft gemaakt.



Laten we eens kijken hoe dat er in een organisatie uitziet.

Unfreeze (losmaken)

Voordat een verandering in gang wordt gezet, is er sprake van een evenwicht, van een stabiele situatie. Deze stabiele situatie veroorzaakt een zekere weerstand tegen veranderen. Mensen houden graag vast aan de oude situatie, omdat deze vertrouwd en voorspelbaar is. Het bestaande evenwicht is het resultaat van een krachtenveld waarin concurrerende krachten met elkaar in

balans zijn. Als men hierin verandering wil brengen, moet men verstoringen in dit krachtenveld bewerkstelligen. Alleen als de krachten voor verandering (de *driving forces*) groter zijn dan de krachten die verandering tegenhouden (de *restraining forces*), zal de organisatie bewegen van de ene situatie naar de andere. Het is dus zaak in te grijpen op dit krachtenveld. Om de weerstand bij verandering te overwinnen, moet men eerst loskomen van oude gewoonten en structuren. Mensen laten hun oude situatie pas los als ze zich bewust zijn van de noodzaak daarvan en als ze de pijn ervaren van de oude situatie. Of wanneer ze de urgentie om iets aan de oude situatie te doen als reëel ervaren.

De noodzaak vaststellen is een eerste stap, maar bewustwording daarvan bij de medewerkers is stap twee. Het is daarom belangrijk om in deze fase openheid van zaken te geven en uit te leggen waarom er een veranderingsproces in werking wordt gezet. Alleen door duidelijke communicatie staan medewerkers meer open voor de nieuwe weg die wordt ingeslagen en kunnen zij oude gewoontes gemakkelijker loslaten en van zich af schudden. Bij veel organisaties mislukken de veranderingen al in de startfase omdat men er niet in slaagt de noodzaak van de verandering transparant te maken. Pas wanneer men weet waartoe de verandering leidt, is men eerder in staat om die verandering te accepteren. In de unfreeze-fase beginnen mensen zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuishoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld. Het is daarom goed om de medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces en hen te laten meedenken.

Change (veranderen)

Lewin realiseerde zich dat verandering geen gebeurtenis is, maar een proces, een transitie. Na de zojuist gecreëerde instabiliteit gaan de medewerkers in de tweede fase hun onzekerheid langzaam zien verdampen doordat ze voor ogen krijgen hoe hun nieuwe wereld eruit gaat zien en nieuwe manieren ontdekken om hun werk op te pakken. Mensen herwinnen hun vertrouwen in de toekomst en gaan zich gedragen op manieren die de nieuwe richting van de organisatie ondersteunen. Hier vindt dus de daadwerkelijke verandering plaats. De overgang van Unfreeze naar Change vindt niet plaats van het ene moment op het andere: mensen hebben tijd nodig om de nieuwe werkwijze te omarmen en proactief te gaan participeren in de verandering.

Het is van cruciaal belang dat de verandering zelf in korte tijd wordt doorgevoerd. Hoe langer het veranderingsproces duurt, des te eerder zijn medewerkers geneigd weer terug te vallen in hun oude gewoonten en rituelen. Niet voor niets wordt deze fase ook wel de 'move' fase genoemd; ze brengt een golfbeweging teweeg binnen de organisatie. In deze fase hebben de negatieve emoties bij de meesten plaatsgemaakt voor gevoelens als perspectief, opluchting en optimisme. Helaas zullen sommigen nadeel ondervinden van de verandering. Met name diegenen die voordelen hadden bij de oude status quo. En er zijn ook mensen bij wie het gewoon heel lang duurt voordat ze de voordelen van de nieuwe situatie inzien. Het is zaak deze situaties te onderkennen en te managen.

Freeze ofwel Refreeze (stabiliseren)

De refreezing-fase is ten slotte de fase waarin de verandering wordt bestendigd en verankerd. In deze fase draait het om het consolideren van de verandering. Ook nadat de daadwerkelijke verandering is doorgevoerd in de change-fase, zijn medewerkers soms geneigd terug te vallen in hun oude gedrag. Immers, dit gedrag was hen vertrouwd, voelde als een warme douche en het heeft hen vaak gebracht op de positie waar ze voor de verandering stonden. Daarom is het verstandig duidelijk te maken dat er geen weg terug is, om goede afspraken te maken en tussentijds te evalueren, te controleren en (waar nodig) bij te sturen. Alleen dan kan de nieuwe situatie stabiliseren. Uiteindelijk zullen alle betrokkenen uit zichzelf handelen naar de nieuwe situatie, de verandering accepteren en de voordelen inzien. Wanneer medewerkers het nieuwe gedrag keer op keer uitvoeren, zal op den duur internalisatie van dit gedrag optreden: het wordt onderdeel van het dagelijks werk en zal steeds meer worden geautomatiseerd. Door het nieuwe gevoel van stabiliteit zullen medewerkers zich weer comfortabel gaan voelen in hun veranderde werkwijze.

Gebruik

Het model van Lewin vormt nog steeds de basis van veel veranderaanpakken en -strategieën. Het vertoont bijvoorbeeld sterke gelijkenissen met het (latere) model van Kotter:

Lewin	Kotter
Unfreeze	1. Urgentiebesef vestigen 2. De leidende coalitie vormen

	3. Een visie en strategie ontwikkelen 4. De veranderingsvisie communiceren
Change	5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren 6. Korte-termijnsuccessen genereren 7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen
Freeze	8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Pluspunten

Sterk is het punt van de uitgebreide voorbereiding op de verandering. Het model propageert het zorgvuldig voorbereiden van veranderingen met de uitdrukkelijke focus op de menselijke kant en de emoties die daarbij horen. In tegenstelling tot veel andere methoden is deze aanpak volledig geënt op gedragsverandering. In de klassieke veranderkunde zijn deze concepten onomstreden.

Minpunten

Veranderingen volgens het driefasenmodel van Lewin hebben het karakter van een uitzondering: stabiliteit (freeze) is de norm, verandering (change) is een afwijking van die norm en vraagt om het creëren van spanning (unfreeze). Dit is een inmiddels achterhaald uitgangspunt. De heersende opvatting is dat maatschappij en organisaties continu aan verandering onderhevig zijn. Daarnaast is het model beperkt. Het is immers volledig geënt op het veranderen van individueel gedrag, maar de context waarbinnen deze wens tot verandering relevant is, ontbreekt. Zo besteedt het geen aandacht aan de relatie van het veranderen van gedrag als functie van het veranderen van de organisatie. Er mist een uitgesproken visie op de wijze waarop die twee grootheden samenhangen. Tot slot: alhoewel het model gaat over gedragsverandering, ontbreken de concrete handvatten om die verandering vorm te geven. Het is meer beschouwend, maar pakt gedrag zélf niet aan.

Method 5: De Balanced Scorecard van Kaplan en Norton

Achtergrond

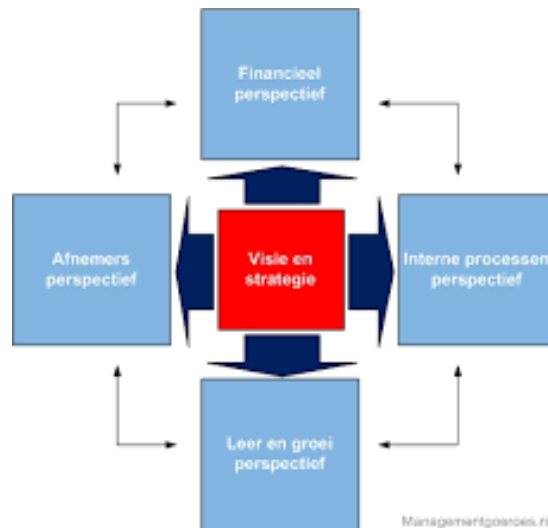
Voor een organisatie is de strategie het fundament van een gerichte bedrijfsvoering. Talloze onderzoeken en publicaties toonden echter aan dat veel organisaties moeite hebben met de implementatie van de strategie. Dat wil zeggen: met de aansluiting van de ontplooide initiatieven en de dagelijkse activiteiten op die strategie. Het resultaat is in veel gevallen het niet halen van financiële doelstellingen [ref: *The Office of Strategy Management, Robert Kaplan/David Norton, Harvard Business Review, Oktober 2005*] [ref: *Turning Great Strategy into Great Performance, Michael Mankins/Richard Steele, Harvard Business Review, Juli/Augustus 2005*]. Om alignment en focus aan te brengen in de strategieontwikkeling en -implementatie introduceerden Robert Kaplan en David Norton in 1992 de Balanced Scorecard als strategie-implementatietool [ref: *Strategy Maps, Robert Kaplan/David Norton, Harvard Business Review Press, 2004*]. Het heeft zich sindsdien ontwikkeld tot een integraal instrument voor de beschrijving en invoering van bedrijfsstrategieën.

Beschrijving

De Balanced Scorecard is een vertaling van de strategische doelen van een bedrijf in concrete, meetbare indicatoren: doelen, normen en prestaties.

If you can measure it, you can manage it (Robert Kaplan, 2004)

De basisgedachte van de tool is dat het klassieke sturen op slechts financiële indicatoren de langetermijnvisie verwaarloost. Niet-financiële indicatoren vanuit de perspectieven *klant, interne bedrijfsprocessen* en *leren en groeien* hebben een voorspellende waarde voor toekomstige performance, omdat ze de randvoorwaarden bouwen voor financiële groei [ref: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Robert Kaplan/David Norton, Harvard Business Review, Juli/Augustus 2007*].



Het financieel perspectief

Het financieel perspectief beschouwt de organisatie vanuit de bril van de aandeelhouder. Het gaat hier om afwegingen als: hoe kijkt de aandeelhouder aan tegen onze onderneming? Waarom kiest de aandeelhouder voor ons? Zijn we in staat de aandeelhouder waar voor zijn geld te bieden, nu en in de toekomst? Is het verstandig, en zo ja zijn we in staat om verder te groeien? Indicatoren als omzet, Return on Investment (ROI), EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) en cashflow spelen hierbij een belangrijke rol.

Het klantperspectief

Je kunt ook naar de eigen organisatie kijken vanuit het klantperspectief. Hoe kijkt de klant tegen de onderneming aan? Hoe tevreden zijn de klanten met de producten of diensten die we leveren? In hoeverre dragen we bij aan de winstgevendheid van onze klanten? Welke kanalen gebruiken we om klanten te werven? Kunnen we meer klanten aantrekken? Willen we onze huidige klanten vasthouden en zo ja, hoe doen we dat dan? Uit dit perspectief ontstaan indicatoren als tijd (de tijd die verstrijkt tussen aanvraag en levering) kwaliteit (percentage foutloos-geleverde producten), prestaties (de door de klant ervaren meerwaarde) en kosten (de prijs die klant betaalt).

Het interne-bedrijfsprocessenperspectief

Het is voor een organisatie van groot belang niet alleen naar buiten te kijken maar ook intern te analyseren hoe de levering van producten en diensten tot stand komt. Het gaat hier om de dagelijkse activiteiten, het dagelijks werk. Hoe ziet ons voortbrengingsproces er uit? Is het klaar voor de toekomst? Kunnen we alles wat we beloven ook daadwerkelijk waarmaken? Benutten we onze potentie wel optimaal? Zijn er verdere stappen te zetten? Drie procesgebieden kunnen daarbij onder de loep genomen worden: het innovatieproces, het operationele proces en de serviceverlening na verkoop. Bijbehorende indicatoren zijn bijvoorbeeld kwaliteit (intern uitvalpercentage), doorlooptijd (de tijd die het kost om een product te maken) en productiviteit (aantal eenheden per tijdsduur).

Het leer-en-groei perspectief

Veranderingen gaan sneller en sneller. Om de wedren te kunnen bijhouden, moeten organisaties flexibel zijn en snel kunnen inspelen op marktontwikkelingen. Hoe beweegt de markt zich? Wat voorzien we voor ontwikkelingen op de korte, middellange en lange termijn? Zijn we met onze huidige structuur flexibel genoeg om daarin mee te gaan en hebben we de juiste kennis en vaardigheden in huis? Met deze punten in het achterhoofd kunnen organisaties ervoor kiezen om te sturen op grootheden als competenties of de wijze waarop het management haar medewerkers aanstuurt.

In kaart brengen van de perspectieven

Ieder perspectief wordt langs de volgende assen in kaart gebracht:

- De doelstellingen: wat willen we op langere termijn bereiken?
- Prestatie-indicatoren: wat gaan we meten om te kunnen sturen op het behalen van de doelen?
- Normen: welke scores willen we halen voor ieder van de indicatoren? Wanneer is de doelstelling behaald?

- Initiatieven: wat gaan we doen om de normen te halen? Welke verbeteringen moeten we daarvoor doorvoeren?

Gebruik

Uit een onderzoek van Bain & Company, een Amerikaans adviesbureau, naar in totaal 13.000 bedrijven uit meer dan 70 landen wereldwijd, blijkt dat circa 40% de Balanced Scorecard gebruikt [ref: *www.bain.com*]. Het is daarmee wereldwijd het meest gebruikte instrument op het gebied van prestatie management.

Pluspunten

De Balanced Scorecard is een eenvoudig en helder instrument, dat veel organisaties helpt met datgene waar ze enorm mee worstelen: het ontwikkelen van een gebalanceerde strategie en het geïmplementeerd krijgen van die strategie. Het instrument helpt bovendien om de strategie en de stand van zaken ten opzichte van die strategie te communiceren. Het instrument wordt niet alleen veelvuldig gebruikt, het leidt volgens hetzelfde onderzoek ook tot een hoge gemiddelde tevredenheid (vier op een schaal van vijf). Volgens een case study in 2000 heeft Mobil Oil bijvoorbeeld haar resultaten in enkele jaren tijd spectaculair verbeterd, volgens de bedrijfsleiding direct naar aanleiding van het invoeren van de Balanced Scorecard [ref: *a Case Study Summary: Mobil, a Strategy-Focused Organization, Balanced Scorecard Collaborative Inc, 2000*].

Minpunten

In de eerste plaats is de aanpak volledig top-down, dat wil zeggen managementgestuurd. De strategie wordt volledig door de leiding bepaald en uitgewerkt. Kennis en ervaring van de medewerkers blijven op deze wijze onbenut. Ten tweede gaat het in de visie van Kaplan en Norton om cijfers, maatstaven en criteria en andere tastbare elementen die nodig zijn om een bedrijf in de goede richting te leiden. Het grote risico van een dergelijk eenzijdige aanpak is dat het management louter op cijfers wordt afgerekend en dus ook louter op cijfers gaat sturen. We noemen dat wel eens gekscherend *management by spreadsheets of spreadsheetmanagement*. Minder grappig is echter dat dit in veel organisaties de praktijk van alledag is: dikke rapporten met fleurige dashboards, die maar zelden de realiteit echt weerspiegelen. Cijfers kunnen gemakkelijk worden gemanipuleerd en van rood via oranje naar groen kleuren, immers daarmee gooien de managers bij hun bazen de hoogste ogen. En bonussen hangen af van de hoogte van die ogen. Bovendien geven cijfers slechts een kil en eenzijdig beeld: wat er echt aan de hand is op de werkvloer wordt onder het tapijt geschoven. Deze wijze van aansturen werkt afstandelijkheid in de hand. Beslissingen die achter achter de directietafel worden genomen op basis van een mooie grafiek zonder met de mensen te hebben gesproken, zijn vaak niet de beste. Mensen vormen nu eenmaal voor veel organisaties, en zeker voor dienstenorganisaties, toch echt hét bedrijfskapitaal. Tot slot: gedragsgerelateerde handvatten bij de invoering van de scorecard zelf ontbreken volledig. En dat terwijl het opzetten van goede meetsystemen op zichzelf al een enorm verandertraject is, dat expliciete aandacht en betrokkenheid van veel medewerkers vergt.

[Methode 6: Het 7S-model van McKinsey en gedragsverandering](#)

Achtergrond

Het 7S-model is ontworpen door medewerkers van McKinsey en werd allereerst gepubliceerd in 1980 in het tijdschrift 'Business Horizons' [*Structure is not Organization, Tom Peters e.a., Business Horizons, Juni 1980, pag 14-26*] en vervolgens in de boeken 'The art of Japanese Management' in 1981 [ref: *The art of Japanese management, Richard Pascale and Anthony Athos, Simon & Schuster, 1981*] en 'In Search of Excellence' [ref: *In Search of Excellence, Tom Peters, HarperCollins Publishers, 1982*]. Het model biedt managers een gedegen handvat om de prestaties van een onderneming te beschrijven, te analyseren en te verbeteren aan de hand van zeven vaste dimensies of factoren. Deze factoren zijn samenhangend, wat wil zeggen dat het aanpassen van één factor van invloed is op ieder van de andere zes. Ze moeten dus integraal worden beïnvloed, om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Bij een optimale bedrijfsvoering zijn de zeven factoren met elkaar in evenwicht.

Beschrijving

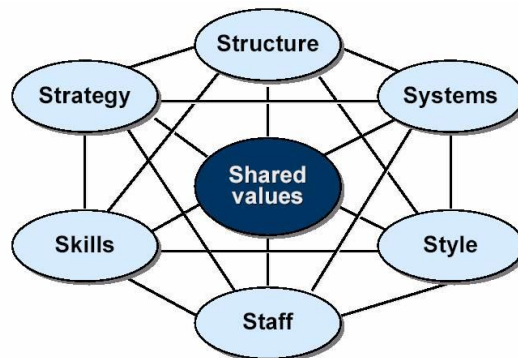
Het 7S-model onderscheidt een drietal *harde* en een viertal *zachte* factoren. Harde factoren zijn rationeel, tastbaar, te beschrijven of in een schema te zetten, vaak met SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) doelen, terwijl de zachte factoren de menselijke, emotionele kant belichten. De zachte factoren hebben te maken met bedrijfscultuur en zijn minder gemakkelijk en snel te beïnvloeden dan de harde factoren.

De harde factoren zijn:

- Strategy (strategie)
- Structure (structuur)
- Systems (systemen)

De zachte factoren:

- Skills (vaardigheden)
- Style (managementstijl)
- Staff (personeel)
- Shared values (gedeelde waarden)



Strategy (strategie)

In de factor 'Strategy' analyseert het model welke doelen het bedrijf heeft gesteld en hoe het bedrijf die doelen realiseert. De strategie slaat een brug tussen de missie, de 'raison d'être' van het bedrijf, en de operatie. Immers met de beschikbare (doorgaans beperkte) middelen kunnen niet alle doelen tegelijkertijd gerealiseerd worden. Een strategisch plan maakt daarom heldere keuzes over waar de organisatie zich wel én niet op gaat richten.

Structure (structuur)

Onder 'Structure' kijkt het model naar de wijze waarop het bedrijf is ingericht. Er wordt gekeken naar onderwerpen als bureaucratie, taakverdeling, coördinatie, de wijze waarop projecten binnen de organisatie worden ingericht, centrale of decentrale besluitvorming en de organisatiestructuur: lijn-, staf- en functionele organisatieonderdelen, het aantal niveaus in de organisatie.

Systems (systemen)

'Systems' omvat alle formele en informele werkwijzen binnen de organisatie zoals bedrijfsprocessen, procedures, instructies, afspraken, standaarden, Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) en de wijze waarop de medewerkers met elkaar communiceren.

Skills (vaardigheden)

Met 'Skills' onderscheidt de organisatie zich van de concurrentie. Het gaat hierbij om Unique Buying Reasons als productkwaliteit, snelheid of leverbetrouwbaarheid.

Style (managementstijl)

'Style' analyseert de relatie tussen management en medewerkers. Het gaat hierbij om vraagstukken als het hanteren van een strakke hiërarchie versus autonomie, maar ook om het aantal managementlagen, de afstand tussen management en de werkvloer, participatie van medewerkers in besluitvormingsprocessen, kortom om de manier waarop leiderschap en management ingevuld wordt.

Staff (personeel)

'Staff' vormt het hart van bijna iedere organisatie. Deze factor richt zich op het human resource (HR) beleid, op medewerkers- en managementprofielen, beschikbare competenties en specialisaties, aannamebeleid, personeelsverloop, medewerkerstevredenheid, motiveren, trainen en belonen, functioneren van het personeel en de verdeling man/vrouw.

Shared values (gedeelde waarden)

Centraal in het 7S-model staan de 'Shared values'. Centraal omdat deze factor voor samenhang en sturing zorgt van de overige factoren. Hier wordt in kaart gebracht in hoeverre sprake is van een

gedeelde bedrijfsopvatting, er wordt gekeken naar de bedrijfscultuur, de wijze van samenwerking en de mate waarin de missie en de visie leven in de organisatie en in overeenstemming zijn met de werkelijkheid. Voor dat laatste is het belangrijk dat juist het management een rolmodel is van die gedeelde waarden en visie.

Gebruik

McKinsey is één van de meest toonaangevende organisatieadviesbureaus. Haar 7S-model wordt dan ook wereldwijd toegepast.

Pluspunten

Het 7S-model vormt een goed ordeningsraamwerk, waarin mogelijke lacunes en inconsistenties tussen de zeven factoren kunnen worden opgespoord en bijgestuurd. Het 7S-model is ook een integraal model. Het legt de nadruk op het samenhangend ofwel holistisch analyseren, respectievelijk het in samenhang veranderen van diverse onderwerpen binnen een organisatie. Met een blauwdruk van de prestatieknelpunten kunnen de verschillende elementen gericht worden ingezet. Daarbij kan de huidige situatie (As Is) met de gewenste en toekomstige situatie (To Be) worden vergeleken. Organisaties kunnen het 7S-model bij veranderprojecten inzetten als framework, als referentiekader om zeker te stellen dat alle factoren de aandacht krijgen die ze verdienen. Het model besteedt daarnaast uitgebreid aandacht aan de zachte kant van veranderen.

Minpunten

Achteraf bleek, zo heeft Tom Peters, één van de auteurs van 'In Search of Excellence' toegegeven, dat er gerommeld is met data bij het schrijven van zijn bestseller [ref: *True Confessions, interview met Tom Peters, Fast Company, Issue 53, dec. 2001*]. De door hem geaccordeerde tekst bevat de opvallende bekentenis: "we faked the data". Later heeft Tom Peters betoogd dat dat niet zijn letterlijke woorden waren. Maar het kwaad was al geschied. Ook aan de resultaten van het onderzoek werd getwijfeld: General Electric bleek bijvoorbeeld niet goed genoeg en Atari werd juist als excellent betiteld. Twee kwalificaties die achteraf bleken de plank volledig mis te slaan.

Twee veronderstellingen achter het 7S-model worden wel eens ter discussie gesteld [ref: *De vijf gamechangers voor consulting, Ard-Pieter de Man e.a., SIOO, 2013*]. Het model stelt 'Shared values' centraal, en hoewel deze ongetwijfeld van belang zijn, wordt betoogd dat de andere factoren net zo belangrijk zijn. De tweede veronderstelling achter het raamwerk is dat de 7S'en in samenhang moeten worden ingevuld om een coherente organisatie te krijgen. Dat organisaties coherent moeten zijn om succesvol te zijn, is echter een onbewezen stelling. De recente literatuur over innovatieve organisaties geeft een ander beeld. Tot slot: het model beperkt zich tot concepten. Het biedt geen concrete handvatten. Hoe gedragsverandering aan te pakken, komt bijvoorbeeld totaal niet aan de orde. Het is een framework maar biedt geen recepten voor verandering.

Methodie 7: Teamwork van Lencioni

Achtergrond

Teamwork. Een sleutelbegrip, dat de laatste decennia steeds meer opgeld doet. Het denken over organiseren ontwikkelt zich steeds meer van top-down gestuurd naar delegeren en participeren. Een logisch gevolg daarvan is dat de aandacht voor samenwerking op de werkvloer (ofwel: teamwork) blijft groeien. In dat licht moet ook het succes van Lencioni worden gezien. In 'De 5 frustraties van teamwork' [ref: *De 5 frustraties van teamwork, Patrick Lencioni, Business Contact, 2009*] beschrijft hij voor managers en teamleiders in romanstijl op een heel toegankelijke manier de problemen die bij teamvorming optreden. Hij geeft daarbij handvatten om ieder van de blokkades achtereenvolgens te slechten. Ofwel: hoe maak je van een groep een team?

Beschrijving

Lencioni's model is opgebouwd als een piramide. Hij gebruikt die metafoor om twee belangrijke karakteristieken te benadrukken. Ten eerste het feit dat de onderliggende niveaus de basis vormen voor die daarboven; je kunt pas een volgend niveau realiseren als het onderliggende niveau klaar is. Ten tweede het feit dat het realiseren van de onderste niveaus meer inspanning en aandacht vergt dan de bovenliggende niveaus. Lencioni onderscheidt de volgende vijf niveaus, samen vormen ze de frustraties voor optimale teamvorming:

1. Gebrek aan vertrouwen
2. Angst voor conflicten
3. Gebrek aan betrokkenheid
4. Geen verantwoordelijkheid nemen

5. Te weinig aandacht voor teamresultaten



Gebrek aan vertrouwen

Op dit basisniveau weten de teamleden nog niet zoveel van elkaar. Ze kennen elkaars normen en waarden niet, weten niet wat de anderen beweegt, waar ze bang voor zijn, wat hen drijft, waar ze energie van krijgen. Kortom hoe de anderen 'in elkaar zitten'. Ook kennen ze elkaars krachten niet, weten dus niet waar ze elkaar overlappen en waar ze elkaar kunnen aanvullen. Er is nog geen vertrouwen. Gebrek aan vertrouwen leidt ertoe dat teamleden een muur om zich heen bouwen uit een behoefte aan onfeilbaarheid. Teamleden laten elkaar nog niet toe, zien elkaar eerder als bedreiging dan als object van synergie.

**Remember teamwork begins by building trust
And the only way to do that
is to overcome our need for invulnerability (Lencioni 2009)**

Kwetsbaarheid vormt de basis voor vertrouwen. Iedereen maakt fouten en iedereen begrijpt dat. Teamleden die 'geen fouten maken' worden daarom al snel gewantrouwd, immers 'ze zullen wel iets achterhouden' en zijn 'waarschijnlijk niet eerlijk'. Mensen die zich niet kwetsbaar opstellen, staan vertrouwen in de weg. Vertrouwen vormt de basis van ieder team. Het ontstaat doordat teamleden met elkaar delen wat hen bezighoudt. Dit kunnen gevoelens zijn, ervaringen, persoonlijke bijzonderheden, maar zeker ook de eigen kwaliteiten en zwakheden. In een hecht team stelt men zich regelmatig kwetsbaar op, vraagt men om hulp en ontvangt men graag eerlijke feedback. Het behoeft geen betoog dat deze teameigenschappen de weg naar succes helpen plaveien. Om dit alles te bereiken, worden bij het opbouwen van dit eerste niveau interventies toegepast als teambuildingsdagen en het opstellen van professionele profielen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeur.

Angst voor conflicten

Een team zonder onderling vertrouwen vermijdt confrontaties en conflicten. Die worden immers gezien als ruzie en zouden alleen maar tot escalaties leiden. Het wordt dan als veiliger ervaren om die confrontaties maar uit de weg te gaan. Er lijken dus in het team geen conflicten te zijn, alles is pais en vree. Maar dat is natuurlijk schijn. Frustraties en irritaties inslikken laat ze nog niet verdwijnen. Integendeel, ze blijven sluimeren en kunnen vroeg of laat leiden tot explosies. Deze sfeer leidt bovendien tot allerlei negatieve bij-effecten zoals duikgedrag en vingerwijzen.

In werkelijkheid zijn conflicten en emotionele discussies juist erg constructief om de echte, diepliggende problemen boven water te krijgen en op te lossen. Het is voor een optimale teamgeest van groot belang om confrontaties hun werk te laten doen. Dit geldt overigens voor alle relaties. Een 'wij hebben nooit ruzie'-huwelijk heeft vaak een hoge graad van oppervlakkigheid. Duurzame relaties hebben nu eenmaal conflicten nodig om te groeien, dat is een universele waarheid, of het nu gaat om de situatie thuis of om de situatie op het werk.

How many of you would rather go to a meeting than a movie?" No hands went up. "Why not?" After a pause, Jeff realized that her question was not a rhetorical one. "Because movies are more interesting. Even the bad ones." His peers chuckled. Kathryn smiled. "Right. But if you really think about it, meetings should be

at least as interesting as movies (Lencioni, 2009).

Het team moet begrijpen en erkennen dat conflicten en confrontaties niet aanvullend, maar juist constructief en productief zijn. Een procesbegeleider of facilitator kan het team helpen, om te beginnen door op zoek te gaan naar 'oud zeer', al-of-niet onuitgesproken gevoelens en problemen uit het verleden, en die open en bloot op tafel te leggen. Maar ook daarna is het zinvol om continu in het oog te blijven houden waar irritaties zitten. Observaties van verbaal en non-verbaal gedrag geven veel informatie. Teams die confrontaties durven aangaan zijn effectiever dan teams die dat niet doen. Het is bij die confrontaties van belang om zo goed mogelijk de totale omvang van een probleem in kaart te hebben en op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken. In ieder geval stelt het team aan het eind van zo'n confrontatie (workshop, vergadering, teamsessie, heidedag et cetera) zeker dat er geen emotionele losse eindjes bestaan.

Gebrek aan betrokkenheid

Het derde niveau gaat over betrokkenheid ofwel commitment aan het team. Gebrek aan betrokkenheid is vaak een gevolg van een niet afgebouwd tweede niveau. Juist de hartstochtelijke debatten, waarin teamleden lucht hebben kunnen geven aan hun meningen, en waarin de teamleden elkaar steeds beter gaan kennen en begrijpen, zijn de momenten waarop commitment wordt opgebouwd. Hierdoor zullen teamleden gemakkelijker besluiten accepteren, ondanks het feit dat ze er initieel niet achter stonden. Gedragingen als instemmen-in-woord-maar-niet-in-daad komen steeds minder voor.

Een beruchte oorzaak van gebrek aan betrokkenheid is ook het blijven zoeken naar consensus. Consensus is een mooi principe, maar het verwatert de duidelijkheid. De veilige middenweg is niet altijd de juiste route, zachte heelmeesters maken stinkende wonden. Afgezwakte besluiten veroorzaken vaagheid en leiden tot weinig-heldere prioriteiten. Dit gaat ten koste van het nemen van eigenaarschap. Teamleden moeten bereid zijn tot het brengen van offers. Geven en nemen versterkt het teamgevoel. Betrokkenheid gaat over helderheid en acceptatie van besluiten. Volledige overeenstemming is immers onmogelijk. Door ieder zijn standpunt te laten uitspreken en mee te wegen in de uiteindelijke eenduidige besluitvorming, ontstaat bereidheid om samen verder te gaan.

Geen verantwoordelijkheid nemen

Gebrek aan commitment is de primaire oorzaak van het negeren van verantwoordelijkheid. Een collega die niet achter een belangrijk besluit staat, terwijl het besluit wel wordt doorgevoerd, is vaak niet bereid om de strijd aan te gaan wanneer teamleden tekortkomingen vertonen. Het is immers best lastig om een collega aan te spreken op zijn gedrag; dat kost de nodige (in)spanning. En die investering wil je alleen doen als het iets oplevert. Het niet-aanspreken van die collega houdt irritaties in stand. De medewerker zal die verantwoordelijkheid echter wél pakken als hij de doelstellingen van het team en de besluiten omarmt. Dan levert de investering namelijk iets op: een stapje van het team in de goede richting. Leden van een hecht team overwinnen de drempel en spreken elkaar vanzelfsprekend aan op hun verantwoordelijkheden. Ze sporen hun collega's op een respectvolle wijze aan tot het juiste gedrag en de juiste werkwijze. Instrumenten die het nemen van collectieve verantwoordelijkheid bevorderen, zijn het regelmatig bespreken van voortgang (en problemen), het scherp maken van doelstellingen, indicatoren en normen, het maken van gedragsafspraken, het geven van feedback en het geven van teambeloningen.

Te weinig aandacht voor teamresultaten

Teamdoelstellingen kunnen worden behaald zodra het teambelang wordt geplaatst boven het individuele belang (ego, status, carrière) of het belang van de eigen afdeling. Spanningen tussen afdelingsdoelstellingen en teamdoelstellingen kunnen heel relevant zijn bijvoorbeeld bij projectteams die uit verschillende afdelingen zijn samengesteld.

Een grote blokkade voor teamfocus is het ontlopen van verantwoordelijkheden (niveau vier). De teamleden concentreren zich dan te weinig op teamresultaten, de waardering voor individuele successen ontbreekt, er worden geen teamfeestjes gevierd, de beste mensen verlaten het schip.

In de ideale situatie concentreren de teamleden zich volledig op het bereiken van gezamenlijke teamresultaten. Instrumenten die bijdragen aan teamresultaatgerichtheid: verwachtingen en gewenste successen delen (met elkaar, maar ook publiek) en waardering uiten door elkaar (openlijk) te complimenteren.

A team that is not focused on results ...

- **Stagnates/fails to grow**

- Rarely defeats competitors
- Loses achievement-oriented employees

Lencioni, 2009

Gebruik

Het model wordt veelvuldig aangehaald, met name door adviesbureaus. Het is echter lastig aan te geven hoe vaak en door wie het wordt gebruikt, met name omdat het is bedoeld ter inspiratie. Het is veel meer een model dan een praktische methode.

Pluspunten

Het model is eenvoudig en gemakkelijk te doorgronden. Het onderkent dat de zachte, emotionele gezondheid van een team randvoorwaardelijk is voor succes en dat sturen op resultaten zonder aandacht voor de menselijke kant, zeker op langere termijn, kansloos is. In die zin is er continu aandacht voor gedrag, de zachte kant van succes.

Minpunten

Er is al veel geschreven over hoe teams samen te stellen en hoe teams optimaal te laten samenwerken. Denk aan de 9 teamrollen van Meredith Belbin of aan het groepsfasenmodel ('Forming, Norming, Storming, Performing') van Bruce Tuckman. Lencioni heeft een fraai model ontwikkeld, maar voegt maar weinig toe aan hetgeen al eerder is beschreven. Het model adresseert teamvorming, heel belangrijk, maar is daarmee wel beperkt van scope. En het maakt het veranderen van gedrag nergens concreet.

Methode 8: Lean Six Sigma en gedragsverandering

Achtergrond

Lean Six Sigma is misschien wel één van de bekendste verbetermethodes. Het is een samenvoeging van de afzonderlijk ontwikkelde methodes *Lean Manufacturing* en *Six Sigma*. *Lean Manufacturing* of kortweg *Lean* vindt zijn oorsprong in de Toyotafabrieken tijdens de periode direct na de Tweede Wereldoorlog, een crisisperiode in Japan. Werkplaats chef Taiichi Ohno stond aan de wieg van *the Toyota Production System* (TPS). Het systeem bewees later opnieuw haar waarde tijdens de oliecrisis van 1973. De groei van de Japanse economie kwam vrijwel volledig tot stilstand, maar de Toyota Motor Company wist desondanks grote winsten te boeken. TPS richt zich op het creëren van klantwaarde door *continu verbeteren* en *respect voor de mens* binnen de organisatie. Een overkoepelende denkwijze, ook wel *The Toyota Way* genoemd. Bij continu verbeteren staat *Kaizen* centraal: een continuüm van kleine, individuele verbetertrajecten, gericht op het vormen van een bedrijfscultuur waarin continu verbeteren in de genen van de medewerkers wordt ingebed. Het respect voor de mens richt zich op medewerkers, klanten en leveranciers.

All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non value adding wastes (Taiichi Ohno, 1988).

In de jaren tachtig van de vorige eeuw hebben onderzoekers van het Massachusetts Institute of Technology (MIT) op basis van TPS *Lean* ontwikkeld, wat leidde tot een bredere toepassing in de productie-industrie en de logistiek. Toyota zelf is overigens nooit overgestapt op de term 'Lean' maar is 'TPS' blijven gebruiken omdat ze niet geassocieerd wilden worden met Lean. De reden daarvoor is, dat de Amerikanen een fundamenteel uitgangspunt niet hebben begrepen. TPS is nooit bedoeld om productiviteit en efficiency te verhogen ten einde dure werknemers te kunnen ontslaan. Het is bedoeld om nieuwe energie vrij te maken en nieuwe ideeën in de markt te zetten, zoals Yamaha (is van Toyota). Dat fundamentele verschil heeft geleid tot een groot verschil in mindset tussen TPS en Lean.

In dezelfde periode als Lean (jaren tachtig) is *Six Sigma* in de Verenigde Staten door Mikel J. Harry bij Motorola ontwikkeld. Hij combineerde Lean-concepten met ideeën uit de klassieke Tayloriaanse organisatieleer. De methodiek is breed en succesvol toegepast door General Electric. Six Sigma is meer dan Lean een data-driven methode. Centraal staat het meten van de belangrijke indicatoren, de resultaten van de metingen wijzen op de zwakke, te verbeteren punten in de organisatie. Een adagium van Six Sigma:

In God we trust, all others bring data (William Edwards Deming)

Beschrijving

Lean wordt vaak in één adem genoemd met Six Sigma. De twee methodes zijn complementair, ze gaan beide uit van de wensen van de klant, van het proces en van gezamenlijk met de medewerkers verbeteren. Beide methoden voeren iteratieve verbeteractiviteiten uit in multidisciplinaire teams, waardoor afdeling overschrijdend samenwerken wordt gestimuleerd.

Lean (de slanke organisatie)

Lean legt de focus op snelheid en het reduceren van verspilling (*waste*), de activiteiten die geen directe waarde toevoegen vanuit het perspectief van de klant. Lean gaat over meer doen van wat ertoe doet en stoppen met dingen die er niet toe doen. De klant is niet geïnteresseerd in zogeheten Non-Value Adding werk en is al helemaal niet bereid hiervoor te betalen. Lean draait dus om het slank maken van bedrijfsprocessen.



Lean start met het bepalen van de toegevoegde waarde (*Value*) voor de klant: een product of dienst dat/die aan bepaalde voorwaarden voldoet. Vervolgens wordt het betreffende waardeleverend proces, de zogenaamde waardestream (*Value Stream*) in kaart gebracht. In dit proces wordt duidelijk waar de verspillingen zitten en kan een verbeterd proces met *Flow* worden gemaakt, oftewel een proces zonder onnodig oponthoud en verspillingen. Deze verspillingen worden inzichtelijk gemaakt door met de procesexperts gegevens te verzamelen en te analyseren. Elders in de organisatie ziet men hiervan de resultaten, men wordt enthousiast en gaat zelf aan de slag met het Leanen van hun eigen proces (*Pull*). Op deze manier ontstaat een organisatie met medewerkers die procesbreed en klantgericht denken en die alles in het werk stellen om pro-actief te verbeteren ten gunste van de klant (*Perfection*). Naast deze aanpak kent Lean een indrukwekkende toolbox. Zonder ze inhoudelijk te bespreken, willen we een aantal aansprekende tools (of zo u wilt technieken of best practices) benoemen: Kaizen, Gemba, Poka Yoke, Just In Time (JIT) en Root Cause Analysis zullen bij u in mindere of meerdere mate een belletje doen rinkelen.

Six Sigma (de perfecte organisatie)

Six Sigma richt zich vooral op het kwantificeren van de proceskwaliteit door het reduceren van spreiding. De aanpak bestaat uit vijf iteratieve fasen: Define, Measure, Analyse, Improve en Control, vaak afgekort tot DMAIC. DMAIC is feitelijk een directe afgeleide van Deming's Plan Do Check Act (PDCA) cyclus.



In de eerste fase (*Define*) vindt de probleemdefinitie plaats. Wat is er precies aan het hand met het aangewezen proces? Wat is het doel, wie zijn de afnemers/klanten van het proces? Wat voor afhankelijkheden en samenhang zijn er met andere processen? Zijn er kritieke onderdelen van het proces aan te wijzen? Na deze definitie en positionering van het probleem, worden in *Measure* de gewenste aspecten van het proces gemeten en worden tevens kwalitatieve gegevens verzameld. Hierbij gaat de aandacht allereerst uit naar de meetaanpak: wie gaat er meten en hoe? Waar halen we betrouwbare en volledige gegevens vandaan? Zijn dit wel precies de gegevens die we nodig hebben? Hoe lang en hoeveel moeten we meten om significante conclusies te kunnen trekken?

De derde fase (*Analyze*) richt haar pijlen op het analyseren van de meetgegevens. Een goede analyse is immers cruciaal om juiste conclusies te kunnen trekken. Hierbij kunnen eenvoudige statistische bewerkingen als gemiddelde en spreiding gebruikt worden. Maar vaak is er meer nodig, zoals het bepalen van correlaties tussen gegevens. Een goede analyse van de gegevens leidt tot het zichtbaar worden van achterliggende oorzaken. Kunnen we uitleggen waarom de output is zoals ie is? Begrijpen we welke oorzaken tot welke gevolgen leiden? Wat zijn de oorzaken achter de oorzaken? Hoe groot is de gap tussen de werkelijke situatie (*As Is*) en de gewenste situatie (*To Be*)? Welke oplossingsrichtingen zijn mogelijk en wat zullen de consequenties zijn van ieder van die richtingen? Kunnen we de oplossingsrichtingen prioriteren?

De volgende fase (*Improve*) is de creatieve fase, bedoeld om effectieve verbeteringen door te voeren. Hier draait het allemaal om. Hier spelen brainstormsessies met proceskenners een grote rol. Zij zijn immers de experts met *hands-on* kennis, hun mening is belangrijk. Conclusies trekken op louter meetgegevens verhoogt de kans parameters te vinden die geen oorzakelijk verband hebben met de te sturen performance. In veel gevallen zal het verband indirect zijn. Zoals in alle verbetertrajecten heeft het vaak de voorkeur om te beginnen met gemakkelijke, snel in te voeren veranderingen, de *quick wins*. Tot slot de *Control*-fase, de fase waarin het verbeterde proces wordt gemonitord; er wordt toezicht uitgeoefend op het verbeterde proces. Door de bepalende parameters te blijven monitoren wordt voorkomen dat het proces weer out-of-control raakt. Deze fase stelt zeker dat eventuele afwijkingen in de toekomst gecorrigeerd kunnen worden.

Gebruik

Een zeer aansprekend voorbeeld in Nederland is Scania Production Zwolle, de bekende vrachtauto-producent waar inmiddels sprake is van een Lean cultuur. Slimme marketeers hebben bedacht dat Lean Six Sigma niet alleen in de industrie toepasbaar is. Het werkelijke gebruik is veel breder. Sinds jaren is/wordt Lean Six Sigma dan ook wereldwijd toegepast door multinationals en in diverse branches, zoals banken en verzekeraars, telecom, energie, handel en overheid. De vraag is overigens of het bredere gebruik dan in de industrie terecht is. Lean Six Sigma is wel degelijk bedoeld om in een manufacturing omgeving toe te passen.

Pluspunten

De klant staat altijd centraal. Dit paradigma wordt tot in de haarvaten doorgevoerd. Het werken met kleine iteraties in multidisciplinaire teams stelt de organisatie in staat continu te leren en te verbeteren en stimuleert brede samenwerking. De DMAIC cyclus is op zichzelf een krachtig en eenvoudig hulpmiddel. Hetzelfde geldt voor de meeste technieken die Lean aanreikt. DMAIC's kracht ligt daarnaast in het aanpakken en optimaliseren van hoofdoorzaken van problemen in een proces. Lean en Six Sigma vullen elkaars zwakke punten aan. Zo ontbreken in Lean een goede

structuur en strategische focus, maar biedt Six Sigma een gestructureerde, projectmatige aanpak. En zo is Six Sigma een lastige en tijdrovende methode, maar biedt Lean hulp met een gereedschapskist vol met eenvoudig aan te leren technieken en best practices.

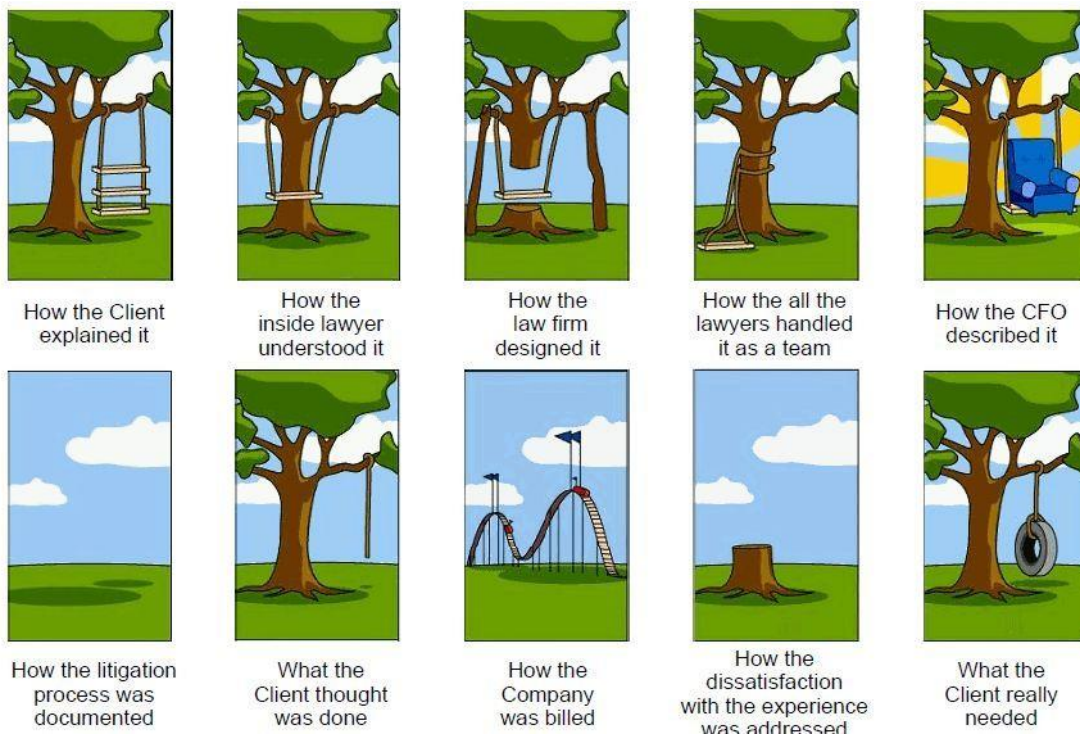
Minpunten

Vaak wordt Lean Six Sigma gehanteerd als de integratie van een deel van de Lean-toolbox in de DMAIC aanpak van Six Sigma. Jammer genoeg ontbreekt vaak de focus op de gedragsaspecten van Continu Verbeteren. Hierdoor verwordt Lean Six Sigma in de praktijk nogal eens tot een instrumentele aanpak, waarmee achterliggende fundamenteën onaangeroerd blijven. Het organisatiebreed ombuigen van het gedrag met Lean is overigens een buitengewoon tijdrovende kwestie. Scania deed er meer dan vijftien jaar over om het huidige niveau te bereiken.

Methodie 9: Business (Process) Reengineering

Achtergrond

Michael Hammer (Massachusetts Institute of Technology, ofwel MIT) brak in 1990 door met een revolutionair artikel in Harvard Business Review [ref: *Reengineering work: don't automate, obliterate, Harvard Business Review, Juli-Augustus 1990, pp. 104-112*]. In die periode begon het Westen een krachtige economische dreiging te ervaren van de ontwikkeling van Aziatische landen en er werd een groeiende behoefte gevoeld om met een krachtig weerwoord te komen. En dat kwam er in de vorm van *Business Reengineering* (soms ook wel *Business Process Reengineering* genoemd).



Beschrijving

De definitie van Business Process Reengineering volgens Hammer en Champy [ref: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Michael Hammer/James Champy, Harper Business, 1993*] is:

The fundamental rethinking and radical redesign of the business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed (Hammer/Champy, 1993)

Centraal in het ontstaan van Business Process Reengineering stonden de globale ontwikkelingen op het gebied van de drie C's:

- Klant (*Customers*)
- Concurrentie (*Competition*)

- Verandering (*Change*)

Inhoudelijk berust Business Process Reengineering op een tweetal pijlers, waarmee de aanpak zich destijds profileerde als vernieuwend en revolutionair:

- Fundamenteel en radicaal
- Van taken naar processen

Klant (Customers)

De Tweede Wereldoorlog leidde tot een structureel tekort aan zo ongeveer alles. Een korte schets van de situatie in Nederland destijds: de term 'woningnood' werd voor het allereerst gebruikt om het enorme tekort aan woningen aan te duiden. Tijdens de oorlog was de bouw van woningen gestagneerd, veel huizen en goederen waren tijdens de oorlog beschadigd of vernield en vlak na de oorlog nam de bevolking toe (de *babyboom*). Bijna 98 procent van alle treinwagons was naar het Derde Rijk versleept, en door de vele vernielde bruggen lag de binnenvaart stil. Havens waren vernield, de fabrieksinstallaties van Pernis en de Hoogovens waren ontmanteld. Veel landbouwgrond was onbruikbaar geworden, de kolenproductie bedroeg nog maar een fractie van het vooroorlogse niveau en elektriciteit was er slechts enkele uren per dag. Kortom: er was niets.

De periode van wederopbouw werd gekenmerkt door onderaanbod en overconsumptie. Het kon niet op. Alles wat werd geproduceerd, werd ook afgenomen. De enige beperkende factor voor groei was de productiecapaciteit. Logisch dat de klant er niet zo toe deed. Maar die tijden waren in de jaren '80 voorgoed voorbij. Onderaanbod was langzaam maar zeker overaanbod geworden. De klant had keus! En werd kritischer en ging steeds hogere eisen stellen. Bovendien werd de markt steeds transparanter. De tijden van telex en fax maakten plaats voor de online wereld. Met een druk op de knop kon men de laagste prijs of de beste kwaliteit gemakkelijk en snel vinden.

Concurrentie (Competition)

Een logisch gevolg van de toegenomen transparantie en het groeiende eisenpakket van de klant is het in onderling gevecht raken van de leveranciers. Bovendien verdwenen handelsbeperkingen als sneeuw voor de zon en werden lokale markten overspoeld door 'vreemde' aanbieders. Groeiende technische mogelijkheden en de steeds toenemende kennisontwikkeling verlaagden de drempels om als kleine starter de markt te betreden. Tel daarbij op dat die startups hun diensten - niet gehinderd door enige historie - goedkoop konden aanbieden door simpele structuren met weinig overhead en het plaatje is compleet: als we zo doorgaan, gaan we het niet redden.

Verandering (Change)

Het moge duidelijk zijn dat deze ontwikkelingen de noodzaak tot veranderen onderstreepten. Sterker nog, verandering was een continue factor aan het worden. Technologische ontwikkelingen volgden elkaar in rap tempo op. Een cd-speler of een televisie waren al verouderd op het moment dat ze in de etalage lagen. De welvaart nam nog altijd toe, waardoor de neiging tot het kopen van dan maar weer een nieuwe versie analoog bleef groeien. De levenscyclus van producten werd steeds korter.

En hier zag Hammer een schrijnende tegenstelling ontstaan. Klassieke organisaties waren helemaal niet ingericht op veranderen. Integendeel; alles was gericht op stabiliteit en continuïteit. Vernieuwing werd bewust of onbewust ontmoedigd door rigide hiërarchische structuren, die ontstaan waren in de periode dat het er juist om ging om de groei in juiste banen te leiden: bureaucratie dus. Verbetervoorstellen landden van het ene op het andere bureau, gingen van de ene commissie naar de volgende board en tegen de tijd dat ze werden goedgekeurd, was het voorstel al weer verouderd. Nog los van het feit dat een enkele, conservatieve dwarsligger ook nog eens dusdanig kon traineren dat het voorstel onderweg in een prullenbak of diepe broekzak verdween. Kortom: uithuilen en opnieuw beginnen met de hele organisatie!

Een fundamentele en radicale herbezinning

In de jaren '60, '70 en '80 richtten organisaties zich, als het ging om verbeteren, vooral op het automatiseren van processen of delen daarvan. In die periode gingen markten echter open, economieën werden geglobaliseerd, niet in de laatste plaats door de opkomst van nieuwe technologieën (internet). De wereld veranderde. Het werd tijd om onder de warme douche uit te stappen en het heel anders aan te pakken! Met Business Process Reengineering richt Hammer zich niet op een deel van het bedrijf, niet op een afdeling, niet op een enkel proces, maar op de organisatie als geheel. De aanpak inspireert de leiders van organisaties om out-of-the-box te denken. Niet vanuit bestaande kaders en structuren, maar met de centrale vraag: stel dat ik vandaag, met de kennis van nu, mijn organisatie helemaal opnieuw zou kunnen inrichten, hoe zou

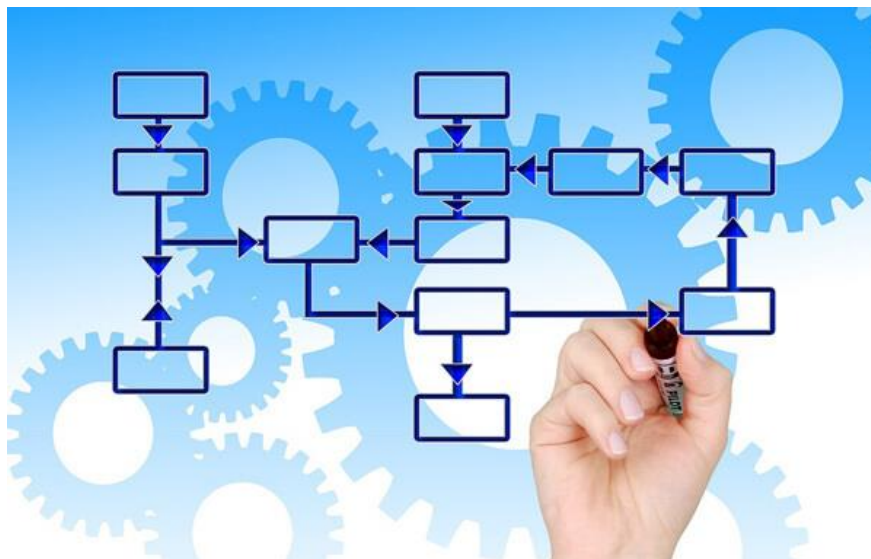
die nieuwe organisatie er dan uitzien? Het antwoord op deze vraag raakt de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen, technologie, humans resource management en zovoort.

Ook ICT speelt in Business Process Reengineering een grote rol, maar het vernieuwende is hier dat volgens Hammer ICT-veranderingen alleen effectief zijn en grote impact hebben als ze gepaard gaan met het tegelijkertijd aanpakken van de processen zelf en alles wat daarmee samenhangt.

Het denken in end-to-end bedrijfsprocessen in plaats van deeltaken

Volgens Hammer was een erfenis van de industriële revolutie het achterliggende probleem. Productie-organisaties waren opgesplitst in kleine, eenvoudige eenheden, zodat laaggeschoolden een nuttige bijdrage konden leveren aan het fabricageproces. Ze hoefden geen enkel idee te hebben wat vóór of ná hen in de productiestraat gebeurde. Wie heeft Charlie Chaplin niet zien schitteren in 'Modern Times'? Als de mannen een bepaalde taak maar vaak genoeg uitvoerden, werden ze er vanzelf bedreven en razendsnel in. Goed voor de winst! We moeten de arbeiders dan natuurlijk wel in het gareel houden en er met planning en control op toezien dat ze met de juiste dingen bezig zijn. En vooral moeten we de enorme groei kunnen blijven beheersen. En zie, de bureaucratie is geboren.

Deze functionele opdeling van organisaties beperkte zich niet tot fabriekshallen, maar had inmiddels ook zijn intrede gedaan in heel andere bedrijfstakken, zoals service-organisaties en overheidsinstanties. De uitdrukking 'van het kastje naar de muur' komt sinds 1914 voor in geschriften en is mogelijk ontstaan door de intrede van bureaucratie in de toenmalige stadskantoren. Het is duidelijk dat dit principe door de klant meestal niet in dank werd afgenomen en het blijft een raadsel waarom deze duidelijk irriterende karakteristiek van organisaties zolang straffeloos heeft kunnen voortbestaan.



Hoe dan ook; Business Process Reengineering moest er een einde aan maken. Het ging niet langer om eenvoudige functionele taken, maar om het hele (lees: end-to-end) bedrijfsproces. Inderdaad revolutionair! Medewerkers kregen meer autonomie en werden verantwoordelijk voor de hele flow (Case Managers). En de aanpak werkte. Een aansprekend voorbeeld uit Hammer's boek is de wijze waarop Business Process Reengineering de IBM Credit Corporation, een bedrijfsonderdeel van IBM dat kredieten verstrekt, heeft geholpen. Het goedkeuringsproces van een krediet is teruggebracht van zes dagen tot twee weken naar 90 minuten tot 4 uur door iedere kredietaanvraag door één persoon end-to-end te laten afhandelen:

IBM Credit had a brainstorm. Executives took a financing request and walked through all five ladders in the approval process, asking personnel in each of the five offices to put aside what they were doing and to process this request as they normally would, only without delay of having it sit in a pile on someone's desk. They learned from their experiments that performing the actual work in total took only 90 minutes. IBM Credit developed decision support systems for the deal structurers to guide them through the credit issuance process. They gave them rapid computer access to all the key information required to issue credit, by allowing routine applications to quickly go through the

approval process and having the more complex requests addressed by a small pool of specialists (Hammer, 1993).

Gebruik

Business Process Reengineering is in de loop van de jaren door multinationals op grote schaal toegepast. Naast IBM Credit Corporation zijn er succesvolle BPR-trajecten gerapporteerd bij de Ford Motor Company, Mutual Benefit Life Insurance en Xerox.

Pluspunten

Hammers ideeën zijn laagdrempelig en gemakkelijk te volgen. Ze werken voor velen ook inspirerend omdat ze zo 'logisch' zijn. Business Process Reengineering brengt, mits succesvol, veel plezier terug op de werkvloer. Immers, medewerkers krijgen door het end-to-end karakter direct voldoening, ze dragen merkbaar bij aan het succesvol resultaat van een proces, aan de klanttevredenheid en het werk wordt bovendien een stuk afwisselender. Sterker nog, ze zijn eigenaar van het proces met alle toegenomen verantwoordelijkheden van dien.

Minpunten

De aanpak is vooral een opsomming van uitgangspunten en checklists. Hoe je concreet aan de slag moet, welke stappen je moet zetten en hoe, ontbreekt. Daarnaast is de wetenschappelijke onderbouwing voor de aanpak mager. Hammer refereert veelvuldig aan succesverhalen, maar een wetenschappelijk onderzoek ligt niet aan zijn ideeën ten grondslag. Een belangrijk punt van aandacht is ook dat reengineering in de praktijk een buitengewoon ingrijpend en lastig traject is. Niet alleen omdat een organisatie echt op zijn kop gaat, maar ook omdat de IT-aanpassingen, bijvoorbeeld door oude, zogenaamde 'legacy'-systemen en ingewikkelde architecturen, de organisatieveranderingen slecht kunnen volgen. Tot slot: reengineering gaat over herontwerpen van een organisatie en raakt daarmee slechts de harde, de te beschrijven kant van de organisatie. Aandacht voor gedrag en emotie ontbreekt volledig. Al met al is het model slechts beperkt toepasbaar.

Methode 10: Swierenga en Elmers: In plaats van reorganiseren (reizen of trekken?)

Achtergrond

Deze laatste in de serie van tien is een wat vreemde eend in de bijt. In tegenstelling tot de voorgaande methoden is dit niet zozeer een aanpak, maar een nieuwe kijk op organiseren en reorganiseren. We vonden het echter als gedachtegoed dusdanig interessant, en bovendien van eigen bodem, dat we het u in deze bloemlezing van veranderaanpakken niet willen onthouden.

De visie van Swierenga en Elmers is in 1996 geponeerd in hun boek *In plaats van reorganiseren* [ref: *In plaats van reorganiseren, Joop Swierenga/Bianca Elmers, Noordhoff Uitgevers, 1996*]. Het is een reactie op de, in hun ogen, onzinnige hoeveelheid reorganisaties, die veel ellende opleveren en doorgaans uiteindelijk mislukken. Het kan en moet heel anders. Onderstaande beschrijving is een korte samenvatting van een aantal interessante punten in het boekje, dat overigens in 2009 in een tweede druk is uitgebracht.

Beschrijving

Onderstaand citaat uit het boek omschrijft pakkend de achtergrond van het gedachtegoed:

Eén van de meeste recente cases speelde zich kortgeleden af bij een busmaatschappij in de regio Zaandam. Daar gingen de buschauffeurs in staking, uit protest tegen het afschaffen van een intercomsysteem, waarmee ze gewend waren onderling contact met elkaar te houden, over vertrektijden, aansluitingen etc. De directie wilde dit systeem vervangen door een gecentraliseerd communicatiesysteem, want, zo vertelde de directeur tegen een journalist, we citeren letterlijk: 'Het huidige systeem leidt ertoe dat chauffeurs de neiging krijgen om onderling, met elkaar, de problemen op te lossen, en dat kan toch niet de bedoeling zijn' (Swierenga, 2009).

Bureaucratische oplossingen zijn zelden effectief en hebben vaak averechts effect. Beter is het om met elkaar op basis van hoor en wederhoor en wederzijds begrip tot oplossingen te komen die ook in de praktijk werken. Dat voorkomt dat we het kind met het badwater wegspoelen. Bureaucratie verbloemt angst en lafheid. En reorganiseren is de overtreffende trap van bureaucratie. Of, zoals Swierenga het beschrijft:

Reorganiseren is het bureaucratisch aanpakken van een verandering. Wegens gebrek aan moed. (Swierenga, 2009)

Een aantal uitgangspunten kenmerkt de Swierenga- en Elmerskijk op organiseren. Ze volgen hieronder.

The medium is the message

Reorganiseren is soms nodig, maar er wordt veel te veel gereorganiseerd. Reorganisaties hebben sinds de jaren '90 vaak tot doel om de organisatie te innoveren door haar slagvaardiger te maken. Slagvaardiger wil zeggen met minder regels en met minder control. En vervolgens wordt dit hernieuwde concept van bovenaf opgelegd met strakke plannings en vooral veel voortgangscntrole. Ofwel, het verminderen van de bureaucratie wordt op een bureaucratische wijze ingezet. Iedere verandermanager weet echter dat een verandering moet worden aangepakt op de wijze zoals de nieuwe organisatie moet gaan werken en niet op de oude manier. Dit soort reorganisaties is daarom al mislukt voor ie goed en wel is begonnen. Wie wil innoveren, moet stoppen met reorganiseren.

Van bureaucratie naar klantencratie

We kennen allemaal de kenmerken van een bureaucratie: veel hiërarchie, stafafdelingen die de wet voorschrijven, veel regels en sturing op de naleving ervan. Swierenga typeert dit soort organisaties al *beleurende* organisaties. Maar het kan ook anders. Het alternatief is een *klantencratie*, een flexibele organisatie die in staat is zich continu aan te passen aan de markt, aan de klant, de zogenoemde *lerende* organisatie. Als we deze twee organisatietypen met elkaar vergelijken, krijgen we het onderstaande beeld:

	Bureaucratie	Klantencratie
Sturing door	Regels	Vraag
Omgeving	Stabiel	Dynamisch
Strategie	Lange termijn	Ontwikkelend
Structuur	Functioneel	Product-markt
Cultuur	Rol	Resultaat
Systeem	Control	Faciliteren
Leidinggeven	Overtuigen	Coachen
Leren door	Weten/moeten door opleiden	Durven/willen door experimenteren
Kernwaarde	Rationaliteit	Klant

Welke van deze typering heeft uw voorkeur? Inderdaad, bijna iedereen voelt zich het meest verwant aan de klantencratie. En toch komt ie nog altijd maar zelden voor.

Wat is een organisatie eigenlijk?

Neem de tijd eens om in een hal van een ziekenhuis te observeren. Alleen maar te observeren. Of neem eens letterlijk een kijkje in de keuken van een restaurant. Dán zie je wat een organisatie is. Er lopen mensen in en uit, mensen maken grappen of hebben een woordenwisseling, de telefoon gaat, iemand laat een zonnescrm zakken omdat zijn collega in de zon zit, mensen lopen met iets te sjouwen of vullen een formulier in. En vraag vervolgens een manager om zijn organisatie te visualiseren. Tien tegen één dat ie een organisatieschema tekent, een *hark*. De meeste managers zien hun organisatie primair als een hiërarchie. Wie rapporteert aan wie? Wie doet wat en in welke afdeling of divisie werkt hij? Deze organisatieperceptie is één van de grootste misvattingen die er is en misschien ook wel één van de belangrijkste redenen waarom er zo een grote *gap* bestaat tussen management en de werkvloer. Het kenmerkt de bureaucratie.

De werkelijke, operationele ordening binnen een organisatie komt helemaal niet tot stand door dictaten. De werkelijke effectiviteit van een organisatie wordt bereikt doordat mensen met elkaar willen samenwerken, ten gunste van de klant. Louter en alleen omdat de medewerkers vinden dat dit meer oplevert dan alléén werken. Als aan deze principes recht wordt gedaan, ontstaat een andere structuur, een klantencratie. De organisatie wordt daarmee een netwerk van samenwerkingsafspraken. En de rol van management? Die is er nog steeds, maar klantencratisch management stelt kaders en faciliteert. De mensen op de werkvloer weten namelijk zelf heel goed wat het beste is.

Van reizen naar trekken

Het is heel goed mogelijk dat deze metafoor u bekend voorkomt. Het is in veranderopleidingenland een veelgebruikte. *Reizen* is een metafoor voor de bureaucratische manier van veranderen. De reiziger bedenkt ruim van tevoren waar hij naar toe wil gaan. Hij stippelt een mooie route uit en programmeert die op zijn navigatiesysteem. Natuurlijk maakt hij een detailplanning ('om de twee uur een kwartiertje rust'), hij wil immers zeker voor het donker bij de eerste gereserveerde overnachtingsplek aankomen en zorgt dat hij voor onderweg alles bij zich heeft. Hij wil immers niet onverwachts van zijn route afwijken om een paar flessen water te kopen en daardoor gaan achterlopen op het schema, wat het stressniveau ontoelaatbaar zou verhogen. Vermoeidheid? Jammer dan, we gaan gewoon door. Kortom, de bestemming, datgene waar we het allemaal voor doen, is het reisdoel. De reis zelf is een noodzakelijk kwaad.

Trekken is, u had het al begrepen, een metafoor voor de klantenocratische veranderstrategie. De trekker stapt in de auto en slaat een, al of niet vooraf bepaalde, richting in. Hij laat zich leiden door al het moois of lelijks wat ie onderweg tegenkomt en door alle omstandigheden die zijn trektocht beïnvloeden. Bij een enorme file kiest ie er misschien voor om de snelweg te verlaten en een hapje te gaan eten. Als hij het even zat is, zoekt ie een mooie boom om een middagdutje onder te doen. En als ie door een klein, schattig dorpje komt, zou ie best eens kunnen besluiten om daar één of twee nachten te blijven. Zijn vakantie is begonnen op het moment dat ie in de auto stapt, hij weet uit ervaring dat niet alles te voorzien is en dat verrassingen de vakantie een blijvende glans geven.

Gedrag

In een bureaucratie wordt regelmatig gereorganiseerd. Dat wil zeggen: de structuur verandert. En, oh ja, als we de structuur veranderen, dan moeten we ook nog iets met gedrag. Meestal gaan de bureaucraten ervanuit dat gedrag vanzelf mee verandert met de structuur. 'Onze mensen gaan het vanzelf anders doen als wij de hiërarchie omgooien' is de heersende visie, zeker als we gewoon de bij de nieuwe structuur horende cultuur even opschrijven. Gedragsverandering volgt dus op organisatieverandering.

In een klantenocratie komen gemeenschappelijke handelswijzen en afspraken tot stand door succesvolle samenwerking, niet door regels van bovenaf. Achter die afspraken zitten gedeelde inzichten (iets is juist of onjuist) en gedeelde principes, ofwel waarden (iets is goed of slecht). Het woord 'gedeeld' is hier cruciaal. Net als de kreet 'succesvolle samenwerking'. Organizationalverandering wordt op deze manier ingezet vanaf de werkvloer. Al doende veranderen de strategie, de structuur, de cultuur en de systemen. Niet andersom!

Leren

Een organisatieverandering is een collectief leerproces, de verandering is slechts gelukt als de medewerkers collectief ander, gewenst gedrag vertonen. Sterker nog, organisatieverandering wordt aangezet vanuit gedragsverandering. Het échte leren, het klantenocratisch leren, wordt gestimuleerd vanuit het doen, niet vanuit een boekje. 'Eerst doen, dan denken' in plaats van 'eerst denken, dan doen'.

Gebruik

Het gedachtegoed van Swierenga en Elmers is geen methode, maar een visie. Het is dus ook niet te zeggen in hoeverre het in Nederland of zelfs daarbuiten navolging vindt. Wel is het duidelijk dat het denken over veranderen of over management in het algemeen zich wereldwijd aan het ontwikkelen is in de richting die Swierenga al in 1996 propageerde. Sla de managementliteratuur erop na en de onomkeerbare tendensen van *command and control* naar faciliterend leidinggeven, van theorieleren naar praktijkleren en van de organisatie als hiërarchisch schema naar de organisatie als samenwerkingsverband zullen niemand ontgaan.

Pluspunten

Het denken van Swierenga en Elbers sluit volledig aan bij de moderne tijd. Het past naadloos op modern management, in de maatschappelijke ontwikkelingen van klanten en medewerkers die meer macht naar zich toetrekken, in het toenemende belang dat wordt gehecht aan het welzijn van de medewerker, op de belevingswereld van jonge generaties (werknemers en klanten) en ga zo maar door.

Minpunten

Zonder het echt als minpunt te willen benoemen, is het duidelijk dat dit 'slechts' een visie is; een denkrichting. De vraag blijft, ook na het bestuderen van de vernieuwende ideeën, hoe het gedachtegoed in de praktijk te brengen. Welke technieken passen hierbij? Hoe zorgen we er

concreet voor dat een verandering wordt ingezet? Wat voor aanpak hoort hierbij? En hoe adresseer je gedragsverandering? Er komt geen antwoord op.