

# Gezond verstand in managementland

Mr drs S. ten Have is manager en adviseur bij The Change Factory, de adviesgroep van Berenschot die zich bezighoudt met organisatieverandering en strategie-implementatie.<sup>1</sup>

**Wie wil veranderen moet een strategie kiezen die past bij de situatie. Dat is een kwestie van gezond verstand die niet vanzelf spreekt gezien de gretigheid waarmee managers zich over geven aan de waan van de dag.**

Organisaties en hun managers hebben nogal eens onvoldoende zicht op de aard van het veranderingsproces. Bovendien zijn het zicht op de beïnvloedingsmogelijkheden en de bijbehorende prioriteiten vaak een probleem. Er zijn organisaties die er met veel goede bedoelingen maar op los veranderen, niet in de laatste plaats dankzij de op dat moment in zwang zijnde managementideeën en concepten. Gevolg: een preek vanaf de zeepkist hier, een verandering in het beloningssysteem daar, een structuuraanpassing zus en een leuke training zo.

De aanpak van zulke organisaties is als een schot hagel: je raakt altijd wat, maar verspilt ook munitie en beschadigt je prooi vaak nodeloos. Daarnaast past de keuze van de wapen vaak niet goed bij het doelwit. Waar een simpele aanpassing van de business-planningscyclus of een professionalisering van het projectmanagement zou volstaan, gaat men voor een cultuurverandering. Of waar een ingrijpende turnaround meer dan wenselijk is, volstaat men met een serie trainingen klantgerichtheid.

Empowerment kan in het ene geval een grote en onmisbare bijdrage leveren, en in het andere geval juist belemmerend en vertragend werken. Waar in de ene situatie een algemeen gevoelde noodzaak een voorwaarde voor verandering is, kan in een andere situatie de overtuiging van een enkele manager voldoende basis bieden. Met andere woorden, het soort verandering bepaalt de keuze voor de veranderingsstrategie of -aanpak. Het gaat

dan over de vraag naar de toepasselijkheid van bepaalde inzichten of ideeën.

Naast het soort verandering beïnvloedt ook het type organisatie de keuze van een strategie of aanpak. De ene organisatie beschikt van nature over een betrokken en gedreven cultuur, terwijl een andere organisatie gevormd wordt door medewerkers die vooral achterdochtig en passief zijn. Sturing door het management versus autonomie en zelf-organisatie zijn andere variabelen, die beide tot een succesvolle formule kunnen leiden. Kortom, ook het soort organisatie – in termen van kenmerken, ontwikkelingsniveau, competenties en gewoonten – bepaalt sterk de keuze van een veranderingsstrategie. Het gaat dan om de marges waarbinnen de wijze van verandering vorm kan krijgen. Het is goed mogelijk dat het soort verandering, bijvoorbeeld het invoeren van een nieuw beloningssysteem, pleit voor een participatieve aanpak, maar dat een ambtelijke en cynische organisatie er toch voor kiest om dit traject 'klinisch' en 'top-down' vorm te geven.

Rond de onderwerpen organisatieverandering en veranderingsmanagement heeft zich inmiddels een aantal uitgesproken, hardnekkige en normatieve ideeën gevormd. Bij ons onderzoek zijn niet alleen 'gezond verstand'-aanbevelingen verdacht (bijvoorbeeld 'begin met concrete activiteiten' of 'geef de lijn meer verantwoordelijkheden'), maar ook populaire aansporingen als 'empower your people'. Evenzeer zijn toeval en eenvoudige verbeteringen

1. Dit artikel is een neerslag van het boek *The Change Factory presenteert: Het Idee Verandering*, dat de auteur samen met de andere leden van The Change Factory heeft geschreven (Nieuwezijds, Amsterdam 1999).

net zo serieus genomen als grandioze strategieën en charismatische leiders. Met andere woorden: in het onderzoek waren managementrages even verdacht of welkom als de 'gezond verstand'-school en de 'huis-, tuin- en keukentips' voor verandering. Eenvoudige concepten en de factor geluk zijn net zo zorgvuldig bekeken als complexe concepten en visie.

Bij het onderzoek is gewerkt met organisaties als het Kadaster, de Belastingdienst en Eneco. Zij hebben met elkaar gemeen dat ze op effectieve wijze vorm en inhoud hebben weten te geven aan organisatieverandering of veranderingsmanagement. Zij verschillen met elkaar waar het gaat om het soort verandering, de mogelijkheden die zij hadden als organisatie en de gekozen aanpak of strategie. Zij illustreren dat er meerdere effectieve wijzen van verandering zijn. En zij laten zien dat soms een gedeelde noodzaaksbeleving inderdaad voorwaarde is en dat soms de drijfveren van managers of medewerkers de echte basis vormen voor vernieuwing en verandering.

Met andere woorden, de ervaringen van deze organisaties bevestigen niet alleen dat een idee als empowerment en een visie van het topmanagement niet voor niets goed scoren op de veranderingsagenda, maar ook dat veranderingsprocessen soms prima zonder een gedeelde noodzaak of door iedereen omarmde kernwaarden kunnen.

**Kern van aanbevelingen tot verandering is altijd waar**

Een inventarisatie van de populaire management-literatuur, bekentenissen van succesvolle topmanagers en het gemiddelde cursusaanbod op het gebied van organisatieverandering geven goed zicht op de contouren van het idee 'verandering'. Een lijst van adviezen van auteurs, ervaringsdeskundigen en opleiders is snel gemaakt. Dit alles is in meer overzichtelijke vorm terug te vinden in modellen als het Acht-stadiaproces, de Zeven Stappen van Organisatorische verandering, het 'Zeven Krachten'-model en aanverwante methoden van aanpak. De volgende adviezen vormen de harde kern van aanbevelingen aan managers:

- Ontwikkel een gemeenschappelijk gevoel van noodzaak en communiceer de onontkoombaarheid van de verandering.
- Houd rekening met weerstand en weet hiermee om te gaan.
- Creëer 'momentum' en kapitaliseer dit.
- Verander de cultuur, dring door tot de normen en waarden en confronteer.

- Betrek managers en medewerkers in het veranderingsproces, maak gebruik van hun motivatie en spreek hen aan op hun verantwoordelijkheden en competenties.

Voor deze set aanbevelingen lijkt hetzelfde te gelden als voor clichés: ze zijn altijd waar. De bijbehorende begrippen als 'noodzaak', 'weerstand', 'momentum', 'organisatiecultuur' en 'empowerment' zijn gemakkelijk te traceren. Deze onderwerpen duiken in de literatuur en beschouwingen over organisatieverandering steeds weer op. Ze blijken relevant te zijn bij verandering. Men zou bijna zeggen: relevant voor elk veranderingsproces. Het probleem met deze onderwerpen ligt dan ook niet zozeer in de vragen maar veel meer in de normatieve en vaak ook eenzijdige beantwoording ervan. Antwoorden als 'om te veranderen moet er noodzaak zijn', 'als je echt wilt veranderen moet je de cultuur aanpakken', 'betrokkenheid van alle medewerkers is een eis' zijn normatieve uitspraken. Daarmee kunnen managers niet uit de voeten. Uiteenlopende soorten verandering en verschillende soorten organisaties vragen namelijk om een variërende benadering en passende veranderingsstrategieën. Zo hebben de genoemde begrippen en termen vaak twee kanten die wij karakteriseren als 'warm' en 'koud'.

Figuur 1 maakt zichtbaar dat in het vocabulaire van de organisatieverandering ingeburgerde begrippen als weerstand, noodzaak en momentum twee kanten hebben. Kanten waarvan het niet zozeer de vraag is of ze goed of slecht zijn, maar veel meer de vraag naar passendheid aan de orde is. Weerstand, bijvoorbeeld, kan begrepen worden als een vorm van energie of als een barrière. Voor

**Empowerment kan in het ene geval een grote en onmisbare bijdrage leveren, en in het andere geval juist belemmerend en vertragend werken**

Figuur 1. Twee kanten van verandering

Onderwerp	Koud	Warm
Noodzaak	Urgentie	Drive
Weerstand	Barriere	Energie
Momentum	Gelegenheidsvernieuwing	Regelmatige vernieuwing
Cultuur	Doelen	Normen en waarden
Empowerment	Extern commitment	Intern commitment



managers is het cruciaal om in te zien hoe zo'n begrip in hun specifieke situatie verstaan moet worden. Lukt hen dit, dan zijn ze al een stap verder dan de veranderingsprofeten die van hun recept een dogma maken door het van toepassing te verklaren voor elke situatie. Bovendien, en dat is belangrijker, hebben ze dan de eerste stap gezet op de weg naar veranderingsstrategie die hen past en daarom effectief zal blijken te zijn.

Veranderingsmanagement is dan weer wat het kan zijn: management, en dus wel een vak, maar geen vak apart. Daarom is ons uitgangspunt dat bij het formuleren en implementeren van een veranderingsstrategie of -aanpak men eerst een goed beeld moet hebben van het soort verandering dat aan de orde is en het soort organisatie dat die verandering moet realiseren. Op grond daarvan

worden keuzen gemaakt. Dit zal leiden tot antwoorden die in sommige gevallen populair, geïjkt of conventioneel lijken te zijn, en in andere gevallen weer niet zo voor hand liggen. Een facilitair bedrijf dat pas verzelfstandigd is, vol energie zit, en erop uit is iedereen betrokken te krijgen bij het bedrijfsplan zal met andere antwoorden op de

veranderingsvragen komen dan een overheidsorganisatie die moet afrekenen met een natuurramp.

De eerste organisatie zal alle medewerkers bij het plan betrekken. De tweede kan volstaan met een leiding die van de ernst van de zaak doordrongen is, want er is weinig tijd en de medewerkers zijn niet van nature oplossingsgericht en zijn niet gewoon de koe bij de horens te vatten. De overheidsorganisatie komt niet ver met een participatieve aanpak. Een duidelijke beleidslijn van de top gecombineerd met een aantal ingrepen in de organisatiesystemen en procedures lijkt beter geschikt om de klus te klaren.

#### **Betrokkenheid medewerkers bij verandering niet altijd het beste**

Net als bij het overwegen van de organisatiestructuur, moeten managers voor een veranderingsstrategie dus op zoek naar een passende oplossing. Welke strategie geschikt is en past, is afhankelijk van zowel het soort verandering als het soort organisatie. De aanpak laten afhangen van het soort verandering is niet nieuw. Voor veel mensen ligt het voor de hand om vanuit een crisissituatie anders te handelen dan vanuit een wens om staps-

gewijs te groeien. De veranderingsaanpak mede laten afhangen van het soort organisatie, de mogelijkheden of de mate van volwassenheid is minder gangbaar. Bij een voorgestane fundamentele koerswijziging of cultuurverandering wordt bijvoorbeeld doorgaans verondersteld dat in de aanpak een brede betrokkenheid van medewerkers, een vergaande vorm van empowerment, het beste is. Gevoelsmatig ligt die aanpak ook voor de hand. Maar redeneren op basis van het soort organisatie kan tot een ander antwoord leiden. Als de rest van de organisatie bijvoorbeeld weinig betrokken is, kan de weg van empowerment namelijk een langdurig en zeer onzeker traject betekenen. Het topmanagement kan in dat geval, overtuigd van de eigen visie, wellicht beter kiezen voor sturing, heldere door het management gedefinieerde doelen en nieuwe taakomschrijvingen.

Om een doordachte keuze te kunnen maken in een veranderingsstrategie moeten we daarom inventariseren om wat voor soort organisatie het gaat en welk type verandering aan de orde is. We kunnen die verschillende soorten onderscheiden door gebruik te maken van de eerder geïntroduceerde begrippen koud en warm. Er zijn niet alleen warme en koude organisaties maar ook warme en koude veranderingen.

Een warme organisatie is een onderneming die weerstand vooral interpreteert als energie of een uiting van betrokkenheid en steeds op zoek is naar wegen om deze in positieve richting aan te wenden. Zo'n organisatie wordt meer voortgestuwd door autonomie en zelfsturing dan door sturing van het management. Interne betrokkenheid is de drijvende kracht; individuele medewerkers hebben het voortouw in het definiëren van taken en wenselijk gedrag, management en medewerkers ontwikkelen samen doelstellingen en individuen hebben veel invloed op de prioriteiten van de organisatie. Hiertegenover staat een koude organisatie, die weerstanden vooral ziet als barrières die bij voorkeur geslecht moeten worden. Niet autonomie is de dominante factor, maar sturing door het management. En in het verlengde hiervan ligt de nadruk op externe betrokkenheid. Het management bepaalt de doelstellingen en taken. Gedrag en prioriteiten worden niet vastgesteld door medewerkers, maar door anderen.

Naast warme en koude organisaties is ook een onderscheid te maken in koude en warme veranderingen. Een koude verandering is een verandering waarvan de noodzaak of urgentie vaststaat en die

## **Verskillende soorten verandering en organisaties vereisen een variërende benadering en passende veranderingsstrategieën**

ook expliciet te maken is: we gaan bijna failliet, we lopen mijlenver achter op onze concurrenten, als we niet ingrijpen komen we in de rode cijfers, de waardering door klanten is enorm afgenomen. Het gaat hierbij vaak om een gelegenheidsverandering, waarbij de organisatie reageert op gebeurtenissen zoals een slecht financieel resultaat of een nieuwe concurrent. Het management richt zich niet zozeer op de normen en waarden van de organisatie, maar kiest concrete doelen als aangrijpingspunt voor communicatie. Een warme verandering ontstaat daarentegen niet zozeer vanuit een gevoel van noodzaak of een bepaalde situatie. Bij een warme verandering staat niet het reageren op een voorval centraal (gelegenheidsverandering), maar zijn het meer de ambitie en autonome motivatie van managers en medewerkers die maken dat er naar verandering wordt gestreefd. Het aangrijpingspunt voor de verandering wordt hier wél vaak gevormd door de normen en waarden van de organisatie. Een juiste invulling en de gemeenschappelijkheid van die normen en waarden zijn de motor voor het ontwikkelen van de eerder genoemde motivatie.

Het onderscheid in warme en koude organisaties en koude en warme veranderingen helpt bij het bepalen van de veranderingsstrategie en het vaststellen van de haalbaarheid van zo'n strategie. Wil men de organisatie fundamenteel of duurzaam veranderen, dan is het zaak om de normen en waarden te beïnvloeden en deze in overeenstemming te brengen met de ambities en waarden van medewerkers. Wil of kan men niet meer dan een dringend probleem oplossen, dan is het expliciteren van de noodzaak en de vertaling hiervan naar concrete doelstellingen van belang.

Het soort verandering kan weliswaar naar een bepaalde veranderingsstrategie wijzen, maar daarmee is nog niet gezegd dat zo'n strategie ook haalbaar of uitvoerbaar is. Op dit punt is vaak een kosten/baten-afweging nodig. Zo kan een organisatiebreed cultuurveranderingsproject aantrekkelijk ogen om een grotere klantgerichtheid te realiseren. In een koude organisatie, echter, is een dergelijke oplossing waarschijnlijk ook erg duur. Een traject op basis van sturing en doelen kan dan effectiever zijn dan een fundamentele discussie met medewerkers over de bestaande situatie, de situatie die zou moeten ontstaan, en de kernideologie. We onderscheiden vier basisstrategieën voor organisatieverandering. Elk van deze strategieën is in meer of mindere mate doeltreffend, afhankelijk van het soort organisatie en het type verandering.

### Vier strategieën

'Het hangt er maar net van af – dat is vaak de reactie op de vraag naar de zin van ingrepen, benaderingen en strategieën voor organisatieverandering. En niet onterecht. Voor de uiteindelijke keuze, het handelen van de manager en het stimuleren van anderen om in actie te komen, is een goed zicht op de specifieke situatie cruciaal. Het waarheidsgehalte van uitspraken als 'je moet aansluiten bij lopende initiatieven', 'er moet een gemeenschappelijk beleefde noodzaak zijn' of 'je moet eenvoudig beginnen' is direct afhankelijk van het soort organisatie en het soort verandering. Ook de keuze tussen top-down of bottom-up is alleen goed te maken als je weet met wat voor verandering en organisatie je te maken hebt. Crisis is geen cultuurverandering en het streven naar een lerende organisatie verschilt sterk van het uitrollen van een kwaliteitverbeteringsproject.

Het is dus zaak om de gewenste of noodzakelijke verandering op waarde te schatten. Evenzeer is het zaak de eigen organisatie te kennen. Bepalend is wat de

koude of warme organisatie in combinatie met de warme of koude verandering zegt of vraagt. Op basis van die combinaties kunnen vier strategieën voor organisatieverandering gedefinieerd worden, waarbij de begrippen reactief, actief, interactief respectievelijk proactief centraal staan. Deze begripsvorming hangt samen met de gedachte dat veranderende organisaties in beweging zijn. Van belang is vast te stellen wie zich op welke wijze moet bewegen of actief moet zijn.

Deze begrippen, en de daarmee verbonden strategieën, moeten niet gezien worden als stappen die een organisatie steeds dichterbij het hoogst bereikbare brengen. Evenmin zijn de termen meer of minder relevant. Het zijn verschillende strategieën die afhankelijk van de situatie – het soort verandering en het soort organisatie – meer of minder passend en effectief zijn. De reactieve, actieve, interactieve respectievelijk proactieve veranderingsstrategie kunnen we benoemen met respectievelijk de begrippen interveniëren, implementeren, transformeren en vernieuwen. Is vastgesteld hoe warm of koud de organisatie is en hoe de betreffende verandering getypeerd kan worden, dan kan de meest bijbehorende strategie worden gekozen. Doorgaans is de strategie die passend blijkt te zijn op basis van de eerder genoemde analyse het goed-

**Er zijn niet alleen  
warme en koude  
organisaties maar ook  
warme en koude  
veranderingen**

koopst en minst riskant. Dat wil niet zeggen dat een organisatie daar ook altijd voor moet kiezen. Menig verzelfstandigde overheidsorganisatie heeft bijvoorbeeld niet de weg van de minste weerstand gekozen. Deze organisaties waren zich ervan bewust dat de sporen en routines van het verleden niet zomaar weggepoetst konden worden, maar wilden wel de organisatie fundamenteel en duurzaam veranderen. Zij hebben ruimte geclaimd om van een koude verandering een warme te kunnen maken en de koude organisatie die zij hadden te kunnen verwarmen.

#### *Reactief veranderen (intervenieren)*

Bij de strategie van reactief veranderen is intervenieren het sleutelwoord. Deze strategie past bij een situatie waarin we te maken hebben met een

koude verandering en een koude organisatie. Begrippen als crisis, tijdsdruk, reorganisatie, omwenteling en daadkracht zijn kenmerkend.

De urgentie of noodzaak staat niet ter discussie, het gaat om een vorm van gelegenheidsverandering, en een concreet doel is het streefpunt. Niet alleen de verandering, ook de organisatie

is koud. Weerstanden worden door de gangmakers van de verandering gezien als barrières die omzeild of geslecht moeten worden. De betrokkenheid is gebaseerd op regels en doelstellingen die zijn opgelegd. Het afdwingen van instemming van betrokkenen, desnoods door middel van een contract, is kenmerkend voor deze managementopvatting.

Met andere woorden, gegeven de koude situatie is de organisatie genoodzaakt te intervenieren. Het water staat tot aan de lippen, de druk is enorm, er móet wat gebeuren. In zulke situaties zijn er doorgaans weinig alternatieven. Het is geen verandingsstrategie voor tere zielen en de dragers ervan moeten zeker zijn van hun zaak. De ernst van de zaak wordt vaak expliciet en onderbouwd met feiten, bijvoorbeeld: 'nog twee maanden op dit niveau en we zijn failliet', 'onze kosten zijn gemiddeld 35 procent hoger dan die van onze twee belangrijkste concurrenten'.

Intervenieren als strategie voor organisatieverandering betekent vrijwel uitsluitend ingrijpen op de harde kant van de organisatie: de cijfers, de bedrijfsprocessen, de structuur en de systemen. Er is

meestal geen alternatief voor de aanpak, maar dat wil niet zeggen dat deze op termijn ook werkt. Soms betekent de aanpak een hypotheek op de toekomst, werkt hij traumatiserend, en laat hij diepe sporen na bij mensen wier gevoelens ondergeschikt zijn gemaakt aan het doel.

De afweging is dan ook altijd of het middel niet erger is dan de kwaal. Zonder voldoende noodzaak kiezen voor deze bittere strategie leidt tot onnodige schade. Toch is het een legitieme strategie voor sommige organisaties. Het alternatief is op termijn vaak nog wreder voor de organisatie en haar medewerkers omdat de organisatie dan in het geheel niet overleeft of elke grip op de omgeving verliest en een speelbal van de externe krachten wordt. Intervenieren is in veel organisaties de laatste strohalm, de laatste kans om zelf het initiatief te houden.

#### *Actief veranderen (implementeren)*

Bij de strategie van actief veranderen past de term implementeren. Deze strategie is effectief in een situatie waarin we te maken hebben met een warme verandering en een koude organisatie. Omschrijvingen als het vermogen tot uitvoeren, ontplooiingsbeleid en verbeteringsmanagement zijn illustratief. Er is geen sprake van een levensbedreigende situatie; een kleine groep – vaak het topmanagement – is er echter van overtuigd dat het anders en beter moet.

Het gaat in dit geval om een warme verandering. Tegelijkertijd moet het selecte gezelschap dat de verandering wil doorvoeren, rekening houden met een koude organisatie; de kans is gering dat ook de rest van de organisatie enthousiast gemaakt kan worden voor de verandering.

De kenmerken van de koude organisatie worden gewogen en als uitgangspunt genomen. De eigen visie en inzichten van het topmanagement worden vertaald naar systemen waarmee gewenst gedrag wordt opgeroepen.

Deze implementatiestrategie is sterk pragmatisch. Het initiatief ligt net als bij het intervenieren of reactief veranderen bij een kleine groep, vaak het topmanagement. De beweging is nog steeds overwegend van boven naar beneden. Sturing, regels, procedures en bijvoorbeeld professioneel projectmanagement vormen de belangrijkste vehikels van de verandering. De nieuwe normen en waarden die gebaseerd zijn op de visie van het selecte gezelschap worden hoogstens indirect overgebracht. Ze liggen ten grondslag aan structuren en systemen

## **Bepalend is wat de koude of warme organisatie in combinatie met de warme of koude verandering zegt of vraagt**

---

## Interpolis

Voor de verzekeringsmaatschappij Interpolis waren er dringende redenen om te veranderen en te interveniëren in de organisatie. Interpolis voelde sterk de druk van concurrenten die een veel beter rendement hadden en dreigde marktaandeel te verliezen. De tussenpersonen waren ontevreden over de prijs/kwaliteit-verhouding. Wilde Interpolis een rooskleuriger toekomst tegemoetgaan, dan móest er iets veranderen. De eerste stap naar kostenbesparing die Interpolis zette, was het afschaffen van alle directiechaffeurs. Dit gebeurde mede om de hele organisatie te laten zien dat het financieel écht slecht ging. Vervolgens werd er een grootschalig project opgezet voor het herbepalen van de kerntaken, waarvoor er 600 arbeidsplaatsen kwamen te vervallen.

---

die op hun beurt weer een bepaald gedrag oproepen; er wordt geconditioneerd. Deze strategie kan vanuit een kosten/baten-perspectief vooral op de korte en middellange termijn een gunstig beeld opleveren. Zonder fundamentele discussies of een vergaande verankering van de visie kan er gericht en regelmatig gescoord worden.

Het uitgangspunt is steeds: als de klus maar geklaard wordt. Medewerkers krijgen heldere instructies, die ze zonder tegenspraak moeten uitvoeren. Zij hoeven niet noodzakelijkerwijs de denkbeelden van hun opdrachtgevers te delen.

In tegenstelling tot de eerste strategie van het reactief veranderen of interveniëren roept het implementeren geen heftige emoties op. De strategie is overwegend rationeel. De medewerkers doen nadrukkelijk aangestuurd een klus, hebben vaak een zakelijke houding, en het transactiedenken domineert. De uitgangssituatie is er niet een van grote dreiging of zware ziekte. Wel is voor iedereen helder dat er gewerkt moet worden, en de visie van het topmanagement zal niet snel geconfronteerd worden met uitgesproken weerstand.

### *Interactief veranderen (transformeren)*

De derde strategie is die van interactief veranderen en laat zich kenmerken als transformeren. Deze strategie zal met name passend en effectief zijn in situaties waarin sprake is van een koude verandering en een warme organisatie. Er is een uitgesproken noodzaak of druk om iets te doen. Ook hier is er een concrete aanleiding, zoals een dreigend faillissement of een niet te negeren terugval in resultaten, en moet men dus spreken van een geleidelijke verandering. Bij zo'n koude verandering

geeft het concrete doel of de behoefte aan een adequate oplossing richting aan de inspanningen. Dat we hier te maken hebben met een warme organisatie is het grote verschil met de situatie waarin reactief veranderen voor de hand ligt.

Zo'n warme organisatie is niet gedwongen om te veranderen met behulp van louter bevelen van bovenaf, structuren en systemen, of met doelstellingen die het management oplegt en met het contractueel afdwingen van instemming bij de werknemers. In plaats daarvan kan men vertrouwen op de competentie, cohesie, energie en vitaliteit van de organisatie als geheel. Waar het management van een koude organisatie bij een achterstand direct ingrijpt, het spelsysteem wijzigt en een dubbele wissel toepast, kan en zal een warme organisatie in een probleemsituatie heel anders handelen. Het management van een warme organisatie kan bij zo'n ineens opgelopen achterstand vertrouwen op het team, het aanwezige probleemoplossend vermogen en de autonome motivering van spelers om er iets aan te doen.

Hier blijkt dat het in een warme organisatie als Sara Lee/Douwe Egberts mogelijk is om door middel van transformeren een koude, voor het realiseren van de strategie noodzakelijk systeem door

**Interpolis begon met het afschaffen van alle directiechaffeurs om duidelijk te maken dat het financieel écht slecht ging**

---

## PTT Post

Bij de Business Unit Brieven van PTT Post was inderdaad 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.

---

te voeren. Medewerkers kunnen meedenken over en zijn verantwoordelijk voor de invulling van het systeem, de balanced scorecard. Er bestaat in deze organisatie geen standaard, door het management ingevuld systeem.

Bij transformeren of interactief veranderen gaat het, in tegenstelling tot de rationele eerste strategieën, meer om een emotioneel proces; energie, autonomie en interne betrokkenheid zijn kenmerkend. Deze strategie kiest de cultuur, de normen en waarden, en de sociale architectuur als belangrijkste aangrijpingspunten voor verandering. Het definiëren van gewenst gedrag, het stellen van uitdagende doelen voor alle betrokkenen en het vaststellen van prioriteiten gebeurt in een dialoog tussen managers en medewerkers. Daarmee is het een gezamenlijk en interactief proces dat moet

leiden tot een gemeenschappelijk perspectief op de verandering, de noodzaak van verandering, en de doelstellingen of oplossingen. Omdat het gaat om een koude verandering met een robuuste noodzaak, betreft de discussie bij transformeren niet primair wát er veranderd moet worden, maar hóe er veranderd moet worden.

Waar koude organisaties de aanwending van bijdragen en inzet moeten opleggen of afdwingen, kunnen warme organisaties deze veel gemakkelijker oproepen dankzij de in de organisatie aanwezige binding en sociale infrastructuur. In een proces van transformatie, waar de aanleiding ligt in een koude verandering, is het bovendien relatief eenvoudig om het eens te worden over de richting waarin de gemeenschappelijke doelen en waarden zouden moeten worden aangewend. De harde noodzaak en urgentie wijzen de weg.

#### *Proactief veranderen (vernieuwen)*

De vierde en laatste strategie voor organisatieverandering wordt gekenmerkt door de gerichtheid op proactief veranderen. De hierbij passende term is vernieuwen. Illustratieve begrippen zijn zelfvernieuwing, zelfreflectie, leren te leren, levensvatbaarheid en inzicht. De strategie past bij een warme organisatie in een situatie van warme verandering. Warme organisaties zijn in staat tot autonome, niet expliciet door de omgeving afgedwongen strategische vernieuwing. De organisatie heeft dan geen koude verandering of crisis nodig om te veranderen. Een interne houding, een gevoel, een infrastructuur of het vermogen tot zelf-

## **Sara Lee/Douwe Egberts**

Sara Lee/Douwe Egberts heeft zich ten doel gesteld om in een periode van tien jaar de omzet en de winst te verdubbelen. De noodzaak werd vastgesteld dat het van oorsprong familiebedrijf anders moest gaan werken. In de organisatie werden ideeën geopperd over de invulling van de ambitieuze groeidoelstelling. Op ondernemingsniveau werd besloten dat men resultaatgerichter moest gaan werken, en dat er een systeem voor prestatie-management ontwikkeld moest worden. Hiertoe is de 'balanced scorecard' gekoppeld aan de financiële cyclus. Het invullen van de balanced scorecard is geheel overgelaten aan de verschillende werkmaatschappijen. Tijdens workshops met de verschillende afdelingen kunnen afdelingen hun eigen scorecard invullen. Op basis van de geaccordeerde balanced scorecard kunnen in overleg de scorecards voor de teams en de individuen worden vastgesteld.

reflectie waarborgt de strategische gezondheid van de organisatie. Zo'n organisatie kan zich effectief vernieuwen of verjongen door interne uitdagingen te formuleren die dankzij de warme spirit in het bedrijf met succes opgepakt kunnen worden.

We zien dat het bij deze vierde strategie voor organisatieverandering om een warme verandering gaat. De bijdrage aan de vernieuwing wordt geleverd door de eigen motivering. Regelmatige verandering is het streven, en het aangrijpingspunt van die vernieuwing ligt steeds in de normen en waarden. De organisatie is warm en wordt dus gedreven door de eigen energie, zelfsturing en interne betrokkenheid.

Organisaties die voor hun verandering kiezen voor een strategie van vernieuwing wijken af van de gemiddelde organisatie. Zij wachten niet tot het moment dat een crisis haar climax bereikt; dat is immers het slechtste tijdstip om te experimenteren als aanzet tot vernieuwing. In plaats daarvan gaan zij al proactief nadenken over de lange termijn op het moment dat het hun (nog) goed gaat. Het ideale scenario voor de vernieuwingsstrategie is dat de organisatie zich vernieuwt lang voordat zij in de problemen raakt. Hierdoor kan de organisatie aan een nieuwe groeicurve beginnen. Juist wanneer deze curve begint af te vlakken, wordt er weer een nieuwe ingezet, enzovoorts.

Bij vernieuwen hebben we dus te maken met warme veranderingen en warme organisaties. Het gaat om situaties waarin een fundamentele discussie over de bestaande handelwijze is geopend zon-

**Sara Lee/DE is een voorbeeld van een 'warme' organisatie die een 'koud' systeem heeft ingevoerd ten behoeve van haar strategie**

der dat er een onweerlegbare aanleiding of nood-situatie aan de orde was. Ondanks het feit dat er tijd is om te werken aan het overtuigen van de betrokkenen en het verkopen van de verandering, is het een zware opgave, hoewel de warme organisatie ontvankelijk en goed geëquipeerd is.

Organisaties, die erin slagen om vorm en inhoud te geven aan deze vierde strategie, vernieuwen; ze zijn in staat om zonder dwang en druk de massa-traagheid van het succes te doorbreken. Een organisatie die kan vernieuwen, heeft de hardware en software van de organisatie geïntegreerd in processen die het proactief veranderen mogelijk maken en voortstuwen.

De indruk is snel gewekt dat het bij vernieuwen gaat om de ultieme strategie of het hoogste doel. Hier geldt echter hetzelfde als voor de andere drie strategieën. Het gaat er niet om hoe mooi, leuk of geraffineerd een strategie is of lijkt te zijn. Het gaat er wel om welke strategie past en het effectiefst kan zijn.

Vernieuwen is misschien wel de 'mooie jongen' van het gezelschap, maar niet altijd de ideale 'partner'. Als een koude organisatie geconfronteerd wordt met een koude verandering, lijkt het vooral zaak snel te interveniëren. Vernieuwen is wellicht een wenkend perspectief, maar proactief veranderen lijkt in zo'n situatie een brug te ver.

---

## Telfort

Een voorbeeld van een organisatie die continu werkt aan vernieuwen met het oog op de toekomst is het jonge en sterk groeiende telecommunicatiebedrijf Telfort. De zeer snel groeiende telecommunicatiesector, waarin spelers steeds proberen hun concurrenten vóór te blijven, vraagt om een proactieve benadering. Bij Telfort zijn de structuur en de HRM-systemen zodanig geïntegreerd in de processen dat voortdurend vernieuwen mogelijk is. Telfort kent een vier-lagenstructuur, wat zowel het klantcontact als de onderlinge communicatie gemakkelijker maakt. Daarbij wordt er veel met elkaar gepraat en worden er continu ideeën uitgewisseld. Telfort neemt regelmatig een '360 graden'-enquête af onder haar medewerkers. Belangrijk is dat met de uitkomsten ook daadwerkelijk iets gedaan wordt. Er worden regelmatig projecten gestart om zaken, die in de enquête als minder goed naar voren komen, te verbeteren. Daarnaast vinden er allerlei sessies plaats waarin medewerkers vanuit alle geledingen en van verschillend niveau onderwerpen kunnen inbrengen en waar wordt gesproken over wat er wel en niet goed gaat.

## De platitudes voorbij

Met het neerzetten van de vier strategieën en de situaties waarin ze passen of opportuun zijn, hebben we een aantal platitudes, misverstanden en discutabele inzichten rond organisatieverandering al achter ons gelaten. Participatie is niet per definitie goed, het gevoel van noodzaak is relatief, en een uitgesproken visie van het topmanagement kan broodnodig maar ook overbodig zijn. Eveneens is duidelijk geworden dat organisaties niet altijd een keuze hebben en dat het creëren van keuzeruimte een prijs heeft en soms ook om moed vraagt.

Met het in samenhang introduceren van de strategieën is echter geen algoritme voor het keuzeprocess neergezet, en evenmin is een telraam voor het bepalen van de juiste managementingrepen aangeleverd. De introductie van warme en koude veranderingen en van koude en warme organisaties geeft wel ijkpunten, criteria en referentiekaders die managers en hun organisaties op het spoor kunnen zetten van een passende verandering. De strategieën en hun ordening geven zicht op kosten/baten-verhoudingen en andere afwegingen; moeten we investeren in het opwarmen van de organisatie, is het een kwestie van overleven of verbeteren, is de eigen motivatie genoeg of moeten we een crisis zoeken en communiceren, willen we dat ze het begrijpen of moeten ze het doorleven?

Om te voorkomen dat ongericht of onverstandig veranderd wordt, is het dus nodig om zowel het soort organisatie als het soort verandering op waarde te schatten. Daarmee worden de eerder genoemde vragen naar de toepasbaarheid en toepasselijkheid van bepaalde concepten, benaderingen en modellen beantwoord. Veel veranderingen verzanden, lijken buitensporig hoge materiële en immateriële kosten met zich mee te brengen en ogen onevenwichtig. Juist om te achterhalen hoe dit kan gebeuren en hoe het beter kan, is een aantal organisaties en organisatieveranderingen beschouwd. Duidelijk is geworden dat het omschrijven van organisaties en veranderingen in termen van koud en warm kan helpen voorkomen dat mogelijke ingrepen of benaderingen klakkeloos als goed of slecht worden beoordeeld. Door goed te kijken naar zowel het soort verandering als het soort organisatie, kan het

**Participatie is niet per definitie goed, het gevoel van noodzaak is relatief, en een uitgesproken visie van het topmanagement kan broodnodig maar ook overbodig zijn**



management gericht keuzen maken. Nogmaals, deze keuzen vloeien niet voort uit een of ander algoritme. Het is ook niet zo dat warm of koud ook altijd warm of koud blijft. Evenmin zijn interveniëren, implementeren, transformeren en vernieuwen strategieën die elkaar nooit verdragen. Op een bepaald moment is de ene strategie echter wel geschikter dan de andere.

Organisaties moeten in ieder geval voorkomen dat ze lauw worden en dat de toepassing van een strategie vertroebeld of gefrustreerd wordt doordat er elementen van een andere strategie doorheen lopen. Als een koude organisatie in een koude verandering zit en er crisis is, kan en moet de ingreep een chirurgisch karakter hebben: snel, schoon, en doorslaggevend. Zo'n situatie verdraagt geen aannames uit de categorie 'je kunt nooit genoeg com-

municeren' of 'empowerment is goed'. Een warme organisatie in een koude verandering moet zich twee keer bedenken voordat manhaftig en gecentraliseerd wordt ingegrepen 'omdat de situatie daarom vraagt', want je kunt je vertrouwen maar één keer verspelen. De gekozen strategie dient een uitkomst te zijn

van de situatieanalyse: om wat voor soort organisatie en soort verandering gaat het? In die analyse wordt vastgesteld wat de 'temperatuur' van de verandering en de organisatie is. De vraag is dan: gaat het om een koude verandering in een warme organisatie of is een van de andere drie combinaties aan de orde?

Het antwoord verwijst naar de in deze situatie meest voor de hand liggende strategie voor organisatieverandering. Met nadruk op de term 'meest voor de hand liggend', want het maken van een analyse is de basis voor een managementkeuze en niet een algoritme dat eenvoudigweg tot de juiste strategie leidt. Soms is een andere keuze dan degene die op basis van de bedoelde analyse het beste lijkt, gewenst of mogelijk. Het is dus niet altijd zo dat de constatering, dat er sprake is van een warme organisatie en een warme verandering, leidt tot een keuze voor een strategie van vernieuwen. Het alternatief voor het toepassen van de in eerste instantie passende strategie kan zijn dat de temperatuur van hetzij de organisatie hetzij de verandering wordt beïnvloed. Bijvoorbeeld door van een warme verandering een koude te maken; de 'drive' of ambitie wordt vertaald in concurrentievergelijkingen, streefgetallen of kostenanalyses. Of van een koude

organisatie een warme; de organisatie wordt afgekoeld, de passie krijgt op zijn minst gezelschap van de zakelijkheid. Deze beweging van koud naar warm of omgekeerd is een essentieel onderwerp voor managers bij organisatieverandering. Het biedt een alternatief voor de strategie die in eerste instantie op basis van de analyse van het soort verandering en het soort organisatie aangewezen lijkt. Een 'temperatuurwisseling' van de organisatie of de verandering geeft extra mogelijkheden.

Het veranderen van de temperatuur schept extra mogelijkheden bij een organisatieverandering. Maar zo'n temperatuurwisseling tot stand brengen is al een verandering op zich, die de nodige risico's, investeringen in tijd en geld en inspanningen met zich mee brengt. Soms is de mogelijkheid de temperatuur te veranderen een theoretische. Dit is bijvoorbeeld het geval als er een crisis is in een koude organisatie; interveniëren is het devies en tijd om iets in te leren of te ontwikkelen is er niet. In andere gevallen is er wel degelijk meer mogelijk. Daarbij speelt nog een ander kwestie, namelijk dat in de beleving van veel mensen het één meer voor de hand ligt dan het ander. Voor de meeste mensen ligt een verandering van een koude naar een warme organisatie meer voor de hand dan het omgekeerde. Wie wil er nou een koudere organisatie dan de warme die hij heeft? Bovendien lijkt de beweging van een warme naar een koude organisatie bij veranderingen gemakkelijker door te voeren dan het omgekeerde. Van visie naar dreiging of noodzaak lijkt gemakkelijker schakelen dan van

## **Een 'temperatuurwisseling' van de organisatie of de verandering biedt extra mogelijkheden**

---

### **Unilever**

Het voorbeeld van Unilever laat zien dat het wenselijk kan zijn een warme organisatie af te koelen. Het gaat om de reorganisatie die Unilever in 1996 aankondigde. De organisatieverandering moest bewerkstelligen dat de warme organisatie, die overwegend gebaseerd was op 'sociability', zakelijker en resultaatgericht zou worden. Wat Unilever met succes heeft gedaan, is het verzakelijken van de warme organisatie. Dat wil niet zeggen dat korte metten is gemaakt met de sociale sfeer die kenmerkend is voor een warme organisatie. De organisatie richtte zich op het ondervangen van een aantal potentiële nadelen hiervan, zoals een gebrek aan focus, zakelijkheid, aanspreekbaarheid of transparantie. Het bedrijf is opgeschoven richting koude organisatie door de introductie van elementen als een heldere strategische focus, duidelijke prestatie-indicatoren en transparante evaluaties.

## Kadaster

Een voorbeeld van deze beweging vinden we bij het Kadaster. Daar is een verzelfstandiging de aanleiding geweest. De organisatie was in eerste instantie een relatief naar binnen gerichte, ambtelijke organisatie. De ambitie was te komen tot een klantgerichte, goed functionerende en renderende organisatie. Het Kadaster heeft bij het inzetten van de verandering de neiging weerstaan om modieuze managementtheorieën toe te passen. Empowerment en zelfsturing bleven in de kast. In plaats daarvan is gekozen voor een strategie die paste bij de koude organisatie. Door een sanering en verzakelijking is de organisatie transparanter en resultaatbewuster geworden. Hiermee voltrok zich in feite een eerste, stille cultuurverandering. Voortbouwend op dit stevige fundament is vervolgens de ontwikkeling op weg naar een warme organisatie ingezet. Kapitaliserend op het met de eerste slag opgebouwde vertrouwen is de organisatie verwarmd.

dreiging of noodzaak naar visie. Toch komt het omgekeerde als vraagstuk voor managers vaker voor: hoe maak je van een koude een warme(re) organisatie? Het is de kunst voor veel koude organisaties om, als de opdrachten zijn vervuld, zichzelf te ontwikkelen en te verwarmen. Dit is voor deze organisaties extra lastig omdat zowel bij interveniëren als bij implementeren in veel gevallen een hypotheek op de beoogde zelfsturende toekomst is genomen: een strakke sturing en opgelegde targets leiden tot het afleren en uitdoven van eigen initiatief. Bij interveniëren veroorzaakt het 'koste wat het kost' moeten reageren op een crisis bovendien vaak de nodige trauma's.

Organisaties die erin slagen deze vraag wél goed te beantwoorden, benutten de krachtige kenmerken van een koude organisatie, bijvoorbeeld zakelijkheid en transparantie, als basis voor de ontwikkeling naar een warme organisatie. De met de koude organisatie verbonden transparantie, heldere afspraken en criteria en een zich vormend vertrouwen dragen dan bij tot de creatie van een warme organisatie.

Het idee verandering maakt duidelijk dat het verstandig is om zowel de harde als de zachte, de warme en de koude kant te onderkennen, zonder uit te komen op een laffe variant van de gulden middenweg. Om goed om te gaan met beide kanten en te voorkomen dat men verzandt is het nodig te kiezen. Dat kiezen is niet onmogelijk en kan zelfs gefundeerd gebeuren. Onderbouwd kiezen móet ook, complexe veranderingsprocessen op gevoel en charisma uitvoeren is slechts weinigen gegeven. Kiezen helpt ook vaak. Dat het bij organisatieverandering niet om het spelen met modellen gaat, beschouwen de meeste managers als een overbodige opmerking. Natuurlijk moet de manager zelf analyseren en aanvoelen, afwegen en beslissen. Het wordt echter beslist gemakkelijker als hij of zij zich hierbij kan oriënteren.

De organisatieverandering die modieuze denkbeelden over management links laat liggen, kan hulp bieden en kan de manager weerhouden van ingrepen die zich zouden kunnen ontwikkelen tot (vermijdbare) misgrepen die mensen mogelijk beschadigen en die het veranderingsproces niet verder helpen. Managers kunnen dergelijke misgrepen voorkomen door een passende strategie te voeren die rekening houdt met de mogelijkheden en onmogelijkheden van de organisatie, en die recht doet aan de eisen die het soort verandering stelt.

De strategieën interveniëren, implementeren, transformeren en vernieuwen zijn op zich even waardevol of waardeloos. Zij verliezen hun waarde als ze toegepast worden in de verkeerde situatie en tonen hun waarde als zij hun werk mogen doen in de juiste situatie. Of zij daadwerkelijk hun waarde kunnen bewijzen, blijft een kwestie van wijsheid en kunst. Dit wordt wel een stuk waarschijnlijker als managers hun gezonde verstand gebruiken en met gevoel en kunde naar hun organisatie en mensen kijken.

**'Koude' kenmerken  
als transparantie  
en heldere afspraken  
en criteria kunnen  
bijdragen tot het  
opbouwen van een  
warme organisatie**