

De veranderaanpak van directeuren en managers bij reorganisaties

Drs. Anne Marie Ootjers is organisatieadviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Zij is gespecialiseerd in het begeleiden van veranderingen in organisaties. Dr. Paul Breman is organisatieadviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en lector Organiseren van Innovatie bij de Hogeschool van Utrecht. Zijn expertise ligt op het terrein van organisatie-structurering en –verandering, sociale innovatie en slimmer werken.

Waarom hanteren de meeste managers toch vooral een topdownveranderaanpak? Duurzame reorganisaties vereisen betrokken medewerkers. Een bottom-upveranderingsstrategie past hier het beste bij. De auteurs schetsen tien bottom-upaanpakken en geven zeven aanbevelingen om te veranderen.

Met veranderingstrajecten, zoals reorganisaties, zijn doorgaans omvangrijke investeringen gemeind. Daarbij staan de meeste verandertrajecten onder een aanzienlijke tijdsdruk. Effectief management van veranderingen wordt een steeds kritischer managementcompetentie.

Wat doen managers in concreto voor een zo goed mogelijk resultaat? Hiervoor hebben wij zestien directeuren en managers van grote bedrijven geïnterviewd (zie ook het kader). Dit artikel bevat de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek. Wij laten eerst zien bij welke situatie welke veranderaanpak past. Daarna gaan we in op de topdownveranderaanpak, een werkwijze die de meeste managers gebruiken. We geven daarbij aan wat volgens de geïnterviewden de effecten zijn van deze aanpak en zullen zien dat deze niet alle even gewenst zijn. Vervolgens beschrijven we de meest gewenste maar minst gebruikte veranderstrategie: de bottom-upveranderaanpak. Daarbij geven we een aantal praktische handreikingen om de bottom-upaanpak toch toe te passen en besluiten met zeven aanbevelingen.

Het klokmodel voor de 'fit' tussen de situatie en de veranderaanpak

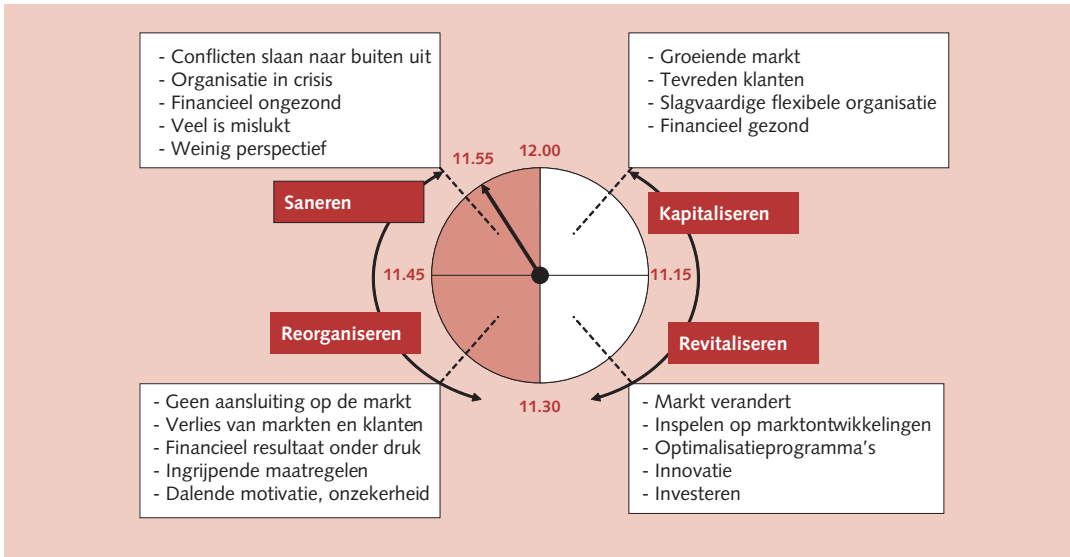
Het 'klokmodel' van Looten¹ (zie figuur 1) brengt de situatie waarin organisaties zich kunnen bevinden in beeld. Het is een hulpmiddel voor directeuren en managers om de situatie van het eigen bedrijf te herkennen en het handelen hierop af te stemmen. De klok geeft de hoeveelheid tijd (de

De onderzoeksaanpak

Wij hebben een literatuurstudie gedaan en zestien directeuren en managers die onlangs een reorganisatie hebben (be)geleid, gedurende anderhalf uur uitgebreid en intensief geïnterviewd. Zij waren werkzaam in verschillende sectoren in het bedrijfsleven, waaronder bankwezen, financiële dienstverlening, luchtvaart, productiebedrijven, uitgeverijen, oliemaatschappijen en woningcorporaties. De geïnterviewden hadden functies als voorzitter van de directie, businessunitdirecteur, HR-directeur, interim-directeur, HR-manager, lijnmanager, stafmanager en communications officer. Door intensief met directeuren en managers te praten, bleek het mogelijk om erachter te komen hoe zij daadwerkelijk in de praktijk opereren. Het nadeel van deze benadering is de geringe representativiteit van het onderzoek. Wij kunnen alleen iets zeggen over de mensen en de bedrijven die wij hebben gesproken en niet over Nederlandse bedrijven in het algemeen. Niettemin zijn wij ervan overtuigd dat de zestien bedrijven enige indicatie geven van hoe directeuren en managers in het bedrijfsleven met organisatieveranderingen omgaan. De sfeer in de interviews was open en vrij. Aan het begin van elk interview gaven wij een toelichting op ons onderzoek. Daarbij is op twee manieren expliciet gevraagd naar de gewenste situatie die de organisatie wilde bereiken met de reorganisatie: door rechtstreeks te vragen naar de formele organisatieveranderingsdoelen en door te vragen naar competenties als concretisering van de gedragingen die passen bij de 'nieuwe organisatie'.

1. Zielstra, J., H.J.K.M. de Sonnaville & P.G.W. Jansen (2001). *!ACTIE!-model van veranderen. Een instrument als kapstok in de doolhof van verandertheorieën*. Deventer: Kluwer.

Figuur 1. Het Klokmodel van Looten



mate van urgentie) weer die de organisatie nog heeft om te veranderen. Zie figuur 1. Wij stippen de mogelijke situaties kort aan en staan wat langer stil bij 'reorganiseren'.

Als het tussen 11.00 en 11.15 uur is, gaat het goed met het bedrijf. Het product dekt een gat in de markt, medewerkers en klanten zijn tevreden. Om te kunnen blijven kapitaliseren is het nodig om de markt zo goed mogelijk te voorspellen en daarop te anticiperen.

Tussen 11.15 en 11.30 uur is de markt/omgeving veranderd en moet de organisatie daarop reageren: revitaliseren door innoveren.

Tussen 11.30 en 11.45 uur is reorganiseren nodig, omdat de organisatie de blik te lang naar binnen heeft gericht en de aansluiting met de markt verloren is gegaan. Met 'reorganisatie' doelen wij op een wijziging van de organisatie- en functiestructuur en/of van de formatie om een prestatieverbetering te realiseren of te consolideren. Reorganisaties zijn noodzakelijk indien de organisatie 'schoksgewijs' een verandering moet realiseren. Hiervan is sprake indien de resultaten onder druk staan, maar de organisatie nog niet op omvallen staat.

Gezien de impact op de organisatie en de omgeving, verdient het de voorkeur om reorganisaties te voorkomen. Het is de kunst om ervoor te zorgen dat de organisatie in de rechterhelft van de klok blijft. Dit is niet eenvoudig. Reorganisaties voorkómen, vraagt van een organisatie om continu in contact te staan met klanten en leveranciers. Op deze manier kan de organisatie alert zijn op

ontwikkelingen in de omgeving en is het mogelijk om de noodzaak van (kleine) verbeteringen en vernieuwingen (revitalisaties) voor de organisatie te signaleren. Vaak zijn het de medewerkers die klantencontacten hebben en daaruit ideeën opdoen voor verbetering. Wanneer er sprake is van soepel tweerichtingsverkeer in de communicatie tussen het management en de medewerkers is het management in staat om deze (kleine) veranderingen samen met medewerkers vorm te geven in de organisatie.

Tussen 11.45 en 11.55 uur is het te laat om te reorganiseren. De organisatie is alleen te redden door te saneren: stoppen met verliesgevendende productielijnen of diensten en (rigoureu) snijden in het personeelsbestand. Hierbij past een topdownveranderaanpak het beste. Het topmanagement grijpt snel en rigoureu in en neemt een aantal (impopulaire) beslissingen. Er is geen tijd om het personeel te betrekken en dat is ook niet wenselijk omdat veel medewerkers de genomen maatregelen niet zullen steunen. Deze zijn namelijk in de meeste gevallen in strijd met hun eigen (persoonlijk) belang.

De topdownveranderaanpak: het meest gebruikt, niet de meest gewenste effecten. Bij driekwart van de bij ons onderzoek betrokken reorganisaties gebruiken de managers of directeuren een topdownaanpak die uitsluitend noodzakelijk is bij een sanering. Kenmerkend voor deze aanpak is dat het topmanagement veel van het

Duurzame reorganisaties vereisen betrokken medewerkers

Bij driekwart van de bij ons onderzoek betrokken reorganisaties, gebruiken de managers of directeuren een topdownaanpak die uitsluitend noodzakelijk is bij een sanering

werk zelf verricht, gebruikmakend van zijn formele positie en invloed. Het (middle)management en medewerkers zijn minimaal betrokken. Zij worden geconfronteerd met relatief gedetailleerde plannen over hoe de gewenste organisatie eruit ziet. De nadruk ligt hier vooral op het ontwerpen van nieuwe structuren en systemen en op projectplanning en –management. Daarom

noemen we dit ook wel een ontwerpbenadering.² Deze benadering gaat uit van het Tayloriaanse gedachtegoed van scheiding tussen denken (managers) en doen (medewerkers). Dit voldeed prima in de industriële maatschappij met massaproductie en laaggeschoolde arbeiders die vooral routinematige werkzaamheden verrichtten. In ons huidige post-Tayloriaanse tijdperk zijn veel medewerkers echter hoogopgeleide professionals die hoogwaardige producten ontwikkelen en produceren of dito diensten aan klanten verlenen. Zij willen graag betrokken worden bij de koers van de organisatie en meedenken over en meewerken aan veranderingen.³

Directeuren en managers noemden in ons onderzoek de volgende effecten van de topdownveranderaanpak:

- weerstand tegen de relatief gedetailleerde plannen van het topmanagement;
- verloop van het personeel. Zo zijn bij één van de ondervraagde bedrijven de medewerkers opnieuw beoordeeld en in nieuwe functiegroepen ingedeeld. Eén van de effecten was dat een aantal medewerkers dat al langere tijd in het bedrijf zat, een lagere functie met een lager salaris kreeg. De voorzitter van de raad van bestuur zei hierover 'het demotietraject was achteraf geen goede keuze en heeft veel overhoop gehaald';
- geringe verandering van gedrag in de vooraf bedoelde richting. Om prestaties te verbeteren zijn niet alleen andere activiteiten nodig (andere dingen doen), maar moeten medewerkers veelal ook de activiteiten anders uitvoeren (de dingen anders doen). Dat vraagt om ander gedrag, ander denken en doen van de betrokkenen. En gedrag van mensen verandert nu eenmaal niet alleen door uit te leggen, of erger, door voor te schrijven hoe gewenst gedrag eruit ziet;
- noodzaak om aanpassingen aan te brengen in de structuur die aan het begin van het reorga-

nisatietraject is ontworpen. Papier is gewillig, de praktijk weerbarstig. Een directielid vertelde ons: 'In die situatie kom je tot de conclusie dat wat je op de tekentafel hebt ontworpen niet altijd werkt. Je ontwerpt de fusie, dan zet je de nieuwe organisatie neer, dan moet je toch wat gaan bijstellen. Dan wordt het weer onduidelijk voor de medewerkers. De praktijk is dat je in het denkproces vooraf toch dingen over het hoofd ziet, er nieuwe ontwikkelingen zijn';

- het topmanagement moet zelf veel doen, het ontwerpen en aansturen van de verandering kost hen meer energie;
- en bovenal: het realiseren van de gewenste effecten bij een topdownveranderaanpak duurt lang. Onder andere door de benodigde aanpassingen in het ontwerp en de tijd die nodig is om het (middle)management en medewerkers te overtuigen van het nut en de noodzaak van de voorgestelde nieuwe oplossingen.

Een mogelijke verklaring voor het kiezen van de topdownveranderaanpak door de meeste topmanagers is de behoefte aan het hebben van grip op de verandering. Wanneer een topmanager het traject, de bijhorende inhoudelijke resultaten en de gewenste werkwijze nauwkeurig van tevoren uitwerkt, geeft dit een gevoel van controle. Daarnaast maken veel managers een Tayloriaanse scheiding tussen denken en doen vanuit de door hen gevoelde verantwoordelijkheid voor de resultaten. De gedachtegang is 'Als ik verantwoordelijk ben voor de resultaten, dan moet ik ook bedenken hoe we deze tot stand brengen'. Nog een andere reden kan de sociaaleconomische regelgeving in Nederland zijn voor de bescherming van het personeel. Hierdoor moet de organisatie al vroeg in het traject functies ontwerpen en een sociaal plan opstellen voor onderhandeling met de ondernemingsraad en de vakbonden. Dit werkt een topdownveranderaanpak in de hand.

De bottom-upveranderaanpak: het meest gewenst maar het minst gebruikt

Bij slechts een kwart van de bij ons onderzoek betrokken organisaties, gebruikten de managers of directeuren een bottom-upveranderaanpak. In deze veranderaanpak betreft het management de medewerkers nadrukkelijk en doen medewerkers ook veel van het (verander)werk. Het management heeft vooral een faciliterende rol. Hierdoor leren medewerkers veel en begrijpen zij ook beter waarom veranderingen noodzakelijk zijn. Derhalve is dit als een ontwikkelbenadering te typeren.⁴

2. Dee, G. van, W. Opheij, & M. van de Steeg (1996). *Tussen wens en werkelijkheid. Hoe bestuurders een vaarbare koers uitzetten*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

3. Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan Professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

4. Dee, G. van, W. Opheij, & M. van de Steeg (1996). *Tussen wens en werkelijkheid. Hoe bestuurders een vaarbare koers uitzetten*. Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Directeuren en managers die de bottom-up-veranderaanpak gebruikten, noemden veelal effecten van deze aanpak die het tegenovergestelde zijn van de topdownveranderaanpak, zoals

- weinig weerstand. Logischerwijs hebben mensen geen weerstand tegen zelf ontworpen veranderingen;
- spontane verandering omdat medewerkers zelf initiatieven nemen voor het doorvoeren van veranderingen. *'Mensen hebben het idee dat er beweging is. Mensen zeggen wat hen opvalt. De meest cynische mensen in de onderneming hebben de muur in de hal geverfd. Dat geeft gevoel bij 'kleur' als het centrale thema. Het verven is gedaan door iemand die juist erg op centen zit. Dat is bewijs dat het helpt. Het was een initiatief van onderaf. Als dat elke maand zou gebeuren, dan zou ik niets meer hoeven te doen';*
- het management hoeft weinig zelf te doen;
- korte doorlooptijd van het verandertraject waardoor de gewenste effecten snel zijn gerealiseerd. *'Door de drie focuspunten worden de cijfers beter, alle kwartaalcijfers staan op groen. Aan iedereen in het land is uitgelegd wat focuspunten zijn. De successen worden nog niet gevierd, dat doen we de volgende keer wel!';*
- grote invloed van de manager op de verandering, doordat hij/zij zelf mee doet met gesprekken over en betekenisgeving aan de verandering;
- grote betrokkenheid van medewerkers;
- toename van de medewerkertevredenheid.

De bij het onderzoek betrokken directeuren en managers die bottom-up veranderden, deden dat uit de overtuiging dat de (middle)managers en medewerkers de verandering aankonden. Het gaat over het geloof in de talenten van het personeel: *'Je moet het doen met de mensen die je op dat moment hebt. Iedereen heeft wel iets waar je wat aan hebt, je moet mensen opdrachten geven die bij ze passen. Mensen komen zelf met ideeën. Dan ga je inzoomen op datgene waar mensen goed in zijn en dat combineren met het verandertraject waar je inzit. De ontbrekende competenties kun je inhuren. Iedereen op zijn eigen niveau en met zijn eigen invulling.'*

Tien bottom-upveranderaanpakken

Boonstra en De Caluwé (2006)⁵ hebben negen manieren om bottom-up te veranderen geselecteerd uit de managementliteratuur. Deze hebben wij aangevuld met een (tiende) aanpak van Weick (in Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005).⁶

1. *Het vertellen van verhalen* maakt het mogelijk om een complex verschijnsel te duiden, te onthouden en te reproduceren. Een nieuwe gebeurtenis is met een verhaal uit te drukken in termen van bestaande ideeën en betekenissen. Zo ontstaan 'richtingaanwijzers' voor de gewenste toekomstige reacties op de gebeurtenis in kwestie;
2. *Het inzetten van metaforen en analogieën*. Met een metafoor is de betekenis over te dragen van het ene naar het andere algemeen bekend geachte domein. Als een verhaal bedoeld wordt als metafoor, is het belangrijk om de betekenis niet uit te leggen;
3. *Geschiedenis onderzoeken*. Mensen gaan samen de geschiedenis van een organisatie reconstrueren om daarvan te leren;
4. *Waarderend verkennen en vernieuwingen realiseren* door bijvoorbeeld samen de omgeving te analyseren en een toekomstvisie te ontwikkelen en te formuleren;
5. *Zoeken naar patronen* door oorzaken en gevolgen zichtbaar met elkaar in verband te brengen. Patronen zijn zichtbaar te maken via zogenaamde causale diagrammen, causale kaarten of mentale modellen;
6. *Reflectief leren*: 1) het scheppen van condities voor reflectie: onzekerheid of ambiguïteit creëren door het introduceren van nieuwe actoren, nieuwe ideeën en/of nieuwe omgangsregels; 2) door intensief te schakelen met betrokkenen krijgt de manager meer zicht op het veranderingsproces en meer interventiemogelijkheden, namelijk wel/niet meegaan in verwachtingen, het aanspreken op vanzelfsprekendheden van betrokkenen en het introduceren van nieuwe ideeën. Bovendien vervult hij/zij een voorbeeldrol;
7. *Survey-feedback*. Dit is een bijzondere manier van het werken met vragenlijsten, waarmee een leerproces in gang wordt gezet waarin mensen reflecteren op de bestaande situaties in de organisatie en samen oplossingen ontwikkelen voor signaleerde problemen;
8. *Vierde generatie evaluatie*: hierbij stellen de betrokkenen in onderling overleg vast welke vragen in de evaluatie aan de orde moeten komen. Vervolgens verzamelen de betrokkenen ervaringen en opvattingen en bespreken zij deze samen;
9. *Zeggen wat je denkt, benoemen van verlangens*: aandacht voor persoonlijke issues en ambities;
10. *Het woord bij de daad voegen*. We moeten handelen om te kunnen denken. Mensen slagen

5. Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2006).

Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties. Deventer: Kluwer.

6. Mintzberg, H., B. Ahlstrand, & J. Lampel (2005). *Strategie slaat terug! De verbeelding aan de macht*. Benelux: Pearson Education.

Mensen die een (verander) boodschap ontvangen bepalen zelf het effect daarvan, dat doe je niet als zender

er vaak niet in om de daad bij het woord te voegen omdat vanaf het begin een vloek rust op hun intenties. De daad is het middel om erachter te komen wat het woord zinvol maakt. Degenen die het beste handelen, zijn degenen die het meeste praten over de manier waarop ze dat doen, en zij ontleen daaraan het grootste enthousiasme en de meeste voldoening.

Zeven aanbevelingen om te veranderen

Ons onderzoek geeft aanleiding tot zeven aanbevelingen om effectief te veranderen.

1. *Geef het topmanagement, het (middle)management en de medewerkers een passende rol in de (verander)werkzaamheden.* Bijvoorbeeld:
 - het topmanagement bepaalt de visie en de strategie, brengt focus aan door het benoemen van thema's, bepaalt het kader door het zetten van piketpalen en laat de rest open. Dit is het beoefenen van de kunst van het loslaten;
 - het (middle)management vertaalt de strategie naar consequenties voor de output van en randvoorwaarden voor het werk van de medewerkers, stelt haalbare tussendoelen en laat de rest open. Het (middle)management faciliteert de medewerkers bij het uitvoeren van hun (verander)werkzaamheden, stelt hiervoor middelen beschikbaar en ruimt blokkades uit de weg;
 - de medewerkers richten hun eigen (verander)werkzaamheden zo in, dat zij aan de randvoorwaarden van het management voldoen en de gestelde doelen realiseren.
2. *Zorg voor veel interactie met alle betrokkenen.* Mensen die een (verander)boodschap ontvangen bepalen zelf het effect daarvan, dat doe je niet als zender. Veranderen vraagt veel communicatie en tweerichtingsverkeer in de communicatie tussen managers en medewerkers;
3. *Accepteer onzekerheden, probeer ze niet te reduceren.* Onzekerheid en dubbelzinnigheid nodigen uit tot creativiteit en het laten ontstaan van nieuwe oplossingen. Verspreid informatie die nieuwe inzichten geeft in bestaande begrippen en ideeën of 'werkelijkheden'. Geef aandacht aan mensen met (nieuwe) ideeën die afwijken van het gangbare in de organisatie;
4. *Wees positief over en consistent in alles.* Ga uit

van het kunnen van de mensen en besteed aandacht aan datgene wat goed gaat, door positieve feedback te geven. Zo komen mensen in beweging om goede initiatieven te nemen. Alles wat aandacht krijgt groeit. Negatieve feedback zorgt ervoor dat de aandacht gericht is op datgene wat niet goed gaat, zodat het negatieve groter wordt en mensen niet meer weten wat zij moeten doen en tot stilstand komen;

5. *Besteed veel aandacht aan mensen en aan (kleine) dingen die zij belangrijk vinden.* Het begin van de verandering kan werkelijk overal in zitten, zelfs in het gezamenlijk bepalen van de nieuwe ontbijtmenu's bij een fusie van twee luchtvaartmaatschappijen. Uit de praktijk blijkt dat wanneer mensen aan de slag gaan met het veranderen van een detail dat voor hen belangrijk is, zij leren dat grotere veranderingen mogelijk zijn. Zo kunnen kleine dingen werken als katalysator voor het veranderingsproces;
6. *Practise what you preach.* Vertoon voorbeeldgedrag. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Wie verandering wil, moet zelf eerst veranderen;
7. *Produceer zo weinig mogelijk papier.* Een veranderplan is nodig, maar beperk je tot het noodzakelijke. Een plaatje is ook een plan. Papier is makkelijk te veranderen en praat niet terug. Papier kan geen hefboom voor verandering zijn.

Tot slot

Anno 2010 blijken directeuren en managers niet goed in duurzaam veranderingsmanagement. Van de zestien geïnterviewden maken twaalf gebruik van de topdownveranderaanpak, in situaties waar de bottom-upbenadering effectiever zou zijn. Zij maken op basis van de (vernieuwde) strategie een relatief gedetailleerde uitwerking van de organisatiestructuur, systemen en functies. Slechts vier geïnterviewden hanteren een bottom-upveranderaanpak. Hierbij bepaalt weliswaar het topmanagement de organisatiestructuurwijziging op hoofdlijnen, maar daarna worden teams gevormd die de implementatie voorbereiden en de ontwikkeling uitvoeren.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat een bottom-upveranderaanpak een positief effect heeft op de snelheid en de resultaten van een organisatieverandering, niet alleen in termen van (financiële) prestaties, maar ook in termen van motivatie, binding met de organisatie en behoud van personeel. Een bottom-upveranderaanpak zorgt er niet alleen voor dat de organisatieverandering lukt, maar dat deze ook beklijft: een duurzame verandering.