

In plaats van reorganiseren

Joop Swieringa
en Bianca Elmers

Reizen of trekken?



Noordhoff Uitgevers

Tweede druk

In plaats van reorganiseren

In plaats van reorganiseren

Reizen of trekken?

J. Swieringa
B. Elmers

Illustraties: Floris Algra

8 / 13 12 11 10 09

© 1996 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85351-8

ISBN 978-90-01-65195-4

NUR 800

Voorwoord

De eerste druk van dit boek verscheen in 1996. Het boek heeft dus inmiddels zijn 12½-jarig jubileum achter de rug. Toch is het niet bij de Slegte terechtgekomen, integendeel, het is al die jaren redelijk tot goed verkocht. De huidige crisis is zelfs aanleiding om er een nieuwe, herziene druk van uit te geven. Want als ooit geldt: ‘Stop met reorganiseren’, dan is dat nu!

In 1996 begonnen we het voorwoord met twee cases: de bijna-watersnood in februari van het jaar daarvoor en de volksstemming in Amsterdam over de gemeentelijke herindeling. Intussen hebben we een knipselmap met wel honderd voorbeelden van zinloze reorganisaties. Eén van de meest recente, niet een dergelijk grote maar wel een heel onnozele, speelde zich kortgeleden af bij een busmaatschappij in de regio Zaandam. Daar gingen de buschauffeurs in staking, uit protest tegen het afschaffen van het 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*’. Een fascinerende uitspraak, toch? Is het een wonder dat de waardering voor managers de laatste jaren zo ontzettend is gedaald?

Natuurlijk was er bij de busmaatschappij wel iets aan de hand. Steeds vaker gingen chauffeurs het systeem als babbelbox gebruiken, waarbij sommigen het niet konden laten in seksistische taal hun vrouwelijke passagiers te bespreken. Maar ook de chauffeurs waren het er (bijna) allemaal roerend over eens dat zoiets niet kan. Dus de oplossing had

simpel kunnen zijn om elkaar eens stevig de waarheid te zeggen, wederzijds te bevestigen – verticaal en horizontaal – dat we dit soort misbruik niet meer van elkaar pikken, en af te spreken dat we het systeem alleen gebruiken waarvoor het bedoeld is, namelijk onderling met elkaar logistieke problemen oplossen. Waarom gaat het niet zo? Ik ben er in de afgelopen 12½ jaar steeds meer van overtuigd geraakt dat één van de belangrijkste redenen om zaken bureaucratisch op te lossen, is, dat we hebben afgeleerd – misschien hebben we het wel nooit goed gekund, of gedurfd – om elkaar direct ‘op ooghoogte’ aan te spreken over wat wel en niet kan of zou moeten. Het gaat wellicht net een stap te ver om ook de huidige crisis helemaal hieraan te wijten, maar het heeft een grote rol gespeeld. In ieder geval is het volgens mij de belangrijkste oorzaak, waarom we steeds maar weer, ook als dat echt onzinnig is, gaan reorganiseren. Reorganiseren is het bureaucratisch aanpakken van een verandering. Wegens gebrek aan moed.

Het boek is steeds goed verkocht maar, naar ik vermoed, hebben in de loop der jaren verschillende groepen lezers elkaar opgevolgd, die om de beurt andere motieven hadden om het interessant te vinden. Aanvankelijk, medio jaren negentig, waren het vooral managers, die af wilden van de bureaucratie. Daar kwamen eind jaren negentig al die mensen bij die geïnteresseerd waren in de vraag hoe te managen in de ‘nieuwe economie’, waarin je met al die klassieke paradigma’s niet uit de voeten kon. Vanuit mijn kijk op organiseren gezien een prachtige, maar, toegegeven, ook wel wat (te) onbezonnen tijd. Dit in tegenstelling tot de daaropvolgende jaren waarin er veel werd gereorganiseerd met meestal slechts één doel: efficiency. Shareholders-value, nietwaar. Reorganiseren werd vrijwel synoniem aan bezuinigen (en dus ontslaan van mensen).

Het zou vreselijk zijn als de huidige crisis ertoe zou leiden dat we nog weer verder gaan op de weg van reorganiseren; van meer van hetzelfde. Natuurlijk zal er gesaneerd moeten worden, maar niet door nog verder te bezuinigen op de productie, maar door met verkeerde

– verliesgevende, ondeugdelijke of onduurzame – producten of diensten te stoppen: dat is gezond maken. Echter, willen we van de crisis ook een kans maken, dan is het de kunst om niet alleen nieuwe dingen aan te pakken maar deze ook *op een nieuwe manier* aan te pakken. Nu al is er volop discussie over welke nieuwe producten en diensten we zouden moeten ontwikkelen. Maar van evenveel belang is *hoe* die vernieuwingen tot stand komen. Doen we dat bureaucratisch, dan krijgen we weer nieuwe bureaucratie. Dit is hét moment om ook dát anders te doen. *The medium is the message*. Daarover gaat dit boek en daarom wordt het herdrukt.

In het boek wordt tegenover (bijna letterlijk, want het staat op de naastliggende pagina) reorganiseren – de klassieke, bureaucratische veranderingsstrategie, die we *reizen* hebben genoemd – een geheel andere aanpak uitgewerkt, die we *trekken* noemen. Afgezien van enkele correcties is aan de teksten niets veranderd. Ook de cases, waarmee elk hoofdstuk opent, zijn gehandhaafd, zij het hier en daar geactualiseerd. Wat wel veranderd is, is dat er een nieuw vertrekpunt is toegevoegd, een extra perspectief van waaruit je dit boek kunt lezen.

In de vorige druk heb ik allemaal mensen bedankt, die toen meegeewerkt hebben aan de totstandkoming van het boek. Vrienden en collega's van mijn toenmalig adviesbureau, die teksten kritisch beoordeelden. André Wierdsma, mijn vroegere Nyenrode-collega met wie ik het inmiddels ook herziene boek over de lerende organisatie, *Lerend organiseren*, heb geschreven; dit boek is gebaseerd op veel van het daarin beschreven gedachtegoed. Tineke Bahlmann, die mij op het idee bracht om het boek op te bouwen rond de tweedeling: reizen versus trekken.

Floris Algra heeft dit zwart-wit uitgevoerde boek van dito illustraties voorzien en er daarmee extra kleur aan gegeven. Voor deze herdruk gaat mijn speciale dank uit naar de uitgeefster van Noordhoff Uitgevers, Ageeth Bergsma, die mij het beslissende duwtje gaf om juist nu aan een herziene druk mee te werken.

Op de titelpagina van de eerste druk stond in vette letters mijn naam, met daarachter, in magere letters, die van Bianca Elmers. Zij was pas bij ons bureau komen werken en ging met het manuscript aan de slag. Dankzij haar, zo schreef ik, is het van een paper een boek geworden. Bianca had alles in zich om een grote in het vak te worden. Wie weet hadden we samen nog wel een of meer boeken geschreven, met haar naam, als eerste, op de titelpagina. Het heeft niet zo mogen zijn. In 2002 overleed ze op 33-jarige leeftijd aan een hersentumor. In memoriam vermeld ik graag haar naam, in vette letters, op het omslag.

Joop Swieringa

Utrecht, januari 2009

Inhoud

	Vertrekpunt	11
1	Kijk op organiseren	20
2	Kijk op leren	30
3	Waarom veranderen? Het probleem	42
4	Waarvoor veranderen? Het doel	52
5	Hoe veranderen? De stappen	62
6	Wie veranderen? Het probleemeigendom	74
7	Weerstand tegen verandering. De transitie	86
8	Blijvend veranderen. De terugkoppeling	96
	Samenvatting	108
	Eindpunt? De paradox	111
	Literatuur	115

Vertrekpunt

Waarom dit boek

De titel van dit boek is niet mis te verstaan. Het boek biedt een alternatief voor reorganiseren. De titel suggereert tegelijkertijd dat de auteur maar weinig op heeft met reorganiseren. Ook dat klopt.

De drijfveer tot het schrijven van dit boek is verontwaardiging. Er wordt te veel gereorganiseerd.

Reorganisaties veroorzaken voortdurend ellende: leiders die elkaar bevechten; teams die uit elkaar vallen; afdelingen die elkaar zwart maken; relaties die worden verbroken; klanten die het af laten weten; personen die worden vernederd of gekwetst; mensen die domweg buiten de deur worden gezet . . .

Natuurlijk, soms zijn reorganisaties nodig. Bijvoorbeeld om de gevolgen van mismanagement weg te werken of om de missers van de vorige reorganisatie te corrigeren. Reorganisaties die hadden kunnen worden voorkomen.

Voor het invoeren van nieuwe technologieën is reorganiseren soms onvermijdelijk. Vanouds is dat ook de gebruikelijke reden. Het aardige van veel van de moderne technologieën is echter, dat ze ons juist beter dan voorheen in staat stellen te veranderen, zonder te hoeven reorganiseren. Je zou dus mogen verwachten, dat het aantal reorganisaties afneemt.

Maar het omgekeerde is waar. Er lijkt meer gereorganiseerd te worden dan ooit tevoren. Ministeries en rijksdiensten zijn er mee bezig. Binnenkort zijn de gemeenten en provincies weer aan de beurt. Scholen en ziekenhuizen schijnen het ook maar niet te kunnen laten, evenmin als energie- en vervoersbedrijven. Profit of non-profit, het maakt niet uit. Ook in de private sector – bankwezen, verzekeringen, tele-

communicatie, bouw, horeca, metaal, land- en tuinbouw – zijn reorganisaties aan de orde van de dag. De ene reorganisatie is nog niet achter de rug of de volgende wordt al weer ingezet. Bij voorkeur verkocht in verpakkingen als ‘business-re-engineering’ of ‘process-redesign’.

Reorganiseren helpt niet

In de jaren negentig hadden de meeste reorganisaties als doel een nieuw type organisatie te ontwikkelen. Men wilde af van de bureaucratie. In de communiqués, waarin het management de reorganisaties toelichtte, werd betoogd dat men toe wilde naar een meer flexibele, marktgeoriënteerde, klantgerichte, vraaggestuurde, veranderingsbereide, innovatieve organisatie. En met organisatie bedoelde men dan natuurlijk vooral: de mensen. Daarmee zei men tegelijkertijd dat men af wilde van de bureaucratie, want dat is een organisatietype, dat precies de tegenovergestelde kenmerken heeft: star, intern gericht, aanbodgestuurd, behoudend ... Overigens, ook in deze eeuw zijn nog veel reorganisaties gestart met dit oogmerk.

Maar juist als men af wil van de bureaucratie, omgekeerd gezegd: toe wil naar een nieuw type organisatie, moet men *niet* gaan reorganiseren. Want reorganiseren is bij uitstek de manier waarop men in de bureaucratie veranderingen pleegt door te voeren. De basiswet van verandermanagement luidt: wie toe wil naar een nieuwe organisatie, dient de verandering aan te pakken, zoals dat wordt gedaan in die nieuwe, gewenste organisatie. *The medium is the message.*

Door te gaan reorganiseren krijgt men weliswaar een nieuwe organisatie, maar wel één waaraan dezelfde oude opvattingen ten grondslag liggen. Dus opnieuw een bureaucratie. Waar men, gelet op de woorden in die communiqués, naartoe wil is: meer dynamiek. Reorganiseren echter is juist *het herordenen van de stabiliteit.*

Je krijgt vogels niet aan het vliegen door ze op te schrikken. Even later zitten ze er gewoon weer, misschien een paar minder en niet meer allemaal op dezelfde tak, maar wel allemaal in dezelfde boom.



Ook in deze eeuw volgde, vooral bij de grote bureaucratieën, de ene reorganisatie op de ander. Het werd een running joke onder managers om elkaar bij kennismaking te vragen bij welke ‘re-organisatie’ men werkzaam was. Maar inmiddels waren de doelen meestal veel minder ambitieus: het verhogen van de efficiency, dus verlagen van de kosten. Reorganiseren werd gaandeweg bijna synoniem aan bezuinigen; dus het ontslaan van mensen. Dit alles ten faveure van, vooral, de aandeelhouders.

Er is niets mis met dit soort efficiencylagen, zeker niet omdat ze plaatsvonden in goede tijden. Het grote gevaar is echter, dat we dit ook nú, in tijden van crisis, dé methode gaan vinden. Meer van hetzelfde. Helemaal fout! Juist omdat we het in de afgelopen periode al zoveel hebben gedaan, moeten we er nu mee stoppen. Ermee doorgaan zal de crisis alleen maar verergeren. Natuurlijk zal er nog heel wat gesaneerd moeten worden. Maar bij saneren gaat het er niet om harder, gedisciplineerder of efficiënter te werken, maar om te stoppen met hard, gedisciplineerd of efficiënt te werken aan de verkeerde dingen. Saneren is: gezond maken.

Willen we van de huidige crisis ook een kans maken, dan moeten we terug naar het oorspronkelijke doel van reorganiseren: dingen *anders* aanpakken, anders organiseren en nieuwe organisatievormen ontwikkelen. Nu al zijn we het er behoorlijk met elkaar over eens, dat dit het moment is om nieuwe – deugdelijker, duurzamer, eerlijker – producten en diensten te ontwikkelen. Van evenveel belang is het om ook die ontwikkeling zelf op een betere, minder bureaucratische, meer volwassener en innovatievere manier aan te pakken. Dat krijg je niet door weer, of nog meer te gaan reorganiseren. *The medium is the message.*

Bedrijven die willen innoveren moeten stoppen met reorganiseren! Dat is, nog steeds, het thema van dit boek.

Bureaucratie versus klantencratie

In dit boek worden twee types organisaties met elkaar vergeleken, en in het bijzonder de manier waarop in beide types veranderingen worden aangepakt. Aan de ene kant is dat de *bureaucratie*: de klassieke, macht- en regelgestuurde staf-lijnorganisatie. Vrijwel alle grote, vaak langer bestaande productiebedrijven, maar ook veel (financiële) dienstverlenende bedrijven, gemeentelijke instellingen, ministeries etc., zijn ontworpen als bureaucratie of zijn dat in de loop der jaren geworden. Het overgrote deel van de management- en organisatiekunde is gebaseerd op dit type organisatie, en zelfs nu nog geldt dit type voor velen als standaard voor hoe organisaties eigenlijk horen te zijn. Het is in dit type organisatie waarin veranderingen worden aangepakt door reorganiseren. In het boek *Lerend organiseren* hebben we dit type een *belerende organisatie* genoemd.

Hiertegenover stellen we een type organisatie, dat alle kenmerken vertoont van de organisatie waar men in voornoemde communiqués naartoe wilde: flexibel, klantgericht, etc. We hebben het in dit boek *klantencratie* genoemd. Het woord is zo gekozen omdat het, net als het woord bureaucratie, aangeeft waar, als het op veranderen aankomt, in essentie de sturing vandaan komt: niet van de regels, maar van de markt, de klanten. Een ander woord voor dit type is: *lerende organisatie*.

Anders dan de bureaucratie is de klantencratie een type organisatie, waar nog relatief weinig over geschreven is, en dat nog helemaal in ontwikkeling is.

Kenmerken van de bureaucratie en de klantencratie

	<i>de bureaucratie</i>	<i>de klantencratie</i>
<i>sturing door omgeving</i>	macht en regels stabiel/complex	de vraag, klanten snelveranderend
<i>strategie</i>	lange termijn	ontwikkeling
<i>structuur</i>	functioneel	product-markt matrix
<i>cultuur</i>	rol	taak/resultaat
<i>systemen</i>	controle & beheersing	ondersteuning
<i>leidinggeven</i>	overtuigen	coachen
<i>leren</i>	te weten/te moeten	te durven/te willen
<i>door</i>	opleiden	experimenteren
<i>kernwaarde</i>	rationaliteit	de klus/de klant

Reizen versus trekken: de opbouw van het boek

In het boek vergelijken we beide organisatietypes, maar met name beschrijven we de wijze van veranderen in beide types. Het boek is een zoektocht naar de opvattingen die achter die twee verschillende veranderingsstrategieën schuilgaan. We hebben een metafoor bedacht, die zo kernachtig mogelijk de essentie, en het verschil van beide strategieën aangeeft.

De veranderingsstrategie van de bureaucratie, reorganiseren dus, noemen we *reizen*. Tegenover reizen staat: *trekken*. Dat is de veranderingsstrategie van de klantencratie.

Reizen en trekken

Op het eerste gezicht hebben reizigers en trekkers veel met elkaar gemeen. Ze zijn op reis, met de auto, de trein, te voet . . ., ze slapen in een hotel, herberg, tent . . ., ze sjouwen met bagage . . . Als je iets beter kijkt zie je echter vrij snel of je met een reiziger of een trekker van doen hebt. Bijvoorbeeld op het moment dat de trein plotseling stil blijft staan en het onduidelijk is wanneer de reis wordt voortgezet. De reizi-

gers gaan verwoed op zoek naar een conducteur om te vragen wat er aan de hand is en hoe lang het gaat duren. Ze moeten immers hun aansluitende trein naar de eindbestemming halen. De stemming daalt. De trekkers kijken eens uit het raampje en gaan naar buiten om de omgeving te verkennen. Als het ze te lang duurt, stappen ze uit en zoeken een plek om te overnachten of pakken ze de bus naar de eerstvolgende plaats. Spannend, maar wel leuk. De reizigers willen op de afgesproken tijd op de afgesproken plaats aankomen; *de bestemming is het doel* van de reis. De trekkers hebben eigenlijk niet echt een doel, slechts een richting. Voor hen is *de reis het doel*.

Wat is reorganiseren?

Reorganiseren is letterlijk het opnieuw opzetten van de organisatie: het hergroeperen van de mensen, het veranderen van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het herverdelen van de hiërarchische posities, het wijzigen van de onderlinge relaties. Kortom, het weer helemaal door elkaar gooien van het organisatieschema: 'de hark'.

Dit gebeurt volgens een min of meer vast patroon. Om te beginnen dient er een reden te zijn om te veranderen: verlies van omzet, teruglopende winsten, het ontstaan van nieuwe markten, andere wetgeving, etcetera. Vaak is dat echter niet genoeg en is een wisseling van de topman of -vrouw nodig om de reorganisatie te starten.

Na een informatieve periode wordt een commissie, stuur- of werkgroep benoemd. Zo'n groep bestaat uit een paar staffunctionarissen (zij die het kunnen weten), enkele vertegenwoordigers van de lijn (zij die het moeten doen: bedoeld om draagvlak te verwerven) en uiteraard een aantal mensen uit de top (zij die uiteindelijk beslissen).

Het gebeurt zelden dat de commissie of stuurgroep zelf aan de slag gaat. Meestal wordt een organisatie-adviesbureau ingehuurd, dat na ampel onderzoek met een dik rapport komt. De analyses over de huidige situatie zijn vaak weinig verrassend. Dat is ook geen wonder want het is een weergave van wat de mensen zelf verteld hebben. Waar het met het bedrijf naar toe moet, is ook in grote lijnen wel te voorspellen: marktgestuurd, klantgericht, flexibel . . . Het deel waar de meeste interesse naar uit gaat, is het nieuwe organisatieschema. Tenminste, als er niet al te veel ontslagen hoeven te vallen.

Als de top zich met het voorstel kan verenigen (zo niet dan verdwijnt het in de kast) begint 'masseerfase 1': het overtuigen van de hogere managers, ondernemingsraad, belangrijke staffunctionarissen, aandeelhouders, de huisbankier etcetera. Omdat dit soort informatie niet lang in beperkte kring te houden is wordt vrij snel daarna ook de rest van het bedrijf ingelicht. Als er ontslagen moeten vallen (saneren), is het zaak dit als eerste af te handelen, opdat zo snel mogelijk 'masseer-fase 2' kan worden ingezet. Het spel dat dan gaat overheersen is 'de stoelendans'. Hoe hoger in de organisatie, hoe spannender het spel.

Dan volgt de vaak langdurige 'precisiefase': het steeds verder verfijnen en uitbouwen van het organisatieschema. Het precies indelen, afbaken en omschrijven van functies, taken en bevoegdheden van units, afdelingen en individuen, en het ontwikkelen van regels en procedures. Tenslotte komt de lang verbeide 'implementatiefase'; bij een beetje bedrijf geflankeerd door een intensief opleidingsprogramma. Langzaam maar zeker keert de rust terug en kan er weer gewoon gewerkt worden. Op z'n vroegst ben je dan wel een jaar verder.

Voor klanten en gebruikers was even geen tijd. Zij mochten allang blij zijn dat de winkel tijdens de verbouwing open bleef.

Zo kan het gebeuren dat de reorganisatie, bedoeld om de bestaande marktpositie te behouden of een nieuwe positie te veroveren, juist de belangrijkste oorzaak wordt van het verliezen ervan.

In het eerste hoofdstuk vergelijken we twee manieren van kijken naar organisatie en management. Op dezelfde wijze worden in hoofdstuk 2 twee manieren van kijken naar leren tegenover elkaar gezet: leren tegenover beleren. In de daarop volgende zes hoofdstukken komen de klassieke thema's aan bod, die spelen bij organisatieverandering: waarom veranderen; het probleem (3), waartoe veranderen; het doel (4), hoe veranderen; de stappen (5), wie veranderen; de probleem-eigendom (6), weerstand tegen veranderen; de overgang (7) en blijvend veranderen; de terugkoppeling.

Elk hoofdstuk begint met een korte inleiding. Vervolgens beschrijven we telkens op de linkerpagina's hoe in de bureaucratie tegen de betreffende vraag wordt aangekeken. Op de rechterpagina's wordt beschre-

ven hoe dat – naar beste weten – het geval is in de klantencratie. Aan de beschrijvingen gaat, zowel links als rechts, een korte case vooraf die illustratief is voor de beschreven opvattingen.

Deze opbouw maakt het mogelijk steeds weer te vergelijken: wat is de innerlijke logica van de twee opvattingen, waar zitten de verschillen, wat zijn de valkuilen, hoe komt het dat hetgeen links voor zichzelf spreekt, rechts onzinnig is en omgekeerd?

De hamvraag

De onderliggende vraag die bepalend is geweest voor de inhoud en de opbouw van dit boek, is ‘waarom blijven we toch steeds maar doorgaan met reorganiseren?’. Met ‘we’ bedoelen we degenen voor wie dit boek is bedoeld: zij die beslissen over het al of niet reorganiseren (ondernemers, directeuren, managers) en zij die hen daarbij adviseren (consultants en docenten). Dus ook onszelf.

Wij weten vrij zeker dat de meeste ondernemers, managers en consultants – en zeker de meer ervarenen – diep in hun hart ook wel weten dat met reorganisaties vaak meer problemen worden gecreëerd dan ermee worden opgelost.

Al tientallen jaren bestaat er een school van organisatiekundigen, die stelling neemt tegen reorganiseren. Zij leggen de nadruk op processen, in plaats van structuren; op transacties in plaats van posities; op leiderschap, in plaats van management; op visie, in plaats van doelstellingen; op ontwikkeling, in plaats van beheersing; op chaos, in plaats van orde . . . Vrijwel elke zichzelf respecterende ondernemer, manager of adviseur heeft, meestal via cursussen of seminars, kennisgenomen van dit soort theorieën. Maar de pleitbezorgers ervan krijgen vaak al snel het etiket ‘theoretisch’ of ‘soft’ opgeplakt (of lokken dat uit). Ook ‘harde’ ondernemers, die vanuit de praktijk zijn begonnen het anders te doen, treft vaak eenzelfde lot. Hun verhalen vinden gretig aftrek maar na het lezen of aanhoren ervan, is de favoriete constatering dat het hier slechts een case betreft die je niet zomaar in alle situaties kunt toepassen.

Zonder het te beseffen zijn we met zijn allen gepokt en gemazeld met de opvattingen van de bureaucratie.

Van Chris Argyris komt het bekende onderscheid tussen ‘espoused theory’ en ‘theory in use’: praattheorie en doetheorie. *Praattheorie* bestaat uit de opvattingen en inzichten, die we openlijk belijden, aan elkaar uitleggen en waarvan we zeggen dat ze ons handelen bepalen. *Doetheorie* zijn de opvattingen en inzichten, die verklaren wat we feitelijk doen. In tegenstelling tot de praattheorie, zijn we ons van de doetheorie vaak niet zo goed bewust. Ze bestaat in hoge mate uit *vanzelfsprekendheden*.

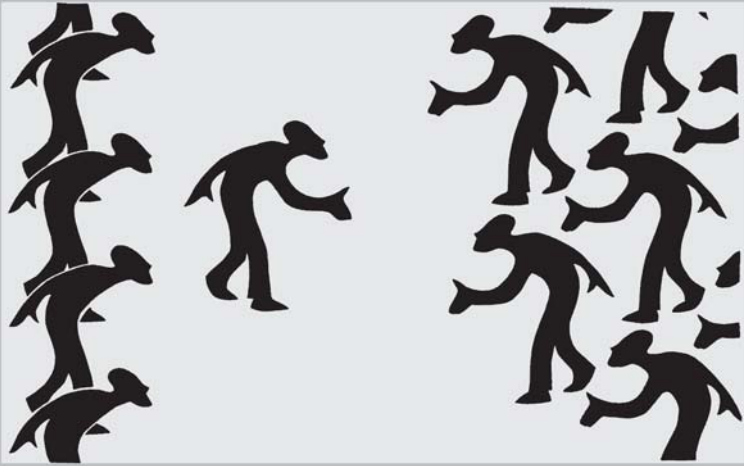
Aan de praattheorie willen we in dit boek niets toevoegen. Daarover bestaat genoeg literatuur. Waar het in dit boek om gaat is de doetheorie. Wat doen we feitelijk, en waarom?

Wat zijn de vanzelfsprekendheden, die ondernemers, directeuren, managers en adviseurs, tegen de praattheorie in, steeds weer doen grijpen naar het middel van reorganiseren? Wat is, als het gaat om organisatieverandering, ‘done’ en ‘not done’ in de bureaucratie? In dit boek proberen we die vanzelfsprekendheden te expliciteren door er de ‘do’s’ en ‘don’ts’ tegenover te stellen, die gelden in de klantenratie. En in die organisatie weer even vanzelfsprekend zijn.

De hier gestelde hamvraag heeft ons uiteraard ook na het verschijnen van de eerste druk van dit boek nog voortdurend beziggehouden. Enkele jaren geleden publiceerde ik samen met Jacqueline Jansen het boek: *Gedoe komt er toch*. De stelling die daarin wordt onderzocht, is dat de belangrijkste drijfveer van managers, vooral in bureaucratieën, om steeds maar te willen beheersen, *angst* is. Angst voor gedoe, tussen mensen. Want gedoe gaat over emoties, dus kun je er niet rationeel over praten, en dus wordt de uitkomst onvoorspelbaar als je het toch doet.

Dit is een psychologische verklaring voor waarom managers steeds maar weer grijpen naar het middel van reorganiseren. Het is waarschijnlijk ook de beste.

1 Kijk op organiseren



Er gebeurt van alles in organisaties: er werken mensen, alleen en met elkaar, ze maken ruzie, hebben plezier, onderhandelen, vechten, zeuren . . . klanten lopen in en uit, concurrenten komen buurten, leveranciers lopen de deur plat . . . er worden feestjes georganiseerd, jubilarissen uitgezwaard, recepties gegeven . . . het managementteam en de hoofddirectie gaan 'op de hei' zitten, de staf gaat in conclaaf, werkoverleg en kwaliteitscirkel komen bijeen . . . er staan gebouwen, rinkelen telefoons, dreunen machines, draaien computers, rijden auto's . . .

Maar als je een zaal met mensen vraagt hun organisatie uit te beelden, tekent steevast 80% van de aanwezigen een organisatieschema: de hark. Bestaat de zaal uit managers, dan is dit percentage nog hoger. Kennelijk is een organisatie, met alles wat daarin gebeurt, in de beleving van mensen op de allereerste plaats een hiërarchisch systeem. Hun doetheorie. Misschien is dit wel de kern van het raadsel waarom organisatieverandering telkens weer uitdraait op verandering van de hark, op reorganiseren. Ook als dat evident disfunctioneel is. Die manier van organisatieverandering heeft blijkbaar te maken met de manier waarop naar de organisatie gekeken wordt.

Meerbos baalde. Dat was nu al de vierde keer deze week dat hij zo laat thuis kwam. De hele middag en avond 'hoofddirectie' gehad. Negen mensen die over ieder onderwerp per se hun zegje willen doen, zonder dat er aan het eind van de vergadering ook maar één noemenswaardige beslissing is gevallen. Negen is natuurlijk ook veel te veel, maar ja, dat was nu eenmaal het gevolg van de fusie. En de fusie moest er komen, daar had hij geen moment aan getwijfeld. Verzekeren en bankieren in één bedrijf, 'all finance', daar viel een hoop geld mee te verdienen. 'Synergie', daarmee hadden ze de fusie aan het publiek en de eigen mensen verkocht. Maar dan werd het nu toch zo langzamerhand wel tijd dat de nieuwe hoofddirectie beslissingen ging nemen. Wie gaan de nieuwe verzekeringsproducten maken, doen bankmensen daar wel of niet aan mee, door wie worden deze producten verkocht en wat dan te doen met de tussenpersonen? Wat worden de nieuwe doelgroepen? Komt er een geïntegreerd ICT-systeem en, zo ja, wiens systeem wordt dat? De mensen wilden – terecht – antwoord op dit soort vragen. Als zij er als hoofddirectie niet gauw uitkwamen, zou het woord synergie wel eens spoedig verkeerd kunnen uitpakken. De organisatieschema's die de organisatie-afdeling samen met een adviesbureau had opgesteld, bevielen hem ook al niet. Ze voldeden aan de eis van integratie, maar de verdere uitwerking was wel erg slordig. Hij zag de kritiek al op zich af komen: 'Hebben jullie daar nou een jaar over moeten doen?' Op die manier gaf je mensen natuurlijk alle excuus om maar niet te hoeven integreren. Het werd nog net niet hardop gezegd, maar het was toch wel duidelijk dat beide bloedgroepen elkaar slecht verdroegen. Het leek merkwaardigerwijs ook alleen maar erger te worden.

Napeinzend in bed, schiet hem een gesprek van vorige week te binnen. Een medecursist van 'Integraal Management' had hem geadviseerd de managers en medewerkers die in de nieuwe situatie veel met elkaar te maken zouden krijgen, in groepen bij elkaar te brengen. Op zijn vraag wat dan de agenda zou moeten zijn en wat er uit zou moeten komen, had de man iets geantwoord in de trant van: 'Dat laat je ze gewoon zelf bepalen'. Je kon wel merken dat die nog nooit met een dergelijke situatie te maken had gehad. De mensen wilden toch zeker duidelijkheid?

Nog geen tien minuten nadat ze het woord hadden gekregen, viel Van der Tuinen, voorzitter van de Raad van Bestuur van de NV Staal, bijna letterlijk van zijn stoel. Hier kwam dus een delegatie van de directeuren van de werkmaatschappijen pleiten voor het creëren van een extra managementlaag! Ze brachten hun verhaal nogal ingewikkeld, maar in wezen was de boodschap simpel: de werkmaatschappijen zaten elkaar op de markt te vaak dwars, fietsten langs elkaar heen of verzuimden elkaar kansen toe te spelen. Kortom, ze lieten kansen op synergie liggen of verkwanselden die, vandaar hun voorstel. Het probleem was Van der Tuinen bekend, hij had zich er al meermalen aan geërgerd. Waar kans is op synergie, is toch 'win-win' mogelijk, waarom doen ze dat niet uit zichzelf? Waren ze de les van een paar jaar geleden alweer vergeten? Nadat destijds de verliesgevende activiteiten waren afgestoten, was het concern opgedeeld in 40 zelfstandige, winstverantwoordelijke, werkmaatschappijen elk met, zoals ze dat bij Staal noemen, een eigen FKE-combinatie: functie(s), klanten en expertise. Van de staven op het hoofdkantoor was in twee jaar tijd 80% afgevoerd. Zo waren ze er weer bovenop gekomen, fantastisch!

Maar nu dreigde het weer mis te lopen. Na een half uur schorsing nam Van der Tuinen het woord: 'Wil ieder van jullie eens opschrijven met welke andere werkmaatschappijen je grote kansen ziet op synergie.' Van der Tuinen wist al wat zijn volgende stappen zouden zijn. Hij zou alle directeuren die elkaar hadden genoemd om beurten uitnodigen voor een gesprek. Hij zou niet zelf bij het gesprek zijn, maar in de kamer ernaast gaan zitten en ze vragen een seintje te geven, zodra ze samen hadden bedacht hoe ze die synergie zouden realiseren. Van der Tuinen zou slechts één argument voor het niet tot stand komen van een afspraak accepteren, namelijk als de directeuren het met elkaar eens zouden zijn over het feit dat de afspraak beter op een lager niveau kon worden gemaakt. Hij zou de directeuren dan vragen hetzelfde te doen als wat hij bij hen had gedaan.

's Avonds thuis denkt Van der Tuinen er nog eens over na. Gek eigenlijk, als de directeuren niet in eenzelfde concern hadden gezeten, dus concurrenten van elkaar waren, hadden ze het onderling waarschijnlijk al lang geregeld. Kansen op winst laat je immers niet liggen, zelfs niet als je concurrent daar ook voordeel van heeft.



Voor de meeste mensen is een organisatie primair een organisatieschema, een *hark*. In het bijzonder voor hen die gepokt en gemazeld zijn in een bureaucratie. Voor hen valt het begrip organisatie in hoge mate samen met het begrip *structuur*. Bij structuur gaat het om de verdeling van het werk in taken (de microstructuur), de hergroepering van taken in afdelingen, eenheden, divisies (de macrostructuur) en de toekenning van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (de machtsstructuur). Of, zoals sociologen het formuleren: de structuur is het geheel aan posities van en relaties tussen de actoren. In de bureaucratie zijn de hiërarchische posities het belangrijkste. ‘Wie heeft wat te zeggen over wie?’

In deze zienswijze hoort bij structuur tevens een uitgebreid stelsel van regelgeving: regelingen, procedures, voorschriften, richtlijnen over hoe je te gedragen. Het is zelfs een kenmerk van de bureaucratie dat zich, naast de hiërarchische lijn, een afzonderlijke organisatie heeft ontwikkeld met als specifieke taak het ontwerpen van deze regels, richtlijnen en voorschriften: de staf. Hiërarchie en regels samen vormen *de organisatie*. De organisatie, in deze opvatting gelijk aan de structuur, is in feite een hiërarchisch stelsel van gedragsvoorschriften. Binnen deze opvatting wordt onder management vooral verstaan het beslissen *wat* er gedaan moet worden door wie, het ‘in de lijn’ doorgeven en doen uitwerken van deze beslissingen (delegeren), het beslissen *hoe* het gedaan moet worden en het door de staf doen uitwerken daarvan (reguleren).

Terecht kan worden opgemerkt dat dit alles een wat ongenueanceerd beeld geeft van het bureaucratisch denken. We beschrijven hier dan ook de doe-theorie. De theorie waar je niet over praat, maar die wel verklaart waarom 80% van de mensen hun organisatie als een ‘hark’ tekent.

In de praat-theorie zijn in de loop der jaren allerlei nuances aangebracht. Eén van de belangrijkste is het maken van een onderscheid tussen de formele en de informele organisatie. Dit onderscheid ontstond, toen bleek dat mensen zich niet altijd gedroegen zoals het management dat wenste en/of de regels voorschreven. Halverwege de



Tegenover de hark, de hiërarchisch gereguleerde ordening van mensen, is een heel ander organisatiebeeld te zetten: het *netwerk*; een op allerlei manieren gekoppeld geheel van, door mensen met elkaar overeengekomen, samenwerkingsverbanden en -processen. De ordening komt niet tot stand op basis van de door hiërarchie gedicteerde voorschriften, maar op basis van met elkaar gemaakte *afspraken*. Mensen gaan samenwerken, omdat zij inschatten dat dit ze meer oplevert dan alleen werken.

Zo'n netwerkorganisatie kent regels, voorschriften, procedures, richtlijnen, normen en taakverdeling. Het maken van afspraken brengt dit nu eenmaal met zich mee. Er bestaat echter een fundamenteel verschil tussen dit type organisatie en de bureaucratie. Dat verschil zit in *de manier waarop de regels en voorschriften tot stand komen* en daarmee in *de functie die zij vervullen*. In het beeld van de organisatie als netwerk zijn de regels en voorschriften het resultaat van overeenkomsten tussen de betrokkenen en dienen ze als bevestiging van hetgeen die van elkaar verwachten en waar ze elkaar op kunnen aanspreken.

Net als de bureaucratie kent deze organisatie hiërarchie. Dit echter om de eenvoudige reden dat het, afhankelijk van de situatie, soms efficiënter of effectiever is om afspraken te delegeren naar een hoger niveau. Ook hier zit het verschil met de bureaucratie in de manier waarop en de reden waarom hiërarchie totstandkomt. Niet van bovenaf, maar van onderop, vanuit de eisen die samenwerkingsprocessen stellen. De functie van management in een dergelijke organisatie is het – voor het lagere niveau – maken van afspraken op een hoger niveau. Deze afspraken fungeren als context, kaders, condities voor afspraken op het lagere niveau. Management ontstaat uit een proces van opwaarts delegeren.

De organisatie is een gelaagd netwerk van samenwerkingsafspraken. De structuur, cultuur, strategie en systemen van deze organisatie worden niet gezien als gereedschap om gedrag mee te sturen, maar als een ordening van het totale stelsel van afspraken. Het zijn geen middelen waarmee je gedragsverandering kunt afdwingen. Integendeel, strate-

tachtiger jaren werd *informele organisatie* geherformuleerd tot *cultuur*: de opvattingen, waarden en normen die de mensen in de organisatie met elkaar delen. Organisatie werd de som van structuur en cultuur. Bij een bepaalde structuur hoort een bepaalde cultuur. Met deze uitbreiding van de definitie werd afscheid genomen van het – vooral in de ogen van de praat-theoretici – toch wat vervelende begrip *informele organisatie*. Immers, dit begrip zette de alwetendheid van management of staf op losse schroeven. De uitbreiding van de definitie sloot aan bij de heersende opvatting over de functie van een organisatie: het voorschrijven van gewenst gedrag.

Eveneens in de tachtiger jaren, de tijd dat het bestaan van een buitenwereld zich steeds sterker deed voelen, ontstond het begrip *strategie*. Waar structuur en cultuur het interne gedrag regelen, schrijft de strategie voor het gewenste externe gedrag. Waar de cultuur dient te passen bij de structuur, dient de structuur te passen bij de strategie. ‘Structure follows strategy’ (Chandler). Een laatste uitbreiding van het begrip organisatie, met name bevorderd door de opkomst van de informatisering en vooral in zwang geraakt na het verschijnen van de bestseller van Peters en Waterman, is de uitbreiding met het woord *systemen*. Hieronder vallen alle voorschriften, regels, procedures over de manier waarop processen dienen te verlopen. Eigenlijk is dit geen uitbreiding, maar slechts een afsplitsing van één van de aspecten die voorheen tot het domein van de structuur behoorde.

Ondanks al deze uitbreidingen en nuanceringen van het begrip organisatie, is de basisopvatting hetzelfde gebleven. Mensen in een bedrijf dienen van bovenaf voorgeschreven te krijgen wat ze moeten doen en hoe. Het instrumentarium daarvoor – strategie, structuur, cultuur en systemen – is wat we een organisatie noemen.

In deze zienswijze is organisatieverandering dan ook synoniem met het veranderen van strategie, cultuur, systemen en, vooral, structuur. Voor veel managers is organisatieverandering zelfs niet meer dan het veranderen van de (machts)structuur. Zij gaan er vanuit dat gedrag automatisch verandert als de structuur verandert. Het concreet anders gaan doen komt vanzelf als de nieuwe structuur ‘ingaat’.

In de meeste grote bedrijven gaat het tegenwoordig echter al wel wat

gie, structuur, cultuur en systemen verwijzen juist naar de stabiele, continue, duurzame elementen in het stelsel van afspraken.

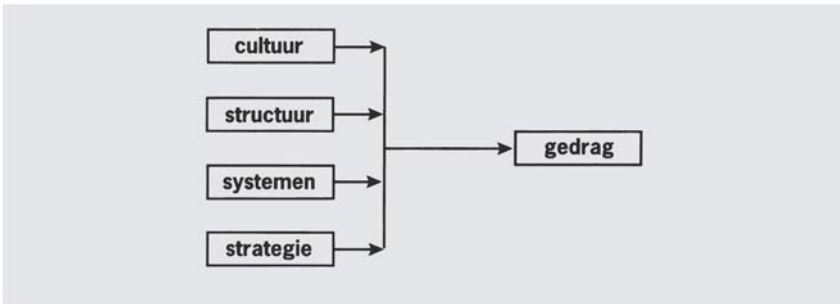
In deze zienswijze is sprake van een organisatie, als mensen, teneinde meerwaarde te behalen, hun handelen op elkaar hebben afgestemd. Er is sprake van met elkaar overeengekomen gedrag: *organisatiegedrag*, waarbij het maken van *afspraken* minimaal noodzakelijk is. Expliciete, leesbare overeenkomsten, vastgelegd in manuals, schema's, procedures en dergelijke, maar ook mondelinge, dus slechts hoorbare overeenstemmingen en zelfs impliciete, alleen zichtbare of voelbare sociale en psychologische contracten behoren hiertoe.

Maar er is meer. Achter deze afspraken zitten met elkaar gedeelde *inzichten*: meer of minder verfijnde, betrouwbare, logische redeneringen, theorieën, concepten over het inrichten van werkprocessen (inkoop, logistiek, productie, verkoop), over financieren en budgetteren, over besluitvorming en communicatie, over klanten, gebruikers, concurrenten, etcetera. Deze gedeelde inzichten geven aan hoe de bestaande afspraken te *begrijpen* en te *verklaren* zijn. Zij vormen de bedding voor het aanpassen van bestaande en het ontwikkelen van nieuwe afspraken.

Aan de inzichten liggen weer met elkaar gedeelde *principes* ten grondslag: uitgangspunten, beginselen en veronderstellingen met betrekking tot wat voor organisatie je wilt *zijn* en *worden*. Principes gaan uit boven inzichten.

Waar het bij inzichten gaat om hetgeen juist of onjuist is, om *waarheden*, gaat het bij principes om wat goed of slecht is, om *waarden*. Principes worden door sommigen 'de ideologie' van de organisatie genoemd, door anderen de 'identiteit' of 'individualiteit'. Inzichten geven antwoord op het *waarom* van de afspraken en principes geven antwoord op het *waartoe*. De principes bepalen de zin en het belang van de afspraken.

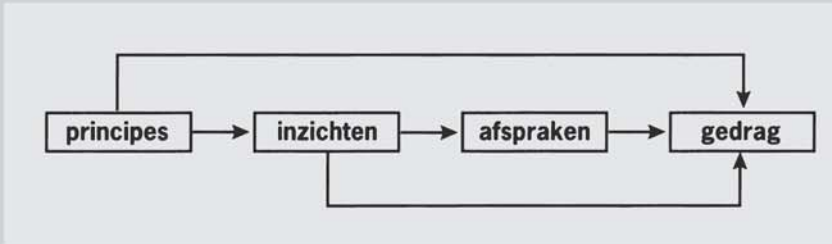
De organisatie is het geheel van afspraken, inzichten en principes dat bepalend is voor het collectieve gedrag van de leden ervan. De aan de verschillende managementniveaus gedelegeerde functie bestaat uit het zorgdragen voor handhaving van de beproefde en de ontwikkeling van nieuwe principes, inzichten en afspraken.



anders. Een goed reorganisatieplan bestaat niet meer uitsluitend uit voorstellen voor een nieuwe structuur, maar start met een hoofdstuk over de strategie. Immers, ‘structuur volgt strategie’. Vervolgens wordt uiteengezet welke cultuur hoort bij de voorgestelde structuur, waarna het plan afsluit met informatie over de bijbehorende nieuwe systemen. Ook realiseren deze bedrijven zich steeds meer dat verandering van structuur, cultuur, strategie en systemen niet automatisch leidt tot gedragsverandering. Verandering van gedrag moet geleerd worden. Na de organisatieverandering wordt dan ook vaak een groot-scheeps opleidingstraject gestart. De bedoeling hiervan is mensen te leren zich overeenkomstig de nieuwe organisatie te gedragen. Deze zogenaamde incompany-cursussen zijn vanaf de negentiger jaren enorm in populariteit gestegen.

De kern van de hier beschreven manier van organisatieverandering is: eerst een ontwerp maken van de nieuwe organisatiestructuur en wat daar bij hoort – het stelsel van gedragsvoorschriften – en pas daarna starten met de feitelijke gedragsverandering. In de bureaucratie heet dat: eerst ontwerpen, dan implementeren. Het reorganiseerproces en het leerproces, oftewel het gedragsveranderingsproces, worden gezien als afzonderlijke van elkaar gescheiden en elkaar opvolgende processen. Eerst de organisatie veranderen te beginnen met de structuur en pas daarna anders gaan werken. *Gedragsverandering volgt op organisatieverandering.*

Voor een reiziger is de conducteur een kaartjesknipper aan wie je ook iets kunt vragen.



Organisatieverandering is synoniem met verandering van het gezamenlijk afgesproken gedrag: het organisatiegedrag. De organisatie verandert als mensen zich anders gaan gedragen, anders werken of ander werk doen. Samen, in interactie met elkaar, zodat de gedragsverandering van de één effect heeft op wat de ander doet of nalaat. Dat impliceert op zijn minst verandering van (sommige van) de afspraken, maar mogelijk ook van inzichten en soms zelfs van principes. Al doende veranderen zo ook de strategie, de structuur, de cultuur en de systemen. De veranderingen vormen niet de start, maar de uitkomst van het proces.

Voor een trekker is de conducteur een vraagbaak die ook je kaartjes knipt.