

2 Voorbij verandermanagement

De wereld is rijker dan met om het even welke taal valt uit te drukken.
Ilya Prigogine

Introductie

Wekelijks vergadert het managementteam. Iedereen heeft zijn vaste plaats aan tafel en de agenda wordt nauwgezet gevolgd. Vandaag staat 'jaarplan' op de agenda, zoals ieder jaar. 'We moeten weer eens de hei op', zegt de voorzitter, want een jaarplan moet je goed doornemen, liefst in besloten kring. De eerste opmerkingen gaan meteen over tafel. 'Meer aandacht voor efficiëntie', zegt de directeur bedrijfsvoering. 'Nee, voor resultaatgerichtheid', roept een ander. Een derde begint over visie, aangevuld door nummer vier, die kwaliteitsmanagement nog even in herinnering roept. Vervolgens begint er een discussie over deze begrippen. Die duurt maar even, want een vijfde zegt dat zij hier geen tijd voor heeft, waarna de voorzitter samenvat: 'We zullen aan (naam adviesbureau of adviseur) vragen de heisessie te begeleiden. Ik praat hem wel bij; hier komen we er toch niet uit. De discussie wordt binnenskamers gehouden, want anders krijg je maar onrust in de organisatie. En dat moeten we niet hebben!'

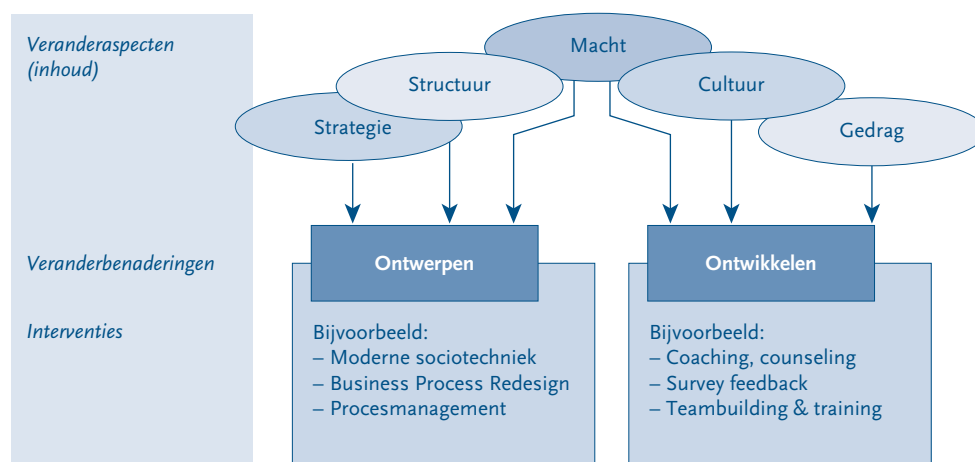
Tijdens de heisessie, die niet makkelijk was, maar wel gezellig, is na twee dagen 'naar beneden kijken' geconstateerd dat er iets aan de cultuur moet veranderen en is de vraag gerezen of hetzelfde werk niet met minder mensen kan. Aan de adviseur wordt gevraagd een onderzoek te doen en een veranderplan te maken. Hij is gespecialiseerd in verandermanagement en strategie. Hij hoopte al op deze vraag (heeft er ook een beetje op aangestuurd), want hij moet aan het eind van het jaar tenslotte weer zijn omzet hebben gedraaid.

Het onderzoek van de adviseur bevestigt de analyse: de cultuur moet klantgerichter en de structuur moet platter en efficiënter en de communicatie moet beter. De aanvliegroute in het veranderplan is een structuurverandering. De aanname is dat met de huidige structuur en de huidige bezetting het nooit wat kan worden in de toekomst. Een collega van de adviseur, die gepokt en gemazeld is in reorganisaties, wordt ingevlogen en wordt tevens projectleider van het reorganisatieproces en heeft zitting in de stuurgroep, welke naast hem bestaat

uit de manager of directeur van het onderdeel dat moet veranderen. Na enkele meetings met de stuurgroep ligt er een veranderprogramma met daaraan gekoppeld een communicatieplan dat duidelijk maakt wie op welk moment wat moet doen. Na de reorganisatie volgt er een cultuurprogramma dat gefaseerd zal worden uitgerold, te beginnen bij het management onder de directie en zo verder naar beneden. En om problemen te voorkomen zal elke fase worden voorafgegaan door het toelichten van de stappen die in deze fase gezet gaan worden. In een meeting met het voltallige management wordt het hele traject gepresenteerd uit het boekje.

De problemen ontstaan echter wanneer de mensen wordt gevraagd een bijdrage te leveren – iets dat meestal pas plaatsvindt tijdens de implementatie van de veranderplannen. Onrust, weerstand, geruchtencircuits, psychisch absentisme, veel gezeur met de ondernemingsraad, kortom allerlei gedoe dat nou net niet de bedoeling was. Alles is tenslotte netjes gecommuniceerd. Gek genoeg daalt het ziekteverzuim. ‘Logisch,’ wordt er gezegd, ‘iedereen is bang.’

Naast de behoefte om veranderingen te plannen en beheersbaar te houden, valt op dat het management veranderingen ook graag richt op aspecten en niet op het geheel. Het proces moet van het deel naar het geheel verlopen. Het magische denken hierachter is dat alles beter zal gaan als dat ene aspect veranderd is, alsof de verandering een rij dominostenen is: je tikt er één om en de rest gaat vanzelf mee. Aan de andere kant heeft dit waarschijnlijk ook te maken met de specialisaties van de veranderkundigen – de adviesbureaus en de managers zelf. In de wereld van sociotechniek draait alles om structuur, in de wereld van



Figuur 2.1 'Veranderlogica'

procesmanagement draait alles om de processen, in trainersland staan de menselijke vaardigheden centraal en in de diverse ontwikkel- en opleidingsbureaus gaat het alleen om leren en opleiden (zie figuur 2.1 en paragraaf 2.1).

De aspectmatige benadering van een bepaalde problematiek werkt in de hand dat een specialist eerder roept dat het probleem in zijn vakgebied ligt, en niet in het andere vakgebied. Als je alleen een hamer hebt, zie je de hele wereld voor een spijker aan. Zodoende ligt het voor de hand dat een veranderproces aspectmatig wordt ingestoken: het ligt aan de cultuur, dus gaan we nieuwe kernwaarden invoeren, het ligt aan de structuur, dus gaan we een herontwerp maken en implementeren, of het ligt aan de competenties van de mensen, dus gaan we opleidingen en trainingen aanbieden. Het is dus vaak óf-óf in plaats van én-én. Het probleem daarmee is dat de aspectmatige aanpak zelf verkokering in de hand werkt, dan wel de aanwezige verkokering zal versterken.

In dit hoofdstuk zullen we een aantal typische manieren van denken beschrijven van waaruit getracht wordt veranderingen op organisatieniveau te bewerkstelligen. We beginnen met enkel aspectmatige benaderingen, maar we bespreken ook veel toegepaste veranderverscenario's waarmee men probeert verschillende aspecten tegelijkertijd of achter elkaar te veranderen. Het hoofdargument in dit hoofdstuk is telkens dat veranderprocessen op zich niet of nauwelijks te managen zijn, tenzij men afstapt van het idee dat ze te managen zouden zijn. Tevens gaan we in dit hoofdstuk in op de achtergronden van moeizame veranderingen en proberen daarvoor een verklaring te vinden. Het uitgangsidee daarbij blijven de veranderprincipes zoals die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven en in hoofdstuk 6 nader zijn uitgewerkt. Het gaat daarbij niet om het doorbreken van de eilandvorming, als een soloactiviteit, maar om het op organisatieniveau of ander collectief niveau verbeteren van het functioneren van het geheel.

2.1 Wat is het probleem met verandermanagement?

Zijn veranderingen te managen? De term verandermanagement suggereert van wel. Maar, het gaat meer over de wens dan over de praktijk, althans zo stellen wij. De term verandermanagement suggereert ook dat er mensen zouden zijn die weten hoe die veranderingen te managen zijn: (verander)managers. Hiervoor geldt hetzelfde. In de veranderpraktijk komt het er nog wel eens op neer dat hoe meer veranderprocessen gemanaged worden, hoe meer het eigenlijke proces alle kanten op schiet en voor de managers onbeheersbaar wordt (Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006). Maar er moet toch beweging in het apparaat komen, dus worden er programma's 'uitgerold'. Of die programma's zorgen voor beweging, is maar de vraag – zeker als ze alleen zijn gericht op de afzonderlijke onderdelen of op een enkel aspect.

Wat wél gemanaged kan worden, dat zijn interventies, maar dat is iets anders dan het managen van veranderingen. Het is namelijk de vraag of naar aanleiding van een bepaalde interventie veranderingen zullen plaatsvinden in de richting zoals oorspronkelijk bedoeld. Van verandering is altijd sprake, ook zonder geplande interventies. Sterker nog, geplande interventies met vooraf gedefinieerde uitkomsten kunnen de verandering juist verstoren. Als je niets doet, verandert er waarschijnlijk meer dan als je het gaat managen. Deze stelling leidt dan tot de vraag hoe men ervoor kan zorgen dat de verandering toch de goede kant op gaat. Tenslotte moeten veranderprocessen bijdragen aan het goed functioneren van een organisatie of een gemeenschap. Het antwoord luidt dan dat niemand je van tevoren kan vertellen of de veranderingen ook daadwerkelijk tot de realisatie van de vooraf gestelde doelen leiden. Het maken van een veranderprogramma met daarin een nader ingevulde fasering en gedetailleerd stappenplan geeft hoogstens het idee van zekerheid; een schijnzekerheid. Het plan representeert ons model van de werkelijkheid, maar het model of de routekaart is niet het landschap.

Veel publicaties over verandermanagement beginnen met de zin: ‘Zeventig procent van de organisatieveranderprocessen is niet succesvol en draagt niet bij tot de vooropgestelde doelstellingen’ (Pettigrew, 1997). Als het gaat om de oorzaken daarvan, gaat het doorgaans over de immer aanwezige en tragische kloof tussen management en werkvloer, eilandvorming, verdeeld geraakte medewerkers, gebrek aan wederzijds vertrouwen en een onduidelijke koers. Succes is uitgebleven, omdat het proces anders liep dan gepland; er niet-voorzien situaties optraden; de werkelijkheid weerbarstiger bleek dan men had voorzien; er onvoldoende was gecommuniceerd over wat men van medewerkers had verwacht. Hoe fundamenteeler de ingreep, hoe moeilijker de uitkomst is te voorspellen en hoe minder je vooraf met zekerheid kunt zeggen hoe het proces zal verlopen. Dit is doorgaans niet wat managers willen. Men wil een beproefde aanpak met een beheerst verloop, waarbij van tevoren met enige zekerheid is te garanderen dat er uitkomt wat men vooraf heeft bedacht. Dan is het een succes.

Voor het management is het doorgaans lastig om te beseffen dat de manier van veranderen zelf – bijvoorbeeld de aspectmatige of de echelons- en afdelingsgewijze aanpak – in zichzelf een bron kan zijn van een hoop gedoe. Te vaak wordt daarbij geredeneerd dat het management als geen ander weet wat wel en niet werkt in de organisatie, wie er wel en wie niet zullen meegaan en welke interventies het daarom goed zullen doen en welke niet. De achterliggende gedachte is dat het management weet wat voor een cultuur het bedrijf heeft en dat zij daar boven staan of in ieder geval los van staan. Dat levert vaak gênante situaties op (zie figuur 2.2). Daarbij zeggen ze nog net niet dat zij zelf niet hoeven te veranderen. Vaak is het management zo gewend geraakt aan een bepaalde manier van veranderen dat men niet meer in staat is de manier van veranderen tegen

het licht te houden. Net zoals een vis die nooit kan weten wat nat is, is het voor een manager moeilijk om in te zien dat hij niet alleen de oplossing heeft, maar (mede) ook de probleemveroorzaker is en dat er ook in zijn gedrag iets zal moeten veranderen, wil de door hem bedachte oplossing werken.



Figuur 2.2 Soms kan het heel verrassend zijn wat anderen van hetzelfde onderwerp vinden

De veranderkundige benadering die we in dit boek verder uitwerken, biedt mogelijkheden om op basis van een stakeholderbenadering te bepalen wie de probleemhebbers zijn en ze vervolgens ook de verantwoordelijkheid te geven om het probleem op te lossen. Het biedt bovendien de ruimte om samen met hen de juiste beslissingen te nemen. Een nader afgebakend doel is daarbij van belang, maar belangrijker nog is de kwaliteit van het proces zelf. Organisatieverandering is weliswaar niet te beheersen en te voorspellen, maar een goed proces kan er wel voor zorgen dat het de gewenste kant op gaat. Of het proces goed is, of er sprake is van voldoende kwaliteit, wordt daarbij naar onze mening bepaald door de ruimte die wordt ingebouwd voor het uitwisselen van ervaringen, beelden, zienswijzen en betekenissen, kortom, voor individuele ontwikkelings- en leerprocessen. Mensen veranderen hun gedrag wanneer ze inzien dat het bestaande gedrag niet meer past bij de nieuwe en door hen zelf gewenste toekomstige situatie. Er is sprake van nieuwe betekenissen wanneer men de dagelijkse werkelijkheid leert zien in het licht van de nieuwe en gewenste werkelijkheid. Mensen gaan dan ook makkelijker nieuwe verbindingen en andere werkrelaties aan, maar ze zullen ook eerder met nieuw gedrag gaan experimenteren. Gedrag verandert wanneer de betekenisgeving ervan verandert (Van Nistelrooij, 2008). Een bijeenkomst waar alle probleemhebbers bij aanwezig zijn, kan met een goede begeleiding zodoende al snel leiden tot een andere gemeenschappelijk gedeelde betekenisgeving.

De grote vraag is waarom veranderingen altijd op dezelfde manier moeten worden aangepakt, of waarom veranderingen op dezelfde manier moeten worden aangepakt als elders – waar het een succes was. Voorbeelden hiervan zijn ‘Zelfsturende teams’, POP-gesprekken en de Balanced Scorecard (zie kader 2.1), hypeachtige concepten en instrumenten die in korte tijd in diverse sectoren werden omhelsd zonder dat vooraf duidelijk was of ze wel in elke sector van

toepassing waren. De spontane neiging is om met het ‘oude’ denken, doen en laten, ‘nieuw’ denken, doen en laten te introduceren. Dit is weliswaar menselijk, maar ook paradoxaal. We kunnen niet op een oude manier vernieuwen. Op een bureaucratische manier ontbureaucratiseren is gedoemd te mislukken. Einstein schijnt eens gezegd te hebben: ‘You cannot solve problems with the same kind of thinking that created the problems.’ We zijn tenslotte niet de Baron von Münchhausen, die zichzelf aan de haren uit het moeras trok.

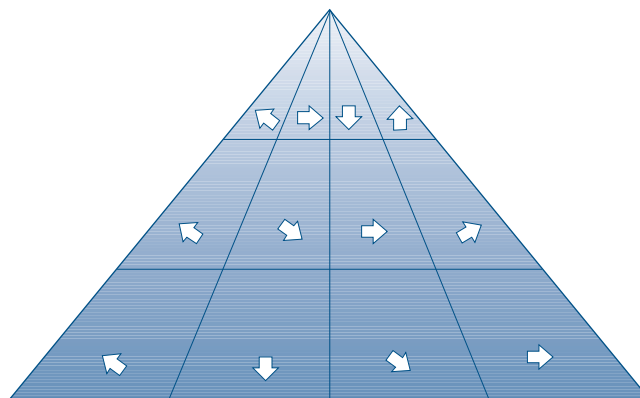
Kader 2.1 Op de bandwagon: de Balanced Scorecard

In een divisie van een verzekeringsbedrijf was een adviesbureau negen maanden bezig om een diagnose van de ‘huidige’ stand van zaken te maken. Bijna al het personeel was geïnterviewd, klanten zijn geïnterviewd, er waren surveys uitgezet, een complete batterij van onderzoeksmethoden werd op de divisie losgelaten en na negen maanden werd aan het management de uitkomst van het onderzoek gepresenteerd. Voor hen zat er inmiddels weinig nieuws meer in de uitkomsten, vanwege eerdere tussenrapportages. Dat gold ook voor het overige personeel, dat in het personeelsrestaurant getrakteerd werd op de diagnose: De klantgerichtheid liet te wensen over, werkprocessen waren inefficiënt, medewerkers waren ontevreden, het management communiceerde niet goed. Advies: er moet iets aan de klantgerichtheid, aan werkprocessen, aan management en communicatie gebeuren. In plaats van het gehoopte ‘geniaal’ van de zijde van het managementteam of de medewerkers, wist één van de managementteamleden te melden dat de raad van bestuur had besloten organisatiebreed de Balanced Scorecard in te voeren. Andere divisies hadden hiermee al een start gemaakt en het zou dus beter zijn om voorrang te geven aan de Balanced Scorecard, daar er anders veranderprocessen door elkaar zouden gaan lopen. De adviseurs die de Balanced Scorecard moesten invoeren, werden geconfronteerd met een massieve matheid bij de personeelsleden, die van hun werk werden gehaald om zitting te nemen in groepjes.

Drucker (1973, p. 123) stelde al dat strategie niet een zaak is van voorspellen. De toekomst is onvoorspelbaar en iedere poging deze te beheersen is dwaas. George Bernard Shaw schreef eens: ‘Het verschil tussen hel en hemel is: meedrijven of zelf aan het roer staan.’ Het idee is dat als je niet aan het stuur van ontwikkelingen staat, het dan slecht met je zal aflopen. Dit idee lijkt in organisaties te heersen, wanneer men zich afvraagt hoe goede en betere resultaten bereikt kunnen worden. Men wil niets aan het toeval overlaten en vooral de toekomst ter hand nemen, voor God spelen als het ware. Plannen worden gemaakt, doelen gesteld, berekeningen gemaakt, enzovoort. De strategische top wil zo weinig mogelijk onzekerheid in de organisatie en probeert deze weg te organiseren door het maken van plannen waarmee die onzekerheid uit de weg moet worden gegaan. Mintzberg (1994, p. 228) heeft dit idee ooit als volgt verwoord: ‘Onzekerheid is de achilleshiel van strategische planning.’

2.2 Reorganisatie: het doorbreken van een artritische organisatiestructuur

Dannemiller (2000) verklaart veel van de problemen waar organisaties mee kampen en waar we het in dit hoofdstuk over hebben, vanuit wat zij ziet als een artritische organisatie. Kenmerkend voor een dergelijke organisatie is dat het geheel doorgaans slechter functioneert dan de afzonderlijke delen. Zoals bij de medische diagnose ‘artritis’ de oorzaak in de gewrichten zit, zit het bij organisaties in de verbinding tussen de delen die voor beweging van het geheel moeten zorgen. De delen zijn op zich gezond, maar de verbinding tussen de delen is aangetast, waardoor het geheel moeizaam beweegt. Ook al geven de hersenen de nodige signalen door en worden deze signalen ook op de juiste plekken ontvangen, het resultaat is dat het bewegen moeizaam gaat, vaak gepaard gaande met veel pijn. Zoals schematisch is weergegeven in figuur 2.3, werken en denken mensen in een dergelijke artritische organisatie uitsluitend binnen de grenzen van het eigen onderdeel. Dit kunnen afdelingsgrenzen zijn, maar ook informele grenzen van de – met de directe collega’s samenvallende – eigen culturele praktijk. Hoe minder contact tussen de onderlinge delen, hoe meer de eigen werkelijkheid zich binnen het eigen onderdeel afspeelt en hoe minder zicht op het geheel men heeft. Of zoals een oud Nederlands spreekwoord aangeeft: ‘Hoe dieper je met je neus in de pap zit, hoe minder je de randen van het bord ziet’ (De Wilde en Geverink, 2001).



Figuur 2.3 Het artritismodel (bron: Dannemiller, 2000)

Dannemiller suggereert – op basis van haar indrukwekkende staat van dienst als managementconsultant – dat artritis in organisaties in de regel met name voorkomt in grotere en meer traditioneel functioneel ingedeelde organisaties. Dit zijn doorgaans bedrijven en instellingen met een bovengemiddelde mate

aan arbeidsdeling. Daarbij geldt: hoe meer het werk verdeeld is over verschillende groepen en afdelingen, hoe hoger de onderlinge afhankelijkheid, maar vaak ook – hoe tegenstrijdig dit ook mag zijn – hoe minder het onderlinge *face-to-face*-contact. In dergelijke instellingen en bedrijven wordt het ook niet gemakkelijk gemaakt voor individuen en de desbetreffende onderdelen om het geheel te overzien. Niet alleen voor mensen op de werkvloer, maar voor iedereen, ook voor de top.

Ook kleinere en anders gestructureerde bedrijven kunnen last hebben van artritis. Er zijn middelgrote ondernemingen die bijvoorbeeld zijn gestructureerd op basis van teamwerk, waarbij de teams als autonome vliegwielen in de organisatie functioneren en waarbij ploegen volstrekt gescheiden werelden zijn. Het idee is vaak dat team-based organisaties flexibeler zijn, maar in feite kunnen ze net zo verkokerd zijn als functioneel ingerichte organisaties. Zolang er geen onderling contact is tussen de onderdelen, ongeacht of dit nu (zelfsturende) teams, afdelingen of andersoortige werkeenheden zijn, loopt het bedrijf het risico van een artritische aandoening. In het algemeen versterkt een hoge formalisatiegraad, zoals strikt gescheiden (afdelings)grenzen, gedetailleerd uitgewerkte functiebeschrijvingen en top-down opgelegde taakstellingen, nogal eens de artritis. Strikt geformaliseerde organisaties zijn vaak een optelsom van functies, die hun eigen doelen en taken hebben, die niet noodzakelijkerwijze zijn afgestemd op die van andere afdelingen. Hoewel men in dergelijke organisaties het belang van flexibiliteit en ondernemerschap onderkent, blijkt dit in de dagelijkse praktijk iets wat vooral met de mond wordt beleden.

Het gevolg van artritis is dat mensen makkelijk langs elkaar heen werken, vooral als er gewerkt wordt langs de formele besluitvormingslijnen, want die zijn over het algemeen op functionele besluitvorming gericht. Het zicht op het grotere geheel van de organisatie ontbreekt vaak bij individuen. Zo ontstaan conflicterende doelen en belangen en heerst er vaak een (sterke) ‘wij-zij-cultuur’ en ‘afsprake is niet afspraak’. Kenmerkend is dat er in artritische organisaties vooral óver anderen gesproken wordt en niet mét anderen. Een direct contact met andere groepen en afdelingen ontbreekt, waardoor het vaak gaat over ‘het’ en ‘zij’. Omdat samenwerking met andere onderdelen wel noodzakelijk is, maar slechts gebrekkig plaatsvindt, is het lastig om concrete toezeggingen te doen die ook de andere onderdelen beïnvloeden. Opvallend veel zinnen beginnen dan ook vaak met ‘In principe is het zo dat...’ Men trekt zich terug op het eigen veilige eiland en wijt de problemen, die per definitie anders zijn dan die de veranderaars uitdragen, aan anderen. Veel gedrag van mensen in andere ‘boxen’ wordt verklaard vanuit de aanname dat die anderen de eilandcultuur in het bijzonder en de problemen van de organisatie in het algemeen in stand houden. Zelf zeggen ze dat overigens op hun beurt weer over anderen. Redenen te over om met de armen over elkaar te blijven zitten en te wachten tot de volgende verandering

zich aandient. Dit alles neemt niet weg dat iedereen vindt dat er van alles moet veranderen, maar kenmerkend is dat men hierbij het gevoel heeft dat vooral anderen moeten veranderen (zie kader 2.2).

Kader 2.2 Artritis in de praktijk

Het is in dit verband wellicht significant dat bij het interactief ‘diagnosticeren’ bij groot-schalige conferenties veel mensen melden tevreden te zijn over de eigen collega’s en over het eigen werk. Het lijstje met ‘trotspunten’ bevat dan elementen als ‘de geschiedenis van het bedrijf’, ‘de naamsbekendheid’, ‘het werk zelf’, ‘de samenwerking met de eigen collega’s’. Men zou geneigd kunnen zijn dit als goed nieuws uit te leggen, maar dat is in relatie tot de verandering nog maar de vraag, zeker wanneer bij het lijstje met ‘baalpunten’, communicatie, management, eilandvorming en ‘afpraak is geen afspraak’ hoog scoren.

Als in de ogen van beslissers de organisatie anders moet gaan werken, is de eerste reflex het doorvoeren van een reorganisatie. Reorganiseren is populairder dan ontwikkelen, zo bleek onlangs nog uit een landelijk onderzoek onder ruim honderd topmanagers (Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006). Het lijkt de meest voor de hand liggende weg naar verandering te zijn. Er wordt opnieuw gekeken naar taken, bevoegdheden, en naar onderlinge verbanden. De vraag is altijd: kan het niet met wat minder? Kunnen we de bestaande *span of control* niet wat verder oprekken door het werk verder te standaardiseren? Hoe dan ook, een reorganisatie begint altijd met een denkfase. De fase van het maken van een nieuw grof-ontwerp van de organisatiestructuur. Een klein gezelschap knappe koppen zit achter de tekentafel om nieuwe modellen van de organisatiestructuur te maken. Daarbij gaat het vooral om aannames dat wanneer de functies anders belegd worden, de dingen ook anders zullen gaan. Maar in feite wordt er alleen met de formele systeemgrenzen geschoven. De macht wordt anders belegd en bepaalde functies worden overbodig. Het gaat om de formele organisatie, zoals die is vastgelegd in taak- en functieomschrijvingen, en is weergegeven in het organigram – niet om de werkelijkheid zoals die dagelijks in de organisatie wordt geleefd. De waarheid is dat nieuwe structuren weer nieuwe eilanden genereren, er wordt na implementatie gewoon weer een nieuwe culturele praktijk ontwikkeld, maar dan in een andere biotoop.

‘We gaan op die en die datum de nieuwe structuur “omhangen”’, heet het dan bij een van de grootste overheidsorganisaties. Naast het feit dat men dit met een ijzeren regelmaat pleegt te doen, is de term veelzeggend. Als we hem letterlijk nemen, blijft het object van verandering, de mensen die anders zouden moeten gaan werken in de nieuwe structuur, ongemoeid. Ze krijgen alleen een andere jas aan. Het idee lijkt vaak te zijn dat als structuren anders ingetekend zijn en

mensen op andere plekken zitten met nieuwe bazen en collega's, dat alles beter zal gaan. De ontwerpers van de nieuwe structuur laten zich niet zelden inspireren door structuren die elders zijn toegepast. Zo hebben veel gemeenten jarenlang met allerlei modellen gespeeld. Directiemodel, sectorenmodel, concernmodel, bestuursmodel, enzovoort. En in niets lijkt het erop dat de nieuwe structuren de kloof tussen de burger en de gemeente dichten, om maar eens een voorbeeld te noemen. De klant, de burger in dit geval, wordt zelden of nooit betrokken bij dit soort herontwerpprocessen, terwijl die het meeste last heeft van de artritis van de organisatie. De kern van reorganiseren is hoe dan ook dat een nieuwe structuur niet automatisch tot anders werken leidt. Zoals betoogd, er verandert ongetwijfeld iets, maar niemand weet wat dan precies.

2.3 Cultuurontwikkeling: invoeren van nieuwe culturele kernwaarden

Veel problemen worden toegeschreven aan de cultuur en veel veranderprocessen richten zich op het 'implementeren' van nieuwe kernwaarden. De wanden en prikborden zijn voorzien van kleurrijke posters die slogans bevatten als 'afsprake is afspraak' of 'wij doen alles voor de klant', 'wij spreken elkaar aan', 'wij zijn integer', 'wij hebben respect voor de klant', 'wij zijn professioneel', 'wij leren van onze fouten' en ga zo maar door. Als je dat ziet, vraag je je gelijk af of mensen die daar werken deze waarden niet van huis uit hebben meegekregen. Vervolgens rijst dan de vraag waarom deze waarden juist in organisaties zo vaak en zo indringend benadrukt moeten worden. Niet alleen via posters, maar ook op andere manieren, zoals op intranetsites, op pennen, blocnotes, buttons, billboards, sketches, petten, T-shirts, liederen en dergelijke. Het lijkt er dan net op of medewerkers zich 's ochtends, wanneer ze op het werk komen, anders zouden gaan gedragen dan ze in hun gezinnen uitdragen. Wat gebeurt er in de organisatie dat ze doordrongen moeten worden van de meest elementaire waarden? Of liever, wat doet een organisatie dat mensen kennelijk algemeen geaccepteerde en door politiek en religies uitgedragen waarden met voeten treden?

'Afspraak is afspraak!' Dit is een heel populaire kernwaarde en wordt vaak uitbundig uitgedragen. Zelfs in commercials vinden bedrijven het nodig de klant te melden dat zij zich wel aan afspraken houden. Kennelijk maken fatsoenlijke mensen er in de organisatie toch een rommeltje van en lijken zij zich niet te bekreunen over de afspraken die met collega's en klanten zijn gemaakt. Projecten lopen meestal uit de tijd, de kosten vallen hoger uit dan begroot en besluiten moeten vaak herzien worden (zie voor een voorbeeld kader 2.3). Zo betoogde een directeur van een divisie van een verzekeringsbedrijf hoe belangrijk het was dat de volgende zaken werden nagestreefd: een schoon bureau (hij noemde dat 'clean desk policy'), 'respect voor elkaar' en 'afsprake is afspraak' als waarden

die moesten worden nageleefd. Nog los van het feit dat niemand had begrepen waarom men ineens in de kantine moest verschijnen, konden na afloop tijdens de borrel, in de lift en in de toiletruimten de volgende opmerkingen gehoord worden: ‘Als hij wil dat mijn bureau aan het eind van de dag leeg is, zal hij iets aan de werkdruk moeten doen’, ‘Afspraak is afspraak? Ik wacht al weken op mijn onkostendeclaratie’, ‘Zou die man een vrouw hebben?’, ‘Als mijn chef nou eens zou beginnen met zich aan zijn afspraken te houden, zou dat al veel schelen’ en ‘Hoezo schoon bureau?’.

Kader 2.3 Organisch veranderen

Een semioverheidsinstelling wilde een extern specialist inhuren om een – wat zij zelf noemde – organisch in gang gezet veranderproces tot een goed einde te brengen. De bij de nieuwe organisatie horende strategie, missie, visie en kernwaarden waren reeds ontwikkeld, nu was er behoefte aan het doorleven van alles wat reeds was geanalyseerd en ontwikkeld. Wat was het punt? Er waren dertien projectgroepen in het leven geroepen om alle processen te analyseren, waarvan er één zich speciaal bezighield met Cultuur en Leiderschap en de overige met de Werkprocessen. Het eerste wat opviel was dat de twaalf projectgroepen die zich bezighielden met de diverse procesanalyses, voortdurend tegen zaken aanliepen die te maken hadden met cultuur: problemen in de onderlinge samenwerking, verschillende moeilijk samengaande waarden en conflictueus gedrag. Dit frustreerde de voortgang in de projectgroepen enorm; ‘cultuur’ hoorde niet bij hen thuis maar bij de speciaal daarvoor in het leven geroepen dertiende projectgroep. Ook in de projectgroep ‘Cultuur en Leiderschap’ liep het analyseproces vast, maar om weer andere redenen. Tot dan toe waren ruim honderd mensen betrokken in een of meer projectgroepen. Het idee was namelijk meer mensen op een directe manier bij het bedenken van de werkprocessen te betrekken, maar ondertussen zaten nog ruim vijfhonderd mensen nietsvermoedend op de bühne in afwachting van het feitelijke veranderproces. De projectleider, de verandermanager en de P&O-functionaris hadden behoefte aan een nieuwe input. Als de projectorganisatie al vastliep, wat viel er dan van het eigenlijke veranderproces in de organisatie te verwachten?

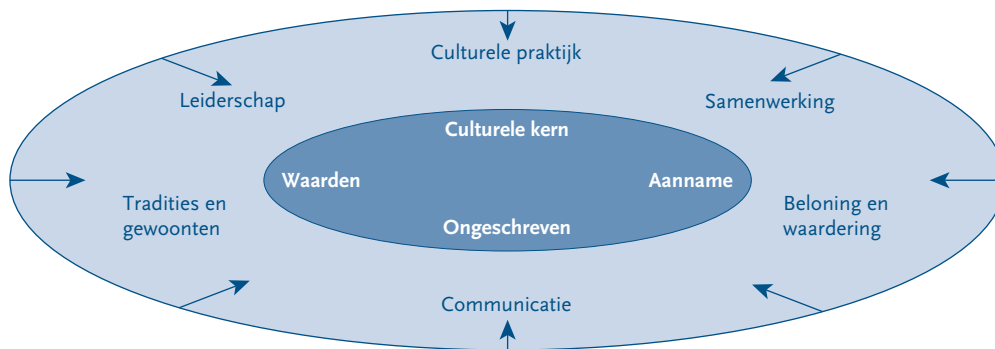
De eerste vraag was dan ook waarom ze de processen niet integraal – zowel vanuit een structuur- als een cultuurinsteek – analyseerden? Waarom wordt cultuur in een aparte projectgroep geanalyseerd – en waarom in combinatie met leiderschap? Het antwoord was dat de ‘harde’ aspecten bij elkaar horen en dat de ‘zachte’ aspecten van een zodanig belang zijn dat ze in een aparte projectgroep besproken dienden te worden. Dat de cultuur samen met leiderschap werd geanalyseerd in een aparte projectgroep, werd ook gelegitimeerd door de cultuurproblemen die men overal zag en waardoor het belang voor de leidinggevende hoog was. De tweede vraag betrof de nieuwe kernwaarden en de andere zaken die reeds waren ontwikkeld – waarom spraken men van organisch? Waarom niet gewoon van instrumenteel of van planned change?

Ook het antwoord op deze vragen was helder. Nieuwe cultuurwaarden konden alleen worden doorleefd wanneer de mensen er zelf actief een bijdrage aan hadden geleverd. Dat was ook de reden waarom men met ruim honderd mensen had nagedacht over de nieuwe cultuurwaarden. Nu was de vraag echter: hoe krijgen we de overige vijfhonderd medewerkers van die *bühne* af?

Vanuit een Whole Scale Change-paradigma gezien is het in aparte en vooral in veel aparte groepjes, aparte veranderaspecten analyseren een recept voor problemen. De reden? Dingen worden niet meer in hun onderling verband gezien. Hoe meer alles gedifferentieerd is, hoe hoger de coördinatiebehoefte – niet alleen bij de project- of verandermanager, maar ook bij de projectmedewerkers. Wat de tweede vraag betreft waren het probleem en de gevolgen daarvan ook helder: men had wel bedacht er zo veel mogelijk mensen bij te betrekken, maar de samenstelling van deze groep mensen was geen dwarsdoorsnede van het sociale systeem dat moest veranderen – er zijn zo de nodige stakeholders in de organisatie die geen bijdrage leveren aan de totstandkoming van de nieuwe kernwaarden. Een olievlekwerking over de grenzen van de eigen groep heen komt dan moeilijk tot stand. De overgrote meerderheid van het personeel was daarom nog nauwelijks op de hoogte van het op handen zijnde veranderproces.

Wat mensen belangrijk vinden aan waarden en omgangsvormen wordt doorgaans bepaald in de eigen groep. Al samenwerkend houden collega's dagelijks met elkaar een bepaalde culturele praktijk in stand. Het gaat daarbij om wat Deal en Kennedy (1982, p. 2) omschrijven als *'the way we do things around here'*. Deze culturele praktijk is de toegang tot de daaronder liggende cultuurlagen, waarbij de direct daaronder liggende en minder zichtbare laag van gedragsnormen en waardeoriëntaties vaak wordt gezien als bepalend voor het succes van de cultuurverandering. Deze laag is niet alleen minder zichtbaar, maar is vaak ook voor de groepsleden zelf moeilijk toegankelijk. Het betreft zaken die men in het verleden met elkaar heeft afgesproken, welke richtinggevend zijn voor het hedendaagse gedrag zonder dat men zich daar in het dagelijkse werk echt van bewust is. De twee cultuurlagen zijn schematisch weergegeven in figuur 2.4.

Hoewel consensus hierover ontbreekt, lijkt er in ieder geval overeenstemming te zijn dat een organisatiecultuur zich ontwikkelt door directe contacten en gesprekken tussen degenen die de cultuur dragen. Dat maakt beïnvloeding van een organisatiecultuur tot een geleidelijk proces, dat iteratief plaatsvindt en dus niet van het ene op het andere moment is te realiseren. Cultuurbeïnvloeding wordt verondersteld plaats te vinden via de buitenste laag en pas tot blijvende verandering te leiden als de laag onder de culturele praktijk ook wordt beïnvloed. Voor dit laatste is het ook van belang dat de cultuurverandering door de mensen zelf – intrinsiek – wordt ondersteund (Van de Goor en Van Nistelrooij, 2007).



Figuur 2.4 Schematische weergave van een organisatiecultuur (bron: Van Nistelrooij, 1999, p. 89)

2.4 Communiceren: informereren van medewerkers

Bij veranderprocessen zal niemand de noodzaak van een goede informatievoorziening aan het personeel betwisten (zie kader 2.4). Mensen willen weten waar ze aan toe zijn en wat het voor hen persoonlijk betekent. Dat is de eerste behoefte. Velen maken zich zorgen, bijvoorbeeld om de toekomst en hun baan. Kennelijk is er een probleem, maar ondanks het feit dat informatietrajecten worden opgetuigd, is het toch meestal onduidelijk waarom de hele organisatie weer op de schop moet. Tegen de tijd dat het personeel officieel wordt geïnformeerd is er van tevoren uiteraard van alles uitgelekt. Vaak wordt veel te laat voor informatie gezorgd. De reden hiervoor is dat de beslissers het idee hebben dat alles eerst tot in de puntjes moet zijn uitgewerkt. Anders krijg je onrust. Dat die onrust er allang is, wordt genegeerd of toegeschreven aan leidinggevenden. De aanname is dat je mensen niet met onzekerheden en onduidelijkheden moet opzadelen. Maar de werkelijkheid is dat het personeel allang door heeft dat er van alles gaat gebeuren. Juist in deze fase geeft ieder er zijn eigen betekenis aan. In de wandelgangen gonst het. Er wordt gespeculeerd over wie eruit zal vliegen. Namen van mensen die niet goed zouden liggen, worden genoemd. De blikken zijn vooral naar boven gericht. Inmiddels is bekend dat de hogere leidinggevende echelons hebben deelgenomen aan programma's zoals 'Nieuw Leiderschap', 'De Manager van Morgen'. De overige medewerkers zijn daarna aan de beurt. Vaak zijn er dan vele maanden verstreken en zijn de geruchten voor velen inmiddels al 'waar'. Officiële informatie van bovenaf dient dan eerst duidelijk te maken dat deze informatie niet 'waar' is en dat wat hun formeel wordt meegedeeld wel 'waar' is.

Kader 2.4 Enkele mythen over het gebruik van media-campagnes tijdens veranderprocessen

Mythe 1: Op de gehele organisatie gerichte voorlichting leidt tot gedragsverandering

Managers die denken dat het effectief is om op grote schaal, in herhaling via verschillende media een en dezelfde boodschap uit te zenden komen bedrogen uit. Deze zogenaamde ‘Spray & Pray’-techniek is zelden of nooit in staat gedrag te beïnvloeden of te veranderen. Op de massa gerichte berichtgeving, bijvoorbeeld door het intern verzenden van allerlei brochures, leaflets, pamfletten en digitale berichten over wat en hoe mensen zouden moeten veranderen, bevestigt doorgaans vooral bestaand gedrag. Deze manier van communiceren is volgens marketingcommunicatiedeskundigen vooral een kennisgeving en zorgt voor bevestiging van en herinnering aan eenmaal gemaakte keuzes voor een bepaalde handel- en denkwijze. Daarmee versterkt het dikwijls de argumentatie en voorkeur om niet over te gaan op een andere handelwijze (Pol et al., 2007, p. 23). Het is raadzaam om grote communicatiecampagnes vooral in te zetten voor het bevestigen van gedrag en attitudes. Daar ligt de kracht van dergelijke campagnes; niet in het bewerkstelligen van verandering van gedrag en attitudes.

Mythe 2: Argumenten in een veranderboodschap leiden tot verandering van gedrag

Managers die menen hun veranderboodschap te baseren op steekhoudende argumenten om daarmee medewerkers te overtuigen van het belang van de verandering, worden nog wel eens verrast door de apathische reactie als ze de eerder aangekondigde en beargumenteerde veranderingen willen doorvoeren. Hier is sprake van een hardnekkig misverstand dat gedrag via op de massa gerichte campagnes te veranderen is door het gebruik van (inhoudelijke) argumenten (Pol et al., 2007, p. 25). Het overgrote deel van ons handelen gaat min of meer op de automatische piloot: we denken er niet (meer) over na. In hedendaagse psychologische literatuur wordt gesuggereerd dat 95% van ons gedrag op de automatische piloot gaat. Automatisch gedrag is veel lastiger te beïnvloeden dan beredeneerd gedrag. Veel informatie dringt door allerlei (on)bewuste afweer- en verdringingsmechanismen niet tot ons bewustzijn door (zie paragraaf 4.4). Vaak blijkt het eenvoudiger om via het lichaam tot de emoties door te dringen en zo de attitude van mensen te beïnvloeden, dan via taal (Pol et al., 2007). Het is dan zaak de boodschap opvallend te verpakken en gebruik te maken van aandachttrekkende cues of prikkels, bijvoorbeeld door het gebruik van humor, creativiteit en het inzetten van autoriteiten en Bekende Nederlanders.

Het effect van (inhoudelijke) argumenten is alleen effectief wanneer we betrokken zijn bij het onderwerp. Dat is vooral het geval wanneer zaken voor ons werkelijk relevant zijn – bijvoorbeeld wanneer ze een risico inhouden voor onszelf of onze naasten, of wanneer ze ons of anderen aan het denken zetten. Pol et al. (2007, p. 26) maken duidelijk dat het gebruik van argumenten – met als doel de attitude van de doelgroep te veranderen – alleen een rol speelt bij beredeneerd gedrag. Daarvan is sprake wanneer

mensen bezig zijn met een uitdaging, of met het aanleren van nieuw gedrag, of anderszins bovengemiddeld betrokken zijn. Maar daarbij – zo maakt ook het wetenschappelijk onderzoek hiernaar duidelijk – moeten deze mensen in de gelegenheid zijn om ook daadwerkelijk te luisteren en de argumenten actief te verwerken.

Mythe 3: 'Kralen, spiegeltjes en kettingen' zorgen voor een hogere betrokkenheid

Creatieve hoogstandjes, vlotte en vooral korte betogen, het inzetten van Bekende Nederlanders en een vormgeving vol glamour en glitter, ondersteund met het weggeven van badges, buttons en andere soorten gadgets, zijn als manier van communiceren vooral geschikt als de betrokkenheid bij een onderwerp laag is en je wel moet proberen op te vallen door middel van kunstgrepen. Is de betrokkenheid hoog – bijvoorbeeld om redenen zoals hierboven vermeld – dan is het zaak, zoals onderzoek afdoende heeft aangetoond, met sterke argumenten te werken. Kunstgrepen keren zich dan eerder tégen de zender. Beïnvloeding van houding en gedrag langs de weg van opvallende kunstgrepen is sowieso nauwelijks mogelijk. Elke invloed die uitgaat van dergelijke kunstgrepen is oppervlakkig en tijdelijk van aard. Het is zoals Pol et al. (2007, p. 51) ook opmerken, wonderlijk om te zien dat voor veel adviseurs en managers deze strategie – die in feite een noodgreep is om aandacht te trekken – zich een plek heeft weten te veroveren als hét middel om houding en gedrag te beïnvloeden. Het is ons al eerder opgevallen (zie bijvoorbeeld Van Nistelrooij, 1998b) dat zelfs bij processen met ingrijpende gevolgen en een extreem hoge betrokkenheid managers op de meest amateuristische manier communiceren, gadgets uitdelen in de vorm van pennen, buttons, mokken en gekke hoofddeksels met daarop kretologie als 'We gaan ervoor'.

Mythe 4: Op de organisatie gerichte communicatie is geschikt voor de hele populatie

Uit diverse onderzoeken blijkt dat naarmate het opleidingsniveau afneemt, mensen moeilijker door grootschalige campagnes zijn te bereiken. Volgens Pol et al. (2007, p. 26) die daarbij het onderzoek van Weening (2000) aanhalen, geldt dit wonderlijk genoeg zelfs voor de massamedia die heel dicht bij de doelgroep staan, zoals streek- of wijkbladen. Deze worden wel goed gelezen, maar kennelijk selectief. Uit het aangehaalde onderzoek blijkt dat we pas iets uit de media oppikken als een onderwerp voor ons leeft. Daarbij blijkt ook nog eens dat begrijpelijkheid van de boodschap geen rol speelt. Als het ons niet interesseert, kan het nog zo begrijpelijk opgesteld zijn, we leggen het gewoon terzijde. Dit maakt bijvoorbeeld doelgroepgericht onderzoek van belang voordat men zich via allerlei media gaat richten op deze doelgroep. Dit is ook van belang omdat maar weinig groepen in de organisatie zich bewust zijn van het feit dat ze doelgroep of stakeholder zijn, en daardoor ook vaak weinig betrokken zijn bij de boodschap. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de boodschap (nog) weinig of geringe persoonlijke relevantie heeft.

Mythe 5: Inspreek- en informatiebijeenkomsten zijn effectieve manieren om medewerkers erbij te betrekken

Er is niets mis met het betrekken van (groepen) medewerkers om zo meer op maat gemaakt beleid te kunnen ontwikkelen. Wie actief betrokken wordt en naar zijn mening wordt gevraagd, zal ook daadwerkelijk meer betrokken raken en minder snel gefrustreerd zijn over de gang van zaken. Ergens bij betrokken zijn en relevante inbreng kunnen leveren, draagt bij aan een gevoel van eigenaarschap (Van Nistelrooij, 2008). Je ergens eigenaar van voelen geeft doorgaans ook het gevoel dat je daar goed voor moet zorgen. Het betrekken van mensen leidt tot betrokken mensen.

Toch is dit niet altijd zo. Pol et al. (2007, p. 28) beargumenteren bijvoorbeeld dat groepsbijeenkomsten ook averechts kunnen werken, vooral wanneer er geen structuur is aangebracht, noch in de activiteiten, noch in de manier waarop mensen met elkaar in gesprek gaan. Eigenlijk is hun punt dat door een gebrek aan structuur en regels de schreeuwers zich gesterkt voelen en alles kunnen roepen wat ze willen, en de overgrote meerderheid zwijgt en het om diverse redenen toelaat. Met als gevolg dat de overgrote meerderheid zich door het gebrek aan regie en structuur gepasseerd en niet aangesproken voelt en zich vaak ook nog 'bekocht' voelt door het gebrek aan bruikbaar resultaat.

De hier weergegeven tekst is een aangepaste versie met dezelfde strekking afkomstig uit het boek Overheidscommunicatie van Bert Pol en zijn collega's.

Wij hoorden een directeur eens tijdens een zeepkistsessie een decreet uiten dat een 'open cultuur' noodzakelijk was, waarop iemand uit de zaal vroeg of het managementteam ook zo open zou zijn, want tot nu toe had hij er nooit iets van gemerkt. Reactie van de directeur: 'Wanneer u ons nu meteen met verwijten om de oren begint te slaan, zal het met deze organisatie nooit wat worden!' Er zijn nogal eens managementteams die stellen dat een veranderproces in de organisatie draagvlak heeft. Men ontleent dit beeld aan het feit dat er breed opgezette informatie aan de organisatie is gegeven en men tegelijkertijd weinig commentaar hoort. Wij vragen meestal aan opdrachtgevers of de missie en de visie gedragen zijn door de medewerkers. Het antwoord is onveranderlijk positief, want 'we hebben het gecommuniceerd'. Bedoeld wordt: we hebben het op het intranet gezet. Men realiseert zich onvoldoende dat die informatie landt (als ze al gelezen wordt) op andere (natuurlijke) betekenisstructuren en dat daardoor de informatie weinig betekenis heeft, dus langs mensen heen kan gaan of door iedereen weer anders wordt uitgelegd. Ontvangers hebben nogal het idee dat het geen zin heeft om te ageren, daar er sprake is van een aanname dat het managementteam niet zal luisteren naar de kritiek. Vaak heeft die missie en visie überhaupt geen betekenis. In de centrale hal van het hoofdkantoor van een bank werd eens een grote neonreclamebord geplaatst met daarop de missie. Een

eyecatcher eersteklas. Maar niemand die het las, en als het al gelezen was, werd het snel vergeten. Naast dit bord was een monitor met daarop de aandelenkoersen, waaromheen wel voortdurend mensen dromden.

Officiële informatiebijeenkomsten waarin de medewerkers worden geïnformeerd over de aanstaande plannen, worden vaak gebracht als kick-off- of start-up-bijeenkomsten die vooral bedoeld zijn om de medewerkers op een leuke, onderhoudende manier te informeren en te enthousiasmeren over wat er in de komende maanden van hen wordt verwacht. Het zijn letterlijk ‘luisterrijke’ bijeenkomsten. Men luistert naar boodschappen die duidelijk moeten maken dat het niet goed gaat en dat het beter moet. Vaak bedoeld om de collectieve ‘sense of urgency’ te versterken, een ‘vijf voor twaalf’-sfeer te creëren. Kortom, om mensen te motiveren in beweging te komen. Wanneer bijeenkomsten zoals in kader 2.5 een wat meer doordacht design hebben, dan zullen de sprekers niet alleen aandacht geven aan de motivatie van de aanwezigen (het willen), maar ook aan het versterken van het zelfbewustzijn; van het idee dat het juist de medewerkers zijn die de veranderingen kunnen dragen en tot een succes weten te brengen. Het versterken van de ‘self efficacy’ – het beeld dat men van zichzelf heeft als het gaat om de eigen vermogens en bekwaamheid (het kunnen) – is een belangrijke component tijdens het uitdragen van een veranderboodschap.

Kader 2.5 Een doordacht design

In een grote bank moest een grote kostenreductie worden doorgevoerd en zou een nieuw kantoorconcept moeten aansluiten bij andere eisen die klanten stelden. Grote groepen functies waren overbodig geworden en velen moesten afvloeien. Op het moment dat een behoorlijk deel van het personeel nog niet wist of ze al dan niet konden blijven, werd iedereen in een congresgebouw uitgenodigd, aan het eind van een werkdag, en werden ze toegesproken door de voorzitter van de raad van bestuur, die meldde helemaal te geloven in het nieuwe kantoorconcept en iedereen opriep de schouders eronder te zetten. Ruimte voor vragen was er niet. Die behoefte was er ook niet, want het was eind van de middag, broodjes waren er niet, alleen statafels (met rolstoelgebruikers was totaal geen rekening gehouden), en men wilde naar huis.

De vraag die onder veel managers lijkt te leven, is hoe veranderingen zodanig beheerst kunnen worden dat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd blijft. Uit het onderzoek van Ten Ham en Van Nistelrooij onder ruim honderd Nederlandse topmanagers blijkt de standaardroutine voor velen het opstellen van een plan van aanpak en het formeren van een projectorganisatie. Dit gebeurt in nagenoeg alle onderzochte gevallen zonder raadpleging van medewerkers van betrokken afdelingen. Wanneer managers wordt gevraagd naar de redenen waarom veranderprocessen vastlopen, is een veelgehoord antwoord ‘slechte en

niet tijdige communicatie'. Je hoort managers vaak klagen over het feit dat ze hun best hebben gedaan de boodschap over de Bühne te krijgen, maar zodra het proces overgaat van plannenmakerij naar daadwerkelijke implementatie zie je dat deze boodschap niet is overgekomen zoals bedoeld. Of dat het stil blijft in de organisatie en dat er niets gebeurt. Tegelijkertijd hoor je de medewerkers klagen over het feit dat er niet naar hen geluisterd is en dat de plannen niet aansluiten bij wat er echt nodig is om de organisatie te verbeteren. Het betrekken van mensen in een veranderproces opdat ze zich inzetten voor het realiseren van de gemaakte veranderplannen, vergt een verdergaande (communicatie-)inspanning dan enkel het met goede bedoelingen proberen mensen te informeren.

'Why is there such an epidemic of "poor communications" within organizations?', vraagt Margaret Wheatley (1992) zich af. Ze constateert dat we allemaal lijden aan een fundamentele misperceptie van informatie. Dat komt, zegt ze, doordat we informatie als een 'ding' zien en gebruiken, als een entiteit met dimensies en volume dat we kunnen verspreiden. We gaan ervan uit dat informatie te controleren is, stabiel en nuttig voor onze doelen. We kunnen het managen. Maar zo werkt het helaas niet. Iedere ontvanger legt zijn eigen betekenis in de boodschappen, vanuit een eigen betekenisstructuur (zie kader 2.6).

Kader 2.6 Ieder een eigen betekenis

Vat je de weerstand verkeerd op, dan gaat de misvatting al snel over in een vooroordeel. 'Ze' willen niet. Een vooroordeel dat zichzelf bevestigt. Wie uitgaat van onwil, zal onbewust of onbewust middelen hanteren die allemaal neerkomen op meer of minder fijnzinnige vormen van dwang: verlokken, platpraten, overreden, manipuleren, dreigen, doordrukken. Allemaal varianten van macht en vechten. Maar gebruik van macht roept tegenkracht op: weerstand. Dat is een sociaalpsychologische wetmatigheid. Mensen gaan terugvechten en vaak minstens zo subtiel.

Bron: Swieringa en Jansen, Gedoe komt er toch, 2005, p. 30.

Als we kijken naar de wijze waarop organisaties georganiseerd zijn, neemt het management de beslissingen, die vervolgens 'naar beneden worden gecommuniceerd', zoals dat vaak wordt uitgedrukt. Maar in feite is er van communicatie geen sprake. Communiceren is 'gemeenschappelijk maken' (De Moor, 1996). Er is meer sprake van informatie naar beneden sturen dan van communiceren. Als de boodschap niet begrepen wordt, leggen we het nog een keer uit. Boodschappen naar beneden hebben alleen de status van informeren, maar iedereen geeft er zijn eigen betekenis aan, gevoed door ervaringen in het verleden en verhalen van directe collega's. Het kost moeite om de achtergronden van beslui-

ten te doorgronden. Niet doordat de medewerkers dom zijn, maar doordat in de boodschap de betekenis niet zit. Het hogere doel achter een reorganisatie wordt niet gezien of wordt bestreden. Soms terecht.

Medewerkers staan ver van de strategie van de onderneming. Ze worden geconfronteerd met boodschappen die zijn ontstaan in de conferentieoord en of hotels waar managementteams praten over de toekomst van de organisatie. De top van de organisatie maakt SWOT-analyses, kloofanalyses, nieuwe organogrammen en doet aan teambuilding. De werkvloer werkt gewoon door en krijgt de boodschappen van gene zijde door. Deze worden in hapklare brokken aangeboden, zodat er aan duidelijkheid niets te wensen overblijft. Althans, dat is de aanname. En toch blijft er de roep om duidelijkheid uit de organisatie. Die moet van boven komen, maar 'boven' zal nooit duidelijkheid kunnen scheppen. We maakten eens mee dat vervolgens de directie van een verzekeraar in een verandernotitie opschreef: 'Het is de vraag of de medewerkers de verandering aankunnen.' De aanleiding voor deze zorg was dat veel van die medewerkers in de kick-off-bijeenkomst een uitermate passieve houding aan de dag hadden gelegd en er tijdens de tien minuten dat er vragen konden worden gesteld, vooral sceptische geluiden te horen waren (zie kader 2.7).

Kader 2.7 Meer van hetzelfde

Een overheidsorganisatie heeft een artritis aandoend probleem met onder meer als symptoom dat de interne communicatie niet naar behoren functioneert. Tot op heden kwamen de veranderplannen van de top onvoldoende tot leven en kreeg de afdeling Communicatie de opdracht om een voorstel te doen voor verbetering van de interne communicatie. Het voorstel, gepresenteerd aan het management, noemde drie lijnen die aan de orde waren: de formele lijn van politiek naar beleid en uitvoering, de informatiekanaalen die als voertuig moeten dienen en de informele communicatie. In de analyse van de afdeling had de informele communicatie het karakter van een roddelcircuit, wat diende te worden opgelost door beter gebruik van en wellicht ook meer gebruik van formele communicatie. De aanbeveling hiervoor bestond uit enkele opvallende punten. Ten eerste diende de top beter te communiceren. Daarbij viel op dat communicatie en informatie stelselmatig door elkaar werden gebruikt. In feite had men het alleen maar over informeren. Voorstellen tot verbetering hadden dan ook een hoog zendergehalte. Met het aanpassen van de inhoud van de informatie aan de karakteristieken van de doelgroep, pleitte men voor meer maatwerk: 'Beleidsmedewerkers hebben nu eenmaal een andere taal dan bijvoorbeeld de mensen van de schoonmaak!' Ten tweede was men het erover eens dat het bestaande informele circuit te omvangrijk was en in feite diende te worden weggeorganiseerd, 'leidinggevenden dienden daar een stokje voor te steken'.

Ten derde karakteriseerde het voorstel zich vooral door een verticale, van boven naar beneden lopende informatiestroom. Ten vierde diende er een campagne voor het personeel georganiseerd te worden: 'Zij dienden uiteindelijk te weten dat er een nieuwe wind ging waaien.' Bij de campagne hoorde een stappenplan, dat deels alvast in gang was gezet door aan alle medewerkers een sleutelhanger en een stapeltje stickers met pictogrammen erop te overhandigen, 'je diende bij dit soort campagnes nu eenmaal meteen duidelijk te zijn, al was het alleen al om de geruchtenmolen voor te zijn'. Desgevraagd wisten de aanwezigen echter niet wat de pictogrammen betekenden of waar ze voor dienden. Maar dat zou daags daarna in een grote zaal worden uitgelegd, dus 'komt allen'. De zaal bleek veel te klein voor alle aanwezigen. Tevens waren de verhalen van de inleiders halverwege de zaal niet meer te horen. Omdat men ervoor had gekozen om niet op het podium te gaan staan, was er bovendien ook niet te zien wie er aan het woord was. De meeste aanwezigen namen het geleverde broodje in ontvangst en vertrokken naar het personeelsrestaurant, waar vanwege het feit dat iedereen een broodje in de zaal zou krijgen, veel te weinig eten was.

Mensen zijn net als veel dieren geneigd aanpassingen die in een bepaald geval het beste zijn, voor eeuwig als de enige mogelijkheid te beschouwen. Net zoals mensen laten ook organisaties zich gemakkelijk leiden door successen uit het verleden en zijn ze daarbij vaak ook nog eens geneigd datgene te vermijden dat tot het falen heeft geleid. In bovenstaand voorbeeld was de aanleiding tot het falen 'het niet bereiken van de medewerkers', in het voorstel werden allerlei plausibele verbeteringen aangedragen, maar zonder dat duidelijk werd hoe deze het contact met de medewerker nu zouden verbeteren. Maar het meest opvallende is nog wel dat de verbeter suggesties niet voortkomen uit contact met de doelgroep of uit de doelgroep 'de medewerkers' zelf. Watzlawick (1983, p. 23) stelt dat de neiging om meer van hetzelfde te doen tot een dubbele blindheid leidt: ten eerste omdat de desbetreffende aanpassing in de loop der tijd niet langer meer de beste is. Ten tweede omdat er los van deze aanpassing altijd al een hele reeks andere aanpassingen heeft bestaan of op zijn minst nu aanwezig is. Een organisatie wordt zodoende beter in dingen die zij vaak doet (en er feitelijk niet toe doen) en verliest de vaardigheid in dingen die zij zelden doet (en die er feitelijk wel toe doen) (De Moor in: Van Nistelrooij, 1999, p. 95). Zeker op het gebied van communicatie zijn er alleen al in de afgelopen vijf jaar tal van ontwikkelingen geweest – zowel vanuit de wetenschap als vanuit de praktijk (zie bijvoorbeeld Pol et al., 2007; Hogerhuis en Van Oorschot, 2007). De dubbele blindheid heeft tot gevolg dat men niet alleen steeds minder succes boekt met pasklare oplossingen, maar ook dat de situatie feitelijk steeds gecompliceerder wordt.

Het werkt motiverend wanneer inspanningen ertoe doen en als je ziet dat ze effect sorteren. Iets dat Vroom in 1964 reeds onder woorden bracht. Maar het werkt niet motiverend als je geen inzicht hebt in de achtergrond van een bepaalde ingreep en toch ineens op een andere plek moet gaan werken. Men krijgt

al gauw het gevoel dat datgene dat men altijd heeft gedaan er ineens niet meer toe doet. Daarmee wil niet gezegd zijn dat reorganisaties en andere veranderingen niet noodzakelijk zouden zijn, maar dat de manier waarop die worden doorgevoerd wel wat vaker tegen het licht mag worden gehouden. Veranderen is prima, maar als de aanpak ervan niet verandert – zoals de voorbeelden in kader 2.3 en 2.7 duidelijk maken – zal er uiteindelijk niet zo heel veel veranderen. Meer van hetzelfde leidt niet zelden tot onthechting, tot vervreemding en tot een soort van apathie als het gaat om de zoveelste veranderboodschap.

2.5 Organisationeel leren: slaan van bruggen tussen de eilanden

Eilandvorming is een veelgehoorde klacht in organisaties. Groepen creëren en spreken alle hun eigen ‘taal’ en ontwikkelen daarmee hun eigen betekenisstructuren met bijbehorende redeneerpatronen. Deze redeneerpatronen hebben de neiging zichzelf te bevestigen. Hiermee zijn zij cyclisch van aard. De selectie van gegevens gebeurt aan de hand van het beeld dat mensen hebben van de wereld, waardoor uiteindelijk dat beeld weer bevestigd wordt. Dit noemt Isaacs (1999) de ‘reflexive loop’. Centraal staat ook hier de menselijke behoefte om door middel van consensus een quasi-objectief karakter te verlenen aan opinies die men heeft. Mensen die niet inzien dat ze hun eigen gekleurde beeld hebben van de werkelijkheid, staan minder open voor de mening van anderen. Nieuwe inzichten worden niet in praktijk gebracht, omdat ze niet in overeenstemming zijn met de voorstellingen die men heeft van de wereld en hoe de dingen daarin gebeuren, die men belet daar anders dan op de vertrouwde manier naar te kijken. Er ontstaan verschillende cyclische communicatiepatronen die onder meer als functie hebben de eilanden, ofwel de gesloten betekenisstructuren, in stand te houden. Daarmee is veranderen en leren *als sociaal geheel* ofwel organisationeel leren een probleem. Binnen ‘boxen’ wordt geleerd, maar ertussen niet. Dit alles wordt dan ook nog eens bevestigd door de klassieke cascadeaanpak: van bovenaf, echelons- en afdelingsgewijs naar beneden toe veranderen. Doordat de onderlinge relaties en wederzijdse beeldvorming tussen afdelingen en echelons buiten schot blijven, blijven de problemen tussen afdelingen en tussen echelons vanzelfsprekend ook bestaan. Sterker nog, door op deze manier te veranderen worden de bestaande ‘wij-zij’-beelden en alle stereotypen die daarbij horen, vaak ook nog eens extra aangezet. Men ziet de eigen werkelijkheid als de enige en juiste en verdenkt de anderen van tegenwerking.

Mensen zijn vaak verrast wanneer anderen volstrekt anders reageren op een bepaald fenomeen dan zij zouden doen. Het idee is toch dat de ander op dezelfde manier denkt en kijkt als wij. Iedereen heeft een dergelijk ethnocentrisch wereldbeeld (Van Nistelrooij, 1998). Het probleem is vaak dat we na de eerste

verrassing de neiging hebben de ander te overtuigen van het eigen beeld op de werkelijkheid. Men probeert vanaf een eiland de andere werkelijkheden tot andere inzichten te brengen (Geverink, 1995). Gevolg is nogal eens dat de andere eilanden hetzij in de verdediging gaan, hetzij de bal proberen terug te spelen en er patstellingen ontstaan in de trant van 'ze begrijpen het niet'. Een algemeen directeur van een gezondheidszorginstelling riep eens vertwijfeld tegen ons dat hij '70 procent remmers in vaste dienst' had. Bij dit soort 'weerstanden' kiest de top er nogal eens voor om het dan maar weer eens 'goed uit te leggen'. Wanneer een adviseur in een organisatie veel van dergelijke uitspraken hoort en ook opmerkingen in de trant van 'we moeten de boodschap tussen de oren krijgen', 'we moeten weer eens op de zeepkist', 'ze begrijpen nog steeds niet dat het vijf voor twaalf is', 'het wordt weer tijd voor een roadshow', dan is er sprake van een behoorlijke 'zenderoriëntatie' (Van Nistelrooij, 2008). De achterliggende aanname is dat 'uitleggen' gedrag zal doen veranderen. Het is een illusie te denken dat wanneer men op mensen inpraat, hiermee ook daadwerkelijk de neuzen een andere kant op gaan staan. Vooral het eigen perspectief wordt geventileerd, terwijl de medewerkers in de zaal niet zelden achterover hangen, het verhaal over zich heen laten komen en denken dat het wel weer over zal gaan of in het ergste geval dat het management in een ivoren toren leeft en nauwelijks oog heeft voor de problemen op de werkvloer (zie kader 2.8).

**Kader 2.8 'Spray & Pray':
als je maar communiceert, dan komt alles goed!**

In een aantal interviews bij een provinciale overheidsorganisatie bleek geen van de respondenten het antwoord te weten op de vraag welk probleem de ophanden zijnde reorganisatie moest oplossen. Een aantal mensen giste naar de reden. De meest prominente aanname was dat er een nieuwe secretaris was en één van de geïnterviewden stelde: 'Iedere manager heeft recht op zijn eigen reorganisatie'. 'Het zal wel om een kostenreductie gaan' scoorde ook hoog. Maar niemand van de ondervraagden die het precies wist.

Wanneer het totaaloverzicht ontbreekt over de complete dynamiek van het sociale geheel, bestaat de neiging niet alleen reparatiewerkzaamheden uit te voeren, zoals de Wegenwacht doet ('Als 'ie maar weer rijdt tot aan de garage'), maar daarmee samenhangend alleen aan het 'kapotte deel' te sleutelen. 'Eiland-optimalisatie' is nogal eens een oplossingsstrategie (zie kader 2.9). De klassieke teambuilding is hier een goed voorbeeld van. Teambuilding op zich kan een positieve bijdrage leveren aan organisatieontwikkeling, maar 'het optimaliseren van een deel van het geheel kan makkelijk leiden tot het suboptimaliseren van het sociale geheel' (Ackoff, 1981). Immers, wanneer er eerst een min of meer stabiele situatie was, wordt deze doorbroken wanneer één groep de hei op gaat,

een eigen missie en visie gaat bepalen, afspraken maakt over samenwerking binnen de groep. Het systeem als geheel kan makkelijk uit zijn evenwicht raken of er kan een snelle terugval zijn naar de oude situatie binnen het team dat met zichzelf is bezig geweest, door druk van buitenaf.

Kader 2.9 Eilandoptimalisatie als oplossingsstrategie

Een directeur van een te privatiseren overheidsorganisatie stelde zich de volgende vragen: Verkopen? Het geheel of een deel? Een eigen BV oprichten en samenwerken met een strategische partner? In het geheel samenwerken of in delen? Hij besloot zijn medewerkers te consulteren en nodigde kleine, functionele groepjes uit om van gedachten te wisselen. Nadat alle groepjes hun mening hadden gegeven, was het probleem voor de directeur alleen maar groter. De oorzaak hiervan was dat de groepjes uitsluitend los van elkaar vanuit hun eigen perspectief (belang) redeneerden, waardoor men elkaar bestreed en er geen gemeenschappelijke werkelijkheid kon ontstaan. Er was sprake van een veelheid aan kennissystemen, die samen niet één geheel vormden.

Vervolgens werd in een bijeenkomst die veel weg had van een 'Future Search'-conferentie, een kritische massa van de organisatie gezeten in gemixte groepen, gevraagd zich een beeld te vormen van wat er zich in de omgeving afspeelde, zich een wenselijke toekomst voor te stellen en op basis hiervan terug te redeneren naar het heden en een uitspraak te doen over een keuze. Het feit dat mensen in de gelegenheid werden gesteld om met alle perspectieven kennis te maken, daarvan te leren en zich hiermee een gedeeld beeld te vormen, leidde makkelijk en snel tot het voorstel een gedeeltelijke management buy-out te onderzoeken voor één deel van de organisatie en een koper te zoeken voor het andere deel. Een optie die in de functionele discussies niet was opgekommen, de vele en langdurige besprekingen ten spijt.

Bron: De Wilde en Geverink, 2001.

Eilandvorming wordt ook in de hand gewerkt door het voorgeprogrammeerde, lineaire en intentionele of normatieve karakter van veel veranderprocessen. De culturele praktijk die collega's met elkaar in stand houden, kent vaak een dominantie van unieke en 'natuurlijke' kennis. Kennis die zich net – zoals Homan (2005) het schetst – als schimmel in petrischaaltjes los van de directe omgeving op een op zichzelf staande manier ontwikkelt. Of de culturele praktijk en de daarbinnen ontwikkelde kennis uniek is, hangt sterk af van de vraag in hoeverre die in contact staat met – of anders gezegd: in hoeverre er sprake is van interactie met – de omgeving. Hoe minder interactie met de omgeving, hoe meer de eigen culturele praktijk fungeert als een natuurlijke habitus en als zodanig een op zichzelf staande ontwikkeling kent, waardoor het nogal eens van buitenaf opgelegde, normatieve (verander)processen afschermt. Dit afscher-

men wordt door mensen die buiten de habitus staan, vaak opgevat als weerbarstigheid of als weerstand, maar feitelijk is dit een tragisch misverstand. Swieringa en Jansen (2005) hebben het in dit verband over '*piramidale preoccupatie*'. Managers geloven vaak dat mensen een hekel hebben aan verandering, ze zijn wantrouwend als het gaat over de bereidheid van de medewerkers om mee te veranderen. Managers hebben volgens Swieringa en Jansen (2005, p. 29) de neiging hun energie te stoppen in de vraag hoe je 'ze' zo gek krijgt. Maar filosofisch gezien zit het grote geheim in de omgekeerde vraag: waarom willen mensen, anders dan dieren, voortdurend de dingen anders doen en andere dingen doen? Veranderen?

2.6 Management Development: naar beheersbare processen

In veel managementboeken wordt het werk van een manager gedefinieerd als het besturen van een onderneming, waarbij het vooral gaat om het regelen, afstemmen, organiseren en (her)inrichten van processen met het oog op een doeltreffende onderlinge samenwerking der delen (Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006). De belangrijkste opdracht aan veel managers is dan ook 'het zo efficiënt mogelijk inrichten van het werkproces en daarbij zo efficiënt mogelijk de mensen inzetten'. De basistaak van een manager is het handelen van andere organisatielieden te sturen en richting te geven aan middelen en het menselijk 'kunnen' om de gegeven organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Daarbij is doorgaans geleerd handelingen van mensen te plannen en het werk te ontleden in processen en te sturen op basis van 'objectieve' meetbare gegevens. De vraag is of de aard van het verrichte werk zich wel in een set meetbare factoren laat ontleden en zich van bovenaf laat aansturen. Menselijke activiteiten zijn vaak complex, zeker waar het gaat om handelingen binnen een organisatie (Verbrugge in: Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006; zie ook kader 2.10).

Kader 2.10 Het creëren van een schijnwerkelijkheid

In een krantenartikel in een landelijk dagblad in juni 2005 stelt kritisch cultureel filosoof Ad Verbrugge dat het grootste deel van door managers doorgevoerde reorganisaties niet succesvol is. De hedendaagse managementcultuur is in zijn visie bezig met een gestaag uitdijende ontwikkeling, waarin op basis van ogenschijnlijk objectieve en zakelijke noties als efficiëntie en procesbewaking in allerlei sectoren reorganisaties worden doorgevoerd die de bestaande processen transparant moeten maken. En waarom gebeurt dit? Voor een betere kostenhuishouding, maar ook omdat zo een realistischer beeld ontstaat van de benodigde capaciteiten, die zo beter in te plannen en te beheersen zijn. In hetzelfde artikel constateert Verbrugge ook dat deze ontwikkeling voor veel mensen de immanente zin van het werk als een gemeenschappelijke praktijk uitholt.