

▶ HOOFDSTUK 01

Inleiding Verander- management

1.1 Waarom Apple aan veranderen doet en Philips altijd veranderen moet

In de loop van 2005 passeerde de beurswaarde van Apple Computer die van Royal Philips Electronics. Hoe kan het dat technologiebedrijf Apple meer waard is geworden dan technologiebedrijf Philips met een vijfmaal grotere omzet en activiteiten in verlichting, medische apparatuur, halfgeleiders, huishoudelijke apparaten, consumentenelektronica en een aantal belangrijke patenten, joint ventures en deelnemingen? Het antwoord bevat belangrijke lessen over innovatie, differentiatie en omgaan met veranderingen.

Apple is een revolutionair bedrijf in zijn genen. Een bedrijf dat de wereld om zich heen dwingt om te veranderen. Apple stak de lont in het kruitvat van de pc-revolutie en is altijd de partij gebleven die de trend zette. Wie nu een computer koopt, krijgt qua design en systeemsoftware in vrijwel alle opzichten een kopie van wat Apple een jaar of drie geleden al bood en de kenners weten dit. Hoe het verder gaat met Apple, dat weten we natuurlijk niet, maar het is belangrijk de Apple-case te zien als een les in de twee betekenissen van het woord ‘veranderen’.

Een bedrijf als Philips is al sinds 1990 aan één stuk door aan het reorganiseren, saneren, herstructureren en transformeren. Inderdaad, als ze dat niet hadden gedaan, bestonden ze nu niet meer. Maar al dat adapteren aan de veranderende omgeving is niets anders gebleken dan een overlevingsstrategie, geen strategie om te winnen en geen strategie om te groeien.

Wat kunnen we leren van Apple, de revolutionair en Philips, de overlever?

In een interview zei Apple-topman en oprichter Steve Jobs over het succes van de iPad:

‘It’s not like Apple has somehow morphed into a mass-market consumer electronics company. Our DNA hasn’t changed. It’s that mass-market consumer electronics is turning into Apple.’

Hij zegt eigenlijk: ‘Wij zijn niet veranderd, maar de wereld is veranderd en wij spelen daarop in door de verandering een zetje in onze richting te geven.’ Hoe doet Apple dat? Apple is strategisch uniek gepositioneerd, omdat het uitblinkt in drie competenties die geen enkel ander bedrijf alle drie in huis heeft:

- 1 hardware design;
- 2 industrieel ontwerp;
- 3 systeem- en applicatiesoftware-ontwikkeling.

Apple is een schoolvoorbeeld van een bedrijf met een differentiatiestrategie. Niet voor niets was hun slogan lange tijd ‘think different’. Philips is een schoolvoorbeeld van een bedrijf zonder herkenbare propositie, dat decennialang vooral aan de kostenkant heeft gezeten. De innovatie van Philips is in het verleden altijd sterk labgedreven geweest en niet toepassingsgedreven. Daardoor heeft Philips wel veel waardevolle patenten, maar geen duidelijke differentiatie in de markt.

In het voorbeeld van Apple en Philips zien we de invloed van de omgeving. Bij Apple zien we een pro-actieve verandering die zelfs zo ver gaat dat de omgeving daarvoor beïnvloed wordt. Philips echter gebruikt in het voorbeeld een reactieve benadering; reageert op ontwikkelingen in de omgeving door kansen te benutten en bedreigingen af te weren. Het is te eenvoudig om te stellen dat ook Philips een pro-actieve benadering moet kiezen. In dit boek zullen we ervaren dat een dergelijke aanpassing geen sinecure is.

1.2 Wat is verandermanagement?

De begrippen ‘organisatiekunde’, ‘organisatieontwikkeling’, ‘organisatieaanpassing’ en ‘organisatieverandering’ worden nogal eens door elkaar gebruikt.

Organisatiekunde houdt zich bezig met de vraag welk organisatieontwerp het meest geschikt is om het (strategische) beleid van de organisatie uit te voeren om zodoende haar doelen te realiseren.

Organisatieontwikkeling heeft te maken met bewuste veranderprocessen als gevolg van de wisselwerking tussen omgeving en organisatie. Organisatieontwikkeling is het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan externe ontwikkelingen die voor haar continuïteit belangrijk zijn.

Organisatieontwikkeling kenmerkt zich door een aantal elementen:

- ✓ Veranderingen vinden plaats als gevolg van de wisselwerking tussen organisatie en omgeving.
- ✓ Veranderingen vinden geleidelijk, procesmatig en meestal continu plaats.
- ✓ Er is niet altijd sprake van duidelijk omschreven doelen en veranderstrategie.
- ✓ Er is veel minder zekerheid over het halen van de gewenste situatie dan bij een projectmatig geregisseerd veranderproces.

Organisatieaanpassing wordt vaak gebruikt wanneer een organisatie een evenwicht zoekt in haar functies, bijvoorbeeld tussen enerzijds centrale aansturing en anderzijds het bevorderen van zelfstandigheid, zelfregulerend en ondernemend vermogen.

Organisatieverandering wordt vaak geassocieerd met het in korte tijd ingrijpend wijzigen van de structuur en de processen van een organisatie aangestuurd door het management. Het lijkt soms een inhaalslag van wat jarenlang is blijven liggen. Terwijl organisatieontwikkeling een geleidelijk proces is, kenmerkt organisatieverandering zich veelal door een doelgerichte, planmatige aanpak.

Bij organisatieverandering gaat het om twee hoofdvragen:

- 1 Wat moet er in de organisatie worden veranderd?
- 2 Hoe gaan we dit aanpakken?

Veranderprocessen kenmerken zich globaal door de volgende elementen:

- ✓ Ze betreffen de gehele organisatie of een belangrijk deel ervan.
- ✓ Ze betreffen interne veranderingen op het gebied van structuren, systemen, processen en het samenwerken van mensen.
- ✓ Managementvaardigheden en -technieken worden gebruikt om het veranderproces te initiëren en te begeleiden.
- ✓ Maken gebruik van kennis en ervaringen uit de organisatiekunde en de sociale wetenschappen.
- ✓ Kennen een projectmatige of procesmatige aanpak.
- ✓ Zijn gericht op verbetering van de effectiviteit van de organisatie (klantgerichtheid) en/of op efficiëntie (de doelmatigheid van processen).

Verandermanagement, ook wel genoemd veranderekunde of 'change management', definiëren we als volgt.

Verandermanagement is het effectief sturing geven aan activiteiten, die gericht zijn op het aanpassen van een organisatie aan strategische wijzigingen.

Als we deze definitie analyseren dan is het verschil dat veel schrijvers maken tussen organisatiekunde en verandermanagement niet meer zo groot. Het gaat immers bij beide om de inrichting van de organisatie voor het succesvol uitvoeren van strategisch beleid gericht op doelen. Nu gaat het niet om een nauwkeurige analyse van definities, maar om de relevantie voor de dagelijkse praktijk. Grenzen tussen organisatiekunde en veranderekunde bestaan eigenlijk niet meer als het gaat om het inrichten en sturen van complexe organisaties. In de veranderekunde is een integrale benadering, waarin alle facetten van een organisatie belicht worden, onmisbaar.

1.3 De historie van verandermanagement

De historie van het vakgebied verandermanagement verschaft inzicht in de ontwikkeling van het denken op het gebied van de veranderkunde. Natuurlijk moet men daarbij bedenken dat theorieën en inzichten tot stand zijn gekomen in de tijdgeest van dat moment. Maar nog steeds maken we gebruik van een aantal theorieën, die ruim vijftig jaar geleden geformuleerd en aangereikt werden.

1.3.1 Periode 1950 - 1970

Planned Change

Allereerst bespreken we de zogenaamde 'planned change'-theorieën uit de Verenigde Staten. De term zegt het al: vooraf geplande veranderingen, geen organisatieontwikkeling als continu proces. Planned change wordt ook wel genoemd: planned organizational change, the theory of changing, the dynamics of change ofwel the planning of change. Al deze theorieën gaan over methoden en technieken om adequaat ondersteuning te geven aan mensen in veranderprocessen.

Het is dus niet vreemd dat in die periode de gedragswetenschappen, en in het bijzonder de psychologie, een belangrijke rol speelden. Gedragwetenschappers waren vooral geïnteresseerd in de manier waarop invloed uitgeoefend kon worden op de snelheid waarmee veranderingen door mensen worden aanvaard.

Lewin

Kurt Lewin (1951) mogen we beschouwen als de grondlegger van de Planned Change. Hij was één van de eersten die een fundamenteel model voor geplande verandering heeft ontwikkeld. Deze stroming koestert de veronderstelling dat de prestaties van organisaties voornamelijk bepaald worden door het gedrag van de individuen. Lewin beschouwde het gedrag van mensen in een werksituatie als een evenwicht, het resultaat van enerzijds dynamische krachten, 'driving forces' en anderzijds zogenaamde tegenwerkende krachten, 'restraining forces', die veranderingen tegenhouden. Lewin was van mening dat er minder weerstand bij medewerkers zou ontstaan als de 'restraining forces' weggenomen zouden worden; het bestaande evenwicht moest doorbroken worden.

In zijn Planned Change model hanteert Lewin een drietal fasen:

1 Unfreezing

Bij 'unfreezing' gaat het er volgens hem vooral om aan de leden van een organisatie het verschil te laten zien tussen het gewenste gedrag en het gedrag dat zij op dat moment vertonen. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor informatie.

2 Moving

Nadat de organisatie is 'ontdooit', kan de beweging, de verandering ingezet worden. In deze fase moet het gedrag van de organisatieleden naar een ander niveau worden getild. Deze fase is vooral gericht op nieuw gedrag met andere waarden en een andere beroepshouding.

3 Refreezing

Na het veranderproces moet een nieuw evenwicht worden gevonden en moet het nieuwe gedrag verankerd worden in de organisatie. We noemen dit ook wel institutionaliseren. Het bestendigen van het nieuwe gedrag kan geschieden door informatie- en trainingsmethoden om de acceptatiegraad van de verandering te vergroten en door werkwijzen vast te leggen.

Het basisverandermodel van Kurt Lewin wordt vervolgens door schrijvers na hem verder uitgewerkt. Men geeft vooral een nadere invulling aan de drie fasen en benadrukt daarmee het planmatige karakter van veranderprocessen.

1.3.2 Periode 1970 - 1986

Schein

In deze periode wordt er voortgebouwd op de eerder ontwikkelde verandermodellen. E. Schein (1970) breidt het veranderingsmodel van Lewin verder uit en beschrijft vooral de mechanismen van de fasen die Lewin in zijn model onderscheidt. Bovendien vestigt Schein de aandacht op een belangrijk probleem bij veranderprocessen, namelijk het moeten loslaten van iets 'ouds' voordat er iets nieuws geleerd kan worden. Schein schrijft daarover: 'Bij elke verandering in dit soort gedrag of houding bestaat de neiging tot emotionele weerstand, omdat zelfs de mogelijkheid van verandering impliceert dat voorgaand gedrag en houding in een bepaalde mate verkeerd of inadequaar was.'

Chin en Benne

De gedragsbeïnvloeding van organisatieleden stond centraal. R. Chin en K.D. Benne (1970) hebben een aantal veranderstrategieën geïntroduceerd:

- ✓ **Machts-/dwangstrategie.** Gebruikmaken van (centrale) macht om organisatieveranderingen af te dwingen.
- ✓ **Overtuigingsstrategie.** De organisatiemedewerker is een rationeel denkend en handelend wezen en is daarom bereid een handelwijze te volgen wanneer hij overtuigd is dat het gedrag in zijn eigen belang is.
- ✓ **Houdingsstrategie.** Organisatieverandering gaat het best bij verandering van normen en waarden van betrokkenen.

Zaltman

G. Zaltman (1973) formuleert, in navolging op Chin en Benne, min of meer vergelijkbare veranderingsstrategieën:

- ✓ Faciliterende strategie
- ✓ Reëducatieve strategie
- ✓ Overtuigingsstrategie
- ✓ Machtstrategie

Volgens Zaltman zal ieder veranderproject eigenlijk moeten starten met een reëducatieve strategie, vooral gericht op die personen die de meeste bereidheid tot innovatie tonen. Een faciliterende strategie is altijd wenselijk, aldus Zaltman.

Conclusies van de Planned Change

Als we hiermee de periode van Planned Change afsluiten, moeten we drie conclusies trekken:

- 1 Planned Change schonk expliciet aandacht aan een gefaseerde aanpak van veranderprocessen.
- 2 Het is opmerkelijk dat Planned Change bedoeld was om adequaat ondersteuning te geven aan mensen in veranderprocessen, terwijl in de modellen er vooral aandacht was voor strategieën om weerstand om te buigen naar bereidheid.
- 3 Planned Change had vooral aandacht voor gedragsverandering. De andere functies van een arbeidsorganisatie, zoals management, structuur, cultuur en processen, bleven onderbelicht of werden buiten beschouwing gelaten. Planned Change was niet gericht op integrale verandering.

Organizational Development

Organizational development (OD) is een stroming die voortbouwt op de inzichten van de Planned Change. De afkorting OD wordt in de hedendaagse literatuur nog vaak gebruikt om deze veranderstrategie, want dat is het, aan te duiden. OD maakt eveneens gebruik van inzichten uit de gedragswetenschappen. Verschillende auteurs zoals De Ruyter & Wiersema (1976), Van de Bunt (1978), Bowers (1973) en Tichy (1974) houden zich bezig met de rol van de organisatieadviseur als begeleider van veranderprocessen. De organisatieadviseur kan verschillende rollen (zoals adviseur, begeleider, expert) vervullen in bepaalde typen veranderingen. Door middel van onderzoek werd getracht een antwoord te vinden op de vraag welke methoden en technieken het meest effectief zijn in een bepaalde situatie. Methodes en technieken worden gebruikt om veranderingen vorm te geven, om te interveniëren in een bestaande situatie. Ze worden dan ook interventies of interventiemethoden genoemd.

1.3.3 Periode 1986 - 2000

De tweede helft van de jaren tachtig staan in het teken van een nieuwe stroming in de veranderkunde: Organizational Transformation (OT).

Organizational Transformation is een stroming in de veranderkunde die vooral gericht is op de juiste samenhang tussen de verschillende facetten van de organisatie die moeten worden veranderd. Het gaat daarbij om de juiste 'fit' tussen leiderschapsstijl, structuur, cultuur en processen. Zowel de Planned Change als de Organizational Development hebben hiervoor geen oog gehad. Er ontstaat een integrale benadering van verandervraagstukken.

Cummings

T.G. Cummings (1989) is de eerste auteur geweest binnen OT die zich bezig heeft gehouden met de 'kloof' tussen de huidige en de gewenste organisatiesituatie. Het startpunt ligt volgens hem bij strategische kwesties, waarin de onderneming moet beslissen welke product-/marktcombinaties (PMC's) zij wil gaan exploiteren om vervolgens de juiste 'fit' te verkrijgen in de aspecten: structuur, technologie en human resources. Cummings heeft daarmee de aanzet gegeven tot algemeen geaccepteerde uitgangspunten van het huidige verandermanagement:

- ✓ De strategie van de organisatie vormt meestal het uitgangspunt.
- ✓ Integrale aanpak van veranderingen gericht op onderlinge samenhang.
- ✓ Het toepassen van een adequate veranderstrategie en bijbehorende interventiemethoden.

Midden jaren negentig komt er aandacht voor de interne processen (R. Lynch, 1994). De 'fit' tussen de strategie en de product-/marktcombinaties leidt vervolgens tot het analyseren en (her)ontwerpen van bedrijfsprocessen om de uitvoering van de gekozen strategie mogelijk te maken.

Senge

Peter Senge (1999) uitte kritiek op de bestaande veranderstrategieën. Volgens hem waren ze gedoemd om te mislukken. Succesvol veranderen kan alleen wanneer een organisatiestrategie gehanteerd wordt waarin organisatiebreedexpertise en kwaliteiten worden opgebouwd. Hij noemt dat 'collectieve leercapaciteiten'. Mensen moeten het onderlinge verband tussen verschillende, gelijktijdige veranderingen leren begrijpen. 'De lerende organisatie' is sindsdien een begrip geworden voor een organisatie met een groot aanpassingsvermogen. Het aanpassingsvermogen wordt gevoed door de prikkel om vaardigheden te vergroten. Peter Senge hanteert onder andere simulaties als techniek om betrokkenen te helpen participeren in veranderprocessen. De elementen van de lerende organisatie en het lerende vermogen zijn waardevolle instrumenten gebleken in het innovatiebeleid van organisaties.

1.3.4 Periode vanaf 2000 (Nederland)

De Caluwé en Vermaak

Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2000) hebben een model ontwikkeld dat een relatie legt tussen het type organisatie en de veranderaanpak. Zij hanteren vijf denkstijlen en veranderperspectieven en duiden deze elk aan met een bepaalde kleur:

- 1 Geeldrukdenken
- 2 Blauwdrukdenken
- 3 Rooddrukdenken
- 4 Groendrukdenken
- 5 Witdrukdenken

Zij hebben dit 'kleurdenken' uitgewerkt in een model voor verandering. Zij benoemen de relevante aspecten van het verandertraject per kleur en koppelen daar mogelijke interventies aan. In het kort gezegd: bij een bepaalde kleur organisatie hoort een bepaalde kleur aanpak. Het kleurdenken is een waardevol hulpmiddel in het vormgeven van veranderprocessen. Het leert verandermanagers oog te hebben voor zaken als de dynamiek van personen en groepen, het beïnvloedingsspel van betrokkenen (actoren), het communiceren en betekenis geven.

Ten Have

Steven ten Have (2002) heeft een aantal veranderstrategieën ontwikkeld waarin de relatie wordt gelegd tussen type organisatie en type verandering. Hij onderscheidt koude en warme organisaties en type veranderingen, namelijk koude en warme veranderingen. Door deze te combineren, ontstaan vier veranderstrategieën, de zogenaamde veranderkwadranten.

De vier veranderstrategieën zijn:

- 1 Intervenieren
- 2 Transformeren
- 3 Implementeren (actief veranderen)
- 4 Vernieuwen (pro-actief veranderen)

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Caluwé is Ten Have is een voorstander van een meer planmatige aanpak van veranderprocessen. Hij wijst erop dat ondernemingen, en in toenemende mate non-profitorganisaties, doelstellingen moeten halen. Dat betekent gericht en planmatig te werk gaan en dat laat geen ruimte voor vrijblijvendheid.

Boonstra

Jaap Boonstra (2004) presenteert de resultaten van een onderzoek dat de Universiteit van Amsterdam in samenwerking met het SIOO (Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde) hebben uitgevoerd naar veranderprocessen in Nederlandse organisaties. Het onderzoek was gericht op de keuze van managers voor

bepaalde veranderstrategieën en de samenhang van deze strategieën met het verandervermogen van organisaties. Aan het onderzoek werkten 300 businessunits en meer dan 2.100 personen (directieleden, lijnmanagers, medewerkers en adviseurs) mee. De resultaten laten zien dat de beste manier van veranderen niet bestaat. Een vijftal veranderstrategieën wordt in het onderzoek aangetroffen, met vermelding van het percentuele aantal personen dat aangaf gebruik te maken van deze strategie (responspercentage):

- 1 Machtsstrategie, 13%
- 2 Planmatige strategie, 23%
- 3 Onderhandelingsstrategie, 18%
- 4 Programmatistische strategie, 25%
- 5 Interactieve strategie, 21%

De lessen van de historie

Wat kunnen we leren van de historie van verandermanagement? De 'planned change'-theorieën hebben inzicht gegeven in de noodzaak van een gefaseerde aanpak van veranderprocessen. Ze hebben ook duidelijk gemaakt dat de menselijke factor erg belangrijk is voor het slagen van veranderingen. Het omgaan met mensen en gedragingen van mensen in organisaties tijdens veranderprocessen heeft terecht grote aandacht gekregen. Het gaat echter niet meer om gedragsverandering alleen. Een verandering betreft vaak de totale organisatie. Veranderingen worden ook in toenemende mate veroorzaakt door de externe omgeving en worden complexer van aard. Dit alles vereist een uitgebreide en nauwkeurige diagnose van de bestaande problematiek. Organisaties worden – bij voorkeur – op weg geholpen om zelf de weg naar succes te kunnen vervolgen. Dat vraagt in een organisatie om de ontwikkeling van verandercapaciteit en lerend vermogen.

De ontwikkeling van diverse veranderstrategieën en een breed scala aan bijbehorende interventies zijn het resultaat van het inzicht dat veranderprocessen situationeel bepaald zijn. De keuze voor een bepaalde strategie, interventies of adviesmodel vereist een gedegen analyse van de situatie, het type organisatie en de doelen van de verandering. Dit alles vraagt van de veranderaar soms een planmatige aanpak en in andere gevallen een interactieve manier van veranderen.

1.4 Veranderingen buiten en binnen organisaties

Ontwikkelingen in de omgeving leiden vaak tot een noodzakelijke aanpassing van de organisatie. Een aanpassing in de organisatie brengt een verandering met zich mee. Veranderen is geen incidentele bezigheid meer, het is een continu proces geworden.

1.4.1 Ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie

In publicaties van overheidsinstanties en diverse brancheorganisaties treffen we een beeld aan van de belangrijkste issues voor het bedrijfsleven in de komende jaren. We noemen de belangrijkste:

- ✓ Consumentengedrag wordt steeds minder voorspelbaar en beïnvloedbaar; doelgroepen vervagen.
- ✓ De levenscyclus van producten wordt steeds korter.
- ✓ De consumentenmarkt vraagt om de directe beschikbaarheid of korte levertijden (lead times) van producten. Dat betekent dat ondernemingen in staat moeten zijn om snel te reageren op een wisselende marktvraag. Ondernemingen moeten steeds sneller nieuwe producten kunnen ontwikkelen en succesvol op de markt introduceren: het verkorten van de 'time-to-market'.
- ✓ De mondialisering van markten en de invloed van productie in zogenaamde lage-lonenlanden hebben een duidelijk effect op het gebied van prijsconcurrentie en verschuiving van werkgelegenheid.
- ✓ Ontwikkelingen in de informatietechnologie stellen ondernemingen in staat om processen en voortbrengingsketens (supply chains) beter te beheersen en vooral sneller en efficiënter uit te voeren.
- ✓ Nieuwe media, zoals bijvoorbeeld social networks, nemen de plaats in van traditionele vormen van marketingcommunicatie en verkoop. Voor de afnemer en de eindgebruiker (de consument) is informatie sneller beschikbaar en worden markten en prijsvorming transparanter.
- ✓ Samenwerking op internationaal en mondiaal niveau vormt de belangrijkste bron voor de groei van ondernemingen en dit zal zich versterkt doorzetten.
- ✓ De mondialisering van markten en een multiculturele samenleving vragen om medewerkers met specifieke competenties op het gebied van interculturele samenwerking en communicatie.
- ✓ Er is een toenemende aandacht voor duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Ook Ondernemingsraad speelt rol bij MVO

Medezeggenschapsorganen kunnen een grotere rol spelen bij het vormgeven van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) binnen hun onderneming. Op dit moment wordt daar nog geen structurele invulling aan gegeven.

Dat blijkt uit het onderzoek 'De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen' van de stichting Multinationale Ondernemingsraden Overleg (MNO) dat staatssecretaris Bleker (Economische Zaken, Landbouw en Innovatie) op 8 februari 2011 in ontvangst heeft genomen.