

De noodzaak van meta-verandering

Prof. dr. J. Strikwerda
CMC is director van het
Nolan Norton Institute,
als management con-
sultant verbonden aan
Nolan, Norton & Co.
en hoogleraar organi-
satie en verandering
aan de Amsterdam
Business School van
de Universiteit van
Amsterdam. Contact:
hans.strikwerda@no-
lannorton.com

Systematisch en methodisch organisaties veranderen in een niet-lineaire wereld is een oxymoron. Veranderingen realiseren vergt tegenwoordig een breed inzicht op meerdere niveaus, maar ook de kunst om een informatieruimte te creëren waarbinnen veranderingen door exploratie en trial-and-error in een continue stroom gerealiseerd kunnen worden.

Wat is het verschil tussen management en verandermanagement? Met name die vraag, maar ook nog vele andere vragen, roept het artikel van Steven ten Have c.s.¹ op. In mijn TQL-module *Verandermagement*² heb ik het zo omschreven dat het bij verandermanagement gaat om besluiten en het implementeren van besluiten, waarbij belangen van individuen, werkrouines, gewoontes en waarden, zodanig geraakt kunnen worden dat betrokkenen hun informatiemacht gebruiken om die besluiten tegen te houden, te vertragen of af te zwakken, waardoor de effectiviteit van de beoogde besluitvorming zodanig afneemt dat het belang van de onderneming respectievelijk de instelling in het geding komt. De kunst van managen in zo'n situatie is het belang van de vennootschap respectievelijk de instelling te waarborgen. Management gaat altijd over verandering omdat we in onze utopische, prestatiegeoriënteerde samenleving zaken willen realiseren die niet voortvloeien uit de natuurlijke gang van zaken. God heeft van alles en nog wat geschapen in die eerste zes dagen, maar geen *high definition television* met 5.1 surround geluid (waarmee de moderne consument zich in het paradijs kan wanen).

Een volgende vraag is waarom verandermanagement een apart probleem- en competentiegebied is binnen de taak en functie van het management. Dat is het geval omdat diegene die verantwoordelijk is voor het tijdig en juist aanpassen, veranderen en transformeren van de onderneming en haar interne en externe organisatie - te weten de bestuurder, de manager en/of het management-team - zelf onderwerp is van de psychologische

wetmatigheden (bijvoorbeeld *dominant logics, anchors, anthropocentric bias, belief conservatism* etc.)³ die de oorzaak vormen van de problemen waarvoor Ten Have c.s. een oplossing zoeken.

Stel dat er desondanks toch een sluitende methode voor organisatieverandering geformuleerd zou kunnen worden, dan is door Ten Have c.s. nog niet de vraag beantwoord door wie deze methode gehanteerd zou moeten worden en of diegenen die verantwoordelijk zijn voor de noodzakelijke verandering zo'n methode ook juist kunnen en willen hanteren. Ten Have c.s. stellen zich in hun artikel de vraag: hoe zijn organisatie en gedrag systematisch en methodisch aan te passen als antwoord op veranderingen in de interne of externe context [van de organisatie]? Het is maar de vraag of dat met de bestaande methoden en technieken mogelijk is. In een artikel gepubliceerd in 1981 stelt James March dat het aanpassen van een organisatie aan veranderende omstandigheden een samenspel vereist van rationaliteit en dwaasheid.⁴

Het systeemevenwicht van Talcott Parsons

De klassieke methoden voor *management of change*, zoals die sinds het boek *The Planning of Change*⁵ gepubliceerd zijn, berusten op de lineaire systeemtheorie van Talcott Parsons en op de basisinstituten van de *moderne* samenleving (de huidige periode wordt omschreven als *post-modern* en ook als de periode van het tweede modernisme). Kenmerkend voor de opvatting van Parsons, en al wat daarop is gebaseerd, is de idee van evenwicht in het sociale systeem. In het bijzonder evenwicht tussen vier processen: 1) het (politieke) proces van het

1. Ten Have, S., W. Ten Have & B. Janssen (2009). *Systematisch en methodisch organisaties veranderen. Holland Management Review*, 26 (127), pp. 15-27.
2. www.tql.nl/ Verandermagement.
3. Zie hierover bijvoorbeeld: Bazerman, M. H. & D.A. Moore (2009). *Judgment in managerial decision making* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Pfeffer, J., & R. I. Sutton (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

formuleren van doelen, 2) het proces van (structureel-economisch) aanpassen (aan veranderende schaarsteverhoudingen, 3) het proces van integratie, en 4) het behoud van structuren op het niveau van waarden en cultuur. Toegepast op de interne organisatie impliceert dit model dat organisatieverandering gaat over het herstel van dit evenwicht wanneer dit door externe factoren (markt, technologie, wetgeving, demografische ontwikkelingen) verstoord raakt. Kurt Lewin omschreef in de jaren vijftig organisatieverandering dan ook als *unfreeze-change-freeze*, wat we bij Ten Have c.s. terug vinden in de fasering *denken, definiëren, doen en vasthouden*. De leer van Parsons is in de jaren zestig en zeventig door onder meer Habermas, Dahrendorf (sociale systemen zijn systemen van conflicten en spanningen) en Luhmann verworpen als te behoudzuchtig.

Het einde van de Modern Business Enterprise

Die moderne samenleving, zoals getypeerd door onder meer Parsons, wordt opgevat als een reflectieve samenleving, met een op Taylor teruggaande scheiding van denken en doen. Daarin is de plaats van kenniscreatie een andere (R&D-afdeling) dan de plaats van exploitatie van die kennis (de fabriek). In die moderne samenleving heeft de werknemer ook geen eigendom van de gereedschappen waarmee hij werkt. De moderne periode is die van de dominantie van de *modern business enterprise*, waarin de eigendom van de onderneming eenduidig wordt bepaald door de fysieke activa, en waarin de juridische grens van de onderneming samenvalt met die fysieke activa. De interne organisatie van de onderneming valt volledig binnen de grenzen van de vennootschap, waardoor in het ontwerp van die interne organisatie het vraagstuk van eigendom geen rol speelde. Omdat in de periode van het modernisme ondernemingen en hun interne organisatie bestuurd werden op basis van niet-persoonsgebonden, generieke kennis, werkte in die interne organisatie de Weberiaanse hiërarchie effectief, met zijn informatiemonopolie, uitgeoefend door de positiehouders in die hiërarchie. Omdat informatieasymmetrie een belangrijke basis is voor macht in een organisatie, impliceert een voorgestelde wijziging van de organisatie dan ook een aantasting van de machtsverhoudingen. Betrokkenen lager in de organisatie weten dat een RvB die vanuit zijn verantwoordelijkheid een verandering inzet, vanwege de informatieasymmetrie afhankelijk is van anderen in de organisatie. Die

anderen kunnen hun kennis inzetten om hun belangen te beschermen en zich te verzetten tegen de voorgestelde veranderingen. Externe consultants hebben in dat spel tot taak om via analyse die informatieasymmetrie te reduceren en zo de macht van de RvB te verhogen en of via gedragswetenschappelijke interventies betrokkenen te bewegen om hun verzet tegen een beoogde verandering op te geven. Een verzet dat ook mogelijk is omdat onder het bestaande arbeidsrecht werknemers niet in hun inkomen kunnen worden geconfronteerd met de economische gevolgen van hun verzet, tenzij dat verzet leidt tot faillissement en daarmee ontslag, maar dan nog wordt de werknemer niet ten volle geconfronteerd met de economische gevolgen van zijn verzet.

Veranderingen in het economisch proces

De afgelopen dertig jaar heeft zich een fundamentele institutionele verandering voorgedaan in de economie. De rol van kennis in de productiefunctie is gewijzigd. Kennis is van restfactor tot hoofdfactor geworden. De aard van kennis is gewijzigd, van uitsluitend gecodificeerd naar gecodificeerd plus niet-gecodeerd. De eigendom van kennis is verschoven van de vennootschap naar het individu dat beschikt over voor de onderneming cruciale ongecodeerde kennis, zoals in het geval van de *creative worker*. De plaats van kenniscreatie is gewijzigd, van R&D-afdelingen en universiteiten naar daar waar kennis wordt toegepast om concrete problemen op te lossen.⁶ De plaats van waardecreatie is gewijzigd van uitsluitend binnen de jurisdictie van de vennootschap naar de *interface* met de afnemer (co-engineering) en naar de *network industry*. Dit impliceert dat de bestaande institutionele grondslagen voor het ondernemingsrecht, het eigendomsrecht en het arbeidsrecht, en dus ook die voor corporate governance en medezeggenschap, zijn verzwakt. In praktische termen zien we dit terug in begrippen als *open innovation*, *open business models*, co-creatie met afnemers, allianties, zzp'ers, de-verticalisatie, e.d. Deels zien we dit ook terug in een meer intuïtieve vorm in pleidooien voor het einde van de *command & control*-hiërarchie, leiderschap, *ownership van processen*, cultuur- en waardenbenaderingen van organisaties en organiseren, netwerkorganisaties, e.d. Ook zijn er de techno-

Het model van Ten Have c.s. denken, 'definiëren, doen en vasthouden' heeft dezelfde lineariteit als Lewins unfreeze-change-freeze uit de jaren vijftig

4. March, J. G. (1981). *Footnotes to Organizational Change. Administrative Science Quarterly*, 26(4), pp. 563-577.
5. Bennis, W. G., K.D. Benne & R. Chin (Eds.), (1962). *The Planning of Change: Readings in the Applied Behavioral Sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston en in onze tijd door De Caluwé.
6. Zie hierover ook: Foss, N. J. (2005). *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*. Oxford: Oxford University Press, het hoofdstuk *Economic Organization in the Knowledge Economy*.

**Betrokkenen voelen vaak
wel zuiver dat er iets
fundamenteels aan de hand is,
maar reageren daarop met een
beperkte, antropocentrische
benadering**

cratische reacties op de genoemde fundamentele institutionele veranderingen, zoals kennismanagement als nieuwe vorm van scientific management om *tacit knowledge* te codificeren, het toepassen van ERP-systemen en *workflow-software* om de effectiviteit van control te verhogen (terwijl de oorzaak van het wegval- len van die effectiviteit is dat de onderneming niet meer over het vervreem- dingsrecht beschikt van de voor de onderneming kritische activa), en deels ook andere beloningssy- stemen, opties en bonus-

sen. De veranderingen waarmee we tegenwoordig te maken hebben zitten niet zozeer in de context, ook omdat het hele idee van systeemgrens vervaagd is. Veranderingen zitten op het niveau van basisin- stituties, productiefuncties, causaliteiten, zelfbeel- den, etc. Belangrijk daarmee is ook, mede door een verdere exploitatie van cultuur en waarden door commerciële bedrijven, dat er een overgang heeft plaatsgevonden van lineaire causaliteiten naar niet- lineaire causaliteiten, waarin een door theorie geleid handelen per definitie die theorie onderuit haalt.⁷

Intuïtie

Ten Have c.s. willen met hun artikel een alterna- tief bieden voor het teveel en onnodig intuïtief en [uitsluitend] op ervaring gebaseerd aanpakken van noodzakelijke organisatieverandering.⁸ Dat klinkt op zich niet onlogisch of onzinnig. Er doen veel verhalen de ronde over mislukte of anderszins ont- spoorde veranderingstrajecten. Goed cijfermateriaal daarover bestaat niet. Te oordelen naar de in de afgelopen decennia gerealiseerde economische groei en groei van de arbeidsproductiviteit moet de conclusie zijn dat macro-economisch gesproken de meeste veranderingstrajecten wel zijn geslaagd. Is het zo dat er [teveel] op basis van intuïtie en ervaring wordt gereorganiseerd en veranderd? Dat dit zo leeft, daar kan ik me wel iets bij voorstel- len. Denk aan de ondernemer die op basis van het succes van zijn functionele organisatie denkt dat hij met dat model zijn onderneming over West- Europa kan uitrollen (wat om juridisch-economi- sche redenen onmogelijk was in zijn situatie). Of aan de zorginstelling die schaalvergroting denkt te kunnen organiseren op basis van het lijn-staf- model (wat verouderd is). Een eerste type probleem dat ik zelf regelmatig

tegenkom in de praktijk is dat veranderingen wor- den ingezet op basis van verouderde concepten en of dat betrokkenen zich niet realiseren dat er grenzen kleven aan op zich succesvolle organisatie- modellen. Vaak ook wordt niet goed begrepen wat de oorzaak is van ineffectiviteit. Zo is lange tijd gedacht dat de groeiende ineffectiviteit van de sy- stemen voor *management control* opgelost konden worden met *cultural control*, balanced scorecards en competentie management, terwijl de oorzaak van die groeiende ineffectiviteit gelegen was in de geniepige omslag van generieke kennis naar speci- fieke kennis en van gecodificeerde kennis naar per- soonsgebonden kennis. Via cognitieve interventies zijn dergelijke misverstanden goed oplosbaar.

Een tweede, lastiger type probleem is dat betrokke- nen vaak wel voelen dat er iets fundamenteels aan de hand is, maar daarop reageren met een beperkte, antropocentrische benadering. De hiervoor beschre- ven fundamentele veranderingen betekenen bijvoor- beeld dat medewerkers in teams interactief met elkaar moeten samenwerken om hun individuele kennis tot maximale waarde te ontwikkelen. Idem dat er meer sprake moet zijn van zelfcoördinatie. Ook dat de daarbij behorende nieuwe wijze van leidinggeven er toe leidt dat betrokkenen niet op instructies wachten, maar zelf initiatief nemen om problemen op te los- sen, nieuwe kansen in de markt te pakken, etc.

Een aantal zaken die intuïtief worden aangevoeld, bijvoorbeeld het einde van het *command & control* model, zijn wel juist. Maar de door de traditionele leer van *change management* aangehangen antro- pocentrische benadering leidt er toe dat reacties op zulke veranderingen blijven hangen in cultuur- trajecten, leiderschapscursussen, discussies over missie en waarden, trajecten om competenties van individuen te ontwikkelen, en als summum van de antropocentrische benadering: het coachen.⁹ Zeker, er wordt ook wel naar de organisatie zelf gekeken, andere structuren, decentralisatie, unit- vorming, maar op een verouderde manier. Dan is de observatie van Ten Have c.s. dat er teveel op intuïtie en ondoordachte ervaring wordt gereorga- niseerd heel goed herkenbaar. De intuïtie *an sich* is echter niet per se fout, maar het domein waarbin- nen de oplossingen worden gezocht, systematisch of niet, wordt te beperkt gedefinieerd.

Systeem of mens?

In zijn boek *De mens in de filosofie van de twintig- ste eeuw*, formuleert Sperna Weiland¹⁰ de wet van de antropologie: wie de mens wil leren kennen

7. Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.

8. E-mail correspondentie d.d. 10 september 2009 met Steven ten Have.

9. Sloterdijk, P. (2009). *Du mußt dein Leben ändern - Über Anthropotechnik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

moet bij zijn context beginnen. Wat is die context? Eén van de elementen uit die context is taal. In die taal kennen we *anchors*. Dit zijn begrippen die betrokkenen, wanneer zij ze gebruiken in 'discussies' over de eigen situatie, in een reflex herkennen en erkennen, zonder er verder over na te denken. Voorbeelden daarvan zijn 'leiderschap', 'competenties', 'draagvlak', 'capaciteiten', etc. In onze reflex-samenleving zijn we in staat hele discussies met elkaar te voeren door elkaar deze *anchors* toe te werpen en zo de illusie te creëren dat we het met elkaar eens zijn en dat we elkaar begrijpen. Vandaar dat modellen in managementboeken, zoals het 7-S-model of nog erger het INK-model zo populair zijn. Maar onderwijl lossen deze modellen niets op, omdat we ons daarmee zelf letterlijk en figuurlijk voor anker hebben gegooid en dus in een kringetje blijven ronddraaien. Dit is het kringetje van: regels → acties → resultaten → interpretatie → regels, zoals beschreven door James March in zijn model voor exploitatie c.q. *rule following decision making* (als tegenhanger van exploratieve besluitvorming).¹¹ Dit cirkeltje van March wordt ook gebruikt in de methode van *lerend veranderen*.¹² Deze leiden inderdaad tot de disfunctionele patronen van verandering zoals door Ten Have c.s. beschreven.

Maar of het PROMIIC-model van Ten Have c.s. een antwoord biedt op die disfunctionele patronen is maar de vraag. Immers de taal waarin dit model is geformuleerd, bestaat uit de bekende *social anchors* van de traditionele benadering van *planned change*. De driedeling in het PROMIIC-model van *Theory of the Business – Theory of Change – Theory of Execution*, heeft dezelfde lineaire structuur als die van Lewins *unfreeze-change-freeze*.

Als gevolg van de dalende kosten van informatie convergeren al enige tijd strategie en uitvoering, idem de plaatsen waar kennis wordt gecreëerd en geëxploiteerd, idem waar de lange termijn en korte termijn worden gemanaged. Organisatieverandering bestaat uit veel verschillende typen veranderingen. Het kan gaan om veranderingen in het economisch model of het productiemodel van de onderneming, om nieuwe technologieën, om nieuwe typen synergieën, maar ook gaat het vaak om operationele aanpassingen op operationeel niveau aan, in het bijzonder, incrementele veranderingen in consumentenpreferenties. Steeds vaker is er sprake van veranderingen op meerdere niveaus tegelijk, op operationeel niveau, op het niveau van *businessmodellen*, op het niveau van bestuur en eigendoms-

verhoudingen, en op institutioneel niveau. Het resultaat is dat ondernemingen in toenemende mate bestaan uit een stroom van vlottende vernieuwingen op meerdere niveaus tegelijk. Steeds vaker hoor je bestuursvoorzitters een verhaal houden, niet over de verandering waarmee ze bezig zijn, maar over een stroom van voorziene veranderingen in de toekomst. Daarbij gaan ondernemingen steeds meer over naar een *open businessmodel*.¹³ Immers, een continue stroom van innovaties bepaalt tegenwoordig de concurrentiepositie, waarbij innovaties die toch niet nuttig blijken voor de eigen onderneming snel verkocht kunnen moeten worden en innovaties buiten de onderneming snel naar binnen gehaald moeten kunnen worden als dat de onderneming vooruit helpt. Via de architectuur van de waardepropositie, modulaire opbouw van producten, van processen en van outsourcing en door het werken met infrastructuur wordt een systeem opgebouwd waarin verandering en stabiliteit, grote veranderingen en klein operationele veranderingen, geplande en organische veranderingen één dynamisch geheel vormen. Dit is niet nieuw. We vinden het bijvoorbeeld terug in het begrip *ambidextrous organization*¹⁴ (zij het dat daarin exploitatie en exploratie nog gescheiden worden georganiseerd) en meer operationeel in het werk van Kaplan & Norton, waarin veranderprojecten op dezelfde voet worden gemanaged als de operatie.

Het gevolg is dat wat Ten Have c.s. als volgtijdelijke fasen voorstellen in hun model, *denken*, *definieren*, *doen* en *vasthouden*, in werkelijkheid steeds vaker simultane processen zijn op alle niveaus in de organisatie. Dat kan in de praktijk ook omdat de nieuwe informatievoorziening, die neutraal is ten opzicht van het vigerende businessmodel, toelaat dat het operationele businessmodel via *trial-and-error* wordt aangepast aan operationele veranderingen, terwijl tegelijkertijd dezelfde informatie kan worden gebruikt om toekomstige businessmodellen te exploreren en te simuleren. Gedragsverandering wordt dan gerealiseerd door een combinatie van het delen van nieuwe inzichten, informatieverstrekking, het aanpassen van de beloningsgrondslag, het mobiliseren (in plaats van *alloceren*) van *resources*, continue en snelle feedback op besluiten en acties, en inderdaad nadrukkelijk geformuleerde waarden, ofwel door het wijzigen van wat Bower noemt de *systemic con-*

Het vak change management heeft zich in zijn eigen taal opgesloten

10. Serna Weiland, J. (1999). *De mens in de filosofie van de twintigste eeuw*. Amsterdam: Aula.
11. March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press, p. 81.
- March, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, 1, pp. 71-87.
12. Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers [inaugurale rede].
13. Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
14. O'Reilly, C. A., & M.L. Tushman (2004). *The Ambidextrous Organization*. *Harvard Business Review* (April).

text van managers en medewerkers.¹⁵ In een niet-lineaire wereld werken dirigistische instructies niet meer¹⁶ en dus ook niet *planned (organizational)*

**Ondernemingen bestaan
in toenemende mate uit
een stroom van vlottende
vernieuwingen op meerdere
niveaus tegelijk**

change. Het methodische moet er in gezocht worden dat de bestuurder de onderneming bestuurt, niet langer door middel van het vastgelopen *resource allocation process* van Bower, maar dat hij/zij op het niveau

van missie, waarden, doelstellingsfunctie, informatievoorziening en beloning, een ruimte creëert waarin de medewerkers op verschillende niveaus, met verschillende methoden, inclusief *trial-and-error* steeds weer nieuwe oplossingen vinden om de missie na te leven en zinvolle doelen te realiseren, in een geheel van contexten waarvan de veranderingen nooit volledig beschreven kunnen worden. Een snelle feedback op initiatieven en beslissingen geeft dan ruimte aan intuïtie en doet betrokkenen snel inzien welke van hun ervaringen (*dominant logics*) nog wel valide zijn en welke niet. Bovendien sluit zo'n benadering van verandering aan bij de huidige reflex-samenleving (maar voor echte verandering is altijd nog wel reflectie nodig). De onhoudbaarheid van de klassieke methoden voor management control vormden voor Robert Simons aanleiding zijn boek *Levers of control* (waarin het niet-lineaire deels geadresseerd werd in de vorm van *interactive control*) te doen opvolgen met *Levers of Organization Design* als vorm van meta-control. De veranderingen waar we tegenwoordig mee hebben te maken in ondernemingen en instellingen hebben nog wel dezelfde aanleiding als die van vroeger, veranderende schaarsteverhoudingen in de samenleving, maar wat een organisatie is, en hoe organisaties werken, is zo sterk veranderd, dat voor het realiseren van veranderingen een vorm van meta-verandermanagement nodig is. Die ligt niet op het niveau van een methode, maar op het niveau van spelregels waarbinnen anderen hun eigen ad hoc ontwikkelde methoden kunnen toepassen.¹⁷ Ook de instrumenten en methoden voor veranderingen zelf zijn onderwerp van verandering en zullen in een niet-lineaire wereld deels ook zelfvernietigend zijn. Deze verandering in het proces van verandering is heel zichtbaar doordat tegenwoordig niet meer de HR-manager de primaire en centrale figuur is in het change proces, maar de cfo.

15. Bower, J. L., & C. G. Gilbert (Eds.). (2005). *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford: Oxford University Press.

16. Lash, S. (2002). Foreword: *Individualization in a Non-Linear Mode*. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Eds.), *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage.

17. Zie hierover Maskin, E., & T. Sjöström (2001). *Implementation Theory* (pp. 65). Princeton NJ: Institute for Advanced Study. (Let wel, dit is een zwaar mathematische verhandeling uit de institutionele economie).