

In de praktijk blijven mogelijkheden om effectiever te reorganiseren onbenut

Onderzoek geeft elf aanbevelingen voor managers die reorganiseren

Management Summary

Anne Marie Ootjers
augustus 2008

Interventies van managers om gewenste effecten te bereiken bij reorganisaties

Deze publicatie is gebaseerd op praktijkonderzoek naar de aanpak die directieleden en managers gebruiken bij reorganisaties. Verandertrajecten, zoals reorganisaties, zijn gericht op het verbeteren van prestaties. Dat kan alleen als het gedrag (denken en doen) van de betrokkenen verandert. Daarbij is het belangrijk dat mensen een andere betekenis ontwikkelen waarom zij doen wat zij doen. Uit de praktijk blijkt dat ruim 70 % van de veranderingsprocessen vroegtijdig vastloopt of niet leidt tot het beoogde resultaat.

Reorganisaties zijn noodzakelijk indien de organisatie 'schoksgewijs' een verandering moet realiseren. Hiervan is sprake indien de resultaten onder druk staan. Gezien de impact op de organisatie en de omgeving, verdient het de voorkeur om reorganisaties te voorkomen. Dit is niet eenvoudig. Reorganisaties voorkomen vraagt van een organisatie om continue in contact te staan met klanten en leveranciers. Op deze manier is de organisatie alert op ontwikkelingen in de omgeving en zijn (kleine) verbeteringen en vernieuwingen voor de organisatie te signaleren. Vaak zijn het de medewerkers die klantencontacten hebben en daaruit ideeën opdoen voor verbetering. Wanneer er sprake is van soepel tweerichtingsverkeer in de communicatie tussen het management en de medewerkers, is het management in staat om deze (kleine) veranderingen samen met medewerkers vorm te geven in de organisatie. Het advies luidt daarom: faciliteer continue zo veel mogelijk kleine veranderingen die in de organisatie omhoog komen borrelen en formaliseer deze veranderingen door (indien van toepassing) de structuur en systemen op onderdelen te wijzigen.

Deze publicatie geeft opvallende conclusies over de aanpak die managers volgen bij reorganisaties in de praktijk. Daarna volgen elf aanbevelingen voor managers om effectiever te reorganiseren.

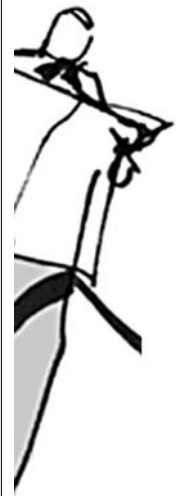
De aanpak van reorganisaties is weinig door-dacht en weinig creatief

De theorie beschrijft vijf 'betekenisgevende interventiestijlen' en tien 'betekenisgevende interventietypen'. In de praktijk passen de geïnterviewde directeuren en managers de in de theorie beschreven stijlen en -typen beperkt toe.

Mogelijke verklaringen voor het onbenut laten van deze mogelijkheden zijn:

- de (verander)managers zijn onbekend met de interventiestijlen en -typen (niet kennen)
- de (verander)managers zijn niet in staat de gebruikte interventiestijlen en -typen toe te passen (niet kunnen)
- de (verander)managers hebben geen vertrouwen in de interventiestijlen en -typen (niet willen).

Hierna volgt beknopt een overzicht van interventiestijlen en interventietypen om effectiever te reorganiseren en invloed uit te oefenen op het gedrag om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren. Hierin is aangegeven welke interventies managers wel en niet gebruiken bij reorganisaties.



Vijf betekenisgevende interventiestijlen

Managers maken beperkt gebruik van de vijf in de theorie beschreven interventiestijlen om gedrag te beïnvloeden tijdens reorganisaties. Om gedrag te beïnvloeden is het nodig om ervoor te zorgen dat mensen nieuwe betekenissen ontwikkelen waarom zij doen wat zij doen. Een 'betekenisgevende interventiestijl' laat zich dan ook definiëren als een serie handelingen die gericht is op het realiseren van verandering.

1. *Mensgericht.* De eerste stijl legt de nadruk op de volgorde van de interventies in de aanpak en de mate van betrokkenheid van managers en medewerkers. Een strategiewijziging is het startpunt en vervolgens gaat het om gedeelde diagnose, ontwerp van de organisatie door de betrokkenen, het gezamenlijk maken van een implementatieplan en gezamenlijke implementatie
2. *Lawaai maken.* De tweede stijl geeft aan dat het nodig is om 'een hoop lawaai' te maken bij het aankondigen van een verandering aan groepen mensen die al tijdenlang weinig verandering hebben meegemaakt: het opschudden van de mentale kussens
3. *Dialog.* Het 'proces van generatieve dialoog' is de derde stijl waarbij de nadruk niet ligt op de inhoud, maar op de vorm van de interacties tussen groepen mensen. Het gaat om het inrichten van sociale settings waarin mensen elkaar tegenkomen en met elkaar praten over de verandering om tot betekenis en invulling te komen
4. *Faciliteren.* In de vierde stijl gaat het om het faciliteren van spontane veranderingen. Veranderingen van kleine groepen mensen in de organisatie vormen de aanzetten voor collectieve veranderingen. Positieve feedback geven is hierbij cruciaal
5. *Verbinding tussen denken en doen:* de vijfde en laatste stijl concentreert zich op de communicatie tussen managers en (groepen) medewerkers in twee richtingen om tot nieuwe ideeën te komen en tot uitvoering over te gaan.



Tien betekenisgevende interventietypen

Van de tien in de theorie beschreven interventietypen blijven er acht onbenut. Dit betekent dat de theorie meer mogelijkheden biedt om succesvol te interveniëren, dan waar de praktijk gebruik van maakt.

Interventies die managers toepassen zijn de volgende:

1. *metaforen en analogieën*. Voor de reorganisatie wordt een metafoor of verhaal verteld waarbij de betekenis niet wordt uitgelegd. De luisteraar moet vrij blijven om er zelf een idee uit te halen waar hij wat mee kan, maar zal dat idee niet herkennen als iets wat van buitenaf is binnengekomen. Bij een analogie wordt juist heel expliciet een vergelijking gemaakt tussen een bepaalde probleemsituatie en een andere situatie die een aantal gemeenschappelijke kenmerken heeft
2. managers passen één van de (op hoofdlijnen) drie methoden voor *reflectief leren* toe: *interacteren*. Door te interacteren met betrokkenen krijgt de manager meer zicht op het veranderingsproces en meer interventiemogelijkheden, namelijk *wel/niet meegaan* in verwachtingen, het bespreken van *vanzelfsprekendheden* van betrokkenen en het introduceren van nieuwe ideeën. Bovendien vervult hij/zij een voorbeeldrol.

Interventies die managers niet toepassen zijn de volgende:

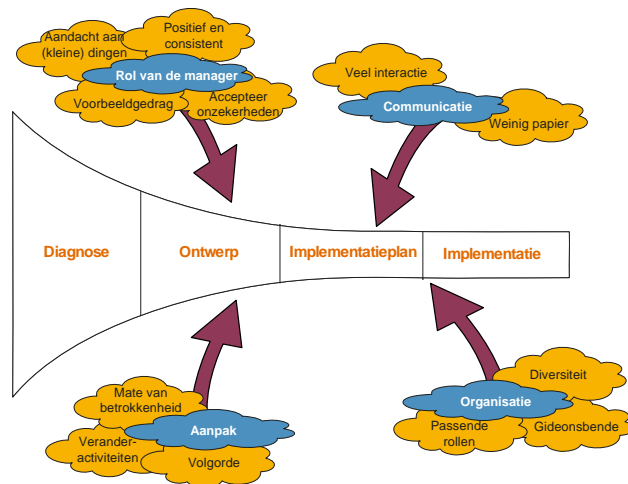
1. *het vertellen van verhalen (story telling)* maakt het mogelijk om een complex verschijnsel te duiden, te onthouden en te reproduceren. Zo ontstaan 'richtingaanwijzers' voor de toekomst
2. *historie onderzoeken*. Mensen gaan samen de geschiedenis van een organisatie reconstrueren om daarvan te leren voor de toekomst ("waarom doen we dingen, wat werkt en wat niet?")
3. *waardierend verkennen en vernieuwingen realiseren* door bijvoorbeeld samen de omgeving te analyseren en een toekomstvisie te maken
4. *zoeken naar patronen* door oorzaken en gevolgen zichtbaar met elkaar in verband te brengen om dit te gebruiken voor het op gang brengen van veranderingen
5. *reflectief leren* is een interventie die managers deels toepassen (zie ook punt 2 van de interventietypen die managers gebruiken):

- het scheppen van voorwaarden om te leren door het introduceren van nieuwe actoren, nieuwe ideeën en/of nieuwe omgangsregels
 - het concretiseren van de behoefte, het ongemakkelijke gevoel dat terug te herleiden is naar een of meerdere dilemma's. Het onderzoeken zelf bestaat uit het helpen expliciteren van oorzaak-gevolgredeneringen
6. *survey-feedback*. Dit is een bijzondere manier voor het werken met vragenlijsten, dat een leerproces in gang zet waarin mensen reflecteren op de bestaande situaties in de organisatie en samen oplossingen ontwikkelen voor signaleerde problemen
 7. bij *vierde generatie evaluatie* stellen de betrokkenen in onderling overleg vast welke vragen in de evaluatie aan de orde moeten komen. Vervolgens verzamelen de betrokkenen ervaringen en opvattingen en bespreken zij deze samen
 8. *zeggen wat je denkt, benoemen van verlangen*: aandacht voor persoonlijke issues en ambities
 9. *het woord bij de daad voegen*. Mensen moeten handelen om te kunnen denken. Mensen die het beste handelen, zijn degenen die het meeste praten over de manier waarop ze dat doen, en ontlenen daaraan het grootste enthousiasme en de meeste voldoening.

Vanuit de analyse van het praktijkonderzoek, en ook vanuit onze ervaring binnen Twynstra Gudde, blijkt dat de aanpak van reorganisaties bestaat uit een beperkt aantal (standaard-) interventies die veelal bekend zijn bij de verantwoordelijk(-en).

Meer betrokkenheid leidt tot effectiever reorganiseren

De genoemde interventiestijlen en -typen kenmerken zich allemaal doordat de organisatie haar managers en medewerkers in (relatief) hoge mate betreft bij de diagnose van het (verander)probleem en het ontwerp van de reorganisatie. Een belangrijke les uit het onderzoek is dat een bepaalde mate van betrokkenheid van managers en medewerkers (een bottom-up aanpak) een positief effect op de snelheid en de resultaten van de reorganisatie heeft. Niet alleen in termen van verbeterde (financiële) prestaties van de organisatie, maar ook in de vorm van motivatie van mensen, trots, binding met de organisatie en verloop van personeel. Juist dit effect van het al of niet vroegtijdig betrekken van managers en medewerkers bij de reorganisatie, blijft vaak langere tijd hangen.



Figuur 1. Do's en don'ts bij reorganisaties

Elf aanbevelingen voor reorganisaties

Voor de managers die reorganiseren geeft het onderzoek elf aanbevelingen (do's en don'ts) (zie ook figuur 1).

1. *Overweeg welke aanpak het meest geschikt is om de gewenste effecten binnen de beschikbare tijd te bereiken:*
 - a. bepaal welke veranderactiviteiten binnen de gekozen aanpak in te zetten zijn
 - b. beoordeel waar het betrekken van managers en medewerkers effectief is (top-down of bottom-up aanpak). Door mensen te betrekken bij het vormgeven van de nieuwe organisatie en hun eigen werk, ontstaat makkelijker draagvlak.
2. *First things first:* let op de volgorde in de aanpak en de daarbinnen gekozen interventies, bijvoorbeeld:
 - a. gedeelde diagnose: zorg voor breed gedeelde ontevredenheid met de status quo (sense of urgency). Problemen voor de één zijn daarbij niet per definitie problemen voor de ander
 - b. gezamenlijk ontwerp: definieer de strategie en ontwerp zo veel mogelijk gezamenlijk de organisatie. Bij organisatie gaat over: processen, structuur, functies en personeels-

- kenmerken, managementstijl, cultuur en systemen die passen bij de (ver)nieuw(d)e strategie
- c. maak samen een implementatieplan: om te komen tot de nieuwe organisatie. In het implementatieplan staat onder meer wie wat doet, een (globale) planning en een communicatieplan
 - d. implementeer samen met de betrokken managers en medewerkers de (ver)nieuw(d)e organisatie: bepaal concrete doelen voor de komende periode en maak een (jaar-/werk-)plan voor de realisatie daarvan.
3. *Geef elke laag in de organisatie een passende rol in de (verander) werkzaamheden.* Bijvoorbeeld:
 - a. het topmanagement bepaalt de visie en de strategie, brengt focus aan door het benoemen van thema's, bepaalt het kader door het zetten van piketpalen en laat de rest open. Dit is beoefenen van de kunst van het loslaten
 - b. het (middle)management vertaalt de strategie naar consequenties voor de output van en randvoorwaarden voor het werk van de medewerkers, stelt haalbare tussendoelen en laat de rest open. Het (middle) management faciliteert de medewerkers bij het uitvoeren van hun (verander) werkzaamheden, stelt hiervoor middelen beschikbaar en ruimt blokkades uit de weg
 - c. de medewerkers richten hun eigen (verander) werkzaamheden zo in, dat zij aan de randvoorwaarden van het management voldoen en de gestelde doelen realiseren.
 4. *Zorg voor veel interactie met alle betrokkenen.* Mensen die een (verander)boodschap ontvangen bepalen het effect daarvan, dat doe je niet als zender. Veranderen vraagt veel communicatie en twee richtingsverkeer in de communicatie.
 5. *Accepteer onzekerheden,* probeer ze niet te reduceren. Onzekerheid en dubbelzinnigheid nodigen uit tot creativiteit en het laten ontstaan van nieuwe oplossingen. Verspreid informatie die nieuwe inzichten geeft voor bestaande begrippen en ideeën of 'werkelijkheden'. Geef aandacht aan mensen met (nieuwe) ideeën die afwijken van het gangbare in de organisatie.
 6. *Wees positief over en consistent in alles.* Ga uit van het kunnen van de mensen en besteed aandacht aan datgene wat goed gaat, door positieve feedback te geven. Zo komen mensen in beweging om goede initiatieven te nemen. Alles wat aandacht krijgt groeit. Negatieve feedback zorgt ervoor dat de aandacht gericht is op datgene wat niet goed gaat, zodat het negatieve

groter wordt en mensen niet meer weten wat zij moeten doen en tot stilstand komen.

7. *Besteed veel aandacht aan mensen en aan (kleine) dingen die zij belangrijk vinden.* Het begin van de verandering kan werkelijk overal in zitten. Uit de praktijk blijkt dat wanneer mensen aan de slag gaan met het veranderen van een relatief detail dat voor hen belangrijk is, zij leren dat grotere veranderingen mogelijk zijn.
8. *Practise what you preach.* Vertoon voorbeeldgedrag. Zeg wat je doet en doe wat je zegt.
9. *Stuur een Gideonsbende vooruit op de troepen.* Laat de mensen die het durven voorop lopen en laat de volgers volgen.
10. *Maak zo weinig mogelijk papier.* Een plaatje is ook een plan. Papier is makkelijk te veranderen en praat niet terug. Papier kan geen hefboom voor verandering zijn.
11. *Zorg voor diversiteit.* Er is een rijke schakering aan mensen nodig in de organisatie om succesvol te kunnen zijn.

Werkwijze van het onderzoek

In opdracht van Twynstra Gudde en de Open Universiteit is onderzoek uitgevoerd naar wat managers doen bij reorganisaties. Het onderzoek geeft inzicht in wat de meest geschikte interventiestijlen en -typen zijn voor managers om de gewenste effecten te bereiken met reorganiseren.

De onderzoeksgegevens zijn verzameld door het bestuderen van literatuur op het gebied van verandkunde en betekenisgeving, en door het houden van face-to-face interviews met directieleden en managers uit het bedrijfsleven, die onlangs gereorganiseerd hebben.

Wilt u meer weten?

Anne Marie Ootjers is adviseur bij Twynstra Gudde en tevens verbonden aan het verandkunde netwerk van de Open Universiteit. Zij begeleidt reorganisaties en combineert dit met onderzoek naar de meest effectieve manier om reorganisaties te begeleiden. U kunt contact opnemen met haar via:
e-mail ao0@tg.nl; mobiel 06 20073422



Copyright

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze publicatie berusten bij de auteur. Niets uit deze publicatie mag worden veeveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de auteur.