

Organisatie-verandering: Opgesloten in de verkeerde modellen!

Bespreking van: Beer, M. & Nohria, N. (Eds.) 2000. *Breaking the Code of Change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Verschillende modellen van verandering



Binnen de organisatiekunde is over geen ander onderwerp zoveel geschreven als over organisatieverandering. De oudere generatie organisatie-adviseurs is opgevoed met het standaardwerk van Bennis, Benne & Chin, *The Planning of Change* (de eerste uitgave dateert van 1961, de vierde van 1985). Elke organisatie is als een sociaal en economisch systeem altijd aan verandering onderworpen.

Waar het om gaat is geplande verandering. Bennis, Benne & Chin plaatsen het begrip *planned change* tussen de idee van de *laissez-faire doctrine*, de *self-adjustment* van organisaties enerzijds en een totalitaire marxistische planeconomie anderzijds. De idee van de geplande verandering had daarmee een ideologisch karakter, het verzette zich tegen zowel de marktideologie van Adam Smith als tegen de planeconomie van de socialisten. Het oorspronkelijke begrip 'geplande verandering' had rond 1900 niet alleen betrekking op organisaties van ondernemingen en instellingen, maar op de samenleving als geheel. In de Verenigde Staten was *planned change* oorspronkelijk een discussie over de vraag of de toekomst van de samenleving door de mens zelf, min of meer bewust, gemaakt kon worden of dat die toekomst enkel het resultaat kon zijn van het vrije spel der economische krachten. De consequentie van Smith's onzichtbare hand in de economie zou immers zijn dat ook organisaties zich wel aanpasten aan wijzigende verhoudingen in de economie. Maar daaraan werd het bezwaar toegekend dat dit, via faillissementen bijvoorbeeld, gepaard zou gaan met harde, onacceptabele consequenties voor individuen. Het doorvoeren van maatschappelijke veranderingen vanuit een centrale planning, zowel op maatschappelijk niveau als op het niveau van organisaties, stuitte en stuit op het ideologische bezwaar van het Amerikaanse individualisme, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Dezelfde ideologische tegenstelling in voorkeuren vinden we vandaag de dag ook terug bij bijvoorbeeld [De Caluwé en Vermaak](#) (Caluwé & Vermaak, 1999) wanneer die bepaalde opvattingen over veranderingen letterlijk een kleur geven.

De tegenstelling tussen de aanhangers van Smith's onzichtbare hand en de meer socialistisch bevlogen veranderaars werd in de jaren vijftig overstegen door het algemene bewustzijn dat individu en groepen de toekomst zelf in handen moeten nemen, ambities moeten ontwikkelen en die ambities planmatig nastreven. Hiermee verschoof de discussie over verandering van ideologie naar een technocratische aanpak. Dit resulteerde in een ingenieursaanpak van organisatieverandering waarin veranderexperts veranderingen planden en uitwerkten, waarmee betrokkenen dan vervolgens konden instemmen. Omdat experts altijd een inbreuk vormen op de vrijheid en waardigheid van de niet-experts werd de ingenieursaanpak verdrongen door de klinische benadering van organisatieverandering, waarmee vandaag de dag wordt gewerkt (Benne, Bennis & Chin, 1976:17). In de klinische benadering werken de veranderaars in dialoog samen met de betrokkenen om veranderingen te realiseren. De term "klinisch" werd niet algemeen gebruikt. Omdat [Schein](#) naast het expertmodel voor organisatieverandering ook het arts-patiëntmodel onderscheidde (waarin de diagnose eenzijdig wordt vastgesteld), voerde Schein ter aanduiding van het model voor samenwerking en dialoog de term *process consultation* in (Schein, 1969,1999).

E-stroom versus O-stroom

De procesbenadering van organisatieverandering is een normatieve opvatting geworden. Een normatieve opvatting in een professie sluit andere opvattingen uit en creëert ook steeds een tunnelperspectief, als product

van een specifieke tijd en de specifieke maatschappelijke, economische en maatschappelijke omstandigheden van de periode waarin deze dominant is geworden. Dit laatste komt aan het licht in het in 2000 verschenen boek [Breaking the Code of Change](#). In dit boek staat een aantal discussies over de verschillende dimensies (zie tabel) van organisatieverandering. Aan die discussies nemen bekende auteurs deel als bijvoorbeeld Peter Senge, Warren Bennis, Jay Galbraith, Karl Weick, Andrew Pettigrew en Chris Argyris. Zoals altijd in tijden van verandering zijn het de minder bekende auteurs die meer tot denken aanzetten dan gevestigde auteurs. De redacteuren van *Breaking the Code of Change*, Michael Beer en Nitin Nohria, stellen dat er op dit moment twee dominante, tegengestelde stromen zijn in organisatieverandering, de E-stroom en de O-stroom. In de E-stroom is het doel van organisatieverandering het creëren van economische waarde, vaak uitgedrukt als aandeelhouderswaarde. In de O-stroom is het doel van organisatieverandering het verhogen van de capaciteiten van mensen in een organisatie om een [strategie](#) te kunnen implementeren. De verschillen tussen de E-stroom en de O-stroom zijn samengevat in onderstaande tabel.

De E-stroom en de O-stroom voor organisatieverandering		
<i>Doel en middel</i>	<i>E-stroom</i>	<i>O-stroom</i>
Doel	Maximaliseren van economische waarde	Ontwikkelen van capaciteiten van de organisatie
Leiding	Top-down	Participatief
Focus	Structuren en systemen	Cultuur
Planning	Programmatisch	Spontane ontwikkeling
Motivatie	Beloning als prikkel voor verandering	Beloning als resultaat van verandering
Adviseurs	Veel/expertise gedreven	Weinig/proces gedreven

(In zijn proefschrift heeft Gertjan Schuiling (2001: 40) een voorstel gedaan hoe deze twee benaderingen te integreren).

Technisch-economisch ingrijpen

In zijn bijdrage *Value Maximization and the Corporate Objective Function* bepleit Michael Jensen van de Harvard University dat alle organisatieverandering getoetst moet kunnen worden op zijn nut en dat het criterium daarvoor is de waarde van de onderneming op lange termijn. Jensen kiest niet voor aandeelhouderswaarde en ook niet voor de *stakeholder value*. De laatste valt af omdat deze niet in één enkel getal is uit te drukken en dus niet toetsbaar is. Jensen accepteert evenmin de aandeelhouderswaarde, die weliswaar in één bedrag is uit te drukken, maar nimmer gerealiseerd kan worden wanneer ook niet aandacht wordt besteed aan de belangen van andere betrokkenen dan de aandeelhouders van een onderneming. Jensen

is een econoom en geeft verder niet aan hoe een organisatie veranderd zou moeten worden. (Jensen houdt zich vanuit de economische invalshoek met organisatietheorie bezig, belangrijke publicaties van hem zijn *Foundations of Organizational Strategy* (1988) en *A Theory of the Firm* (2000). Peter Senge kan het in zijn bijdrage *The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth* nog wel eens zijn met Jensen's pleidooi voor maximalisatie van de waarde van de onderneming, maar komt op grond van zijn systeemtheorie (wat in zijn geval ook een complexiteitstheorie is) tot de conclusie dat een dergelijke maximalisatie van de waarde nimmer planmatig gerealiseerd kan worden. Zodat Senge als vorm van organisatieverandering enkel leerprocessen ziet. In een commentaar op zowel Jensen als op Senge geeft de Harvard strategiehoogleraar Joseph Bower (bekend van *Business Policy* (Bower, Bartlett, Uytterhoeven & Walton, 1995)) in zijn bijdrage *The Purpose of Change* een commentaar vanuit het perspectief van de bestuurder van de onderneming. In zijn commentaar veegt Bower de vloer aan met de beperkte perspectieven van Jensen en Senge. Met name Senge moet het ontgelden. Het kan wel zijn, zo stelt Bower, dat organisaties complexe niet-lineaire dynamische systemen zijn, maar dat betekent nog niet dat het management veranderingen niet zou kunnen sturen. Via het ingrijpen in de technisch-economische aspecten van de organisatie, de allocatie van middelen en het wijzigen van zaken als structuur, cultuur en kennis kunnen complexe organisaties wel degelijk doelgericht worden gewijzigd. Bower illustreert dit aan de hand van de verandering bij General Electric. Zijn aanpak voor verandering laat zich samenvatten in tabel 2.

Type of Activity	Technical – Economic	Commitment of Resources	Systemic Context (Structural, Cultural and Cognitive)
Corporate	Developing plans and programs to shift the strategic domain and economic quality of the business portfolio in response to corporate goals, competition, and market response.	Decisions to allocate capital and people to one or another set of plans.	Building the organization and information planning, and budgeting systems for measuring and rewarding business and management performance; the work environment; and the value premise.
Integrating (governance)	Translating and applying corporate plans to the concrete possibilities provided by the business units. Stimulating the modification of corporate plans to exploit unit opportunities.	The brokering of proposals. Selection of programs to support.	Adapting the corporate context to the needs of particular businesses and the abilities of particular managers. Changing the context.
Operating (BU)	Building plans and programs involving new processes, products, markets, and capabilities.	Proposals to obtain resources to support plans and programs. Sometimes called "championing".	"Making the system work" for this business at this time. Proposing changes in context.

Tabel 2

De rol van consultants bij organisatieverandering

In het boek worden ook drie hoofdstukken besteed aan de rol van consultants bij veranderingsprocessen. Twee consultants van Andersen Consulting bepleiten grootschalige projecten met frameworks en logisch geordende stappen. Want zo schrijven ze, "At Andersen Consulting we have used this approach for many years to design and implement information systems. Today, this same approach can be used in the design of human performance solutions within organizations." Uiteraard volgen er dan enkele opmerkingen dat mensen geen IT-

systemen zijn, maar dat laat onverlet dat de IT-benadering gebruikt wordt om organisaties te veranderen. De tegenhanger van Andersen Consulting is Robert Schaffer, bekend van het boek *High Impact Consulting*. Schaffer is voorstander van een reeks kleinere projecten met weinig mensen, die per project een duidelijk resultaat hebben. Robert Miles, van het bureau Corporate Transformation Resources, kritiseert zowel Andersen Consulting als Schaffer. Schaffer moet het ontgelden omdat hij de scope van de projecten laat bepalen door wat zijn bureau (16 adviseurs) aan kan, niet wat de cliënt nodig heeft. Andersen Consulting moet het ontgelden om dat deze het voor verandering noodzakelijke diepgaand begrip van menselijk gedrag en sociale processen hebben ingeruild voor [projectmanagement](#) en expertise voor systeemintegratie. Bij Miles bestaat organisatieverandering uit de aanpak dat managers op alle niveaus in de organisatie:

1. de realiteit van de markt en de operatie onder ogen moeten zien;
2. een uitdagende visie en een succes model voor de business moeten ontwikkelen;
3. zich concentreren op verbeter initiatieven met een quantum-sprong in de resultaten;
4. duidelijk de te realiseren prestaties formuleren;
5. met alle medewerkers in gesprek gaan;
6. aanmoedigen en snelle terugkoppeling geven;
7. de *accountability* in de organisatie regelen;
8. alle besloten acties uitvoeren.

Miles' aanpak is daarmee een typisch managerial-instrumentale aanpak die haaks staat op *process consultation*, organisatieontwikkeling, maar ook niet die zorgvuldigheid heeft van de aanpak van Bower.

Change agents

Waar het boek [Breaking the Code of Change](#) een uiting van is, niet dat het er in staat, is het failliet van de oude generatie veranderaars. De bijdragen van Weick, Pettigrew, Bennis, Argyris: er zit geen visie meer in, het heeft geen energie, ze zijn het contact met de realiteit verloren. Het zijn geen organisatie-veranderaars, maar organisatie-ontwikkelaars die bij een gegeven onderneming, onder gegeven economische verhoudingen betrokken in een gegeven organisatie kunnen helpen daarbinnen beter te functioneren. Het is dan ook geen wonder dat Beer en Nohria aan het eind van het boek concluderen dat ze er niet in geslaagd zijn de code van organisatieverandering open te breken.

Dat het niet gelukt is om de code van organisatieverandering open te breken moet worden verklaard uit de beperkte taakopvatting van de eerder genoemde *change agents*. Organizatieverandering (het volgende geldt niet voor organisatieverbetering) vindt zijn aanleiding steeds in veranderende schaarste en daarmee veranderende relatieve prijzen in de economie (North, 1990). Daarnaast speelt dat de -toenemende- efficiency van het marktmechanisme en de daarmee verbonden transactiekosten ook organisatieverandering afdwingen, in het bijzonder de afbouw van verticaal geïntegreerde ondernemingen. De organisatie van een onderneming (tenminste op het niveau van het *governance*- of besturingsmodel) is een afgeleide van de strategie van die onderneming, de structuur van de markt en de aard van het voortbrengingsproces ([Strikwerda, 2000a](#)). Als gevolg van contractieprocessen in de distributie, internet en veranderende preferenties en koopgedrag van consumenten wijzigt de structuur van de markt. De verschuiving van consumentenbestedingen naar *experiences* (Rifkin, 2000) dwingt ondernemingen tot andere strategieën. De ontwikkeling van de digitale technologie wijzigt *economies of scale* en de onderhandelingsmacht van ondernemers. Het zijn die externe factoren die de onderneming dwingen tot verandering. De oude generatie organisatieveranderaars houdt

teveel vast aan hun interne perspectief van organisatieontwikkeling, zoals dat valide was in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, een periode van lineaire groei.

Breaking the code of change

De veranderingen in de economie hebben nog veel verdergaande consequenties voor de organisatie dan alleen de traditionele organisatieverandering. In het rijtje auteurs van de oude garde noemde ik niet Galbraith, alhoewel hij qua leeftijd daartoe ook behoort. Wat hij in zijn bijdrage *The Role of Formal Structures and Processes* aan het boek toevoegt is het invoeren van *customer profit centres*. Dit is een *accountable* eenheid in de organisatie, de manager daarvan is verantwoordelijk voor de omzet, het resultaat en nog enkele parameters bij één grote afnemer of bij een logische groep afnemers. Dit lijkt een marginale wijziging ten opzichte van de bekende systemen voor productmanager en accountmanager. Er zit meer achter. Nu er in een aantal sectoren sprake is van een overcapaciteit en overaanbod in de markt is de markt zelf, het bestand aan afnemers, de factor geworden die de groei van de onderneming bepaalt. Of wel, de nieuwe schaarse factor in de economie is de afnemer. En van die afnemer is niet het besteedbaar inkomen de belemmerende factor, maar factoren als tijd, aandacht en vertrouwen zijn dat geworden ([Lewis & Bridger, 2000](#)). In het accounting en management control systeem van de organisatie moet de kritische activa van het winstmodel (ook wel genoemd *business model*) van de onderneming zichtbaar georganiseerd worden om er op te kunnen sturen. Nu de consument de schaarse factor is geworden is Galbraith's concept van *customer profit center* zo van belang. (Uiteraard had Peter Drucker dit al jaren geleden voorzien toen hij schreef: "The only profit center is the customer who's check doesn't bounce in the mail.")

In de praktijk zien we wel dat veel organisaties zich druk maken over klantgerichtheid, maar weinigen zijn dan ook zo consequent de klant als *profit center* te organiseren en daarop te gaan sturen. De geschetste economische ontwikkelingen impliceren dat moderne organisatieverandering nooit gemanaged kan worden of daarover geadviseerd kan worden zonder de management accounting en de management control daarbij te betrekken. Als gevolg van nieuwe technologieën, verschuivende consumentenvoorkeuren en wijzigende schaarsteverhoudingen ontstaan er nieuwe winstmodellen voor ondernemingen. Winstmodellen die via nieuwe *accountable* eenheden nieuwe organisaties met zich meebrengen, juist ook in het *control model* van de onderneming. In de traditionele *management of change* werd het *control model* tot de structuur van de organisatie gerekend en daarmee niet meegenomen in het proces van de organisatieontwikkeling (Strikwerda, 2000b).

Wijzigingen in het *control model* kunnen niet spontaan uit de organisatie naar boven komen: zelfs de meeste toch goed geïnformeerde en intelligente bestuurders hebben er moeite mee het *control model* te wijzigen (merk op dat bij Bower het *control model* wél onderwerp van verandering is!). Deze ontwikkeling impliceert dus een herweging van het belang van economie versus sociaal-psychologie als grondslag voor het vak verandermanagement. Het heeft geen zin eerst aan de capaciteiten van de organisatie te werken wanneer het nieuwe *business model* niet gekend wordt. Het heeft geen zin om te discussiëren over wat de kleur van het veranderingsproces zal moeten zijn: alle vijf scholen van De Caluwé en Vermaak zijn scholen binnen het tunnelperspectief van de *management of change* uit een vorige economie.

De nieuwe sleutel voor organisatieverandering

De moderne organisatieadviseur zal niet alleen de sociaal-psychologische aspecten van organisatieverandering moeten kennen (kennis die bij veel adviseurs te oppervlakkig is), de moderne adviseur moet ook geverseerd zijn in institutioneel economische analyses (dit is van een andere orde dan de kwantitatieve analyses voor strategie) en management control in de moderne zin om de cliënt van dienst te kunnen zijn. Dit betekent dat er ook in het adviesvak een geweldige overcapaciteit bestaat van adviseurs wier kwalificaties niet meer relevant zijn. De oude generatie *change agents*, zoals blijkt uit de debatten in *Breaking the Code of Change* hebben hetzelfde onvermogen als hun vroegere cliënten: ze zien niet tussen welke glazen wanden ze zitten opgesloten.

Breaking the Code of Change is niet het issue, voor economisch onderlegde adviseurs is die code al lang gebroken. *Breaking the old paradigm of consultants* is het issue. Hoe die gebroken moet worden? Dat kan alleen wanneer organisatieadviseurs/*change consultants* hun blikveld verruimen tot ook de veranderingen in de economie, de implicaties daarvan voor eigendomsverhoudingen en de consequenties voor de (institutioneel) economische kant van organiseren. Met dat laatste wordt niet enkel het vraagstuk van investeringsbeslissingen bedoeld, maar veeleer de structuur van management accounting, management control en eigendomsverhoudingen als parameter in *change*, zoals we dat bijvoorbeeld zien in de toepassing van de *franchise*-formule als instrument om *breakthroughs* in performance te realiseren. Als de *change consultant* ook daarmee niet weet om te gaan dan marginaliseert zijn rol en verdwijnt hij van het toneel. Dat is toch wel de impliciete boodschap van Jensen en Bower. De overige auteurs, met uitzondering van Galbraith en Cohen (*Initiating Change: The Anatomy of Structure as a Starting Point*), vertellen niet veel meer dan dat ze die boodschap niet begrepen hebben. Vanwege die vier bijdragen van Jensen, Bower, Galbraith en Cohen en de wijze van discussiëren over tegenstellingen door de andere auteurs is het boek *Breaking the Code of Change* naar mijn oordeel verplichte kost voor organisatieadviseurs/*change agents*.

(Een eerdere, kortere versie van deze bijdrage verscheen in Management Consulting)

Noten

- Benne, K. D., Bennis, W. G., & Chin, R. 1976. Planned Change in America. In W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), **The Planning of Change**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (Eds.). 1985. **The Planning of Change** (fourth ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bower, J. L., Bartlett, C. A., Uytterhoeven, H. E. R., & Walton, R. E. 1995. **Business Policy: Managing Strategic Processes** (eighth ed.). Chicago: Irwin.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. 1999. **Leren veranderen**. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Jensen, M. C. 1998. **Foundations of organizational strategy**. Cambridge, Mass.,: Harvard University Press.
- Jensen, M. C. 2000. **A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lewis, D., & Bridger, D. 2000. **The Soul of the New Consumer: Authenticity – What We Buy and Why in the New Economy**. London: Brealey Publishing.
- North, D. C. 1990. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rifkin, J. 2000. **The Age of Access: The new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for experience**. New York: Penguin Putnam.
- Schein, E. H. 1969. **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. 1999. **Process Advisering: Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt** (T. H. J. Tromp, Trans.). Amsterdam: Nieuwezijds.

- Schuiling, G. 2001. **Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling: Werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing**. Deventer: Kluwer.
- Strikwerda, J. 2000a. **Het ontwerpen van een organisatie: de concernstructuur**. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij B.V.
- Strikwerda, J. 2000b. **Internal governance: Leiding en organisatie in de nieuwe economie**. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Strikwerda, J. 2001a. De rust van businessmodellen en de snelheid van businessdesigns. **Holland Management Review**, 18(80): 8-21.
- Strikwerda, J. 2001b. Nieuwe-werkende-organisatievormen. **Holland Management Review**, 18(77): 8-22.