Tijdschrift voor

MD Management Development

MD EN ORGANISATIE-LEREN

Motorola:
ontwikkelen van medewerkers, klanten en leveranciers

En verder:

- Collectief leren
- Waarom reorganisaties niet kunnen mislukken
- Corporate Universities
- Interim Managers
- High-Tech self development
- Leiderschap in de publieke sector

EMD
emdcentre.com

jaargang 9 • nummer 2 • juni 2001

GEK hè, de reorganisatie is mislukt ?!

Aart Goedhart & Peter Plug

Overal structuurinterventies

Steeds vaker blijkt dat grote en middelgrote organisaties onvoldoende effecten zien van reorganisaties, herstructureringen en andere structuur- en systeemingrepen. Dan verschijnen er berichten in de (vak)pers, waarin grote reorganisaties als '*mislukt*' worden omschreven. Zo wordt bij een grote bankverzekeraar besloten om vlak na de invoering van een regionale structuur de organisatie toch maar liever 'naar de product-marktcombinaties te kantelen'. Of beseft men bij een gemeente opeens dat de recentelijk gevormde sectoren toch beter over een 'front-' en een 'backoffice' kunnen worden verdeeld. Of deelt de directie van een telecombedrijf met droge ogen mee dat ze nét hun tweede reorganisatie in een jaar hebben afgerond.

Verbazing alom, die des te groter wordt als blijkt dat de 'mislukte' reorganisatie weer wordt opgevolgd door een andere. Want hoe kan het gebeuren dat zeer zorgvuldig vormgegeven en langdurige processen, vaak ondersteund door professionele bureaus, achteraf als 'mislukt' worden beschouwd? En waarom laten managers en consultants bij veranderingsprocessen de structuur- en systeemingrepen toch iedere keer een sleutelrol spelen? Wij denken dat dat onder andere komt omdat managementopleidingen een grote nadruk leggen op het ontwikkelen van resultaatgerichtheid en van reducerend-analytisch denken.

Waarom reorganiseren we?

Reorganisaties zijn erop gericht om iets te bereiken wat daarvoor nog niet of in onvoldoende mate aanwezig was. (Wij gaan uit van een letterlijke opvatting van het begrip; 're-organisatie' betekent dan het anders inrichten van de huidige organisatie, met behoud van mensen en middelen. 'Reorganisaties' gericht op het terugdringen van het aantal medewerkers, activiteiten, vestigingen etc. noemen we dan een sanering of afslankingsoperatie.)

Een willekeurige greep uit de doelstellingen van reorganisaties leert dat de organisatie 'meer betrouwbaar', 'dynamischer', 'effectiever', 'flexibeler', 'klantgerichter', 'kwaliteitsbewuster', 'toegankelijker' enzovoorts moet worden. Herkent u ze? Vult u anders naar believen aan.

Aan deze doelstellingen op zich valt niets af te dingen. We leven in een tijd dat afnemers mondiger, kwaliteitsbewuster en veeleisender worden. Kapitaalverschaffers of politiek verlangen een grotere effectiviteit en efficiency. De effecten van internationalisering zijn voelbaar. De technologische ontwikkelingen vinden plaats in een tempo dat een organisatie die zich gisteren 'klaar' waande, vandaag net mee kan komen en morgen ouderwets is. Redenen te over voor organisaties om zich permanent te blijven aanpassen.

Het 'vermogen-om-te'

Als we die doelstellingen van reorganisaties nog eens goed bekijken, dan zien we dat deze niet statisch, maar dynamisch van aard zijn. De omschrijving van de doelen hebben betrekking op een permanente ontwikkeling. Want wat betekent bijvoorbeeld 'klantgerichtheid'? Wanneer is het punt

Aart Goedhart en Peter Plug zijn senior consultant bij respectievelijk Berenschot Management Ontwikkeling en Berenschot Public Management

bereikt, dat de organisatie zich 'klantgericht' mag noemen? Uiteraard bestaan er instrumenten die een ontwikkelingsrichting kunnen meten, maar omdat de wensen van klanten iedere dag verschuiven zal het doel nooit volledig bereikt zijn.
Van organisaties wordt daarom eigenlijk 'het-vermogen-om-te' gevraagd. Het vermogen om flexibel te kunnen opereren, het vermogen om kwaliteit te leveren, het vermogen om klantgericht te zijn en ga zo maar door. De doelstellingen van reorganisaties zijn niet exclusief resultaatgericht (doelstellingen als "Het vergroten van de productie, het verhogen van het marktaandeel of het reduceren van kosten met X%." zijn dat wel), maar focussen vooral op gedrag. De aanleiding van een reorganisatie zit dus een paar spaden dieper: de wens om te reorganiseren zit hem in de twijfels die het management, de omgeving of de opdrachtgevers hebben in dit 'vermogen-om-te' van organisaties.

Wanneer is het punt bereikt, dat de organisatie zich 'klantgericht' mag noemen?

Het gewenste organisatiegedrag zoals dat uit reorganisatiedoelstellingen naar voren komt, wordt natuurlijk gevormd door het collectief van management en medewerkers. Zij, en niemand anders, zijn het brein en zenuwstelsel van het organisatiegedrag. Een reorganisatie met de genoemde doelstellingen streeft dus eigenlijk na, dat management en medewerkers hun collectieve gedrag weer in aansluiting brengen bij de wensen van de omgeving.

Bijzondere afslag

Bij de weg die wordt bewandeld om de doelen te bereiken wordt dan opeens een bijzondere afslag genomen. Want was men het er in de doelstellingsfase nog over eens dat er interventies moesten worden gepleegd op het niveau van het collectieve gedrag, uit de aanpak die daarop volgt blijkt dat de oplossing kennelijk zit in structuur- en systeemingrepen. De reorganisatie blijkt uiteindelijk te berusten op de veronderstelling dat door een structuurinterventie 'het-vermogen-om-te' kan worden ontsloten.

Sterker nog; ook de reorganisatie zelf wordt in een industrieel-bureaucratische structuur gegoten, met een eigen organogram. De toporganen van de reorganisatie bestaan uit een stuurgroep, een regiegroep en een klankbordgroep. Vervolgens krijgen de reorganisatiedoelstellingen ook een eigen 'afdeling'. Er komt een 'werkgroep verzakelijking', een 'task-force ICT', een 'themagroep klantgerichtheid en kwaliteit' en zo nog even verder. Dit is reducerend-analytisch denken volgens het boekje: het hoofdprobleem delen we op in deelproblemen, en die pakken we allemaal afzonderlijk aan.

De structuur als sleutel voor verandering

Een organisatiestructuur is een gestolde weergave van een dynamisch geheel van mensen, gedragingen, processen en systemen. Bij een structuurinterventie is het uitgangspunt klaarblijkelijk dat structuur en beheersing zo ongeveer synoniem zouden zijn. 'Als er eenmaal maar een structuur is, is de veranderingsrichting beheersbaar.' Het is een hardnekkig misverstand dat door deze omdraaiing een organisatie maakbaar is. De gewenste situatie laat zich niet construeren, of, met andere woorden, afdwingen. Het is de uitdaging voor de organisatie om de gewenste situatie, die we zojuist het 'vermogen-om-te' hebben genoemd, te *bereiken*.

Dat men naar een structuuroplossing grijpt laat zich waarschijnlijk verklaren omdat deze componenten van een organisatie intellectueel prima te bevatten zijn. "In welke vorm dan ook -ontslag van personeel, budgetverlaging, herstructurering enzovoort- rationaliseren, wordt voor de machinebureaucratie de oplossing voor al haar problemen." (Mintzberg). Het 'harkje' toont inzicht in de vorm van de organisatie en de systemen ondersteunen deze vorm. Structuren en systemen zijn 'hard'. Als we het echter hebben over 'normen en waarden' of, nog erger, 'vertrouwen', 'betrokkenheid' of gewoon 'plezier', dan wordt het lastig. Het brein grijpt wat vaker mis en de maakbaarheid neemt af. Cultuur en gedrag zijn 'zacht'.

▶▶

Tribunaal: "de reorganisatie is mislukt"

Bij reorganisaties wordt er klaarblijkelijk vanuit gegaan dat zelfs de gewenste gedragsverandering resultaatgericht te sturen is. Die resultaatgerichtheid blijkt uit de opdracht die de werk-, thema- en projectgroepen krijgen. "In het reorganisatietraject heeft de werkgroep 'Verbetering Interne Communicatie' de doelstelling om voor het einde van het jaar de interne communicatie, die nu belabberd wordt gevonden, ingrijpend te verbeteren." Er wordt dus actief en resultaatgericht gestuurd op vastomlijnde doelen, compleet met tijdpad en fasenplanning.

Als na verloop van tijd onverhoopt blijkt dat de doelstellingen niet of in onvoldoende mate te zijn gehaald, volgt een snijdende uitspraak van een onduidelijk tribunaal: 'de reorganisatie is mislukt!'. De doelstellingen, waarvan we eerder aangaven dat deze dynamisch van aard zijn, worden statisch beoordeeld. "We zijn nóg niet verzakelijkt, dus we worden het nooit!" En inderdaad, gemeten langs deze meetlat is de reorganisatie mislukt. De straf die de organisatie zich op deze wijze geeft is oneindig groot. De energie keert zich om. Van verwachtingen tot wanhoop. "Zie je wel, het wordt ook nooit wat, zelfs na zo'n lange tijd zijn we er nog niet. We zijn eigenlijk geen stap verder."

We zijn nóg niet verzakelijkt, dus we worden het nooit!

En ondertussen ...? Waarschijnlijk wordt er op het moment dat de reorganisatie als mislukt is verklaard al nagedacht over een nieuwe reorganisatie. Want "iedere oplossing betekent echter niet dat ons bestaan prettiger is geworden, maar het naarstig zoeken naar nieuwe problemen. We worden zo de gevangene van onze beheersingsobsessie. Organisaties moeten zich dan keer op keer reorganiseren." (Kaulingfreks). Reorganisatie en organisatieontwikkeling gaan dan kennelijk over iets anders dan over het ontwikkelen van mensen. De voor de hand liggende conclusie dat organisaties niets zijn zonder management en medewerkers lijkt toch niet zo vanzelfsprekend. Wellicht zijn we harder op weg om mens en organisatie steeds meer van elkaar te scheiden. Geen prettig voorland, zo lijkt ons.

Balans in ontwikkeling

We pleiten daarom voor een andere kijk op reorganisaties. Hierin zijn de structuurinterventies niet leidend bij veranderingsprocessen. Wordt verandering niet 'gestuurd', maar gefaciliteerd. En bestaat er geen moment dat de reorganisatie wordt beoordeeld, omdat iedere verandering een bijdrage aan verbetering kan zijn.

Om de beperkte invalshoek van structuurdenken te ondervangen wordt het één en ander van de opleidingen voor managers (én hun adviseurs) gevraagd. Zoals we eerder aangaven ligt hierin op dit moment het zwaartepunt bij het ontwikkelen van resultaatgerichtheid ('nut') en reducerend-analytisch denken. "Daar worden toekomstige managers opgeleid alsof ze maar één hersenhelft bezitten. De oude grap dat MBA feitelijk 'Master By Analysis' betekent, is eigenlijk helemaal geen grap" (Mintzberg). Of "Passend in deze stoerheidscultus is natuurlijk ook dat nergens in MD-programma's de ontwikkeling wordt gestimuleerd van … waardevolle, subtiele, zachte kwaliteiten." (Feltmann). Het lijkt alsof een andere manier van denken, waarin de dingen op een holistische manier worden bekeken, waar ruimte is voor intuïtie en ideeën, en waar integreren, groeien en creëren voor een groot deel afhankelijk van zijn, nauwelijks wordt toegelaten. Of hoogstens wordt aangeboden als lollig bijvak.

In het moderne Management Development is ruimte voor het herstellen van de balans tussen 'nut en mens', 'linker- en rechter hersenhelft', en 'masculien en feminien'. Zodat organisatieverandering niet alleen wordt bezien vanuit het eenzijdige structuurdenken, maar vanuit een breder perspectief waarin ruimte is voor 'het proces' en niet

alleen 'het resultaat'. Werken en ontwikkelen mogen namelijk naast nuttig, ook nog leuk en aantrekkelijk zijn. Managers moeten hiermee in hun opleiding al vertrouwd worden gemaakt. Zodat ze in staat zijn om de veel bredere en complexere menselijke waarden in verbinding te houden met de dingen die mensen doen in organisaties.

Voor het management en hun opleiders nu de uitdaging om te leren dat de mens en de organisatie niet iets heel verschillend zijn. Het management van organisaties is dan beter toegerust om de randvoorwaarden te kunnen creëren die het gedrag uitlokken waarin ontwikkelen vanzelfsprekend is. En omdat ontwikkelen betekent dat doelen nooit 'bereikt' zijn, is een reorganisatie nooit mislukt.

Een conceptversie van dit artikel verscheen eerder in internet-tijdschrift m@n@gement. Reacties en commentaren hierop zijn verwerkt in dit artikel.

Literatuur

Henry Mintzberg, '*Mintzberg over Management*', Veen, Amsterdam, 1991

Ruud Kaulingfreks, '*Gunstige Vooruitzichten*', Kok Agora, Kampen, 1996

Edu Feltmann, '*MD uit balans*', Tijdschrift voor Management Development, maart 1997 ▲

Aanbod voor nieuwe abonnees

Management Development verandert voortdurend.
Internationalisatie, decentralisatie en individualisering zijn slechts enkele van de vele trends waarmee de MD-verantwoordelijke te maken krijgt.

In het Tijdschrift voor Management Development wordt in elk artikel over de ontwikkelingen in en om het vakgebied geschreven: praktijkcases, instrumenten, speciale groepen, nieuwe ervaringen, de veranderde organisatie van de MD-functie. Kortom, inspiratie en verdieping voor de MD-praktijk die zich net zo snel ontwikkelt als de managers waarop het gericht is.

Het Tijdschrift voor Management Development is hèt vakblad voor professionele MD-functionarissen en P&O managers. Het levert ieder kwartaal korte, praktijkgerichte artikelen; op pag. 27 is een overzicht opgenomen van de artikelen in de afgelopen jaargang.

Vele praktijkmensen zijn al geabonneerd op het tijdschrift; u wordt van harte uitgenodigd om hun voorbeeld te volgen. Met een abonnement op het Tijdschrift voor Management Development bent u aangesloten op een functioneel en inspirerend netwerk van onderling contact.

Tijdschrift voor
Management Development

BON voor een abonnement

naam/voorletters: : ..... m/v

functie : .....

bedrijf/organisatie : .....

afdeling : .....

adres : .....

postcode/plaats : .....

E-mail : .....

Abonneert zich met ingang van ..... op het Tijdschrift voor Management Development voor fl. 155,– (excl. BTW) per jaar en ontvangt het eerstvolgende nummer gratis

datum: ..... handtekening: .....

Tijdschrift voor Management Development, Naarderstraat 296, 1272 NT Huizen
fax 035 - 695 19 00, e-mail tvmd@emdcentre.com