

Unfreeze, Change, Freeze



dr. Marco de Witte

Seventig procent van de veranderprojecten in het bedrijfsleven mislukt. Dat komt doordat ze worden uitgevoerd volgens een verouderd paradigma dat kort na de Tweede Wereldoorlog is bedacht door Kurt Lewin, de grondlegger van het 'Change Management'. Lewin introduceerde het idee dat je in drie fasen moet veranderen: 'unfreeze, change, freeze'. Niet zo verbazingwekkend, als je bedenkt dat hij tijdens de Tweede Wereldoorlog in het Amerikaanse leger diende en daar betrokken was bij de logistieke planning van D-day. De drie fasen komen overeen met het voorbereiden, uitvoeren en consolideren van een militaire operatie.

De denkwijze van Lewin is tot op de dag van vandaag leidend. Tachtig procent van de veranderprojecten in bedrijven wordt op die manier aangepakt. Het betekent veranderen van situatie A naar situatie B. Meestal wordt er een plannetje gemaakt door het topmanagement waarna dat top-down wordt geïmplementeerd. Topmanagers zijn daar zelf redelijk tevreden over, terwijl wij uit onderzoek weten dat veel veranderprojecten de oorspronkelijke doelstellingen niet bereiken.

Het paradigma van Lewin stamt uit een tijd van overzichtelijke organisaties en stabiele markten. In zo'n situatie is het mogelijk om te bedenken wat de B-situatie zal zijn. Ook vandaag de dag kan dit type veranderproject uitgevoerd worden. Zodra je de B-situatie kent, kun je bepalen wat voor projecten nodig zijn om daar te komen. Ik noem dat ook wel een 'gulden naar euro'-traject. Helaas is B tegenwoordig niet altijd helder.

Bijvoorbeeld wanneer de klant om maatwerk vraagt, of wanneer het product of de dienst (B) in een keten geproduceerd wordt. Dan is B opeens veel moeilijker te definiëren. Bij het produceren in een keten ligt de weg naar B niet volledig binnen de grenzen van jouw eigen organisatie. De effectiviteit van veranderen is in dit soort projecten lager dan in de tijd van Lewin, waarbij het bijvoorbeeld ging over mas-

saconsumptieproducten die je geheel in eigen beheer produceerde. Daarom staan veranderplannen die zijn opgesteld volgens het klassieke paradigma onder druk.

Jammer genoeg is er nog geen alternatief veranderkundig paradigma ontwikkeld. Bij gebrek aan beter wordt nog vaak het klassieke paradigma toegepast. Het gaat mis wanneer organisaties van A naar B willen op de manier van A. Dat werkt niet! Je kunt nu eenmaal geen veranderingen implementeren met gebruikmaking van de oude werkwijze. Je zult van A naar B moeten op de manier van B. Het plaatst organisaties voor een lastig dilemma: wat je niet bent heb je nodig om te bereiken wat je wilt worden. Als je een bureaucratische organisatie wilt veranderen in een klantvriendelijke organisatie moet je dat vooral niet bureaucratisch aanpakken. Je moet de nieuwe situatie samen met de klant gaan ontwikkelen. Vraag de klant hoe hij wil dat jullie in de toekomst met elkaar omgaan. Zo maak je de omslag naar een klantenocratie. Al werkende ontdek je wat de klant wil.

In het oude paradigma ontstaan veranderingen in de top van de organisatie. Als je van dit soort geplande veranderingen af wilt, moet je zorgen dat een verandering overal in het bedrijf kan ontstaan. Dat gaat niet vanzelf; de organisatie moet in staat zijn om goede ideeën op te pikken. Je moet als leidinggevende met je medewerkers in gesprek raken. Dat betekent in de praktijk dat de managementstijl om moet. De genetische code van het bedrijf moet veranderen. Dat is lastig. Het management moet zichzelf aan de haren uit het moeras trekken.

Een veranderplan kun je vergelijken met de 'El-train' in Chicago, de metro die in een betonnen bak ver boven het andere verkeer door de stad zoeft. Zo zijn ook veel veranderplannen ver verheven boven het alledaagse gebeuren in de organisatie. Daaronder krielt het verkeer. Toch zal de verandering uiteindelijk temidden van het verkeer moeten plaatsvinden. Het management moet het verkeer in.