

Prof. dr. Jaap Boonstra

DE VERANDER MANAGEMENT

BOX Onmisbaar instrument
voor succesvol
verandermanagement

INHOUD

1. Inleiding
2. Waarom veranderen lastig is
3. Soorten verandering
4. Veranderstrategieën
5. Fasen in veranderprocessen
6. Weerstand en betrokkenheid
7. Rollen in veranderprocessen
8. Interventies
9. Succesvoorwaarden voor verandering
10. Succesvol veranderen van organisaties

DE VERANDERMANAGEMENTBOX // SUCCESVOL VERANDEREN VAN ORGANISATIES

SAMENSTELLING	Prof. dr. Jaap Boonstra
VOORDRACHT	Ben Maasdam
VERMENIGVULDIGING	Tapes Mediaproducties
GRAFISCH ONTWERP	Scherphuis Snijder BNO 'Geeft vorm aan communicatie'

ISBN 9789089590008

© MainPress BV 2008



I. INTRODUCTIE

Welkom. U luistert naar *de Verandermanagementbox*. Deze audioreeks richt zich op succesvol acteren in veranderprocessen. Het gaat hierbij om veranderingen van een bestaande naar een toekomstig gewenste situatie. Voorbeelden zijn: strategische heroriëntaties, fusieprocessen, structuurwijzigingen, cultuurveranderingen, uitbesteding van taken, samenwerkingsvraagstukken, besturingsvragen en verbetering van dienstverlening. In alle gevallen gaat het erom dat de organisatie flexibel kan inspelen op omgevingseisen en haar taken beter kan vervullen om meerwaarde te leveren voor klanten.

De ambitie van deze audioreeks is u te ondersteunen met praktische en theoretische inzichten over verandermanagement. Deze inzichten helpen u om weloverwogen een veranderaanpak te kiezen. Daardoor kunt u succes boeken in veranderprocessen in uw organisatie. En dat is geen overbodige luxe, want als leidinggevende, projectmanager of adviseur krijgt u op enig moment te maken met veranderprocessen in organisaties. Dat kan zijn in uw rol als opdrachtgever, projectleider, adviseur, of uitvoerder. Of omdat u zelf van positie moet veranderen. Eén ding is zeker: iedereen die werkt, krijgt te maken met veranderprocessen. Management van veranderingen heeft daarom veel belangstelling van leidinggevend en managers. Toch behalen veel veranderprocessen niet het gewenste resultaat, ondanks alle inspanningen.

De *Verandermanagementbox* bestaat uit twintig afleveringen en is als volgt opgebouwd: na deze inleidende aflevering volgen zes delen van telkens drie afleveringen waarbij de onderwerpen synchroon lopen met de fasering die in veel veranderprocessen wordt gevolgd. Deel I gaat over verkennen en diagnosticeren. Deel II gaat over visie formuleren en koers zoeken voor verandering. Deel III gaat over het ontwerpen van effectieve en flexibele organisaties, gevolgd door Deel IV dat gaat over het kiezen van een veranderstrategie. De drie afleveringen in Deel V gaan respectievelijk over monitoren, interveniëren en evalueren, en Deel VI ten slotte gaat over anders kijken naar veranderen. We besluiten deze reeks met een aflevering waarin enige toekomstperspectieven worden verwoord.

Deze eerste en inleidende aflevering bevat een overzicht van centrale thema's in verandermanagement. Eerst beantwoorden we de vraag wat veranderen lastig maakt. Vervolgens gaan we in op drie niveaus van veranderen waarna we fasen in veranderprocessen bespreken. Daarna gaan we in op de uitvoering. Er bestaan namelijk veel strategieën om veranderprocessen in goede banen te leiden. Deze strategieën zullen we de revue laten passeren. Vanzelfsprekend is er de nodige aandacht voor weerstand en communicatie, en we gaan kort in op rollen die mensen in veranderprocessen kunnen spelen. We besluiten deze aflevering met een aantal succesvoorwaarden voor veranderen. Maar eerst de logische beginvraag: waarom is veranderen toch zo lastig?

2. WAAROM VERANDEREN LASTIG IS

Bijna alle organisaties in Nederland hebben te maken met veranderingen. De aanleiding kan liggen in omgevingsveranderingen, zoals een ander economisch klimaat, nieuwe overheidsmaatregelen of andere klanteisen. De reden voor verandering kan ook vanuit de organisatie zelf komen, denk aan de ambitie om milieuvriendelijk te produceren of nieuwe technologie optimaal te benutten. Maar ondanks alle inspanningen halen veel veranderprocessen niet het beoogde resultaat. Klanten bespeuren geen verbeteringen, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald, en medewerkers en leidinggevendenden raken het spoor bijster. Het gaat vaak om ingrijpende veranderingen, zoals privatisering, fusies, wijziging van bedrijfsprocessen, uitbesteding van taken, cultuurveranderingen of innovatieprojecten. Of het gaat om de invoering van nieuw beleid waarvan de betrokkenen achteraf ontevreden zijn omdat problemen niet zijn opgelost.

Veranderen gaat dus kennelijk niet vanzelf. Gangbare verklaringen voor het vastlopen van veranderingen zijn de cultuur, de structuur, de mensen, of de machtsverhoudingen in de organisatie. Opmerkelijk is dat deze verklaringen de aanpak van de verandering buiten beschouwing laten. De achtergronden voor het moeizame veranderen kunnen ook worden gezocht in het handelen van verandermanagers. Eigenlijk is deze laatste invalshoek optimistischer, want het is gemakkelijker om eigen gedrag te veranderen dan het gedrag van alle andere mensen in een organisatie. Laten we toch eerst stilstaan bij de vijf gangbare barrières voor verandering. Daarna gaan we in op het handelen van verandermanagers.

❖ Onduidelijke visie

De eerste barrière voor veranderen die vaak wordt genoemd, is een onduidelijke visie. Een onduidelijke visie helpt niet als het om veranderen gaat. Toch kan het heel strategisch zijn om strategische opties open te houden en rekening te houden met meerdere scenario's. De toekomstvisie is te vaak onduidelijk en weinig motiverend. Of de visie staat op gespannen voet met de dagelijkse praktijk en is daarom niet uitvoerbaar. Managers in de top van een organisatie kiezen meestal voor een geplande strategie waarin meetbare doelen worden vastgesteld en wordt beschreven hoe de doelen behaald moeten worden. De vraag naar het waartoe van

veranderen komt dan niet ter sprake. De achtergronden van een onduidelijke strategie worden gezocht in conflicterende prioriteiten, ruzie in de top, slechte communicatie en onvoldoende samenwerking. Een betekenisvolle en motiverende visie helpt, als het om veranderen gaat.

MET DE POTEN IN DE DREK

Bent u wel eens in het riolmuseum geweest in Parijs? Dat is een aanrader. De ingang ligt vlakbij 'Pont Neuf'. Je gaat dan echt het riool in, dat zie je en dat ruik je. Het riool van Parijs is het oudste en grootste riool ter wereld. Het is net zo groot als het wegennetwerk van Parijs. Er zijn grote pijpen van wel vijf meter doorsnede en kleine pijpen van een meter breed en twee meter hoog zodat je er nog wel door kan lopen. Het riool voert al het afvalwater af uit de keukens en wc's van Parijs. En het zorgt ook voor de afvoer van regenwater. Als de buizen de hoeveelheid water niet aankunnen, bijvoorbeeld bij harde regen, dan stroomt het overtollige regen- en afvalwater de Seine in. Daarom is het belangrijk dat rioolwerkers de buizen schoon houden en aangekoekt slib verwijderen. Dan kan er meer water worden afgevoerd. Om het slib te verwijderen staan de rioolwerkers vaak tot hun middel in de drek. Wat is hier nu een betekenisvolle strategie? Waarop kunnen de rioolwerkers trots zijn? Wat motiveert hen in verandering? De strategie is geformuleerd als: 'wij zorgen ervoor dat er in 2007 weer zalm in de Seine zwemt.' Deze strategie is motiverend, betekenisvol en meetbaar. Het motiveert rioolwerkers dat ze natuurbeheerders zijn van de stad en bijdragen aan een gezond leefklimaat. Het is betekenisvol omdat de strategie duidelijk maakt waar de organisatie voor staat en wat ze maatschappelijk bijdraagt. En het is meetbaar. In 2006 zwom er weer voor het eerst zalm in de Seine.

❖ Starre structuur

Een starre structuur is de tweede verklaring voor moeizaam veranderen. Vaak wordt er gewezen op bureaucratische structuren die veranderen lastig maken. Daarmee wordt bedoeld dat er veel niveaus zijn tussen de top van de organisatie en de uitvoering. Ook is er sprake van een verregaande taakdeling doordat specifieke taken zijn ondergebracht in verschillende afdelingen. Klanten merken dit bijvoorbeeld als ze van de ene naar de andere afdeling worden doorverwezen. De ver doorgevoerde hiërarchie en taakdeling belemmeren een gemeenschappelijk perspectief waarom verandering nodig is. Veranderingen stranden dan door onbegrip

en doordat mensen gericht zijn op het werk van de eigen afdeling. Oplossingen voor starre structuren worden gezocht in herontwerp. De laatste jaren is er veel aandacht voor het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Een aantal organisaties is succesvol in het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, toch worden de verwachtingen meestal niet geheel waargemaakt. En reden hiervoor ligt in de aanpak van het veranderproces waarbij de sturing van de verandering in handen is van deskundigen en de medewerkers nauwelijks worden betrokken.

IND

U kent vast de IND, de immigratie en naturalisatiedienst. In de media verschenen geregeld berichten omdat de organisatie slecht zou functioneren. De IND beoordeelt alle aanvragen van vreemdelingen die in Nederland willen wonen en werken. De IND probeert het werk zo zorgvuldig mogelijk uit te voeren. De IND kende een klassieke structuur met veel taakdeling. Dat maakte het lastig om in te spelen op het steeds veranderende overheidsbeleid. In het werk ontstonden lange wachtlijsten en de organisatie kreeg veel klachten. Met de medewerkers is nagegaan hoe de wachtlijsten weggewerkt konden worden. Dat leidde tot ideeën om het werk anders in te richten. Ook was het nodig om de informatiesystemen te vernieuwen. Er werden twee projecten gestart: één voor de vernieuwing van de informatiesystemen en één voor de herinrichting van het werk. Het één kon niet zonder het ander. Het werk is nu ingericht naar klantvragen. Er zijn aparte werkprocessen voor het aanvragen van asiel, voor gezinshereniging, voor naturalisatie, en voor beroepszaken. De ketensamenwerking is hierop ingericht en de achterstanden zijn weggewerkt. Een vluchteling die asiel aanvraagt, hoeft niet meer zes weken te wachten, maar weet binnen 48 uur waar die aan toe is. Het percentage klachten is nu minder dan twee procent. Toch is niet ingeleverd op zorgvuldigheid. De IND is een klantgerichte bureaucratie geworden door vernieuwing van de werkprocessen met inbreng van de medewerkers.

❖ Macht en politiek

De derde barrière voor veranderen is macht en politiek. Veranderen zet bestaande machtsverhoudingen onder druk. Verschillende partijen richten zich dan op het veiligstellen van eigen belangen. Macht wordt vaak beschouwd als weerstand, maar kan ook worden gezien als een teken van betrokkenheid of een uiting van meningsverschillen over de beste oplossings-

richting. Bij meningsverschillen is het verstandig om rust te nemen en na te gaan wat de argumentaties zijn voor een specifieke opstelling. Als weerstand wordt geduid als het streven naar behoud van positie, proberen verandermanagers en hun adviseurs dikwijls de veranderingen af te dwingen. Ze presenteren inhoudelijke oplossingen en passen structuren aan. Deze aanpak kan leiden tot meegaandheid als de mensen in de organisatie de veranderingen als onvermijdelijk ervaren. Meestal roept de uitoefening van macht tegenkrachten op en leidt het tot toenemende weerstand tegen verandering.

CASUS WEERSTAND TEGEN VERANDERING

Een voorbeeld verduidelijkt verschillende achtergronden van weerstand tegen een verandering. De gebeurtenissen spelen ruim tien jaar geleden toen herontwerp van bedrijfsprocessen populair was. Bij een grootschalig veranderproces binnen een financiële instelling werd gestreefd naar een herontwerp van de bedrijfsprocessen. De adviseurs presenteerden een nieuwe structuur die was gebaseerd op specifieke betaalproducten en klantvragen. Er werd onderscheid gemaakt in verschillende bedrijfsprocessen voor automatische betalingen, salarisbetalingen en handmatige overboekingen. Het voorstel van de adviseurs werd kritisch ontvangen door de medewerkers. In eerste instantie werd de kritiek door de adviseurs afgedaan als weerstand. Totdat de medewerkers vroegen wanneer de adviseurs zelf hun salaris ontvingen. Dat was meestal in de derde week van de maand. En wanneer ze hun hypotheek automatisch betaalden. Dat was meestal in de laatste week van de maand. De adviseurs hadden met alles rekening gehouden, behalve met piekmomenten in het werk. De voorgestelde inrichting zou betekenen dat de ene afdeling een piekbelasting zou hebben in de derde week van de maand, de andere afdeling in de vierde week en nog een andere afdeling in de eerste week. Dit betekende dat de tijdige verwerking niet kon worden gegarandeerd. Wat leek op weerstand tegen verandering, bleek feitelijk te gaan om betrokkenheid van medewerkers bij hun werk. De adviseurs hebben de kritiek gelukkig serieus genomen en hun huiswerk overgedaan. Dezelfde adviseurs stelden ook voor om de directiestructuur aan te passen en de directie te verminderen van vijf naar drie personen. Dit advies kwam nogal als een schok bij één van de directieleden. De adviseur die de nieuwe directiestructuur had uitgewerkt, kreeg de woede van dit directielid over zich heen. Hem werd toegefluisterd dat

deze stap zijn reputatie zou schaden. Deze reactie kan worden gezien als weerstand, maar eigenlijk gaat het om de uiting van een emotie of een begrijpelijk streven van een directielid naar behoud van de eigen positie. De adviseur bleef onverstoort onder de dreiging van het directielid. De directievoorzitter heeft de wijziging van de directie doorgezet. Voor de twee overtollige directieleden is een oplossing buiten het bedrijf gezocht.

❖ **Onzekerheid**

Individuele onzekerheid is de vierde barrière die vaak wordt genoemd. Problemen bij verandering worden soms verklaard uit de behoefte van mensen naar zekerheid en stabiliteit. De verklaring wordt gezocht in angst voor het onbekende, individuele behoefte aan veiligheid, en gebrek aan vertrouwen in de ander. Veranderingen in werkprocessen kunnen inderdaad leiden tot identiteitsverlies en tot onzekerheid of de nieuwe taak kan worden uitgevoerd. Ook negatieve ervaringen met eerdere veranderingen leiden ertoe dat betrokkenen zich afzijdig opstellen. Toch is deze psychologische verklaring maar een deel van het verhaal. Onzekerheid kan worden verminderd door een heldere visie op de koers en de aanpak van de verandering. Ook een geleidelijke aanpak, het serieus nemen van geruchten, en het uitwisselen van informatie helpt om onzekerheid te verminderen. Het serieus nemen van persoonlijke capaciteiten en het toerusten van mensen op hun nieuwe taak geeft vertrouwen in de verandering.

VERANDEREN MET OPEN VIZIER

In een commerciële bank ontstond veel scepsis over een verandertraject. Drie jaar eerder was de bank failliet gegaan en moest er zwaar gesaneerd worden. De bank maakte toen een doorstart waarbij tweederde van het personeel werd ontslagen. Drie jaar na dit debacle werd opnieuw een verandertraject gestart. De medewerkers die na het faillissement waren overgebleven, kregen het Spaans benauwd bij het idee van een nieuwe verandering. De directie maakte duidelijk dat het bedrijf er goed voorstond en dat het niet ging om een reorganisatie. Ook presenteerde de directie een heldere toekomstvisie en maakte duidelijk dat het veranderproces geleidelijk zou worden aangepakt. Iedereen werd betrokken in de verandering en de aanpak werd ondersteund door interne en externe mensen. Na de presentatie van de directie werd aan alle medewerkers persoonlijk gevraagd waar zij enthousiast van werden,

waar zij een hard hoofd in hadden en waar zij een vraagteken bij plaatsten. Door de openheid over de toekomstvisie en de aanpak van de verandering kon de meeste zorg worden weggenomen en ontstond enthousiasme voor de verandering.

❖ Cultuur

De organisatiecultuur is wel de meest genoemde barrière voor verandering. Vaak wordt de oorzaak voor weerbarstigheid verklaard uit de traditionele cultuur van de organisatie. Ingesleten gewoonten en heersende normen in de organisatie belemmeren vernieuwing. Het is waar dat culturele waarden stabiliteit geven aan een organisatie. Historische gebeurtenissen, omgangsvormen en gewoonten geven een organisatie identiteit en werknemers en klanten zekerheid. Vooral leidinggevendenden hebben bijgedragen aan de omgangsvormen en de manier van werken. Bij verandering treden ze daarom soms op als de bewakers van de heersende cultuur. Oplossingen worden gezocht in brede cultuur- en opleidingsprogramma's. Het zichtbaar maken van de bestaande waarden en normen staat in dergelijke programma's centraal, waarna nieuwe handelingspatronen kunnen worden aangeleerd. Het is een kunst om tijdens een veranderproces de positieve cultuurelementen te benoemen en belemmerende gedragspatronen bespreekbaar te maken.

VERANDEREN MET RISICO

Een bank- en verzekeringsbedrijf stond aan de vooravond van een ingrijpende verandering. Op het laatste moment schrokken de topmanagers terug om de verandering door te zetten. Het was niet de eerste keer dat het management aarzelde, maar nu het er echt op aankwam, was de blokkade steviger. De achtergrond van de blokkade was eerst niet duidelijk, totdat de woorden 'risico' en 'zekerheid' vielen. Een bank/verzekeraar dekt risico's af en biedt zekerheid. Dat is de kern van zijn bestaan en het is diepgeworteld in de identiteit en de culturele waarden. In die zin is de aarzeling wel te begrijpen. Maar hier bleek meer aan de hand. Twintig jaar eerder was het bedrijf bijna failliet gegaan doordat te gemakkelijk kredieten waren verleend aan klanten. De huidige leidinggevendenden hebben toen wekenlang dag en nacht gewerkt om de portefeuille te schonen. Het is ze gelukt om het bedrijf overeind te houden. Na die heftige periode zijn goede resultaten behaald en heeft het bedrijf een sterke positie

verworven. Nu het bedrijf voor een ingrijpende verandering stond, kwam een culturele waarde naar boven die de leidinggevendenden toen onbewust hadden afgesproken: ‘Neem nooit teveel risico want dan ga je ten onder.’ Veranderen is niet zonder risico. Na het blootleggen van de historisch ingrijpende gebeurtenis en het bespreekbaar maken van het risicomijdende patroon, was het mogelijk om de noodzakelijke verandering te effectueren.

We hebben nu vijf barrières voor verandering besproken. Een onduidelijke visie genereert weinig energie voor verandering. Een starre structuur belemmert een gemeenschappelijk perspectief op problemen en oplossingen. Machtspelletjes kunnen behoorlijk tegenwerken. Onzekerheid onder het personeel maakt mensen afwachtend. En de bestaande organisatiecultuur maakt het moeilijk om anders te gaan werken. Deze vijf barrières gaan allemaal over kenmerken van de organisatie en eigenschappen van individuen. Er wordt nauwelijks gekeken naar de aanpak van het veranderproces zelf of naar het handelen van verandermanagers. Barrières voor veranderen worden toegeschreven aan de organisatie en individuen. Maar voor de organisatie geldt juist dat veranderingen nodig zijn in strategie, structuur en cultuur. Het helpt dan niet om te beweren dat juist deze aspecten lastig zijn te veranderen, ze zijn immers het doel van de verandering. En wat mensen betreft: mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. Het is dus zinvoller om te kijken naar de aanpak van de verandering en de keuzen die verandermanagers daarin maken. Zorgvuldig diagnosticeren wat gaande is en het weloverwogen kiezen van een veranderstrategie vormen de basis voor succesvol veranderen. Daarom gaan we nu in op soorten veranderingen, en de keuze voor veranderstrategieën.

3. SOORTEN VERANDERING

Geen enkele verandering is het zelfde. Om tot een passende veranderaanpak te komen is het goed om u het volgende af te vragen: ‘Met wat voor verandering ben ik bezig?’

❖ **Aanpassen van het bestaande**

Bij veranderen kunnen drie niveaus worden onderscheiden. Het eerste niveau richt zich op het aanpassen van het bestaande. De huidige situatie is bekend, de problemen worden onderkend, en de oplossingen zijn duidelijk. Het gaat om een verandering van een bekende situatie naar een nieuwe gewenste situatie. En het is ook duidelijk wat we moeten doen om de verbetering te realiseren. De klanten, producten en markten blijven stabiel. Het gaat erom huidige klanten met bestaande producten beter en goedkoper te bedienen. Ook de strategie, structuur en cultuur blijven hetzelfde. Wat wel wordt veranderd zijn technische systemen en werkrouines. Een voorbeeld van dit type verandering is de overgang van nationale valuta naar de Euro.

UNITED BISCUITS

Neem een bedrijf als United Biscuits waartoe ook Verkade behoort. United Biscuits heeft zeven productievestigingen in Europa. De vestigingen in Engeland, Zweden en Zwitserland houden hun nationale valuta. De vestigingen in Nederland, Duitsland, België en Spanje gaan over naar de Euro. Deze wijziging betekent een omvangrijk veranderproces van de financiële administratie en systemen. Het afbreukrisico is groot, want je wilt als bedrijf dat je financiële cijfers op orde zijn en zeker geen geld kwijtraken. De veranderopgave is nog complexer als je bedenkt dat United Biscuits levert aan grootwinkelbedrijven in vierendertig landen. Van die landen gaan er twaalf over naar de Euro en de rest houdt zijn eigen valuta. De landen die overgaan naar de Euro doen dat in hun eigen tempo. Het is geen eenvoudige verandering waar United Biscuits voor staat. Toch is de huidige situatie bekend. Ook is duidelijk wat er moet gebeuren en wanneer het klaar moet zijn. Het betreft een verandering van de financieel administratieve systemen en de werkrouines bij de financiële administratie. De verandering is omvangrijk en complex, maar de uitgangssituatie en het doel zijn glashelder. De aanpak van deze verandering is gebaat bij een planmatige en projectmatige aanpak.

❖ Vernieuwen van het bestaande

Het tweede niveau richt zich op het vernieuwen van het bestaande. De huidige situatie is min of meer bekend maar de nieuwe situatie is nog niet geheel duidelijk. Belangrijke vragen zijn hoe de nieuwe situatie eruit kan zien, en hoe we van de huidige situatie naar de nieuwe situatie kunnen komen. Bij deze zogenaamde ‘tweede orde veranderingen’ gaat het om vernieuwing van de bedrijfsprocessen en klantrelaties. Dit betekent een verandering van strategie, structuur, cultuur en technologie. Ook de werkwijzen en het gedrag van mensen in de organisatie zijn onderdeel van de verandering. Het kan het gaan om een fusie of alliantie tussen bedrijven. Of om de introductie van een nieuw product. Of om een nieuwe vorm van dienstverlening waarbij bestaande afdelingen op een andere manier moeten samenwerken. Of om een herinrichting van de bedrijfsprocessen. De eerdere genoemde veranderingen bij de Immigratie en Naturalisatiedienst zijn voorbeelden van ‘tweede orde veranderingen’. ‘Tweede orde veranderingen’ zijn ingrijpender dan ‘eerste orde veranderingen’. Kenmerkend is dat strategie, structuur, cultuur, technologie en werkprocessen in samenhang worden veranderd. Dergelijke veranderprocessen zijn gebaat bij een gefaseerde en weloverwogen aanpak met inbreng van alle betrokkenen. In deze luisterreeks ligt de nadruk op ‘tweede orde veranderingen’.

❖ Transformatie

Bij ‘derde orde veranderingen’ gaat het om transformatie, dus om het zoeken naar nieuwe mogelijkheden in een onzekere situatie. In feite is alles aan verandering onderhevig. De identiteit van de organisatie staat onder druk en er bestaat onzekerheid over het bestaansrecht. De huidige situatie is onduidelijk en ook de toekomst is onzeker. De veranderingen zijn ingrijpend en raken iedereen die er bij betrokken is. Transformatieve veranderingen vergen lef en leiderschap. In het laatste deel van deze reeks wordt ingegaan op transformatief veranderen en transformatief leiderschap.

4. VERANDERSTRATEGIEËN

Verandermanagement in deze reeks gaat zoals gezegd vooral over ‘tweede orde verandering’: om een transitie van een bestaande naar een gewenste situatie. Het gaat om de afstemming tussen organisatie en omgeving, en om het gelijktijdig veranderen van strategie, structuur, cultuur, technologie en werkwijzen. Het idee is dat de organisatie zich moet aanpassen aan omgevingseisen om haar voortbestaan veilig te stellen. Er bestaan meerdere strategieën om veranderingen te realiseren. Afhankelijk van de aard van het probleem en de kenmerken van de organisatie wordt een keuze voor een veranderstrategie gemaakt. We gaan nu eerst in op het spanningsveld tussen ontwerpen en ontwikkelen. Daarna komen nog drie veranderstrategieën aan de orde.

❖ **Ontwerpstrategie**

In de ontwerpstrategie wordt het probleem van de organisatie als bekend verondersteld en ligt het accent op het ontwerpen van een nieuwe organisatie. Het topmanagement initieert en stuurt de veranderingen. Deskundigen en adviseurs spelen een rol in de probleemanalyse en bij de implementatie van de veranderingen. De verandering is een eenmalig project met een duidelijk doel en eindpunt. Het veranderproces wordt beëindigd als de nieuwe organisatie is ingevoerd en een stabiele eindsituatie is bereikt. Voor eventuele meningsverschillen is weinig ruimte en als ze zich voordoen worden ze ontkend of terzijde geschoven. De implementatie richt zich op het aanvaardbaar maken van de nieuwe organisatie en het zoeken naar oplossingen voor weerstanden tijdens de implementatie.

❖ **Ontwikkelstrategie**

De ontwikkelstrategie ziet organisaties als een bron van kennis en ervaring. Daar kan tijdens het veranderproces gebruik van worden gemaakt. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van de verandering. Deskundigen bieden ondersteuning vanuit hun ervaring met veranderprocessen. Het besluitvormingsproces richt zich op het bereiken van gemeenschappelijke doelen door communicatie en onderhandeling. Het verandervermogen van de organisatie wordt vergroot door organisatieleden te

betrekken bij de probleemanalyse en hen gaandeweg te leren veranderingen zelfstandig vorm te geven. De ontwikkelstrategie is zinvol in situaties waarin de problematiek nog niet helder is en de koers van de verandering niet geheel duidelijk.

❖ **Kiezen van een strategie**

Er bestaat helaas geen beste wijze van veranderen. De keuze voor een strategie is afhankelijk van situationele factoren. De ontwerpstrategie lijkt geschikt bij 'eerste orde veranderingen'. Met andere woorden: als het probleem bekend is en de oplossing voor de hand ligt. De conversie van de technisch-financiële systemen, zoals bijvoorbeeld bij United Biscuits, is hiervan een voorbeeld. De ontwerpstrategie is ook zinvol als de organisatie in crisis verkeert en snelle actie is geboden. Ook bij een forse personeelsinkrimping lijkt de ontwerpstrategie meer geschikt. Bij een ontwerpstrategie zal onvermijdelijk weerstand optreden als het gaat om veranderingen van structuur en cultuur. Deze weerstanden kunnen tegemoet worden getreden door het uitdragen van een visie en gerichte communicatie over de veranderingen. Het blijft echter de vraag of dergelijke methoden voldoende bijdragen om steun te realiseren voor ingrijpende veranderingen.

De ontwikkelstrategie lijkt meer geschikt bij complexe problemen waar de oplossing niet direct voor de hand ligt. Bij veranderingen in structuur en cultuur ligt de ontwikkelstrategie voor de hand. Deze strategie heeft de voorkeur als verbeteringen en vernieuwingen stapsgewijs kunnen worden doorgevoerd en er waarde wordt gehecht aan het vergroten van het verandervermogen van de organisatie. De ontwikkelstrategie draagt bij aan betrokkenheid en steun voor de verandering.

Beide strategieën kunnen ook afwisselend worden gebruikt. De sturing van het proces ligt dan bij het topmanagement. De probleemanalyse kan in samenwerking met alle betrokkenen worden uitgevoerd. Een eerste ordening van problemen ligt bij het topmanagement. De interpretatie van de gegevens kan in een participatief leerproces plaatsvinden, maar sturing is nodig om hiervoor een werkwijze vast te stellen en discussies te begeleiden. Na analyse en inter-

pretatie van problemen is het dikwijls lastig om nieuwe organisatievormen te ontwikkelen met alle organisatieleden. Nieuwe organisatievormen zijn moeilijk voorstelbaar. Dit is oplosbaar door vanuit het management overkoepelende en vernieuwende kaders te formuleren en daarna aan medewerkers te vragen om hieraan invulling te geven. Naarmate het proces vordert, komt het accent steeds meer op een ontwikkelstrategie te liggen waarin organisatieleden nieuwe organisatievormen zelf vormgeven en sturen. Dit pendelen tussen ontwerpen en ontwikkelen heeft een prijs. Bij elke stap is het nodig om uitgebreid te communiceren wat de uitkomsten zijn uit de voorgaande stap, hoe de volgende stap eruit ziet en wat daarin ieders rol en bijdrage is.

Ontwerpen en ontwikkelen kunnen natuurlijk ook samengaan. Dat kan door pendelen of door het afzonderen van delen van het veranderproces. Het is niet handig om de twee strategieën te vermengen. Dat leidt tot onduidelijkheid over de aanpak en een afwachtende houding bij medewerkers omdat ze niet weten waar ze aan toe zijn. Wel is het mogelijk om bijvoorbeeld een ontwikkelstrategie te kiezen voor het realiseren van een nieuwe werkorganisatie en het vernieuwen van technische systemen onder te brengen bij een projectteam die een ontwerp-aanpak volgt. Er wordt dan een onderscheid gemaakt tussen een ‘tweede orde verandering’ voor structuur, cultuur en werkprocessen, en een ‘eerste orde verandering’ voor vernieuwing van technologie.

ONTWERPEN EN ONTWIKKELEN

Bij een fusieproces tussen twee financiële dienstverleners was de wens om de bedrijfsprocessen te integreren en beter af te stemmen op klantvragen. Bij de start gaf de directievoorzitter zijn visie op de strategie van de toekomstige organisatie. Vragen van klanten waren leidend; internet zou worden gebruikt voor optimale dienstverlening, en medewerkers kregen een bredere taak. Het doel was om klanten beter te adviseren over verzekeringen en betaalproducten, en zo de concurrentiepositie te versterken. De ambitie van integrale dienstverlening betekende dat klantcontacten, het maken van offertes, contractbeheer en de financiële administratie werden ondergebracht in klantgerichte teams. De directie koos voor een ontwikkelstrategie omdat het ging om een ‘tweede orde verandering’ en er geen sprake was van crisis. Tijdens de diagnose van de huidige situatie zijn vragenlijsten voorgelegd aan alle

medewerkers. Ook zijn de bedrijfsprocessen met groepen medewerkers geanalyseerd. Uit de diagnose kwam dat de strategie vaag was, de werkprocessen onduidelijk waren en de cultuur te star was. De resultaten uit de diagnose zijn met alle medewerkers gedeeld. Daarna zijn de doelen bepaald voor de toekomst.

In een grootschalige werkconferentie werkten driehonderd mensen samen om de strategie te verhelderen en te vertalen naar een nieuwe werkorganisatie. Tijdens de werkconferentie werden de bedrijfsprocessen opnieuw ontworpen. Ook werden criteria geformuleerd voor cultuur en leidinggeven. Op de conferentie ontstonden de contouren voor de nieuwe organisatie. De nieuwe werkorganisatie verlangde een aanpassing van de administratieve systemen. Daarop besloot de directie een projectgroep te belasten met de vernieuwing van de administratieve systemen. Dit project werd afgezonderd van het ontwikkelproces en aangepakt met een ontwerpstrategie. Tijdens de veranderingsfase zijn medewerkers betrokken bij het concretiseren van de nieuwe werkorganisatie. Leidinggevendenden zijn toegerust op een andere wijze van leidinggeven. Het invoeringsproces is voorbereid door medewerkers en leidinggevendenden samen. Op het moment dat de systemen waren vernieuwd, is ook de structuur van de organisatie gewijzigd en zijn nieuwe afdelingen gevormd. De nieuwe wijze van werken werd regelmatig geëvalueerd. De resultaten werden bijgehouden en ervaringen van afdelingen werden onderling uitgewisseld. Zo kwam een leerproces op gang waarin tips en ideeën werden uitgewisseld om de werkprocessen verder te verbeteren.

De ontwerpstrategie kan worden gezien als een expertaanpak. De aanpak is doelgericht met veel inbreng van specialisten en experts. De ontwikkelaanpak kan worden beschouwd als een participatieve strategie met inbreng van medewerkers. De ontwerpstrategie wordt in Nederland het meest gebruikt. De ontwikkelstrategie is minder gebruikelijk, ook al is de kans op succes groter als het om fundamentele verandering gaat. Naast deze twee strategieën kunnen nog drie veranderstrategieën worden onderscheiden.

❖ **Machtstrategie**

In een machtstrategie definieert het topmanagement de doelstellingen en stuurt zij de verandering. Het geven van een opdracht voor een reorganisatie is een voorbeeld van een machtsstrategie. Vaak gaat het om resultaatverbetering en kostenreductie. De realisatie van de veran-

dering wordt opgedragen aan het middenmanagement. De machtsstrategie gaat er vanuit dat mensen gericht zijn op eigenbelang. De uitoefening van macht en het dreigen met sancties is dan nodig om gewenst gedrag af te dwingen. De uitoefening van een machtsstrategie roept veelal tegenkrachten op en leidt tot invoeringsproblemen. De machtsstrategie is alleen bruikbaar als de topmanager ook werkelijk macht heeft over mensen in de organisatie en als de doelstellingen concreet zijn én gecontroleerd kunnen worden. Op korte termijn kan een machtsstrategie leiden tot verandering van structuur en wijziging van managementposities. Cultuurveranderingen zijn niet af te dwingen en ook werkprocessen zullen met een machtsstrategie niet snel veranderen. De lange termijn resultaten bij een machtsstrategie zijn pover.

❖ **Onderhandelstrategie**

In de onderhandelstrategie zoeken partijen naar resultaten die voor alle partijen bevredigend zijn. Het gaat vaak om een onderhandeling tussen partijen die een stevige positie hebben en een veranderproces kunnen blokkeren. De strategie gaat er vanuit dat mensen kosten-baten afwegingen maken en instemmen met een verandering als voordeel kan worden behaald. In het onderhandelingsproces worden feiten en voorbeelden gebruikt om anderen te overtuigen van nut en noodzaak van de verandering. Elk veranderproces kent momenten van onderhandeling, bijvoorbeeld tussen directie en ondernemingsraad, of tussen twee fusiepartners die beiden hun positie ten opzichte van elkaar proberen te verstevigen.

❖ **Dialoogstrategie**

In een dialoogstrategie ten slotte komt verandering op gang door het uitwisselen van ideeën over organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat om het achterhalen van vraagstukken en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. De strategie gaat er vanuit dat mensen verantwoordelijkheid willen nemen en iets tot stand willen brengen. De gedachte is ook dat mensen willen samenwerken en zich willen ontwikkelen. In dialoog proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken. Samen zoeken ze naar nieuwe mogelijkheden om de toekomst vorm te geven. De aanpak kan worden gekozen als mensen uit meerdere organisaties moeten samenwerken om iets nieuws te maken. Deze aanpak leidt in de meeste gevallen tot positieve effecten voor klanten. Het verandervermogen is hoog omdat mensen in de organisatie leren om veranderingen op eigen kracht vorm te geven. Ondanks de positieve ervaringen

met deze strategie kiest maar een klein deel van de managers voor deze aanpak om veranderingen op gang te brengen. Deze strategie komt in het laatste deel van deze reeks uitgebreider aan de orde.

We hebben nu vijf strategieën voor verandering besproken. De ontwerpstrategie, met veel inbreng van topmanagement en adviseurs, wordt het meest gebruikt. Deze strategie is zinvol als het gaat om technisch-instrumentele veranderingen met duidelijke doelstellingen. De machtstrategie wordt ook vaak gekozen, meestal als een nieuwe topmanager de zaak naar zijn hand wil zetten en medestanders benoemd, of als het gaat om crisissituaties waar een reorganisatie nodig is. De ontwikkelstrategie nodigt medewerkers en soms ook klanten uit om mee te denken over verbetering van de dienstverlening en verandering in werkprocessen. Het idee is dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben, mist er maar een goede regisseur is die het beste uit hen haalt. De onderhandelstrategie komt in bijna alle veranderprocessen voor als partijen samen naar een oplossing moeten zoeken die voor alle partijen acceptabel is. De dialoogstrategie bestaat uit een gezamenlijk zoekproces om de toekomst vorm te geven. Deze strategie is zinvol als de huidige situatie onduidelijk en de toekomst onzeker is.

5. FASEN IN VERANDERPROCESSEN

De fasering van veranderprocessen is een essentieel deel van de veranderaanpak. Het biedt mensen houvast die in een verandering zijn betrokken en het geeft verandermanagers de mogelijkheid om voortgang zichtbaar te maken. Er zijn veel faseringen mogelijk. Hier onderscheiden we vijf fasen. In de oriëntering ontstaat een probleembesef en wordt een beeld gevormd van de mogelijkheden voor verandering. Tijdens de diagnose wordt de vraag gesteld naar de stand van zaken bij aanvang van het verandertraject. In de doelbepaling wordt de vraag gesteld hoe de toekomstige situatie eruit ziet. Dit versterkt het loskomen van de bestaande situatie en stimuleert een beweging naar een nieuwe vorm. Tijdens de verandering wordt de vraag gesteld welke strategieën en activiteiten voor verandering nodig zijn en hoe de verandering kan worden verankerd. In de evaluatie wordt teruggekeken op de verandering en worden verdere verbeteringen aangebracht. We schenken even kort aandacht aan de verschillende fasen, te beginnen bij de oriëntering.

❖ Oriëntering

Veranderen begint met stilstaan. Daarmee wordt bedoeld dat het zinvol is om eerst eens goed te kijken wat er gaande is om daarna een doordachte veranderstrategie uit te zetten. Bij de oriëntering gaat het om het verkennen van de huidige situatie. Relevante vragen zijn dan: waar staat de organisatie voor? Wat is haar maatschappelijke nut? Aan welke invloeden zijn die onderhevig? Hoe sterk is het strategische bewustzijn? Welke factoren zijn doorslaggevend voor het succes van de organisatie? Wat hapert er in het huidige functioneren? Waar komt de organisatie niet aan toe? Wie speelt welk spel? Waar loopt het lekker? En: waar sleept het zich voort?

De kunst bij oriënteren is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meerdere gezichtspunten worden gezien. Al tijdens de oriëntering wordt begonnen met het vormen van coalities en het creëren van een draagvlak voor verandering. Het opbouwen en onderhouden van informele contacten met vertegenwoordigers en sleutelfiguren van partijen in de organisatie is een krachtig instrument om het politieke systeem in kaart te brengen en inschattingen te maken over mogelijke problemen in

het verloop van het veranderproces. Het eindproduct van de oriëntering is veelal een plan van aanpak voor het veranderproces dat volgt. In dit plan kan een voorlopige probleemsituatie worden geformuleerd en kunnen de globale aanpak en werkwijze voor het veranderproces worden uitgewerkt.

❖ **Diagnose**

Tijdens de volgende fase, de diagnosefase, worden gegevens verzameld over het functioneren van de organisatie en de mogelijkheden voor verandering. Het nut en de uitvoering van een uitgebreide diagnose is afhankelijk van de uitkomsten uit de oriënteringsfase. De inhoud en methoden van de diagnose zijn afhankelijk van de grootte en opbouw van de organisatie, de producten en diensten die de organisatie levert, en de wijze waarop de bedrijfsprocessen zijn vormgegeven. De invulling van de diagnose wordt mede bepaald door de aard en omvang van het probleem en de beschikbare tijd. Tijdens de diagnose worden activiteiten ontplooid die het veranderproces in gang zetten, zoals het inzichtelijk maken van knelpunten en het globaal bespreken van mogelijke oplossingen. Gedurende de diagnose worden ideeën en visies uitgewisseld waardoor een positieve bijdrage wordt geleverd aan het veranderklimaat. Al tijdens de diagnose wordt een draagvlak voor verandering opgebouwd. Discussie over de resultaten van de diagnose leidt bij organisatieleden tot grotere kennis over het functioneren van de organisatie en over de relatie tussen organisatie en omgeving. Vaak wordt al tijdens het bespreken van gegevens overgegaan tot het formuleren en invoeren van oplossingen. De diagnose gaat veelal vloeiend over in doelbepaling en verandering, de twee volgende fases.

❖ **Doelbepaling**

De doelbepaling richt zich op het bereiken van overeenstemming over de gewenste situatie. De schets van de wenselijke situatie is afhankelijk van de uitkomsten uit de diagnosefase. Bij herontwerp van bedrijfsprocessen wordt vaak eerst een globaal organisatieontwerp vastgesteld. Dit ontwerp laat betrokkenen voldoende speelruimte om binnen de geboden kaders tot een eigen invulling te komen. Een eerste stap in de doelbepaling is het vaststellen van algemene

criteria waaraan de nieuwe organisatie moet voldoen. Knelpunten, oplossingen, kritiekpunten en randvoorwaarden kunnen tijdens de diagnose aan het topmanagement worden voorgelegd. Op basis van deze gegevens kan het topmanagement tot verdere concretisering van de nieuwe organisatie besluiten. De richting voor verandering wordt vervolgens door het topmanagement aan de organisatie bekend gemaakt. De voortrekkersrol van het topmanagement in de doelbepaling is essentieel voor het slagen van het veranderproces omdat zij primair verantwoordelijk is voor de afstemming tussen organisatie en omgeving en voor de inrichting van de organisatie. Veranderingen in de cultuur verlangen van het topmanagement een voorbeeldfunctie. Door actief handelen worden ideeën voor verandering sneller gelegitimeerd en wordt de implementatie van de feitelijke verandering bevorderd.

❖ **Veranderen**

De veranderingsfase kenmerkt zich door verdere uitwerking en invoering van de gewenste situatie. De nieuwe werkorganisatie zal zich stapsgewijs ontwikkelen. Vaak wordt begonnen met het verder concretiseren van de nieuwe werkprocessen en werkorganisatie. Op basis van de uitgewerkte werkprocessen kunnen de taken en de samenwerkingsrelaties met andere afdelingen worden uitgewerkt. Vervolgens kan de werkorganisatie binnen afdelingen worden gedetailleerd. Na uitwerking van de werkorganisatie kunnen overlegvormen worden vastgesteld en werkafspraken gemaakt worden. Op basis van een inventarisatie van benodigde kennis en vaardigheden kunnen opleidingen worden gestart. Stapsgewijs wordt dus uitwerking gegeven aan de bedrijfsprocessen, de werkprocessen, de taak van afdelingen, de relatie met andere afdelingen, de werkorganisatie, de overlegvormen en de benodigde opleidingen.

In elk ingrijpend veranderproces ontstaan spanningen tussen mensen met verschillende achtergronden, posities en ervaringen. Op enig moment kunnen conflicten ontstaan over de te kiezen richting. Deze conflicten zijn gebruikelijk en kunnen bijdragen aan creativiteit in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Als de conflicten niet serieus worden genomen is de kans groot dat ze gaan uitmonden in een blokkade. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel in een proces van organiseren, veranderen, en vernieuwen. Tijdens de veranderingsfase worden interventies gebruikt om de verandering in

goede banen te leiden. Interventies kunnen de hele organisatie als vertrekpunt nemen, of zich richten op afdelingen, specifieke groepen of individuen. Op interventies komen we later nog terug.

❖ **Evaluatie**

De laatste fase is die van de evaluatie. Tijdens deze fase wordt nagegaan welke resultaten zijn bereikt en hoe deze resultaten zijn behaald. Bij het evalueren van resultaten is het noodzakelijk inzicht te hebben in de situatie voorafgaand aan de verandering. Een zorgvuldige diagnose is ook om deze reden gewenst. De evaluatie van het veranderproces heeft tot doel om te leren van de verandering. Door het inventariseren van ervaringen met de verandering en het bespreken van opgedane leerervaringen wordt inzicht verkregen in het realiseren van veranderingen en de succesfactoren die daarin een rol spelen. Daarmee wordt bijgedragen aan het verandervermogen van mensen in de organisatie.

6. WEERSTAND EN BETROKKENHEID

In elk veranderproces ontstaat weerstand tegen verandering. De gangbare psychologische verklaring is dat mensen niet houden van verandering en dat weerstand natuurlijk gedrag is waarmee mensen reageren op veranderingen in hun leven. Een meer politieke opvatting ziet weerstand als gedrag van mensen om hun persoonlijke belangen te beschermen. Weerstand kan ook worden gezien als een gevolg van twijfel aan de doelstellingen en haalbaarheid van de verandering. Vanuit dit perspectief wordt weerstand beschouwd als een uiting van zorg die daarom serieuze aandacht verdient. In al deze verklaringen wordt weerstand beschouwd als een hindernis die op de juiste manier door verandermanagers moet worden onderkend en weggenomen. Het gaat dan om het tonen van oprechte belangstelling voor de betreffende persoon en om het kweken van een vertrouwelijke sfeer waarin ook kwetsbare ideeën en emoties geuit kunnen worden.

Weerstand is vaak een reactie van mensen op de keuzen en handelwijzen van verandermanagers. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden, we zeiden het al eerder. Weerstand is dan een gevolg van traditioneel topdown management waarmee veranderprocessen worden doorgevoerd en een reactie op de uitsluiting van relevante belanghebbenden. Hier geldt weerstand dus als symptoom van slecht verandermanagement.

Verandermanagers kunnen weerstand voorkomen door te kiezen voor een aanpak waarin samenwerking met de relevante belanghebbenden is opgenomen. Tijdens een verandering kunnen verandermanagers en adviseurs op meer manieren invloed uitoefenen om een verandering te sturen. Inspireren is de meest effectieve invloedstijl om steun voor verandering te krijgen. Inspireren betekent dat je op een enthousiaste manier een toekomstbeeld schetst dat aansluit bij de wensen en idealen van klanten en medewerkers. Consulteren genereert ook energie voor verandering. Mensen worden dan gevraagd mee te denken hoe een strategische visie of een verandering kan worden gerealiseerd. Het gebruik van logische argumenten en feiten kan helpen om iemand te overtuigen dat de huidige situatie verbeterd kan worden. Meegaandheid wordt verkregen door mensen te zeggen dat ze onmisbaar zijn om een taak te

vervullen. Het creëren van een positieve sfeer en zoeken naar win-win situaties dragen bij aan meegaandheid.

Machtsgebruik, zoals het doen van dringende verzoeken, intimideren of dreigen met nadelige gevolgen, leidt meestal tot weerstand. Ook legitimeren door een beroep te doen op regels en voorschriften of je te beroepen op je formele positie, draagt bij aan weerstand. Om steun en betrokkenheid voor een verandering te verkrijgen kunnen verandermanagers dus maar het beste een inspirerend toekomstbeeld neerzetten, mensen vragen mee te denken over de veranderaanpak en mee te doen in het veranderproces. In deel twee van deze reeks wordt dieper ingegaan op het creëren van draagvlak voor verandering.

Maar ook in een zorgvuldig vormgegeven veranderproces zullen er altijd voor- en tegenstanders zijn van een verandering. In veel gevallen ziet een kleine groep enthousiaste voorstanders zich geplaatst tegenover een ongeveer even kleine groep fervente tegenstanders. Een iets grotere groep is kritisch positief, een andere groep is sceptisch, terwijl de grote meerderheid zich neutraal opstelt. De meest verandermanagers richten hun energie op de fervente tegenstanders en de sceptici, en proberen die te overtuigen. Dat is niet erg effectief. De tegenstanders en sceptici brengen dan hun bezwaren krachtiger naar voren en beïnvloeden de afwachtende meerderheid. Verstandiger is om de mensen die kritisch positief zijn te consulteren en samen met hen de neutrale meerderheid te betrekken in het veranderproces. De sceptici laten dan hun aarzelingen wellicht varen, waarna de tegenstanders eieren voor hun geld zullen kiezen.

7. ROLLEN IN VERANDERPROCESSEN

Verandermanagers kunnen in veranderprocessen meerdere rollen innemen en mensen met verschillende rollen inschakelen. Eén van de rollen is de expert die inhoudelijke oplossingen aanreikt. Experts worden vaak ingezet bij analyse van bedrijfsprocessen en het herontwerp daarvan. Een andere rol is de autoriteit die een beslissing neemt over omstreden kwesties en toeziet op de uitvoering van de beslissing, of de arbiter die in een conflictsituatie een bindende uitspraak doet. De bemiddelaar heeft als taak om partijen naar een compromis toe te leiden. Veel voorkomende rollen zijn de procesregisseur die advies geeft over de wijze waarop het veranderproces het beste kan worden ingericht en de procesbegeleider die partijen persoonlijk ondersteunt bij hun streven naar verandering. De rol van expert, autoriteit en arbiter ligt meer voor de hand als het probleem inhoudelijk van aard is en er specifieke methodieken voor analyse en ontwerp gebruikt worden. De rol van bemiddelaar en procesbegeleider past beter bij samenwerkingsproblemen. De rol van de procesregisseur is geschikt om het veranderproces zorgvuldig vorm te geven en veranderingen te bewerkstelligen in de strategische koers, de werkorganisatie, de managementstijl, de samenwerking en de kwaliteit van dienstverlening.

Het zijn niet alleen de verandermanagers, projectleiders en adviseurs die rollen vervullen in een veranderproces. Zonder voortrekkersrol van het topmanagement komen geen ingrijpende veranderingen tot stand. Het topmanagement speelt een rol in de uiteindelijke besluitvorming. Leidinggevenden spelen vaak een eigen rol in het interpreteren van problemen en het realiseren van veranderingen op afdelingen. Ondernemingsraden hebben een rol om te adviseren over voorgenomen veranderingen. Medewerkers worden dikwijls gevraagd mee te denken bij het analyseren van problemen en het zoeken naar oplossingen, en om mee te doen bij het realiseren van veranderingen. Het benoemen van rollen voor specifieke doelgroepen in een veranderproces helpt om verwachtingen helder te maken over ieders bijdrage en zo onzekerheid te reduceren over de aanpak van de verandering.

8. INTERVENTIES

Interventies zijn concrete activiteiten die de effectiviteit van een organisatie helpen vergroten en veranderingen ondersteunen. Tijdens veranderprocessen wordt gebruik gemaakt van specifieke interventies gericht op organisaties als geheel, op groepen en op individuen. Ook worden interventies gebruikt om het veranderproces soepel te doen verlopen en weerstand te voorkomen. Er zijn enorm veel interventies beschikbaar. De keuze van een interventie is afhankelijk van de aard van het vraagstuk, de omvang van de organisatie en het organisatieniveau. Deel vijf van deze reeks gaat uitgebreider in op interventies en het gebruik daarvan.

❖ **Interventies op organisatieniveau**

Een voorbeeld van een interventie op organisatieniveau is het gebruik van zoekconferenties. Dergelijke conferenties kunnen een goede start vormen voor het begin van een verandertraject of voor het uitwerken van een nieuwe strategie en een bijpassende structuur en cultuur. Basisidee is dat een grote groep mensen uit de organisatie meerdere dagen bijeenkomt. De deelnemers zijn afkomstig uit verschillende niveaus en groepen in de organisatie. Ook relevante klanten, toeleveranciers, afnemers en specifieke deskundigen kunnen aan de conferentie deelnemen. In conferenties worden de deelnemers in staat gesteld om op creatieve en open wijze van elkaar te leren hoe een wenselijke verandering kan worden gerealiseerd. Alle deelnemers dragen bij aan de uitvoering, afstemming en coördinatie van taken tijdens de conferentie.

Het gebruik van vragenlijsten en het terugkoppelen van gegevens is een krachtige interventietechniek. Deze interventie wordt vaak gebruikt tijdens de diagnose. Met behulp van een vragenlijst worden op systematische wijze gegevens verzameld over het functioneren van de organisatie. De gegevens worden terug gerapporteerd op alle niveaus binnen de organisatie. Organisatieleden interpreteren de gegevens in groepsbijeenkomsten en maken plannen om tot verbetering van het functioneren van de organisatie te komen. Er zijn ook interventies die aangrijpen op de structuur van de organisatie, zoals High Performance Organization, Team Based Organization en Operational Excellence. Voorbeelden van interventies die aansluiten bij cultuurverandering zijn kwaliteitsmanagement, kwaliteitscirkels of organisatiebrede invoering

van competentie management. Tegenwoordig worden ook wel netwerken van organisaties samengebracht om hun functioneren in een maatschappelijke context te bespreken en verbeteringen in hun functioneren aan te brengen.

Voor een goed verloop van het veranderproces kunnen verschillende groepsinterventies worden gebruikt om conflicten hanteerbaar te maken of interacties tussen personen en groepen te verbeteren. Een interventie voor conflictoplossing tussen groepen is de confrontatiebijeenkomst. In deze interventie onderzoeken en bespreken groepen de beelden van elkaar en vergelijken deze met hun zelfbeeld. Conflicten kunnen ook worden opgelost door onderhandeling en probleemoplossing met behulp van een derde onafhankelijke partij. Er bestaan verscheidene groepsinterventies om het functioneren van groepen te verbeteren. Deze interventiemethodieken zijn geschikt wanneer nieuwe afdelingen zijn gevormd in een nieuwe werkorganisatie. De diagnostische afdelingsbespreking, de taakanalysetechniek en de rolanalysetechniek richten zich op het achterhalen van ingesleten gedragspatronen en het vernieuwen van werkwijzen en samenwerkingspatronen. Er bestaan ook opleidingen en methoden voor teamontwikkeling om samenwerking binnen teams te verbeteren.

❖ **Interventies op individueel niveau**

Interventies op individueel niveau helpen organisatieleden om andere attitudes en gedragingen te ontwikkelen. Er bestaan enorm veel trainingsprogramma's waarin organisatieleden kennis en vaardigheden kunnen opdoen en hun functioneren kunnen verbeteren. Opleidingen kunnen effectief zijn wanneer de inhoud van de training goed aansluit bij de concrete werksituatie en de behoeften van het individu. Een vaak gebruikte individuele interventie is consultatie. Deze interventie richt zich op het vergroten van inzicht van individuele organisatieleden over gebeurtenissen in de organisatie en de eigen rol daarin. Wanneer geconstateerd wordt dat personen niet kunnen voldoen aan de eisen van de nieuwe organisatie, kan overplaatsing of outplacement worden overwogen.

❖ **Procesinterventies**

Procesinterventies dragen bij aan een goed verloop van het veranderproces. Specifieke procesinterventies zijn het onderhouden van een contactennetwerk en het goed afstemmen en

plannen van veranderingen. Informele gesprekken kunnen behulpzaam zijn bij het uitwisselen van ideeën en visies, het op tijd signaleren van eventuele problemen, en het inschatten welke interventies wenselijk zijn. Communicatie met groepen over het verloop en de voortgang van de verandering kunnen bijdragen aan een goed procesverloop doordat extra steun kan worden opgebouwd en nieuwe informatie wordt verkregen. Communicatie over de verandering verlangt gerichte aandacht, enerzijds om een continue stroom informatie te realiseren, anderzijds om de informatie goed op elkaar af te stemmen. Om de gewenste situatie te bereiken zullen activiteiten op elkaar afgestemd moeten worden door middel van een actieplanning. Deze actieplanning richt zich op het afstemmen, plannen en uitvoeren van de verschillende interventies. Om tot een goede actieplanning te komen is het nodig inzicht te hebben in de onderlinge samenhang en de volgorde van activiteiten tijdens de implementatie van veranderingen. Het gebruik van een actieplanning komt terug in deel vier van deze reeks als dieper wordt ingegaan op het realiseren van veranderingen.

9. SUCCESVOORWAARDEN VOOR VERANDERING

We besluiten deze eerste aflevering van de *Verandermanagementbox* met een aantal aandachtspunten voor succesvolle verandering.

❖ **Heldere koers**

Een duidelijke missie en een heldere strategische koers zijn essentieel om mensen in de organisatie een toekomstperspectief te bieden. Doordat omgevingsveranderingen en markteisen expliciet worden gemaakt, ontstaat er een extern perspectief op veranderen. Dit externe perspectief is voor mensen vaak herkenbaar en helpt om de reden voor veranderen niet in het eigen falen te zoeken. Als de toekomstvisie nog niet helder is, verdient het aanbeveling om in het veranderproces specifieke aandacht te geven aan strategieontwikkeling. Maar alleen aandacht voor strategie is onvoldoende. Organisaties zijn complexe systemen waarin relaties bestaan tussen strategie, structuur, cultuur, technologie en menselijk gedrag. Bij fundamentele verandering gaat het erom de organisatie als geheel in beweging te krijgen. Succesvol veranderen betekent dat er aandacht is voor de hardere kanten, zoals de strategie, de structuur en de technologie, en voor de minder harde kanten, zoals cultuur, leidinggeven en samenwerkingspatronen.

❖ **Gedeelde probleemervaring**

Een gedeelde probleemervaring is noodzakelijk voor elke verandering. Bij een ernstige crisis is het de taak van het topmanagement om de ernst van de situatie duidelijk te maken en vertrouwen te geven dat harde ingrepen het voortbestaan van de organisatie veilig stellen. Als de organisatie niet in crisis verkeerd en er voldoende tijd is voor verandering, dan is het mogelijk om tot een gezamenlijke probleemervaring te komen. De bereidheid tot veranderen neemt snel toe als ook de overige organisatieleden problemen ervaren en energie willen stoppen in het oplossen daarvan.

❖ **Inspirerend leiderschap**

Een inspirerende leider die het veranderproces actief steunt, draagt in sterke mate bij aan een

soepel verloop van de verandering. Actieve steun van de top is nodig om ingrijpende veranderingen te realiseren. Alleen op dit niveau kunnen beslissingen worden genomen over structurele, culturele en technologische vernieuwingen. Bovendien vervult het topmanagement een voorbeeldfunctie als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe culturele waarden. Als het topmanagement onvoldoende als team functioneert, dan is het nodig om binnen de directie eerst te werken aan teamontwikkeling. Ook het middenmanagement speelt bij verandering een belangrijke rol. Veranderingen worden door leidinggevendenden vaak gezien als een boodschap dat hun vroegere leiderschap niet voldoet. Hierdoor kan verandering worden gezien als een persoonlijk falen. Tijdens de diagnosefase is het daarom verstandig om problemen waarmee leidinggevendenden zelf worstelen bespreekbaar te maken. Leidinggevendenden spelen ook een belangrijke rol in de communicatie over de veranderingen. Bij hen komen vaak als eerste de vragen terecht van medewerkers over het verloop van het veranderproces. Om deze vragen adequaat te kunnen beantwoorden is het wenselijk dat leidinggevendenden goed op de hoogte te zijn van de koers, de aanpak en het verloop van de veranderingen. Bij het vormgeven van de nieuwe organisatie is actieve betrokkenheid van de leidinggevende een vereiste. Managementopleidingen over veranderprocessen kunnen daarbij ondersteunend werken.

❖ **Heldere doelen**

Heldere doelen voor de verandering zijn nodig om richting te geven aan de verandering en om energie te mobiliseren. Het formuleren van doelen betekent niet dat het veranderproces al geheel vast ligt. Het is daarom zinvol om ook de aanpak van de verandering expliciet te maken. Communicatie over de richting en aanpak van de verandering is essentieel. Deze communicatie kan op vele manieren worden vormgegeven: in presentaties voor het hele bedrijf, in discussiebijeenkomsten en in bestaande overlegvormen. Ook schriftelijke informatie kan helpen om de doelen voor verandering te verhelderen. Helderheid over de aanpak reduceert onzekerheid en draagt bij aan realistische verwachtingen over het procesverloop. Goede communicatie is essentieel voor het slagen van het veranderproces. Communicatie stimuleert het veranderpotentieel omdat de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd. Een gebrek aan informatie

over de verandering kan leiden tot onzekerheid en wantrouwen en daarmee de veranderbereidheid teniet doen. Voor het verstrekken van informatie bestaan veel mogelijkheden, zoals bedrijfspresentaties, bedrijfsjournaals, informatie in het bedrijfsblad, specifieke bulletins, en ook het geven van informatie aan klanten. Uitwisselen van informatie kan in conferenties, werkgroepen en informatiebijeenkomsten, videoconferenties en computeranimaties.

❖ **Bewuste keuzes maken**

Een bewuste keuze voor een veranderaanpak en het verduidelijken van deze keuze kan het veranderproces versoepelen. Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer is het de kunst om een bewuste keuze te maken voor een specifieke veranderaanpak die aansluit bij het vraagstuk en de situatie. Een ontwerpaanpak heeft de voorkeur als de organisatie in een crisis verkeert en een afbouwproces nodig is. Een ontwikkelingsaanpak verdient de voorkeur als de organisatie streeft naar versterking van flexibiliteit en innovatief vermogen. Het blijkt soms lastig om met een zuivere ontwikkelingsaanpak tot fundamentele vernieuwing te komen. Dit kan worden opgelost door een afwisselend gebruik van de ontwerp- en ontwikkelstrategie. Naarmate het proces vordert komt het accent steeds meer op de ontwikkelingsbenadering te liggen.

❖ **Inventariseren van barrières**

Tijdens het veranderproces is het wenselijk de barrières te inventariseren die een effectieve invoering van veranderingen in de weg staan. Belemmeringen kunnen liggen in de bestaande strategie, structuur, cultuur, technologie en het politieke systeem. Barrières kunnen ook voortkomen uit eerdere veranderprocessen die niet succesvol waren waardoor een gebrek aan vertrouwen is ontstaan dat wezenlijke veranderingen mogelijk zijn. Het bespreekbaar maken van deze ervaringen versterkt het idee dat de organisatie wil leren van gemaakte fouten en nu een andere aanpak wil kiezen. Zonder twijfel wordt de huidige wijze van management als een belemmering genoemd voor verandering. Het vergt van het topmanmanagement lef om deze barrières open te bespreken en na te gaan hoe belemmeringen kunnen worden opgeheven. Voor een succesvolle verandering is het nodig om rekening te houden met de belangengroepen in de organisatie, hun doelen, hun machtsbronnen en hun machtsrelaties. Sluimerende machtsconflicten leiden tot verstarring van de besluitvorming. Vooral machtsproblemen in de

top van de organisatie kunnen veranderingen blokkeren. Veranderen is lastig zolang bestaande conflicten niet worden opgeruimd en er onduidelijkheden blijven bestaan over de machtsverdeling. Macht kan ook positief worden aangewend om conflicten op te lossen, coalities aan te gaan en mogelijkheden voor samenwerking te vergroten. Een machtspositie kan ook worden gebruikt voor het overdragen van inspirerende visies waardoor enthousiasme ontstaat en energie wordt gegenereerd voor veranderen.

❖ **Actieve betrokkenheid**

Actieve betrokkenheid van organisatieleden draagt ook bij aan een succesvol verloop van veranderprocessen. Het is dus essentieel om zulke actieve betrokkenheid te realiseren. Deze betrokkenheid kan worden gerealiseerd door inspireren en consulteren. Inspireren draagt bij aan het bieden van een toekomstperspectief. Consulteren leidt ertoe dat betere oplossingen voor problemen worden gevonden. Door actieve betrokkenheid in het veranderproces doen organisatieleden ervaring op met veranderprocessen. Daardoor kunnen zij steeds makkelijker veranderingen op eigen kracht vormgeven en flexibel reageren op veranderende omstandigheden. Leren vindt plaats in alle veranderprocessen. Bij diepgaand leren in organisaties worden nieuwe visies op organiseren uitgewisseld en gevormd. In dialoogconferenties kunnen perspectieven op problemen worden uitgewisseld. Zoekconferenties kunnen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de toekomst en bij het vertalen van deze visie naar de wijze van organiseren. Ontwerpconferenties kunnen het herontwerpproces ondersteunen. Het leervermogen kan worden vergroot door openheid aan te moedigen en te waarderen en door verschillende perspectieven op toekomstmogelijkheden te stimuleren.

❖ **Stapsgewijze aanpak**

Succesvol veranderen verlangt een ideaalbeeld van de toekomstige situatie. Dit ideaalbeeld geeft richting aan de veranderingen. Een stapsgewijze aanpak helpt om afstemming en coördinatie binnen het veranderproces mogelijk te maken. Het is wenselijk om in het proces rustmomenten in te bouwen waarop het veranderproces zelf wordt bestudeerd en kan worden bijgesteld. Opleidingen kunnen het invoeringsproces vergemakkelijken en reflectie op de aanpak van veranderingen stimuleren. De opleiding moet praktische ondersteuning bieden in de dagelijkse werkzaamheden en aansluiten bij de behoefte van deelnemers. In specifieke

opleidingen voor leidinggevendenden kunnen zij elkaar ondersteunen bij het realiseren van veranderingen en nieuwe manieren van leidinggeven. Bij gedragsverandering is het essentieel dat medewerkers en leidinggevendenden samen hun vaardigheden verbeteren. Juist deze gezamenlijke activiteit kan helpen bij de manier waarop mensen in de organisatie samenwerken en resultaten behalen.

10. SUCCESVOL VERANDEREN VAN ORGANISATIES

Tot zover deze eerste aflevering van de *Verandermanagementbox*. In deze aflevering is een overzicht gegeven van centrale thema's in verandermanagement en er is stilgestaan bij succesfactoren voor organisatieverandering. Effectief verandermanagement bestaat uit het formuleren van een inspirerende visie, het benoemen van problemen, het sturen van de verandering en het effectueren van de verandering. Voor het effectueren van de verandering is het nodig bewuste keuzen te maken voor veranderstrategieën en interventies. Succesvolle verandermanagers en adviseurs zijn in staat zijn om het veranderproces op gang te houden door informatie en feedback te geven, hulpmiddelen aan te reiken, steun te bieden, hulpbronnen te identificeren en betrokkenen bewust te maken van elke stap vooruit in de richting van het gewenste doel. Door goed op de hoogte te blijven van het verloop van het veranderproces kan de ontwikkeling van de organisatie worden gevolgd en ondersteuning worden geboden als dat nodig is. Veranderen lijkt soms lastig, maar met een weloverwogen aanpak is succesvol veranderen van organisaties vooral inspirerend en dankbaar. Aan die inspiratie voor veranderen willen we met deze audioreeks een bijdrage leveren.