

## Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën

# Iedereen ziet veranderen vanuit ander perspectief

In het voorjaarsnummer van *Management en Consulting* pleit Steven ten Have voor gedegen onderzoek naar de effectiviteit van veranderstrategieën in verschillende situaties. In het zomernummer zijn verschillende onderzoeken tegen het licht gehouden en te licht bevonden. In dit nummer presenteert Jaap Boonstra de resultaten van een onderzoek naar de samenhang tussen veranderstrategieën en het verandervermogen in verschillende situaties. Die is groot.

In zijn bijdrage aan *Management en Consulting* pleit Steven ten Have voor onderzoek naar veranderstrategieën en de effecten daarvan. Dit pleidooi onderschrijf ik graag. Ook wil ik collega's uitnodigen om in dit tijdschrift kennis en ervaring te delen over manieren van effectief veranderen in specifieke situaties.

De afgelopen tien jaar heeft een onderzoeksteam aan de Universiteit van Amsterdam in samenwerking met Sioo onderzoek verricht naar veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties, de keuze van managers voor bepaalde veranderingsstrategieën en de samenhang van deze strategieën met het verandervermogen van organisaties. Bij het onderzoek zijn driehonderd business units betrokken. Meer dan 2100 mensen werkten mee, waaronder directieleden, lijnmanagers, medewerkers en adviseurs. De uitkomsten zijn gebaseerd op vragenlijstonderzoek en diepgaande longitudinale casestudies.

De resultaten laten zien dat de beste manier van veranderen niet bestaat en dat machtsstrategieën en planmatige veranderstrategieën in de meeste situaties niet bijdragen aan steun en inzet van het personeel. Dergelijke aanpakken zijn daarom vaak tot mislukken gedoemd als het gaat om tweede orde veranderingen waarbij bedrijfsprocessen wijzigen en nieuwe vormen van samenwerking nodig zijn.

### Veranderstrategieën

Uit het onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en Sioo blijkt dat 13 procent van het management kiest voor een machtsstrategie om veranderingen te realiseren. Vanuit bedreigingen uit de omgeving wordt een geplande verandering ingezet. Het topmanagement heeft doelen vastgesteld en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader.

Daarentegen kiest 23 procent voor een planmatige veranderstrategie met inbreng van experts. Kern van deze aanpak is dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen.

In 18 procent van de gevallen geven managers de voorkeur aan een onderhandelingsstrategie die is gebaseerd op de eigen machtspositie. Hierbij is de gedachte dat mensen worden gemotiveerd door eigen belang en dat veranderingen tot stand komen door het zichtbaar maken van eigen voordeel en het uitruilen van belangen.

Deze drie veranderstrategieën resulteren in een beperkte capaciteit tot veranderen, een toename van politiek gedrag en een sceptische en afwachtende houding van het personeel. De kans op succesvolle verandering is klein en het vermogen om veranderingen op eigen kracht te realiseren is laag.

Een kwart van managers kiest voor een programmatische veranderstrategie. Het idee hierbij is dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben om te veranderen, mits er maar een goede regisseur is die het beste uit hen haalt. Door het creëren van een veilige context en het aanbieden van heldere structuren wordt onzekerheid gereduceerd en een bedding gevormd voor verandering. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken bij alle fasen daarvan. Deze aanpak leidt tot een beperkt verandervermogen, ook al is de kans op succes groter dan bij de planmatige strategieën.

In een interactieve aanpak van veranderen komt de innovatie op gang door het uitwisselen van perspectieven op organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te krijgen. In de interactieproces-

# Er is een groot verschil tussen wat mensen zeggen dat

sen proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken. Deze aanpak leidt in de meeste gevallen tot meetbaar positieve effecten voor klanten, snellere ontwikkeling van nieuwe producten, betere bedrijfskundige en personele kengetallen en een hogere tevredenheid van medewerkers met de verandering. Het veranderingsvermogen is hoog: de medewerkers leren veranderingsprocessen op eigen kracht vorm te geven. Niettemin kiest slechts 21 procent van de managers voor deze aanpak.

## Verschillen in perspectief

Uit vragenlijstonderzoek blijkt dat er aanzienlijke verschillen zijn in het perspectief van directieleden, leidinggevenden en medewerkers. Directieleden die de veranderingen zelf sturen, zijn van mening dat ze participatieve en interactieve strategieën gebruiken. Middenmanagers nuanceren dit beeld en ervaren meer planmatige strategieën. Medewerkers ervaren vooral machtsstrategieën en planmatige strategieën. Kennelijk maakt het uit of je als handelend subject de verandering stuurt, of dat je het object daarvan bent en zelf geen invloed hebt op de strategie. Directieleden beoordelen de effectiviteit van hun handelen en het verandervermogen van de organisatie ook aanzienlijk hoger dan leidinggevenden of medewerkers. Medewerkers zijn het meest sceptisch over het succes van de veranderingen. Uit een meervoudige, diepgaande casestudie blijkt dat planmatige strategieën dominant zijn als wordt gekeken naar concreet gedrag van verandermanagers, terwijl uit documentanalyse naar voren komt dat ze een voorkeur hebben voor participatieve en interactieve strategieën. Hiermee wordt de theorie bevestigd dat er een groot verschil is tussen wat mensen zeggen dat ze willen doen (praat-theorie) en wat ze feitelijk doen (daad-theorie).

## Mening klanten serieus nemen

Voor effectief veranderen is het verstandig om de mening van klanten serieus te nemen. In die zin onderschrijf ik de opvatting van Ten Have dat het primaire proces en de vraag

naar het bestaansrecht van de organisatie essentieel is in veranderprocessen. Economische doelstellingen zijn voor bedrijfsorganisaties vanzelfsprekend van belang. Voor overheidsorganisaties is doelgerichtheid en doelmatigheid evenzeer relevant, naast legitimiteit en verantwoordelijkheid. Behalve het economische belang en de daarmee verbonden aandeelhouderswaarde lijkt mij ook het klantperspectief van belang en de waarde die een organisatie heeft voor alle betrokken groepen.

Uit het onderzoek van de Universiteit van Amsterdam blijkt dat ook de mening van medewerkers ertoe doet omdat zij kennis hebben van het primaire proces, zicht hebben op klantwensen en omdat zij een succesfactor zijn in het duurzaam veranderen van organisaties.

## Geen manier is de beste

Veel praktijkbeoefenaars en academici verlangen naar een eenduidig en generiek raamwerk voor organisatieverandering. Beer & Nohria hebben met hun studie 'The code of Change' een poging ondernomen om een generieke veranderaanpak te ontwikkelen die toepasbaar zou zijn in alle mogelijke situaties. Na vijf jaar studie en samenwerking met andere grootheden, zoals Schein, Argyris, Quinn, komen zij tot de conclusie dat één generieke theorie over organisatieverandering onmogelijk is.

Naar mijn idee is een alomvattende theorie niet alleen onmogelijk maar ook onwenselijk. Een dergelijke theorie ontkent de complexiteit en dynamiek van de situatie waarin managers werken en kan alleen tot schijnzekerheden leiden. Bovendien wordt diversiteit ontkent, juist in een tijd waarin dit toeneemt. Ik zie meer in diversiteit van ervaringen en opvattingen zodat een gedegen wetenschappelijk debat over succesvol veranderen kan worden gevoerd dat is gebaseerd op een variëteit aan ervaringen en evidenties. De beste manier van organiseren bestaat niet, dat weten we al sinds de studies van Lawrence & Lorsch uit de jaren zestig. Zo is die er ook niet bij veranderen, en dat weten we eveneens al

Tabel 1. Veranderstrategieën en verandervermogen.

Machts strategie 13%	Planmatige strategie 23%	Onderhandeling strategie 18%	Programmatische strategie 25%	Interactieve strategie 21%
<b>Doorduwen</b>	<b>Verhuizen</b>	<b>Onderhandelen</b>	<b>Trekken</b>	<b>Ontdekken</b>
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij de top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel-empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reeducatief Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialogo en conflict Veel interactie
<b>Zeer laag verandervermogen</b>	<b>Laag verandervermogen</b>	<b>Gering verandervermogen</b>	<b>Beperkt verandervermogen</b>	<b>Hoog verandervermogen</b>

# ze willen doen (praat-theorie) en wat ze feitelijk doen (daad-theorie)

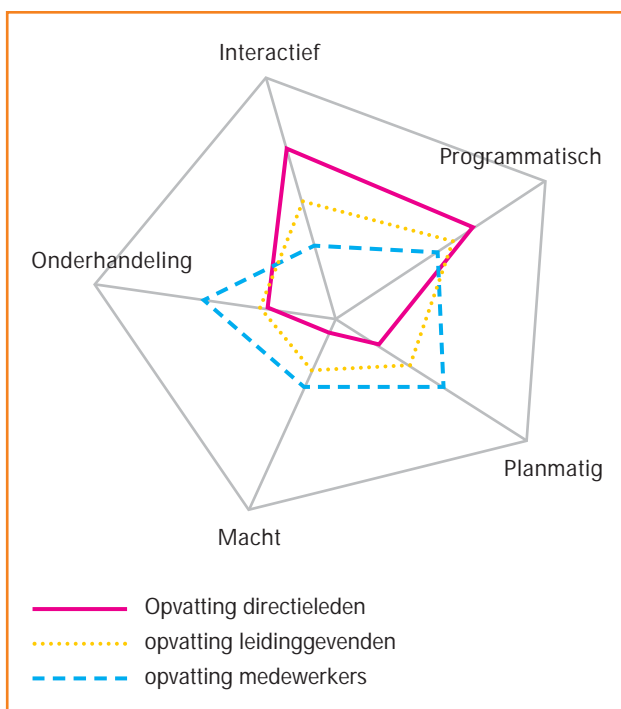
langere tijd. Tegelijkertijd geldt dat niet elke manier van veranderen even succesvol is.

## Doelgericht veranderen

Doelgericht en planmatig veranderen lijkt passend in een situatie waarin problemen eenduidig en de doelen helder zijn. Vaak gaat het dan om eerste orde veranderingen. Doelgericht veranderen is lastig als doelen nog niet duidelijk zijn of als het gaat om het realiseren van transformatieve veranderingen. In het geval van veranderingsprocessen wil ik pleiten voor een weloverwogen en betekenisvolle aanpak. Voor mij betekent dit dat weloverwogen wordt gekozen voor een passende aanpak van een veranderingsproces waarbij de specifieke context in ogenschouw wordt genomen. Soms is planmatig veranderen een passende en weloverwogen keuze. Deze aanpak is echter twijfelachtig bij tweede orde veranderingen waarbij de problematiek helder is, maar het einddoel nog onduidelijk. Geplande verandering is gedoemd te mislukken in derde orde veranderingen waarin de context onduidelijk is.

Een lastige keuze voor managers is het inrichten van veranderingsprocessen en het kiezen van een passende veranderingsaanpak. Directieleden kiezen bijna nooit voor een interactieve veranderstrategie. Strategieën gebaseerd op macht of geplande en programmatische strategieën zijn populairder. Achter deze strategieën zit de vooronderstelling dat een organisatie zich in een stabiele evenwichtstoestand bevindt en dat er balans moet zijn in de relatie tussen organisatie en omgeving. Het is de vraag of dit streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en we te maken hebben met lastig te definiëren problemen. Het inrichten en sturen

Figuur 1. Opvattingen van directie, managers en medewerkers over veranderstrategieën.



van veranderingen is dan niet langer toereikend.

De oude gedachte voldoet niet meer dat een organisatie eerst moet worden ontdooid voordat beweging mogelijk is, en dat na de beweging de organisatie weer moet worden bevroren. Bij toenemende turbulentie en beweging lijkt het verstandiger om de situatie eerst te bevroren en dan langzaam te ontdooiden totdat beweging als vanzelf ontstaat. Het gaat er dan om dat vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst.

Dit roept nieuwe dilemma's op voor managers. Het gaat om het spelen met dynamiek en onzekerheid. Veel organisaties bevinden zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten kunnen bijdragen aan creativiteit en vernieuwing. ■

Jaap Boonstra is rector van Sioo, hoogleraar 'Management van Verandering in Organisaties' aan de Universiteit van Amsterdam en hoogleraar 'Organizational Dynamics' bij Esade Business School in Barcelona.

## Lezenswaardigheden

Het kernonderzoeksteam bestaat uit Jaap Boonstra, Killian Bennebroek Gravenhorst en Renate Werkman. Over het onderzoek zijn meerdere publicaties verschenen, waaronder het proefschrift van Bennebroek Gravenhorst (Sterke staaltjes van samenwerking). Het proefschrift van Werkman wordt dit jaar gepubliceerd (Werelden van verschil). De onderzoeksgegevens in dit artikel zijn grotendeels gebaseerd op het onderzoek van Renate Werkman. Enkele publicaties zijn:

- Werkman, R.A. (2005) Werelden van verschil. Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen creëren en hanteren. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. In druk.
- Werkman, R.A., J.J. Boonstra & W.L. van der Kloot (2005) Changing organizations. Understanding complexity, not denying it. Academy of Management, Hawaii, augustus 2005.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002) Sterke staaltjes van samenwerking. Survey feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering. Deventer: Kluwer.

Het onderscheid tussen de eerste, tweede en derde orde veranderingen wordt al langer gemaakt in theorieën over verandermanagement. In mijn oratie 'Lopen over water' heb ik hierbij uitgebreid stilgestaan. Deze oratie is te downloaden vanaf de website van *Management en Consulting*.

Een pleidooi voor weloverwogen en reflectief veranderen, is uitgewerkt in: Boonstra, J.J. (2004) The dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley. Met name het slothoofdstuk gaat in op de keuze voor contextueel veranderen en het begrip betekenisvol veranderen.