

Veranderkunst: organiseren, communiceren en veranderen

Jaap J. Boonstra en Wim.J.L. Elving

1. Inleiding

Het doel van dit boek is om een professionele visie op organisatieverandering te geven en om zichtbaar te maken hoe organiseren, communiceren en veranderen elkaar kunnen versterken in verandertrajecten. De tien praktijkbeschrijvingen in dit boek bevatten een enorme rijkdom aan ervaringen en succesfactoren. In dit hoofdstuk kijken we terug op deze praktijken en spiegelen we de praktijk aan theoretische inzichten die eerder in dit boek zijn beschreven. Eerst gaan we in op de aanleiding voor verandering en de veranderopgave. Daarna kijken we naar de gekozen veranderstrategieën. Vervolgens geven we aandacht aan de rol van communicatie in veranderprocessen. Dan staan we stil bij succesfactoren voor veranderen en tot slot kijken we terug op de beschreven praktijk en maken we een onderscheid in veranderen en adviseren als kunstje, als kunde en als kunst.

2. Aanleiding voor veranderen

Externe druk lijkt in alle gevallen de aanleiding om een veranderproces te starten. Het maakt weinig verschil of het gaat om commerciële bedrijven of maatschappelijke organisaties. Allemaal worstelen ze met omgevingsveranderingen en andere markteisen. Het gaat om het verwerven van een sterkere concurrentiepositie of om beter in te spelen op behoeften van klanten, zoals bij voedselproducent Hero, containeroverslagbedrijf ECT, vervoersinformatie 9292 en ingenieursbureau Arcadis. Of het gaat om beter presteren omdat externe partijen vinden dat het zo niet langer kan, zoals bij de Belastingdienst en ROC Tilburg. Of het gaat om het uitvoeren van politieke besluiten en het bewijzen van maatschappelijke meerwaarde, zoals bij de Mondriaanzorggroep, de gemeente Teylingen, woningcorporatie De Goede Woning en de Politie Midden- en West Brabant. (Zie schema 1).

Schema 1 Drijfveren en speerpunten voor verandering

Commerciële bedrijven	
Hero	Versterken van concurrentiepositie door offensieve markt- en productstrategie en overname van een bedrijf voor kindervoeding. Investering in het betreden van nieuwe markten met een verbreding van het productassortiment.
Arcadis	Versterken van toegevoegde waarde voor klanten door markt- en klantgericht te gaan organiseren. Bundeling van expertisevelden en kennis maakt interdisciplinair werken mogelijk en biedt klanten meer toegevoegde waarde in de dienstverlening.
ECT	Concurrentiestrategie gericht op verlagen van kosten en verhogen van dienstverlening door flexibele inzet van personeel. Zoeken naar een win-win situatie voor bedrijf en werknemers door werkroosters slimmer en gezonder te maken.
Maatschappelijke organisaties	
9292	Inspelen op overheidsseisen en benutten van informatie- en communicatietechnologie om reizigers optimaal van reisinformatie te voorzien. Herinrichten van bedrijfsprocessen en stroomlijnen van de organisatie zodat reizigers makkelijker informatie kunnen krijgen tegen lage kosten.
De Goede Woning	Transformatie van een gesubsidieerde overheidsinstelling naar een zelfstandige en maatschappelijke onderneming. Verschuiving van een technische oriëntatie naar een commerciële en maatschappelijke oriëntatie.
Mondriaangroep	Inspelen op marktwerking in de gezondheidszorg door het bieden van transparante en kwalitatief hoogstaande zorg. Opbouwen van een innovatief netwerk in de geestelijke gezondheidszorg om krachten te bundelen en kennis uit te wisselen en te benutten.
ROC Tilburg	Inspelen op de landelijke invoering van competentiegericht leren en investeren in verhoging van kwaliteit in het onderwijs en verbetering van reputatie. Herinrichting van de organisatie in kleinere scholen met centrale sturing en centralisatie van ondersteunende taken.

Overheidsorganisaties	
Belastingdienst	Klantgericht werken en verlagen van de kosten door de interne ICT-organisatie. Samenvoegen van afzonderlijke ICT-organisaties in één ondersteuningsorganisatie en een verschuiving van productgericht naar procesgericht organiseren.
Teylingen	Fusie van drie gemeenten om te voldoen aan eisen van bestuurskracht en schaalgrootte. Bestuurlijke en ambtelijke samenvoeging met behoud van hoogwaardige lokale dienstverlening. Bundeling van ondersteunende taken en versterken van samenwerkingscultuur.
Politie Brabant	Ontwikkeling van vakmanschap bij wijkagenten om beter te kunnen omgaan met complexiteit in een multiculturele samenleving. Invoering van fijnmazige samenwerking in wijkteams en verandering in houding en gedrag bij wijkagenten, districtschefs en korpsleiding.

Terugkijkend op de drijfveren voor verandering valt op dat de drie commerciële organisaties een proactieve concurrentiestrategie hebben om in te spelen op veranderende markteisen. Zij starten de verandering vanuit de ambitie om hun marktpositie te verbeteren. De maatschappelijke organisaties starten hun veranderingen vanuit nieuw overheidsbeleid dat is gestoeld op het idee van marktwerking of dat nieuwe kaders geeft voor de taakuitvoering. Ook de belastingdienst en de gemeente zien zich genooddaakt om veranderingen te starten vanuit politieke en maatschappelijke druk. Alleen de Politie Midden- en West Brabant start de verandering vanuit een eigen ambitie om maatschappelijke meerwaarde te bieden in een multiculturele samenleving.

Dat een meerderheid van de organisaties externe druk nodig heeft om in beweging te komen, is opmerkelijk, want op individueel niveau is bij bestuurders en adviseurs die ambitie om te veranderen wel degelijk aanwezig. Wat maakt dat trots, kracht en ambitie niet expliciet worden benut als bron voor vernieuwing? In recente literatuur wordt meer en meer gepleit om veranderingen te starten vanuit de kracht van de organisatie en de trots van de medewerkers. Wellicht speelt hierbij de misvatting een rol dat je eerst urgentie voor verandering moet creëren voordat mensen in beweging komen. Of is het voor verandermanagers en adviseurs makkelijker om de aanleiding voor veranderingen buiten de organisatie te leggen? Daar is wat voor te zeggen want het is eenvoudig om de reden voor verandering in de buitenwereld te zoeken. De kans is dan gering dat mensen zich beschuldigd voelen dat ze het niet goed doen of dat ze falen. Dergelijke beschuldigingen bemoeilijken veranderingen, dat weten we uit ervaring. Wellicht is het voor verandermanagers en adviseurs eenvoudiger om van buiten naar binnen te redeneren en oorzaken voor veranderen in de buitenwereld te zoeken. In die buitenwereld liggen de voorbeelden voor het grijpen waarom veranderen nodig is en je hoeft niemand te beschuldigen.

Tegelijkertijd maakt deze aanpak het lastig om in een beginfase echt communicatief te handelen. Er worden markt- en omgevingsanalyses gemaakt door bestuurders en organisatieadviseurs en die analyses worden vertaald in een visie en in een bedrijfsstrategie of een beleidsplan. Marketingdeskundigen en communicatiespecialisten mogen de nieuwe producten en plannen vertalen naar klanten en het eigen personeel. Klanten en burgers worden in deze startfase zelden betrokken. Medewerkers worden geïnformeerd, maar ze doen zelden mee in de analyses wat er gaande is in de buitenwereld. Dat is jammer, want medewerkers weten vaak goed wat er speelt bij klanten en burgers. Maar ook veranderkundig heeft deze aanpak consequenties. Vanuit communicatieperspectief blijft er geen andere rol over dan het verhelderen van de omgevingsdruk en het vertalen van de gekozen strategie. De kans is dan verkeken om een strategisch communicatief proces te starten waarbij klanten, burgers, medewerkers en bestuurders samen op zoek gaan naar aantrekkelijke toekomstmogelijkheden. Door de scheiding die wordt gemaakt tussen organisatie en omgeving, ontstaat ook een scheiding tussen de binnenwereld en de buitenwereld. Vanuit de buitenwereld wordt beargumenteerd dat de binnenwereld moet veranderen. En als de binnenwereld is veranderd, wordt dat aan de buitenwereld meegedeeld.

Toch is het niet te ontkennen dat organisaties te maken hebben met een toenemende druk vanuit hun omgeving. De context van de organisatie geeft richting aan de verandering. Het kan gaan om veranderende economische omstandigheden, de nieuwe mogelijkheden die informatie- en communicatietechnologie biedt, of sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en verkleuring van de samenleving. Alle beschreven organisaties houden rekening met deze

omgevingsfactoren en proberen daar op in te spelen. Verschillende actoren rond de organisaties oefenen invloed uit op de strategische koers die het management kiest. Dat kunnen klanten, handelspartners, concurrenten of vakbonden zijn. Het kan gaan om politici en ambtenaren bij de rijksoverheid die hun ideeën en beleidsplannen willen effectueren. Ook kan het gaan om burgers, bewoners, leerlingen of patiëntengroepen die ontevreden zijn met de dienstverlening. Duidelijk is dat succesvolle verandering gebaat is bij omgevingssensibiliteit en sensitiviteit voor de wensen van actoren die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie. Ook is duidelijk dat de veranderingen in de omgeving en het handelen van externe actoren ruimte laat voor strategische keuzen van het management. In de beschreven cases worden verschillende strategieën gekozen die variëren van overnames, fusies, herinrichting van bedrijfsprocessen, centralisatie van ondersteunende taken, opbouwen van kennisnetwerken, verandering van bedrijfscultuur en verandering van de houding en het gedrag van professionals. Er is genoeg strategische speelruimte en het topmanagement heeft de mogelijkheid om specifieke strategische keuzen te maken. Ook hebben ze de mogelijkheid om een specifieke veranderaanpak te kiezen die past bij de strategische koers en de mogelijkheden van de mensen in de organisatie. In de volgende paragraaf gaan we in op de specifieke keuzen voor veranderstrategieën.

3. Veranderstrategieën

Vanuit de scheiding tussen organisatie en omgeving en de dominante opvatting over organisaties als integraal systeem is het niet merkwaardig dat er weinig wordt gekozen voor een strategisch communicatieve veranderaanpak en een interactieve veranderstrategie. Dat is jammer, want vanuit maatschappelijke organisaties zijn hiervoor zeker mogelijkheden. Het veranderproces bij de Politie heeft nog de meeste kenmerken van een strategische communicatieve veranderaanpak.

Planmatige strategieën hebben de overhand in de beschreven veranderprocessen. In deze strategie nemen bestuurders, verandermanagers en adviseurs het initiatief en treden ze op als regisseurs. Deze veranderstrategieën passen goed bij de gesignaleerde problemen en ze worden bekwaam toegepast. De dominante redenering is dat de organisatie niet langer voldoet aan omgevingseisen en dat het de taak is van bestuurders om een nieuwe koers uit te zetten en een strategie te formuleren. Vanuit die strategie worden kaders voor verandering geformuleerd. Als de koers voor verandering is uitgezet worden medewerkers betrokken in de uitwerking en realisatie van de verandering. Zo ontstaat een participatieve benadering binnen heldere kaders. Communicatieadviseurs spelen vaak een ondersteunende rol in het veranderproces. Ze vertalen de strategie in begrijpelijke taal en zorgen ervoor dat medewerkers zich de strategie eigen maken. Met personeelsbijeenkomsten, nieuwsbrieven, bulletins, videoboodschappen, doeladders en veranderlogo's worden medewerkers op de hoogte gehouden en betrokken in de verandering. In de realisatiefase wordt door communicatieadviseurs de verandering verankerd in externe communicatie, merkprofilering en nieuwe huisstijl.

In een enkel geval is een onderhandelingsstrategie dominant, zoals bij het containerbedrijf ECT. Woningcorporatie De Goede Woning en Mondriaanzorggroep kiezen in hun veranderproces vooral voor een ontwikkelingsbenadering en een programmatische veranderstrategie. Bij de politie Midden en West Brabant kenmerkt de veranderaanpak zich door veel interactie tussen betrokkenen waardoor er nieuwe perspectieven, initiatieven en betekenissen ontstaan.

Schema 2 Keuze voor veranderstrategieën

Machtsstrategie	
Vanuit een crisissituatie en bedreigingen uit de omgeving wordt door topmanagement of een crisismanager een doelgerichte en geplande verandering ingezet. De doelen en de veranderrichting worden vastgesteld door topmanagement en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader en adviseurs. Er wordt strak gestuurd op voortgang en resultaat.	
----	Geen van de bedrijven kiest voor een machtstrategie waarbij topmanagement of een crisismanager een visie formuleert en de verandering eenzijdig doorzet.

<p>Planmatige strategie Managers en stafmensen proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Topmanagement speelt een voortrekkersrol in de verandering en maakt gebruik van de inbreng van experts en adviseurs. Na analyse van de omgeving worden doelstellingen geformuleerd, een veranderrichting vastgesteld en veranderingen geïmplementeerd.</p>	
ROC Tilburg	De collegevoorzitter benoemt de problemen en kondigt de verandering aan bij het personeel. Externe adviseurs worden ingeschakeld voor een blauwdruk van de nieuwe structuur. Een veranderteam zorgt voor de uitwerking van de structuur en begeleidt de implementatie binnen een strakke planning.
Teylingen	Het provinciebestuur geeft opdracht tot fusie. De gemeentesecretarissen formeren een projectbureau dat een organisatieplan en functiegebouw opstelt. De implementatie wordt strak geregisseerd vanuit een projectorganisatie. Medewerkers worden geïnformeerd over de voortgang maar niet betrokken.
Belastingdienst	De directeur benoemt problemen, kondigt een reorganisatie af en geeft een externe adviseur de opdracht om samen met een ontwerpgroep een nieuwe structuur te maken. Voor de implementatie wordt een ontwikkelgroep gevormd en met simulaties gewerkt om weerstand te voorkomen.
9292	De directeur zet lijnen uit voor de toekomst van het bedrijf en houdt rekening met omgevingseisen. Managers kiezen een projectmatige aanpak en overtuigingsstrategie om mensen mee te krijgen in de verandering. Communicatie en trainingen worden ingezet om gedragsverandering te bewerkstelligen.
Hero	De directeur ziet mogelijkheden voor overname. Samen met experts wordt een draaiboek gemaakt voor overname van het merk en de verkooporganisatie van een marktpartij. De integratie wordt voortvarend aangepakt met strakke communicatie naar binnen en buiten en inbreng van betrokkenen.
Arcadis	De Raad van Bestuur geeft opdracht aan de directeur om marktgericht te gaan werken. De verandering start met een planmatige aanpak en een verhaal over ondernemen met plezier. Samen met leidinggevenden wordt een nieuwe structuur ontworpen die daarna van onderaf is ingevuld.
<p>Onderhandelingsstrategie Een bemiddelaar richt zich op het tot stand brengen van coalities waarin verschillende partijen hun belangen zichtbaar maken en delen. Partijen kunnen hun deelbelangen realiseren door het zoeken naar compromissen door samen te werken aan verbeteringen in de bestaande situatie.</p>	
ECT	Een externe deskundige wordt ingeschakeld als onafhankelijke derde om flexibilisering van de arbeid bespreekbaar te maken en te leren van andere bedrijven. Nadat gemeenschappelijke belangen zijn geëxpliciteerd, is een nieuw rooster ontwikkeld. Communicatie was nodig om draagvlak te krijgen.
<p>Programmatische strategie Problemen en ambities worden benoemd door topmanagement en medewerkers worden betrokken in de probleemanalyse. Vanuit een gezamenlijke probleemanalyse worden doelen voor de verandering geformuleerd. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken bij alle fasen van verandering.</p>	
Mondriaanzorggroep	De zorgdirecteuren van drie instellingen werken aan vertrouwen en formuleren uitgangspunten voor verandering. Zorgprofessionals worden uitgenodigd om nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen. Geleidelijk ontstaan nieuwe samenwerkingspatronen en werkwijzen en een nieuwe taal in het werk.
De Goede Woning	In samenspraak met medewerkers wordt een visie geformuleerd. Vanuit deze visie zijn door leidinggevenden en medewerkers kernwaarden benoemd. Leidinggevenden en medewerkers vertalen in leersessies deze kernwaarden naar kerncompetenties en gedrag waarop ze elkaar aanspreken.
<p>Interactieve strategie Vernieuwingen worden op gang gebracht door een initiator die mensen uitnodigt om perspectieven uit te wisselen op organiseren, veranderen en innoveren. In de leerbijeenkomsten proberen mensen complexiteit te duiden. Door interacties worden betekenissen uitgewisseld en experimenten gestart met nieuwe vormen van organiseren en communiceren.</p>	
Politie Brabant	Vanuit een dialoog met burgers over veiligheid in de stad ontstaat een idee om diversiteit onderdeel te maken van het politiewerk. Door met wijkagenten en teamchefs te onderzoeken hoe diversiteit al aanwezig is in het dagelijkse werk, vormen zich verhalen over problemen en goed politiewerk. Uit deze verhalen ontstaan nieuwe ideeën en starten experimenten om in het politiewerk meer rekening te houden met de multiculturele samenleving. Vanuit successen in de praktijk ontstaat spelenderwijs een vernieuwingsproces 'Gekleurd Blauw'. Politievakmanschap krijgt in dit vernieuwingsproces steeds meer betekenis.

In de praktijk van verandering wordt gekozen voor verschillende veranderstrategieën. Er is geen beste strategie, zoveel is duidelijk. In de beschreven praktijksituaties wordt een bewuste afweging gemaakt van de meest passende veranderaanpak. Het weloverwogen kiezen van een veranderaanpak duidt op een professionele aanpak van veranderingen. De gemaakte keuzen zijn goed voorstelbaar en de bewuste keuze draagt zonder meer bij aan het succes van de beschreven veranderingen.

Opmerkelijk is dat de machtsstrategie niet wordt gekozen. Het veranderproces bij het ROC Tilburg heeft nog de meeste kenmerken van een machtsstrategie. De crisis in het functioneren was hier het sterkst voelbaar en de continuïteit van de organisatie stond onder druk. Meer dan de helft van de bedrijven kiest voor een planmatige veranderstrategie. In de top van de organisatie worden problemen benoemd en veranderingen afgekondigd. Het gaat in deze zes cases primair om veranderingen van de organisatiestructuur en de bedrijfsprocessen. De verandering wordt aanvaardbaar gemaakt door informatieverstrekking, communicatie over de koers en aanpak van de verandering, simulaties en trainingen. Ook in de onderhandelingsstrategie is bewuste en gerichte communicatie nodig om de verandering te verkopen en aanvaardbaar te maken voor het personeel. In twee cases is bewust gekozen voor een ontwikkelaanpak met een programmatische strategie. Het gaat hier primair om cultuurverandering en het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingspatronen. De professionals worden uitgenodigd om mee te denken over nieuwe wijzen van werken. Er is sprake van tweezijdig communicatie en veranderingen worden stap voor stap gerealiseerd. Het is boeiend dat juist bij de politie een interactieve veranderstrategie is gekozen. Wellicht is een achtergrond bij deze keuze dat de politie, en zeker de wijkagenten, met beide benen in de samenleving staan en uit ervaring weten wat er maatschappelijk speelt. Het praten met burgers en het onderzoeken van gebeurtenissen is onderdeel van het dagelijkse werk en daarom niet vreemd. Enthousiasme bij de top in de organisatie blijkt in de interactieve strategie een voorwaarde te zijn voor succes. Uit de casusbeschrijving blijkt dat zonder aanstekelijk enthousiasme en steun vanuit de top de kans groot is dat de verandering geen vervolg krijgt en de inspanningen voor niets zijn geweest. Maar ook geldt dat inspiraties en successen besmettelijk lijken te zijn en ergens anders weer opduiken als er ruimte is en mensen initiatieven willen nemen om aan de slag te gaan.

4. Communicatie in verandering

Communicatie tijdens veranderprocessen is essentieel zo blijkt uit alle praktijkbeschrijvingen. Maar communicatie is niet vanzelfsprekend. In enkele gevallen lijkt communicatie veronachtzaamd met stagnatie en gedoe als gevolg. In veel gevallen is aandacht voor communicatie niet vanzelfsprekend en vechten communicatieprofessionals voor een eigen inbreng. In de meeste gevallen krijgt communicatie een rol in het informeren van medewerkers en het faciliteren van het veranderproces. In enkele gevallen is communicatie substantieel in merkpositionering, identiteitsvorming en cultuurverandering. Het meest duidelijk is dit het geval bij de merkpositionering van Hero. Het gaat bij merkpositionering om het vertellen van een totaalverhaal waarbij het bedrijf en het nieuwe merk helder wordt gepositioneerd.

Onvoldoende aandacht voor communicatie tijdens veranderprocessen leidt tot gedoe. Bij de invoering van nieuwe roosters bij ECT ontstaat er binnenskamers aan de onderhandelingstafel een akkoord over flexibilisering van de arbeid door invoering van nieuwe roosters. Het akkoord sijpelt door in de wandelgangen en voordat de geplande informatiebijeenkomsten zouden plaatsvinden, wordt het werk neergelegd. Achteraf wordt geconstateerd dat in een veel eerder stadium met de werknemers gepraat had moeten worden. Ook bij Hero hoorden de mensen van Friso pas heel laat dat ze werden overgenomen. Dit leidde bij de werknemers tot onzekerheid en verkramping die alleen door intensieve aandacht kon worden weggenomen.

In de praktijk speelt communicatie vaak een rol in het vertalen van de visie en de strategische koers in begrijpelijke en aansprekende taal en het vertellen van visie en strategie aan de medewerkers. Toch blijkt het voor de geloofwaardigheid van de verandering essentieel dat topmanagement het initiatief neemt in de verandering en duidelijk zichtbaar is in de communicatie over de verandering. Bij alle

planmatige strategieën zien we dat de directievoorzitter problemen benoemt en de strategische koers vertelt aan mensen in de organisatie. En ook bij de programmatische strategie is het de rol van directieleden en managers om gesprekken aan te gaan, problemen en ambities te verduidelijken en om mensen te vragen of ze mee willen denken en werken aan verbetering. Deze communicatie kan niet worden uitbesteed aan externe adviseurs of communicatiespecialisten.

In de meeste praktijksituaties krijgt communicatie gaandeweg een plek in het veranderproces. Het gaat dan vooral om informeren van medewerkers over de voortgang van de verandering en het faciliteren van de verandering. Vaak wordt dan gebruik gemaakt van schriftelijke communicatie in de vorm van nieuwsbrieven, intranetbulletins, het verzamelen en verspreiden van verhalen, het maken van boekjes, het samenstellen van kaartspellen met kerncompetenties of het maken van een nieuwe huisstijl. In enkele gevallen adviseert de communicatiespecialist over het inzetten van de meest geschikte hulpmiddelen en in sommige gevallen gaat het om het organiseren van roadshows en informatiebijeenkomsten.

In een enkel geval wordt communicatie gezien als een proces van betekenisgeving waardoor verandering als vanzelf op gang komt. Dit is het geval bij het politiekorps. Als het gaat om betekenisgeving in verandering is dit vanzelfsprekend een activiteit van de leiding van de organisatie.

Schema 3 Communicatiestrategieën in veranderprocessen

<p>Overtuigingsstrategie Kernvraag is hoe boodschappen zo effectief mogelijk kunnen worden overgedragen zodat anderen overtuigd worden van de juistheid van de verandering. Het gaat om verticale informatieoverdracht vanuit de top van de organisatie naar leidinggevenden en medewerkers om te informeren over de noodzaak en de richting van de verandering.</p>	
ROC Tilburg	<p>Bij de centralisatie van ondersteunende diensten is gekozen voor een 'big bang'. Medewerkers worden overtuigd van de verandernoodzaak in personeelsbijeenkomsten waar de collegevoorzitter meedeelt: we moeten veranderen en dat gaat gebeuren, en als je meedoet, kun je blijven. Er is een nieuwsbrief uitgebracht en een informatiemap gemaakt om personeel te informeren en te overtuigen.</p> <p>Bij de herstructurering naar kleinschalige scholen wordt een notitie met de visie verspreid, worden handboeken opgesteld voor competentiegericht onderwijs en een nieuwe huisstijl uitgerold met logo, boemerangkaarten, schoolbrochures en een internetsite.</p>
Teylingen	<p>Medewerkers worden geïnformeerd over wat er gaande is met digitale nieuwsbrieven, plenaire bijeenkomsten en er is aandacht voor een eenduidige boodschap in de hiërarchische lijn. Als intern de zaak op orde is wordt er een nieuwe huisstijl uitgerold.</p>
<p>Beïnvloedingsstrategie Kernvraag is hoe weerstand kan worden weggenomen met een heldere boodschap en hoe wordt bereikt dat mensen de verandering begrijpen en steunen. Het gaat om effectieve overdracht van informatie en het realiseren van beoogde veranderingen in houding en gedrag van leidinggevenden en medewerkers.</p>	
Belastingdienst	<p>De visie vanuit de top is vertaald naar medewerkers zodat elke medewerker begrijpt wat die visie inhoudt. Roadshows en nieuwsbrieven helpen hierbij. In een later stadium wordt communicatie ingeschakeld voor regie van groepsbijeenkomsten en bijeenkomsten van lijnmanagers om informatie te verzamelen. Er wordt gebruik gemaakt van inloopsprekuren, praatsessies en lunchsessies.</p>
9292	<p>De nieuwe visie van het management wordt vertaald voor medewerkers en medewerkers worden in de hiërarchische lijn geïnformeerd. Er komt een nieuwe en eenduidige huisstijl om het merk te positioneren en de publieke opinie te beïnvloeden. In een later stadium worden communicatie en trainingen ingezet om gedragsverandering bij medewerkers te bewerkstelligen.</p>
Hero	<p>De overname wordt in een personeelsbijeenkomst aan medewerkers meegedeeld. In persoonlijke gesprekken worden consequenties voor de eigen arbeidsplaats besproken. De aandacht vanuit communicatie richt zich vooral op het bouwen van een nieuw merk en de beïnvloeding van de consument. Een overkoepelend verhaal helpt om de externe en interne communicatie af te stemmen.</p>
Arcadis	<p>Vanuit de top wordt een beleidsplan opgesteld dat door de directeur wordt toegelicht op alle vestigingen. In de bijeenkomsten wordt de discussie aangegaan om het plan te verduidelijken. Kantoorbijeenkomsten, nieuwsbrieven en bijeenkomsten voor de top 100 moesten bijdragen aan een positief klimaat voor veranderen.</p>

<p>Relationele strategie Kernvraag is hoe communicatie bijdraagt aan informatie uitwisseling, onderhandeling en besluitvorming. Het gaat om het achterhalen van verschillen in opvattingen van partijen, het beïnvloeden van de relaties tussen belangengroepen en te proberen compromissen te vinden die voor beide partijen aanvaardbaar zijn.</p>	
ECT	Met behulp van een onafhankelijke deskundige wordt nieuwe informatie binnen gehaald over flexibele werkroosters. Dit biedt openingen voor het uitwisselen van standpunten waarna in onderhandeling een compromis wordt gevonden. Met behulp van een klankbordgroep wordt de oplossing uitgewerkt. Als de oplossing uitlekt, ontstaan er geruchten en volgt een staking. Vanaf dat moment worden leidinggevend en medewerkers door de bedrijfsleiding geïnformeerd over het nieuwe rooster en de voordelen die het nieuwe rooster voor hen heeft.
<p>Afstemmingsstrategie Kernvraag is hoe draagvlak voor verandering wordt gerealiseerd en hoe medewerkers kunnen worden betrokken in de probleemanalyse en het uitwerken van oplossingen. Het gaat om het vormgeven van een tweezijdig communicatieproces en het afstemmen van kennis en informatie om veranderingen soepel te laten verlopen.</p>	
Mondriaanzorggroep	Op basis van uitgangspunten voor nieuwe zorgconcepten voeren managers en zorgprofessionals gesprekken om nieuwe zorgconcepten te concretiseren. Met interne communicatiemiddelen wordt iedereen op de hoogte gehouden. Er komt een boekje met de zorgconcepten en managers maken geloofsbrieven waarin ze vertellen wat ze gaan doen om de nieuwe werkwijzen succesvol te maken.
De Goede Woning	De leiding vertelt een inspirerend verhaal over de toekomst. In samenspraak met medewerkers wordt een visie geformuleerd. Vanuit deze visie zijn door leidinggevend en medewerkers kernwaarden benoemd. Leidinggevend en medewerkers formuleren in leersessies kerncompetenties. Leidinggevend bespreken met elkaar en hun medewerkers hoe de competenties worden vertaald naar concreet gedrag en maken afspraken hoe ze elkaar daarop aanspreken.
<p>Interactieve strategie Kernvraag is hoe interactie en communicatie op gang kan worden gebracht waarin betrokkenen zoeken naar de betekenis van hun werk en wat gebruikelijk en wenselijk is. Het gaat om interactie en dialoog tussen mensen waarin een gezamenlijke ambitie ontstaat die stimuleert dat mensen gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan willen leren.</p>	
Politie Brabant	Vanuit een dialoog met burgers over veiligheid in de stad ontstaat een idee om diversiteit onderdeel te maken van het politiewerk. Wijkagenten en teamchefs onderzoeken hoe diversiteit al aanwezig is in het dagelijkse werk en maken verhalen over goed politiewerk. Uit deze verhalen ontstaan nieuwe ideeën en starten experimenten om in het politiewerk meer rekening te houden met de multiculturele samenleving. Successen in de praktijk worden met elkaar gedeeld en geleidelijk ontstaat 'Gekleurd Blauw' waarin politievakmanschap steeds meer betekenis krijgt.

Als we de communicatiestrategieën van de tien cases beschouwen zien we dat communicatie vooral wordt ingezet als hefboom om veranderingen te verkopen en het veranderproces te ondersteunen. Allerlei communicatiemiddelen worden ingezet om mensen van de verandernoodzaak te overtuigen en hun mening over de verandering te beïnvloeden. Er wordt gebruik gemaakt van traditionele communicatiemiddelen, zoals schriftelijke beleidsvisies, affiches, informatiebijeenkomsten, zeepkistsessies, personeelsbulletins, elektronische nieuwsbrieven, intranet, inloopsprekuren, praatsessies, lunchsessies, specifieke managementtrainingen, simulaties, boemerangkaarten, kwartetspellen en handboeken. Het gaat vooral om overdracht van informatie. Een bewuste keuze voor uitwisseling van informatie zien we in twee cases terug en de een bewuste keuze voor interactie en betekenisgeving komen we bij de politie tegen.

5. Succesfactoren voor verandering

Vanuit de praktijkbeschrijvingen in dit boek kunnen we een aantal succesfactoren voor verandering achterhalen. In de ogen van de verandermanagers zijn met alle veranderprocessen resultaten geboekt. Bedrijven hebben werkprocessen gestroomlijnd, kosten gereduceerd, hun marktaandeel vergroot, de dienstverlening verbeterd, de klantgerichtheid versterkt, een nieuwe identiteit gevonden en hun imago verbeterd. Intern zijn nieuwe werkconcepten ontwikkeld, is de onderlinge samenwerking verbeterd, is de tevredenheid van medewerkers vergroot en heeft vakmanschap betekenis gekregen. De gesprekspartners noemen een aantal succesfactoren die aan deze resultaten hebben bijgedragen. We maken een onderscheid in succesfactoren voorafgaand aan de verandering, tijdens de verandering en

na afloop van de verandering. De genoemde succesfactoren sluiten aan bij een planmatige en een programmatische strategie van veranderen. Bij een interactieve strategie spelen hoogstwaarschijnlijk andere succesfactoren een rol (Boonstra, 2004a). In figuur 4 zijn de succesfactoren samengevat.

Schema 4 Succesfactoren voor communicatie en verandering

Voorafgaand aan verandering	<ul style="list-style-type: none"> - Omgevings sensibiliteit: weten wat er in de omgeving speelt - Sensitiviteit voor actoren: weten wat actoren belangrijk vinden - Besef van de toegevoegde waarde van de organisatie - Inspirerende visie op de toekomst van de organisatie - Zekere onverstoortbaarheid over politieke besluitvorming - Bereidheid van topmanagement om een voortrekkersrol te nemen - Besef bij leidinggevenden dat ze een voorbeeldfunctie hebben - Beschikken over feitelijke gegevens over problemen en knelpunten - Weten waarom klanten de organisatie waarderen - Besef waarop medewerkers trots zijn in hun werk - Verhalen over de kracht van de organisatie en wat goed gaat - Weloverwogen keuze voor een veranderaanpak en veranderstrategie - Doordacht idee over de inzet van communicatie en communicatiemiddelen
Tijdens de verandering	<ul style="list-style-type: none"> - Niet bang zijn macht te gebruiken bij een machtsstrategie - Helderheid over koers en aanpak bij geplande strategie - Eigen communicatiestrategie bij een onderhandelingsstrategie - Helderheid over aanpak bij programmatische strategie - Richting, ruimte en vertrouwen bij een interactieve strategie - Onderzoeken van mogelijkheden om de buitenwereld te betrekken - Zichtbare rol van leidinggevenden in de verandering - Medewerkers meenemen en betrekken in de verandering - Verandering van strategie, structuur en cultuur op elkaar afstemmen - Goed monitoren van de voortgang en bijsturen als dat nodig is - Eerlijk zijn over tegenslagen en dit benutten als leerervaring - Blijven communiceren over voortgang en behaalde resultaten - Benutten van communicatiemiddelen - Investeren in training, opleiding en teamontwikkeling
Na afloop van verandering	<ul style="list-style-type: none"> - Successen vieren, met elkaar delen en uitdragen - Voortgang verankeren in protocollen, werkwijzen, gedragingen, waarden en normen - Evalueren en reflecteren op het veranderproces en daarvan leren - Positieve ervaringen met anderen delen om daarvan samen te leren

Dit hoofdstuk bevat een terugblik op de praktijkbeschrijvingen en een reflectie op de cases vanuit het theoretische kader dat is geschetst in hoofdstuk 1. Het is boeiend om te zien dat de planmatige aanpak bij veranderingen dominant is en samengaat met een communicatiestrategie van overtuigen en beïnvloeden. Juist bij een ontwerp-aanpak, waar een planmatige veranderstrategie samengaat met een overtuigende of beïnvloedende communicatiestrategie, is de verwevenheid van organiseren en communiceren beperkt en gaat het om twee verschillende disciplines die elk vanuit een eigen expertise bijdragen aan de verandering. Bij de ontwikkelingsaanpak, met een programmatische veranderstrategie en een communicatieve afstemmingsstrategie, kunnen de disciplines elkaar versterken en ligt multidisciplinaire samenwerking voor de hand. In de interactieve benadering vallen beide disciplines samen omdat organiseren gelijk is aan communiceren en veranderen. In het vervolg van dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag of het bij veranderen en adviseren nu gaat om een kunstje, een kunde of om veranderkunst.

6. Organiseren, communiceren en veranderen als kunstje

Bij veranderen en adviseren als kunstje gaat het om het handig implementeren van oplossingen voor actuele problemen. De problemen zijn bekend, de oplossingen zijn duidelijk en over de noodzaak om hieraan te werken, bestaat voldoende overeenstemming. Organisatieadviseurs proberen met behulp van standaardmethoden resultaat te bewerkstelligen en de communicatieadviseurs zorgen ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Ze krijgen een rol in het verkopen van de verandering in eenvoudig taalgebruik zodat medewerkers de noodzaak en de delen van de verandering begrijpen en in beweging komen. De veranderaanpak is zover gestandaardiseerd dat de uitvoering van projecten plaatsvindt

volgens vaste modellen en protocollen. Ook de gretigheid van leidinggevendenden om onzekerheid in de aanpak van veranderingen te reduceren, stimuleert het gebruik van standaardmodellen en instrumenten. Een voorbeeld van een dergelijke aanpak is de invoering van competentie management in het onderwijs. In veel scholen worden competentieprofielen opgesteld die door leerkrachten moeten worden gebruikt in het vormgeven en uitvoeren van het onderwijs. Die zitten daar niet op te wachten en het is onduidelijk hoe deze competentieprofielen bijdragen aan beter onderwijs, aan vermindering van geweld op scholen of het ontwikkelen van nieuwe leermethoden. In een enkel geval worden de ambities van onderwijzers gesmoord om zich te ontwikkelen omdat deze ambities niet in het competentie model passen. De casus bij ROC Tilburg in dit boek laat zien dat het ook anders kan. Ook kwaliteitsverbetering bij de politie met behulp van het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit; de Nederlandse versie van de EFQM, een model op het vlak van kwaliteitsmanagement) wordt dikwijls aangepakt volgens deze benadering. Externe assessoren bestuderen documenten en houden interviews met politiemensen, staffunctionarissen, politici, burgers en ondernemers om het standaard kwaliteitsmodel te vullen met gegevens. Nadat alle gegevens in het model zijn opgenomen, worden de korpsleiding van de resultaten op de hoogte gesteld en formuleert de korpsleiding verbeterdoelen. Deze werkwijze voorkomt dat er een echt gesprek op gang komt tussen politiemensen, burgers, ondernemers en de korpsleiding over de rol van de politie in de samenleving, de kwaliteit van het politievak en de betekenis van de wijkagent in de buurt. De politiecasis in dit boek schets een alternatieve aanpak.

Bij veranderen en adviseren als kunstje gaat het om strakke en projectmatige sturing van een veranderingsproces. In deze manier van verandering initieert, stuurt en controleert de leiding de veranderingen. Organisatieadviseurs vervullen een belangrijke rol in de probleemanalyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd. In de besluitvorming staat een economisch-technische rationaliteit centraal. Dit is één van de redenen dat communicatieadviseurs pas na het genomen besluit worden ingeschakeld om draagvlak te verwerven. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. Het veranderingsproject is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt en een strakke planning. De kennis en ervaring van professionals in de eigen organisatie worden nauwelijks benut en er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. De inbreng van mensen die het werk uitvoeren is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. Er is sprake van een eenzijdig communicatieproces van boven naar beneden, ook al praten mensen informeel natuurlijk wel met elkaar. Managers en adviseurs laten zich in deze aanpak vaak leiden door traditionele opvattingen over organiseren en leidinggeven, met veel aandacht voor controle, exploitatie van generieke kennis en concentratie van macht in de top van de organisatie. De communicatieadviseur komt in beeld als een expert die het besluit achteraf aanvaardbaar kan maken, draagvlak kan creëren en weerstand kan wegwerken. De gedachte is dat mensen eieren voor hun geld kiezen als ze begrijpen hoe de vork in de steel zit en aanvoelen dat er geen weg terug is.

Bij veranderen en adviseren als kunstje kan de adviseur worden gezien als arbeider of als handlanger van het management (Boonstra, 2004b). Er is sprake van een verschraving van de professie (Boonstra, 2005c). Het werk bestaat uit het toepassen van standaardmodellen om de productiviteit en kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Er wordt nauwelijks nog een beroep gedaan op professionele kwaliteiten, zoals het onbevange diagnosticeren van problemen of het samenbrengen van mensen in een dialoog om creatief te zoeken naar oplossingen. (zie schema 5)

Schema 5: Organiseren, communiceren en veranderen als kunstje

Organiseren, communiceren en veranderen als kunstje	
<ul style="list-style-type: none"> - Managers gebruiken hun positie, kennis en overtuiging - Organisatiepraktijk als bron van gebreken - Nadruk op prestatienormen en efficiëntie - Geplande verandering van boven naar beneden - Oplossingsgerichte aanpak op basis van modellen - Enkel lineair veranderingsproces - Technisch-economische procesrationaliteit - Begint met abstracte modellen - Nadruk op kennis van deskundigen - Scheiding tussen ontwerp en implementatie 	<p><u>Organisatieadviseur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebruik van standaardmodellen - Expertrol - Arbeider en handlanger van management <p><u>Communicatieadviseur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorkomen van onrust en weerstand - Creëren van betrokkenheid en meegaandheid - Hefboom voor verandering

In Nederland wordt in zeventig procent van de gevallen een planmatige aanpak gevolgd om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen (Boonstra, 2005b; Werkman, 2006). Deze aanpak is ook dominant in de beschreven cases. Vooral ingrepen in de structuur van organisaties zijn populair. Ook trainingen voor gedragsverandering doen het goed, of de invoering van vraaggericht werken. De resultaten van deze veranderingsinspanningen zijn over het algemeen weinig positief. Vanuit dit oogpunt zijn de geboekte resultaten in de beschreven cases opmerkelijk.

Ondanks de verschraving die optreedt, kan een planmatige aanpak zinvol zijn bij goed definieerbare problemen die weinig complex zijn en waarbij weinig partijen zijn betrokken. In deze situatie speelt de organisatieadviseur een rol als expert die met zijn kennis en ervaring doelgericht werkt aan het realiseren van verbeteringen. Ook de communicatieadviseur wordt gevraagd een bijdrage te leveren in het verkopen van een verandering en het wegnemen van onrust en weerstand. Het kunstje is dan vooral om de strategische visie in begrijpelijke taal te herformuleren, met de boodschap aan te sluiten bij de ontvanger en effectieve manieren te kiezen om de boodschap over te dragen. De adviseur is nu eigenlijk een loodgieter die een vak heeft geleerd, ervaring heeft opgedaan, en met passende oplossingen komt. De opdrachtgever is een manager die een probleem heeft in zijn organisatie en die dit probleem graag uitbesteedt aan een expert. Bij eenduidige problemen en oplossingen zijn structuren en mensen in de organisatie vaak het object van verandering. Veel veranderingsprocessen zijn echter minder eenduidig en hebben te maken met interactiepatronen tussen mensen. Mensen in verandering zijn dan geen willoze objecten die je zomaar kunt veranderen, ze nemen initiatief, geven vorm aan hun werk en ze praten terug.

7. Organiseren, communiceren en veranderen als kunde

Bij veranderen en communiceren als kunde gaat het om het methodisch afwegen van een meest passende aanpak om een bijdrage te leveren aan een veranderingsproces. De problemen zijn niet langer eenduidig en bestaan er meerdere ideeën over oplossingsrichtingen. Het gaat veelal om strategische vernieuwing van een enkele organisatie en om veranderingen van strategie, structuur, cultuur en individueel gedrag. Samen met mensen uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. De aanpak start met een analyse van problemen, het expliciteren van ambities en het zoeken naar oplossingsrichtingen door betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en mensen in de organisatie zijn betrokken bij alle fasen van verandering. De leiding zelf speelt een rol als initiator, onderzoekt wat er gaande is en zoekt samen met andere betrokkenen oplossingen voor problemen. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die de verandering belemmeren en met behulp van interventies worden deze barrières bespreekbaar gemaakt en aangepakt. Adviseurs kunnen ondersteuning bieden door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen (Caluwé & Witteveen, 2000).

In deze aanpak wordt de kennis en ervaring van mensen die het werk uitvoeren serieus genomen. De dagelijkse praktijk wordt gezien als een bron van kennis en ervaring die kan worden benut om

veranderingen in gang te zetten. Meerdere perspectieven worden bij elkaar gebracht en de leiding van de organisatie neemt zelf de verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces. Doordat de voortgang wordt gevolgd en barrières bespreekbaar worden gemaakt, kunnen mensen in de organisatie leren hoe veranderingen effectief kunnen worden gerealiseerd. Een voorbeeld van een dergelijk veranderingsproces is de samenwerking die enkele jaren geleden in probleemwijken tot stand is gekomen tussen politie, justitie, jeugdbescherming en opbouwwerk. De samenwerking is ontstaan vanuit de problemen die politiemensen, officieren van justitie, reclasseringsambtenaren en medewerkers van de kinderbescherming dagelijks ervaren in de onderlinge afstemming van hun werkzaamheden. De wens tot verandering kwam ook voort uit de frustratie dat probleemwijken in grote steden steeds onveilig werden en het welzijn van bewoners onder druk kwam. Vanuit passie voor hun beroep en de wens om de leefbaarheid en veiligheid in wijken te verbeteren zijn er nieuwe vormen van samenwerking in de strafrechtketen ontstaan onder de noemer: "Justitie in de buurt". De politieke en ambtelijke leiding steunde actief dit experiment in een aantal probleemwijken door ruimte te geven om te experimenteren en door financiële middelen ter beschikking te stellen. De resultaten van deze nieuwe wijze van werken waren opzienbarend: de criminaliteit nam af, het veiligheidsgevoel van bewoners nam toe en de leefbaarheid in de buurt werd versterkt. De professionals in de strafrechtketen zagen dat ze in de buurt meer betekenis hadden en het plezier in hun werk nam toe. Inmiddels staat deze werkwijze bekend als ketenjustitie.

Bij veranderen en adviseren als kunde wordt de adviseur een procesmanager die mensen in de organisatie op het toneel brengt en stimuleert dat de organisatie verandert op eigen kracht. Er wordt een beroep gedaan op organisatiekunde en veranderkunde. De adviseur brengt zijn specifieke kennis in, naast die van de betrokkenen. De adviseur kan samenwerking stimuleren en mensen ondersteunen om te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Er wordt een beroep gedaan op de kunde van de professionele adviseur om kennis en methodieken uit de organisatiekunde en veranderkunde toe te passen afhankelijk van specifieke probleemsituaties. Adviseren is nu meer een kunde, en de adviseur een organisatieprofessional die veranderingsprocessen begeleidt en regisseert.

Schema 6: Organiseren, communiceren en veranderen als kunde

Organiseren, communiceren en veranderen als kunde	
<ul style="list-style-type: none"> - Managers benutten communicatie en verleiding - Organisatiepraktijk als bron van ervaring - Nadruk op effectiviteit en kwaliteit - Benutting van kennis en Inzicht van medewerkers - Probleemgerichte aanpak op basis van praktijkervaringen - Iteratief veranderingsproces - Sociaal-politieke procesrationaliteit - Begint met concrete praktijkervaringen - gebruik van operationele kennis - Soepele overgang tussen ontwerpen en invoeren 	<p><u>Organisatieadviseur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunen van veranderproces - Procedurele en faciliterende rol - Sociaal emotionele rol <p><u>Communicatieadviseur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevorderen van onderlinge communicatie - Procedurele en faciliterende rol - Sociaal emotionele rol

In Nederland worden veranderingsprocessen in beperkte mate aangepakt volgens de ontwikkelingsaanpak. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat in twintig procent een bewuste keuze wordt gemaakt voor deze aanpak (Boonstra, 2005b; Werkman, 2006). De aanpak is effectief bij ingrijpende wijzigingen in strategie, structuur en cultuur in organisaties. Tweederde van de veranderingen volgens een ontwikkelaanpak laten positieve resultaten zien als het gaat om effecten voor klanten, de ontwikkeling van nieuwe producten, en tevredenheid van professionals en medewerkers met de verandering. In de beschreven cases wordt vaak gestart met een ontwerpaanpak waar de inbreng van het management dominant is. Als de kaders helder zijn wordt geleidelijk overgegaan naar een ontwikkelingsaanpak waarin mensen ruimte krijgen om binnen gestelde kaders hun eigen werk vorm te geven. Dit verklaart wellicht waarom in de beschreven veranderprocessen positieve resultaten zijn behaald. De cases van de zorginstelling en de woningbouwvereniging kiezen vanaf het begin een ontwikkelingsaanpak. Hier wordt adviseren en veranderen zichtbaar als een kunde

waarbij topmanagement, leidinggevendenden, professionals en organisatie- en communicatieadviseurs samenwerken om een verandering tot stand te brengen (Bennebroek Gravenhorst, 2002).

Zowel bij adviseren en veranderen als kunstje en als kunde is er in zekere mate sprake van gestuurd veranderingsproces waarbij de organisatie veranderd wordt van een bekende stabiele situatie naar een nieuwe stabiele situatie. Het gaat om veranderingen waarbij de organisatie inspeelt op de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld. Veelal wordt een fasering gebruikt en worden interventies gepleegd om het veranderingsproces te versoepelen. Omdat veranderingsprocessen vaak grillig en deels onvoorspelbaar verlopen is het noodzakelijk om het procesverloop goed in de gaten te houden en bij te sturen als dat nodig is. Hoewel de ontwikkelingsbenadering onmiskenbaar effectief is om veranderingen te realiseren bestaat het gevaar dat het combineren van de ontwerp- en de ontwikkelingsbenadering leidt tot een paternalistische aanpak. Het formuleren van vooropgezette doelen en het stellen van strakke kaders voor de verandering draagt het gevaar van manipulatie in zich. De adviseur is dan een sociaal ingenieur geworden die het veranderingsproces stuurt en mensen door communicatie verleidt om hun kennis en ervaring in te brengen en deel te nemen aan een verandering die niet aansluit bij hun eigen ambities en behoeften.

8. Organiseren, communiceren en veranderen als kunst

Veranderen als planmatig en gestuurd proces baseert gaat uit van een evenwicht tussen organisatie en omgeving. Het gaat om een geplande of geprogrammeerde verandering van een stabiele beginsituatie naar een nieuwe stabiele eindsituatie. Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en verschijnselen geheel nieuw zijn. Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met ongestructureerde en ambigue vraagstukken waarin allerlei groepen met elkaar communiceren en elkaar beïnvloeden. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar bestaat uit organisatorische netwerken in hun omgevingen. Organiseren vindt steeds meer plaats in complexe dynamische systemen waarin actoren voortdurend interacteren en met elkaar betekenis geven aan gebeurtenissen. Deze systeemdynamiek kan worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Omdat in instabiele situaties 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 dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie van professionals in het werk zelf (Boonstra, 2000).

Ruimte voor vernieuwing ontstaat als:

- Mensen met verschillende gezichtspunten en ervaringen met elkaar werken en communiceren;
- Mensen intensief met elkaar samenwerken en waardering bestaat voor ieders professionaliteit;
- Waardering kan worden geuit voor wat eerder is bereikt;
- Informatie, nieuwe ervaringen en resultaten snel uitgewisseld kunnen worden;
- Gevoelens en vooronderstellingen bij vernieuwingen bespreekbaar zijn;
- Er een sfeer van veiligheid is om onzekerheden te uiten en te hanteren;
- Ruimte wordt geboden aan mogelijkheden om te experimenteren en daarvan te leren.

Vanuit dit perspectief is het vernieuwen van organisaties verbonden met samenwerking en het uitwisselen van perspectieven op organiseren (Boonstra, 2005a). In hun eigen werk proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken en ontstaat er tijdens de communicatie een gezamenlijke betekenisgeving over de betekenis van het werk, de vraagstukken en nieuwe mogelijkheden.

Organisatie- en communicatieadviseurs kunnen initiatief nemen en mensen bij elkaar brengen waar interactie mogelijk is (Weggeman, 2000). Ze kunnen bijdragen aan condities waarin mensen invulling kunnen geven aan bovenstaande aandachtspunten. Bij vrijwel alle aandachtspunten gaat het om het organiseren van een open communicatie waarbij ervaringen kunnen worden uitgewisseld en nieuwe ideeën worden ontwikkeld en uitgetoet. Organisatie- en communicatieadviseurs trekken nu samen

op en dragen bij aan vernieuwing vanuit hun eigen expertise. Communicatieve vaardigheden zijn in dit vernieuwingsproces essentieel. Betekenisgeving staat centraal en vernieuwingen raken aan de aspiraties en identiteit van de mensen die meedoen en aan de identiteit en betekenis van het netwerk waarin zij samenwerken. De adviseurs zijn ondersteunend, reflecterend en medespeler in de interacties die tot vernieuwing leiden.

Schema 7: Organiseren, communiceren en veranderen als kunst

Organiseren, communiceren en veranderen als kunst
<ul style="list-style-type: none"> - Veranderen en organiseren is geworteld in meervoudige realiteiten. - Veranderen en organiseren wordt een doorlopend proces waar alle deelnemers bij zijn betrokken. - Belanghebbenden zijn betrokken in een interactieproces waarin nieuwe realiteiten worden gecreëerd. - Zoeken naar nieuwe mogelijkheden in een doorlopend proces van transformeren en leren. - Continue verandering; samengaan van ontelbare kleine vernieuwingen. - Cyclisch proces van evenwicht vinden tussen stabiliteit en verandering. - Voortdurend proces van improviseren, zingeving en schikken. - Concrete interacties en vernieuwingsinitiatieven in lokale context. - Veranderen is een op samenwerking gestoelde benadering waaraan iedereen bijdraagt als deskundige. - Leren en kennisontwikkeling als een proces van interactie, reflectie en zingeving door alle deelnemers. - Organisatie- en communicatieadviseurs delen hun ervaring met dialoog, betekenisgeving en identiteitsvorming.

Veranderen is nu een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit (Boonstra, 2000). Een mooi voorbeeld van veranderen en communiceren als kunst is de casusbeschrijving van de Politie Midden- en West Brabant waar het politievak nieuwe betekenis krijgt in een multiculturele samenleving.

Bij veranderen en communiceren als kunst komen mensen van meerdere groepen bijeen om kennis en ervaringen te delen en zich een voorstelling te maken van een gewenste toekomst. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of meerdere organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen. Deze organisatiebrede conferenties zijn niet, zoals bij geplande verandering, bedoeld om een vooropgezet doel te bereiken en de neuzen een zelfde kant op te krijgen. Het gaat erom dat werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en in een dialoog van actoren de veranderingen en systemen van positieve en negatieve terugkoppelingen begrepen kunnen worden (Boonstra & De Caluwé, 2006). Op basis van deze inzichten en ervaringen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen. Dit perspectief betekent het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vormgeven aan vernieuwingsprocessen.

Veranderen en adviseren als kunst kan starten met *onbevangen waarnemen*. Vanuit verschillende perspectieven wordt gekeken naar wat er in de regio, de keten, het beleidsveld, de bedrijfstak of de bedrijfskolom gaande is. Verschillende organisaties brengen in kaart wat hun identiteit is, welke activiteiten ze verrichten en wat hiervan de externe betekenis is. Er wordt op zoek gegaan naar overeenkomsten en verschillen in de activiteiten en de betekenis van de verschillende organisaties. De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meerdere gezichtspunten worden gezien. Na het onbevangen waarnemen maken betrokkenen zich een voorstelling wat een aanlokkelijke toekomst zou kunnen zijn. Bij *waardierend verkennen* gaan mensen uit meerdere organisaties na waarop ze trots zijn in wat ze nu doen. De waarde van organisaties is vaak beter te zien door buitenstaanders. Daarom worden klanten, opdrachtgevers en mensen uit collega-organisaties uitgenodigd om na te gaan welke activiteiten positieve energie opleveren en externe betekenis hebben. Niet een probleem staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van de organisaties. Een tweede stap is om zich gezamenlijk een voorstelling te maken van de toekomst en wat zou kunnen zijn. Bij deze verbeelding van mogelijkheden in de toekomst, kan het helpen om te kijken op andere plekken waar positieve

ervaringen zijn opgedaan met het hanteren van vraagstukken en het realiseren van ambities. Een derde stap is het formuleren van de eigen ambities en nagaan wat de eigen mogelijkheden zijn om een vernieuwing in een bedrijfstak, een bedrijfskolom of een regio mogelijk te maken. Tot slot gaat het erom de gerealiseerde vernieuwing en de opgedane ervaringen te delen met anderen in een leerproces. Dit helpt om de vernieuwing te verankeren en stimuleert anderen om mee te doen.

In elk ingrijpend vernieuwingsproces komen spanningen naar boven. Er kunnen conflicten ontstaan over de wenselijke ambitie en 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 een blokkade gaan betekenen voor verdere samenwerking en vernieuwing. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel (Zuijderhoudt, 2007). In het vernieuwingsproces worden nieuwe relaties gelegd en netwerken gebouwd van mensen uit de samenwerkende organisaties en andere groepen, zoals klanten, bewoners, belangengroepen, afnemers, toeleveranciers, handelspartners en overheden. Vanaf de start samenwerken met alle betrokkenen maakt het moeilijk om voortgang te boeken. Bredere samenwerking wordt nodig als het er om gaat de vernieuwende ideeën te realiseren. In deze verbreding van de samenwerking worden verschillen onderkend en gewerkt aan productieve samenwerking. Concrete gezamenlijke acties is een voorwaarde om vernieuwingen te realiseren. In deze concrete acties ontstaan mogelijkheden om te experimenteren en van elkaar te leren. In het experimenteren wordt continu nagegaan welke voortgang wordt geboekt, welke leerervaringen waardevol zijn om te delen, en welke nieuwe mogelijkheden en handelingsperspectieven hieruit ontstaan. Een effectief leerklimaat ontstaat als er rust, tijd en ruimte is om ervaringen uit te wisselen (Van Staveren, 2007). Door reflectie op vernieuwingsprocessen en het eigen handelen, worden de onderliggende waarden en normen van actoren in netwerken zichtbaar. Dit kan eraan bijdragen dat assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en opnieuw gevormd worden zodat nieuwe kennis wordt ontwikkeld en er ruimte komt om verder te experimenteren met nieuwe activiteiten.

Veranderen en adviseren als kunst ontstaat vanuit het onderkennen van eigen kracht, een gezamenlijke fascinatie rond een erkend vraagstuk, een lange termijnperspectief, een aantal originele en veelomvattende ideeën, een heldere ambitie, een interorganisatieel samenwerkingsverband, de moed om te experimenteren, en de wil om van elkaar te leren.

Bij veranderen en adviseren als kunst richten adviseurs zich primair op het scheppen van condities waarin uitwisseling van kennis en open dialoog mogelijk is en waarin leerprocessen tot stand komen. Toch gaat het niet alleen om het creëren van een open ruimte en het begeleiden van een proces. Kennis van inhoud helpt om opvattingen te begrijpen en overkoepelende ideeën aan te reiken. Adviseurs zijn actief als procesbegeleider en als inhoudelijke deskundige. Zij dragen met hun specifieke kennis en ervaring bij aan de interactieprocessen met anderen. De adviseur wordt dan een artiest die samen met anderen scheppend bezig is (Weggeman, 2000). Daarbij worden de ervaringen van de professional in het werkproces serieus genomen en wordt gezocht naar de passie in het werk wat als vertrekpunt dient. Vervolgens kunnen nieuwe mogelijkheden worden verkend en worden nagegaan wat noodzakelijk en wenselijk is gelet op ontwikkelingen in maatschappij en de eigen professionele gemeenschap. Na deze verkenningen wordt een plan gemaakt om wenselijke ontwikkelingen te stimuleren. De adviseur is nu geen arbeider, loodgieter of sociaal ingenieur die probeert veranderingen doelgericht te realiseren. De adviseur is eerder een vriendelijke voorbijganger die behulpzaam is bij het ontrafelen van weerbarstige patronen en helpt in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden die door betrokkenen vanuit passie en professie zelf worden gerealiseerd (Vermaak, 2009). De adviseur wordt daarmee regisseur, acteur en participierend toeschouwer. Als regisseur schept hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen en op deze manier wordt hij zelf een speler in het spel. Als participierend toeschouwer maakt hij deel uit van het proces, houdt hij zich aan de spelregels en beschouwt hij het verloop van het spel. Als actieve deelnemer is hij een welwillende buitenstaander en een betrokkene tegelijkertijd, balancerend tussen betrokkenheid en afstand. De adviseur is in deze rol een medespeler in een spel waarbij betrokken professionals vanuit eigen kracht vernieuwingen zelf vormgeven.

Referenties

- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002) Sterke staaltjes van samenwerking. Aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam University Press/Utrecht: Sioo.
- Boonstra, J.J. (2004a) Dynamics of organizational change and learning: Reflections and perspectives. In: Boonstra, (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Boonstra, J.J. (2004b) Het einde van dé adviseur. Naar een nieuwe dynamiek van organiseren, veranderen en leren. *Opleiding en ontwikkeling*, 6/2004, 32-35
- Boonstra, J.J. (2005a) Perspectieven op organisatie. In: B. v. Ruler et al. (red.) *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. Den Haag: Boom uitgeverij.
- Boonstra, J.J. (2005b) Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief. *Tijdschrift voor Management en Consulting*, 7(5), 21-23.
- Boonstra, J.J. (2005c). Veranderen en Adviseren. Tussen beklemming en passie. In: Brink, G. van der, T. Jansen, D. Pressers (red.) *Beroepszeer, Waarom Nederland niet goed werkt*. Meppel: Boom.
- Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2006) Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L.I.A. de & Witteveen, A. (2000) Ten geleide: Organisatieadvies - wat is dat?. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 5-12.
- Staveren, A. Van (2007) *Zonder wrijving geen glans. Leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. Assen: Van Gorkum.
- Vermaak, H. (2009) *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer
- Weggeman, M.C.D.P. (2000) De bedrijfskundig dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 86-112.
- Werkman, R.A. (2006) Werelden van verschil. Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren. Proefschrift in eigen beheer uitgegeven. Universiteit van Amsterdam.
- Zuijderhoudt, R. (2007) *Op zoek naar synergie. Omgaan met onoplosbare problemen*. Proefschrift in eigen beheer uitgegeven. Universiteit van Amsterdam.