

Beïnvloedingsgedrag van adviseurs in veranderingsprocessen



Drs. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst is docent en onderzoeker bij de UvA. Effectiviteit van organisatieverandering vormt het thema van zijn onderzoek. Dr. Jaap J. Boonstra is hoofddocent organisatiekunde aan de UvA. Tevens is hij partner bij SANT (organisatieadviseurs).

Iedereen in een organisatie oefent invloed uit om dingen voor elkaar te krijgen. Onderzoek toont aan dat verschillende vormen van beïnvloeding tot verschillende resultaten leiden. Een beïnvloedingspoging kan leiden tot actieve betrokkenheid, tot gehoorzaamheid of tot weerstand. Bij ingrijpende veranderingsprocessen moeten organisatieleden zich anders gaan gedragen. Daarvoor is actieve betrokkenheid bij de verandering nodig. Verschillende vormen van invloedsoefening bieden daar mogelijkheden toe. Beïnvloedingsgedrag van organisatieleden is al wel in stabiele situaties onderzocht, maar nog niet tijdens veranderingsprocessen. Dit vormde de aanleiding voor ons onderzoek, waarin drie vragen centraal staan:

- op welke wijze oefenen interne en externe adviseurs invloed uit in veranderingsprocessen?
- wat zijn de effecten van verschillende manieren van invloedsoefening?
- zijn er verschillen tussen adviseurs in hun manieren van invloedsoefening?

Inzicht in het beïnvloedingsgedrag van adviseurs kan ons meer leren over de manieren waarop zij trachten gedaan te krijgen wat zij nodig achten om een ingrijpend veranderingsproces te laten slagen. Dit levert vervolgens aanknopingspunten voor een meer doordachte omgang met beïnvloedingsmogelijkheden wat kan bijdragen aan de verdere professionalisering van adviseurs. Voor het verkrijgen van gegevens over het beïnvloedingsgedrag van adviseurs is gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van Gary Yukls 'Influence Behavior Questionnaire'. Daarnaast zijn interviews afgenomen en zijn documentenanalyses uitgevoerd om meer informatie te krijgen over de taken van adviseurs en de veranderingsprocessen die zij begeleiden.

De eerste paragraaf van deze bijdrage geeft een toelichting op het soort veranderingsprocessen dat is onderzocht. In paragraaf twee worden de theoretische achtergronden uiteengezet. Paragraaf drie bevat een schets van de gehanteerde onderzoeksmethode. Paragraaf vier bevat de interpretatie van de resultaten van het onderzoek en geeft een antwoord op de gestelde vragen. In paragraaf vier tenslotte beschrijven we de leerervaringen die we in dit onderzoek opdeden.

1. Fundamentele verandering

Veranderingen in een organisatie verschillen in reikwijdte en mate van verandering (Cummings & Worley, 1993). Bij reikwijdte van de verandering gaat het om de delen van de organisatie die met de verandering worden geconfronteerd, bijvoorbeeld één afdeling of alle organisatieonderdelen. Mate van verandering heeft betrekking op de ingrijpendheid van de verandering. Die is bijvoorbeeld klein bij de geleidelijke introductie van een nieuw samenwerkingsverband tussen twee afdelingen en erg groot bij de invoering van een nieuwe organisatiestructuur die gepaard gaat met een cultuuromslag.

Bij fundamentele verandering is er sprake van een grote reikwijdte en een hoge mate van verandering. Zo'n proces heeft consequenties voor de strategie, de structuur, de cultuur, de technologie, de bedrijfsprocessen en het gedrag van medewerkers. Deze systemen en aspecten zijn onderling gerelateerd en moeten in samenhang worden veranderd (Boonstra & Van der Vlist, 1996; Van de Bunt, 1995). Een fundamentele verandering is noodzakelijk als problemen niet meer kunnen worden opgelost in de bestaande organisatie. Een sterk veranderde omgeving bijvoorbeeld kan ertoe leiden dat een organisatievorm die tot dusver goed functioneerde niet meer geschikt is om aan de eisen te voldoen die in de nieuwe situatie worden gesteld.

Fundamentele verandering biedt een organisatie een scala aan mogelijkheden en nieuwe perspectieven op de toekomst, maar brengt ook problemen met zich mee. Tevens zijn zulke operaties zeer kostbaar en hebben zij meestal grote gevolgen voor de medewerkers. Professionele adviseurs spelen vaak een rol in fundamentele verandering en kunnen bijdragen aan het succesvolle verloop ervan. Anders dan bij eenvoudige veranderingsprocessen waarin de top soms simpelweg eist dat zijn besluiten worden uitgevoerd, is bij fundamentele verandering actieve betrokkenheid bij de verandering noodzakelijk (Aspeslagh, 1996; De Leeuw, 1994). Vernieuwing van strategie, structuur en cultuur verlangen een gezamenlijke inspanning van alle organisatieleden en onvoldoende betrokkenheid leidt tot een problematische effectuering van de verandering (Boonstra & Steensma, 1996; Koopman & Pool, 1992).

Een fundamentele verandering vereist dus een grote inzet van alle organisatieleden en heeft ingrijpende consequenties voor hen. Er ontstaan vragen als 'hoe

kan ik nog in de nieuwe organisatie functioneren?' of 'deed ik mijn werk dan niet goed?' Om met zulke onzekerheden om te kunnen gaan hebben organisatielieden behoefte aan steun en betrokkenheid vanuit de organisatie. Daarnaast heeft de organisatie de steun en betrokkenheid van haar medewerkers nodig om de fundamentele verandering te kunnen realiseren. Hieraan kan worden bijgedragen door adviseurs. Hoe zij dat kunnen doen, komt in de volgende paragraaf aan de orde.

2. Adviseurs, verandering en beïnvloeding

In deze paragraaf komen eerst de taken en rollen van externe en interne adviseurs in fundamentele verandering aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op het beïnvloedingsgedrag van adviseurs en op de effecten van dat beïnvloedingsgedrag. Tenslotte wordt kort stilgestaan bij de gehanteerde onderzoeksmethode.

2.1 EXTERNE ADVISEURS EN FUNDAMENTELE VERANDERING

Externe adviseurs worden voor de meest uiteenlopende projecten ingehuurd vanwege hun specialistische kennis en vaardigheden. Bij fundamentele verandering schakelt een organisatie vaak een adviesbureau in, omdat aanvulling nodig is op de kennis en vaardigheden die al in huis zijn. Per project zal zowel het soort advisering als de omvang van de advisering verschillen. Hieronder geven wij een korte schets van de taken en rollen die externe adviseurs in de regel vervullen wanneer een organisatie hen contracteert voor een fundamentele verandering.

Een indeling van 'changemakers' wordt gegeven door Kanter, Stein en Jick (1992). Zij onderscheiden strategen, invoerders en ontvangers van verandering. Externe adviseurs zijn vooral actief als strategen en invoerders. Als strateeg is een externe adviseur in de regel betrokken bij het diagnosticeren van de organisatie en de omgeving en bij het bepalen van de veranderingsdoelen en -strategieën. Hij of zij kan in deze fase de taken en rollen vervullen van deskundige, beleidsbepaler en/of procesbegeleider. Als invoerder is de externe adviseur meestal degene die begeleiding en ondersteuning biedt bij de implementatie van de verandering. Hierbij gaat het om het dagelijks management van het veranderingsproces. De adviseur moet dan laveren tussen de wensen van de top van wie vaak de supervisie over (delen van) het project is verkregen en de noden van de ontvangers van de verandering. Deze ontvangers hebben steun nodig, omdat fundamentele verandering voor hen vergaande consequenties heeft. Tegelijkertijd heeft de organisatie de steun van de ontvangers nodig, omdat zij uiteindelijk de verandering moeten bewerkstelligen. In deze invoeringsfase hanteert de adviseur veelal de regisserende rol van de procesbegeleider en coacht en ondersteunt hij of zij de ontvangers bij het realiseren van de verandering (Greiner & Schein 1989; Boonstra, 1994).

2.2 INTERNE ADVISEURS EN FUNDAMENTELE VERANDERING

Tijdens de verschillende fasen van fundamentele verandering spelen interne adviseurs eveneens een belangrijke rol. Afhankelijk van de aanwezigheid van externe adviseurs opereren zij alleen of in nauwe samenwerking met externe adviseurs. Net als externe adviseurs zijn zij vooral actief als strategen en invoerders van verandering. Interne adviseurs zijn, gezien hun lidmaatschap van de veranderende organisatie, tevens ontvangers van de fundamentele verandering, omdat een dergelijk proces over het algemeen de gehele organisatie aangaat. Hier gaan wij echter alleen in op de taken en rollen die interne adviseurs vervullen als strategen en invoerders van verandering.

Als strategen zijn interne adviseurs vaak betrokken bij dezelfde werkzaamheden als hierboven voor externe adviseurs werden beschreven, zij het vanuit een meer specifieke invalshoek. Zo houdt de afdeling Personeel & Organisatie zich in de voorbereidende fase onder andere bezig met de mogelijkheden tot herplaatsing van medewerkers en inventariseert en coördineert zij de opleidings- en herscholingsbehoeften. Vaak worden ook projectgroepen in het leven geroepen met een stafmedewerker als projectleider. Zo'n projectgroep werkt bijvoorbeeld aan de opstelling en uitwerking van de veranderingsdoelen. Daarnaast hebben grotere organisaties vaak generalistische interne organisatieadviseurs in dienst. Als invoerders vervullen interne adviseurs eveneens werkzaamheden die vergelijkbaar zijn met die van externe adviseurs. Een afdeling P & O zal zich in de veranderingsfase voornamelijk richten op de begeleiding van organisatieleden. Projectleiders hebben zoals gezegd specifieke taken, die afhankelijk zijn van het project dat in het kader van de verandering is opgezet. In zo'n project wordt bijvoorbeeld gewerkt aan de concretisering van gestelde doelen of worden verschillende oplossingen voor een gesignaleerd probleem getoetst. Interne organisatieadviseurs tenslotte zijn tijdens de invoering meestal betrokken bij het algemene management van de verandering.

Als strategen en invoerders oefenen adviseurs dus invloed uit op het veranderingsproces en op organisatieleden. De verschillende manieren waarop zij dat kunnen doen worden hierna toegelicht.

2.3 BEÏNVLOEDINGSGEDRAG VAN ADVISEURS

Beïnvloedingsgedrag in een organisationele context is in 1980 voor het eerst empirisch onderzocht door Kipnis, Schmidt en Wilkinson. Zij wilden weten op welke wijze organisatieleden hun collega's beïnvloeden teneinde organisationele of persoonlijke doelen te verwezenlijken. Yukl vervolgde dit onderzoek met verschillende collega's (zie bv. Yukl & Falbe, 1990) en kwam met een eigen classificatie van beïnvloedingsgedrag (influence tactics) die van belang zijn voor effectief management. In die classificatie ligt de nadruk op proactieve gedragingen die worden aangewend om actieve betrokkenheid of gehoorzaamheid te realiseren. Tabel 1 geeft een overzicht van de beïnvloedingsgedragingen die Yukl onder-

scheidt (vertaling en aanpassing van de auteurs, zie ook Yukl, Lepsinger & Lucia, 1992) en waar wij onderzoek naar hebben gedaan. Naast het bestuderen van beïnvloedingsgedragingen van adviseurs is het ook van belang om te kijken wat de effecten zijn van de verschillende beïnvloedingsgedragingen. Deze effecten worden in de volgende paragraaf besproken.

Tabel 1
Omschrijving van de
vormen van beïnvloeding

vorm van beïnvloeding	omschrijving
inspireren	de adviseur wekt enthousiasme op voor een verzoek of voorstel door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon, of door aan te geven dat een persoon over de capaciteiten beschikt om een taak goed uit te voeren of een doel te realiseren
consulteren	de adviseur laat een persoon waarvan steun en assistentie wordt verlangd participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering, of de adviseur is bereid zijn voorstel te wijzigen zodat rekening wordt gehouden met de belangen en suggesties van een persoon
rationeel overtuigen	de adviseur gebruikt feiten en logische argumenten om aan te geven dat zijn of haar verzoek of voorstel uitvoerbaar is en waarschijnlijk zal resulteren in het behalen van gestelde doelen
druk uitoefenen	de adviseur stelt eisen, gebruikt dwang, intimideert, controleert herhaaldelijk, of doet indringende verzoeken om een taak uit te voeren of een voorstel te steunen
gunstige sfeer creëren	de adviseur complimenteert, vleit, is vriendelijk of behulpzaam om een persoon in een goede stemming te krijgen voordat een verzoek of voorstel wordt gedaan
legitimiseren	de adviseur wijst op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dat verzoek te doen, of door aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, de gebruiken of de traditie in de organisatie
coalitie sluiten	de adviseur zoekt of gebruikt de steun en hulp van anderen om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren, of om een persoon met een voorstel te laten instemmen
persoonlijk beroep doen	de adviseur doet een beroep op de loyaliteit of sympathie van een persoon wanneer hij of zij een verzoek of voorstel doet
onderhandelen	de adviseur stelt voor elkaar een gunst te verlenen, geeft aan bereid te zijn op een later tijdstip iets voor een persoon terug te doen of belooft de te verkrijgen voordelen te delen als een persoon helpt om een taak te volbrengen

2.4 EFFECTIEF BEÏNVLOEDINGSGEDRAG

De effectiviteit van het gebruik van de in Tabel 1 omschreven beïnvloedingsgedragingen is bekeken in een onderzoek van Falbe en Yukl (1992). Zij wilden weten in welke mate de verschillende beïnvloedingsgedragingen leiden tot actieve betrokkenheid, gehoorzaamheid of weerstand. Hierbij keken zij naar zowel het afzonderlijk als het gecombineerd voorkomen van beïnvloedingsgedragingen. Wij willen erop wijzen dat het mogelijke resultaat niet de enige reden is om voor een bepaalde gedraging te kiezen. De context waarin een adviseur opereert bepaalt namelijk voor een deel welke beïnvloedingsgedragingen hij of zij *kan*

aanwenden. Legitimeren bijvoorbeeld kan moeilijk worden gebruikt als er geen sprake is van autoriteit of als inzicht in heersend beleid en regelgeving ontbreekt. Ook de mate waarin een adviseur zich bewust is van de verschillende beïnvloedingsmogelijkheden en de vaardigheid die hij of zij heeft in het omgaan met die mogelijkheden zijn van belang voor het al dan niet aanwenden van de beïnvloedingsgedragingen.

De resultaten voor het afzonderlijke gebruik van de beïnvloedingsgedragingen laten zien dat inspireren en consulteren de meest effectieve gedragingen zijn om actieve betrokkenheid en steun voor de verandering te realiseren. Dus als een adviseur een persoon enthousiast weet te maken voor een verzoek of voorstel door in te spelen op zijn of haar waarden, idealen en aspiraties, of door aan te geven dat die persoon bij uitstek over de capaciteiten beschikt om een bepaalde taak uit te voeren of een gesteld doel te realiseren, dan zal bijna altijd actieve betrokkenheid worden gerealiseerd. Inspireren leidt er namelijk toe dat de persoon zich identificeert met het verzoek of voorstel, waardoor hij of zij zich de taak toe-eigent en zich in zal zetten om deze te volbrengen. Ook consulteren leidt vaak tot actieve betrokkenheid. Aangezien het nu om participatie gaat in plaats van om identificatie gebeurt dat in mindere mate.

Drie tactieken leiden vrijwel nooit tot actieve betrokkenheid: legitimeren, sluiten van coalities en druk uitoefenen hebben in de helft van de gevallen gehoorzaamheid tot gevolg en in de andere helft leidt het gebruik van één van deze tactieken tot weerstand. Het spreekt voor zich dat het af te raden is om op deze manieren invloed uit te oefenen als het de bedoeling is om actieve betrokkenheid te realiseren. Voor de duidelijkheid zetten we de resultaten van Falbe en Yukl (1992) in tabel 2.

Tabel 2
Effecten van het afzonderlijk aanwenden van de beïnvloedingsgedragingen

invloedstactiek	actieve betrokkenheid	gehoorzaamheid	weerstand
inspireren	90%	10%	0%
consulteren	55%	27%	18%
rationeel overtuigen	23%	30%	47%
druk uitoefenen	3%	41%	56%
gunstige sfeer creëren	31%	28%	41%
legitimeren	0%	56%	44%
coalitie sluiten	3%	44%	53%
persoonlijk beroep doen	42%	33%	25%
onderhandelen	35%	41%	24%

In hetzelfde onderzoek werd ook gekeken naar de effectiviteit van het gecombineerd aanwenden van de beïnvloedingsgedragingen. De negen gedragingen werden ingedeeld in drie categorieën: harde (druk uitoefenen, legitimeren en coalitie sluiten), milde (inspireren, consulteren, gunstige sfeer creëren en persoonlijk beroep doen) en rationele (rationeel overtuigen en onderhandelen) vormen van beïnvloeding. We zagen al dat het afzonderlijk gebruiken van milde vormen van beïnvloeding erg effectief is. Het gecombineerd gebruiken van milde vormen van

beïnvloeding is dat eveneens, en het gecombineerd gebruiken van milde en rationele vormen van beïnvloeding leidt ook vaak tot actieve betrokkenheid. Dat laatste is interessant, omdat het afzonderlijk gebruik van rationele vormen van beïnvloeding in weinig gevallen tot dit resultaat leidt. Net als het afzonderlijk gebruiken van harde vormen van beïnvloeding bijna nooit tot actieve betrokkenheid leidt, leidt het gecombineerd gebruiken van deze vormen van beïnvloeding eveneens bijna nooit tot actieve betrokkenheid.

Na deze toelichting op de theorie en achtergrond van het onderzoek zetten wij nog even de onderzoeksvragen op een rij.

- Welke vormen van beïnvloeding gebruiken externe en interne adviseurs in fundamentele veranderingsprocessen?
- Leiden de gebruikte vormen van beïnvloedingsgedrag bij de beïnvloede personen tot actieve betrokkenheid bij die processen?
- Gebruiken interne en externe adviseurs andere vormen van beïnvloeding?

3. Onderzoeksmethode

Gegevens over beïnvloedingsgedrag werden verzameld met de vragenlijst 'Invloeds-tactieken in veranderingsprocessen', onze bewerking van Yukls 'Influence Behavior Questionnaire'. De lijst bestaat uit 71 beschrijvingen van vormen van beïnvloeding. Een voorbeeld van een beschrijving van inspireren is 'Ik zeg de persoon dat ik ervan overtuigd ben dat hij of zij uitstekend in staat is een moeilijke taak uit te voeren'. Na zo'n beschrijving wordt de adviseur gevraagd hoe vaak hij of zij een bepaalde gedraging de afgelopen zes maanden heeft aangewend. De vragenlijst begint met een algemene instructie over beïnvloedingsgedrag in veranderingsprocessen en de adviseur wordt verzocht bij het invullen van de lijst die persoon in gedachten te nemen die hij of zij primair beïnvloedt in het proces.

Honderdtien adviseurs (85 mannen en 25 vrouwen) vulden de vragenlijst in. De gemiddelde leeftijd was 47 jaar. Er waren 15 interne organisatieadviseurs, 19 hoofden Personeel & Organisatie en 24 projectleiders. De externe adviseurs werden verdeeld in 25 junior adviseurs (tot 7 jaar ervaring) en 27 senior adviseurs (7 jaar of meer ervaring). De adviseurs waren werkzaam in of adviseerden aan zowel private als publieke organisaties: 42 adviseurs werkten in de private sector en 68 adviseurs in de publieke sector.

Onderzoek naar de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument toonde positieve resultaten (Yukl et al., 1992). Eigen onderzoek naar de betrouwbaarheid van de schalen in de vragenlijst leidde ook tot tevredenheid: Cronbachs alfa varieerde van .65 tot .79 en factoranalyse ondersteunde Yukls indeling van de items bij de negen tactieken.

Het contact met een organisatie of organisatie-adviesbureau ontstond meestal via het (post) academisch onderwijs dat de auteurs verzorgen. Voor alle organisaties

die meewerkten aan het onderzoek was een grote verandering in de omgeving de aanleiding voor de verandering. Deze verandering had altijd consequenties voor de strategie, de structuur, de cultuur, de technologie, de bedrijfsprocessen en het gedrag van organisatieleden. Alle veranderingen kunnen worden getypeerd als opbouwprocessen, omdat werd gezocht naar nieuwe en betere manieren van werken met grotendeels dezelfde medewerkers.

4. Het gebruik van invloedstactieken door adviseurs

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek geïnterpreteerd. De eerste en tweede onderzoeksvraag behandelen we gezamenlijk in 4.1 en 4.2. Eerst worden de drie meest aangewende vormen van beïnvloedingsgedrag besproken en komt aan de orde wat de effecten daarvan zijn. Vervolgens gebeurt dat voor de drie minst aangewende vormen van beïnvloedingsgedrag. In 4.3 komt de vraag aan de orde of adviseurs verschillen in het aanwenden van verschillende vormen van beïnvloedingsgedrag.

4.1 DE DRIE MEEST AANGEWENDE VORMEN VAN BEÏNVLOEDINGSGEDRAG

De eerste onderzoeksvraag was welke vormen van beïnvloeding externe en interne adviseurs gebruiken in fundamentele veranderingsprocessen. Analyse van de resultaten laat zien dat zij alle vormen gebruiken, maar niet in dezelfde mate. De rangordening van de mate waarin de adviseurs de verschillende vormen van beïnvloedingsgedrag aanwenden (zie Tabel 3) geeft hier een nauwkeuriger beeld van. Rangorde 1 wil zeggen dat een vorm van beïnvloedingsgedrag het meest wordt gebruikt.

Tabel 3
Rangorde van het gebruik van de vormen van beïnvloeding door de verschillende adviseurs

invloedstactiek	totaal [N=110]	project- leiders [n=24]	hoofden P&O [n=19]	interne organisatie- adviseurs [n=15]	externe junior adviseurs [n=25]	externe senior adviseurs [n=27]
inspireren	1	2	1	1	2	2
consulteren	2	1	2	3	1	3
rationeel overtuigen	3	3	3	2	3	1
druk uitoefenen	4	4	4	4	4	4
sfeer beïnvloeden	5	5	6	5	5	5
legitimeren	6	6	5	5	8	7
coalitie sluiten	7	7	7	7	6	6
persoonlijk beroep doen	8	8	8	8	7	8
onderhandelen	9	9	9	9	9	9

Adviseurs maken het meest gebruik van inspireren, consulteren en rationele overtuiging. Dat betekent dat zij in fundamentele verandering hun verzoeken en voorstellen vooral uitgevoerd proberen te krijgen door het enthousiasmeren en

laten participeren van de organisatieleden die zij primair beïnvloeden. Ook maken ze hiervoor vaak gebruik van feiten en logische argumenten. Onze tweede onderzoeksvraag was of adviseurs met hun beïnvloedingsgedrag ook actieve betrokkenheid realiseren. In 2.4 is de effectiviteit van de beïnvloedingsgedragingen besproken en daar zagen we dat inspireren en consulteren de twee meest effectieve vormen van beïnvloeding zijn. Dat betekent dus dat de adviseurs vooral gebruik maken van de meest effectieve vormen van beïnvloeding. Rationeel overtuigen bleek minder effectief, tenzij deze gedraging in combinatie met zachte tactieken wordt aangewend. In dit onderzoek is niet naar combinaties van vormen van beïnvloeding gekeken, maar er mag worden aangenomen dat in veel invloedspogingen verschillende vormen tezamen zijn gebruikt. De verzoeken en voorstellen die in fundamentele veranderingsprocessen worden gedaan zijn namelijk redelijk complex en vaak behoorlijk ingrijpend. Het onderzoek van Yukl en Falbe (1992) toonde aan dat in dergelijke situaties meestal meerdere beïnvloedingsgedragingen worden aangewend.

We kunnen dus stellen dat deze resultaten een positief beeld laten zien van het beïnvloedingsgedrag van adviseurs in fundamentele veranderingsprocessen. De twee of drie vormen van beïnvloeding die zij het meest gebruiken, leiden tot actieve betrokkenheid van organisatieleden en dat is nodig om zo'n proces succesvol te laten verlopen. De aard van de onderzochte processen bood adviseurs kennelijk voldoende mogelijkheden het gehele scala van beïnvloedingsgedragingen aan te wenden en gelukkig beschikten die adviseurs ook over de kennis en vaardigheden om die mogelijkheden te benutten.

4.2 DE DRIE MINST AANGEWENDE VORMEN VAN BEÏNVLOEDINGSGEDRAG

In fundamentele verandering sluiten adviseurs weinig coalities, doen zij zelden een persoonlijk beroep en onderhandelen zij niet veel. Een adviseur maakt bij het doen van een voorstel of verzoek niet vaak gebruik van de steun van anderen. Ook doet hij of zij zelden een beroep op de loyaliteit of sympathie van een persoon om hem of haar te beïnvloeden. Tenslotte wordt relatief weinig onderhandeld. Hierbij moet worden vermeld dat onderhandelen in de vragenlijst vooral wordt opgevat als ruilen. De items hebben meestal een 'als jij dit voor mij doet, dan doe ik dat voor jou' vorm. De meer procesmatige opvatting van onderhandelen (zie bv. Mastenbroek, 1996; De Dreu, Van de Vliert en Giebels, 1994) wordt hiermee dus niet gedekt.

Leggen we weer de relatie tussen het gebruik van vormen van beïnvloeding en actieve betrokkenheid dan valt op dat adviseurs een kans voorbij laten gaan. Coalitie sluiten bleek geen effectieve tactiek, maar het doen van een persoonlijk beroep en onderhandelen leiden wel tot een positief resultaat. Uiteraard is het van belang dat een adviseur zich afvraagt of hij of zij in staat is een persoonlijk beroep te doen. Als een adviseur een gespannen relatie heeft met degene die hij of zij probeert te beïnvloeden, is het natuurlijk af te raden om deze persoon aan te spreken op zijn of haar loyaliteit en sympathie. In veel gevallen bestaat er echter een goede relatie waarin de adviseur om zijn of haar kennis en vaardigheden

wordt gerespecteerd. Als dat het geval is kan deze effectieve vorm van beïnvloeding dus goed worden gebruikt. Ook onderhandelen wordt weinig gebruikt, terwijl deze beïnvloedingsgedraging toch redelijk vaak tot actieve betrokkenheid leidt.

4.3 VERSCHILLEN TUSSEN ADVISEURS

De onderzochte groepen verschillen over het algemeen niet in de vormen van beïnvloeding die kunnen worden gebruikt. De rangordening laat vergelijkbare patronen zien, waar slechts een enkele keer een klein verschil opvalt. Met enige voorzichtigheid kan worden gesteld dat projectleiders en junior adviseurs meer consulteren dan de andere groepen, dat senior adviseurs meer rationeel overtuigen dan de andere groepen en dat de externe adviseurs minder legitimeren dan de interne adviseurs.

Waarschijnlijk leidt de positie die projectleiders en junior adviseurs in een fundamenteel veranderingsproces hebben ertoe dat zij relatief meer consulteren. Projectgroepen zijn meestal op samenwerking gericht, kennen een open opzet, hebben een gezamenlijk doel en het leiderschap is in zo'n verband vooral gericht op het begeleiden van het proces en minder op de inhoudelijke aansturing. Junior adviseurs zullen gezien hun relatieve onervarenheid vaker rekening houden met de mening en wensen van organisatielieden dan hun meer ervaren collega's. Senior adviseurs dragen hun kennis en ervaring eerder over door het gebruik van rationeel overtuigen. In het overdragen van hun kennis die zij vaak in vele adviesprocessen hebben vergaard, maken senior adviseurs dus vaker gebruik van feitelijke argumenten ('in negen van de tien veranderingsprocessen vergeet men dat leidinggevend extra aandacht behoeven, dus neem nou van mij aan dat het nodig is dat trainingsprogramma aan te bieden'). Of dat een effectieve manier is om een ander te beïnvloeden is nog maar de vraag. We zagen dat deze vorm van beïnvloeding vooral resulteert in actieve betrokkenheid als er tevens gebruik wordt gemaakt van een milde vorm van beïnvloeding (meer resultaat kan dus worden behaald met 'in negen van de tien veranderingsprocessen vergeet men dat leidinggevend extra aandacht behoeven en aangezien jij het opleiden van medewerkers heel belangrijk vindt, lijkt het me goed om eens over specifieke activiteiten voor deze groep na te denken').

Externe adviseurs legitimeren mogelijk minder dan interne adviseurs, doordat zij geen deel uit maken van de organisatie waar de fundamentele verandering zich afspeelt. Veelal kunnen zij vanuit hun positie geen autoriteit uitoefenen en zijn zij minder bekend met de regels, procedures en gebruiken in de organisatie. Op zich is dat niet zo'n probleem, omdat het gebruik van deze tactiek niet tot actieve betrokkenheid leidt. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat een externe adviseur geen kennis moet nemen van de regels, procedures en gebruiken in de organisatie waaraan hij of zij advies uitbrengt.