

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 organisatieleden 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.

5. Leerervaringen

Het is prettig een positieve conclusie te kunnen trekken over het beïnvloedingsgedrag van adviseurs in fundamentele veranderingsprocessen. Academics laten zich vaak in kritische zin uit over het gedrag van adviseurs of anderen die zich beroepsmatig met organisatieverandering bezighouden. Ons onderzoek geeft hier geen aanleiding toe. Adviseurs blijken vooral invloed uit te oefenen door te inspireren, te consulteren en door rationeel te overtuigen. Zij proberen dus gedaan te krijgen wat zij nodig achten in dergelijke situaties door anderen te enthousiasmeren, hen te laten participeren, al dan niet in combinatie met het verwijzen naar feiten en het gebruiken van logische argumenten. Deze manieren van invloed uitoefenen zijn het meest effectief om actieve betrokkenheid te realiseren bij fundamentele verandering van een organisatie.

Deze positieve resultaten betekenen niet dat we op onze lauweren kunnen gaan rusten. Twee vormen van beïnvloedingsgedrag worden bijvoorbeeld bijna nooit aangewend. Dit is jammer, omdat adviseurs daarmee kansen verloren laten gaan om anderen voor hun verzoeken en voorstellen te winnen. Als de situatie het toestaat, zouden zij kunnen overwegen om wat vaker hun persoonlijke relaties te gebruiken en om onderhandelingsmogelijkheden meer te benutten. Een ander resultaat is dat adviseurs relatief vaak druk uitoefenen. Deze vorm van beïnvloeding is ineffectief als het gaat om het bewerkstelligen van actieve betrokkenheid. Het valt dan ook af te raden de harde vorm van beïnvloedingsgedrag aan te wenden, tenzij andere beïnvloedingspogingen geen resultaat opleveren. Het positieve resultaat willen wij nog enigszins nuanceren door erop te wijzen dat wij spreken over het gedrag dat de gemiddelde adviseur vertoont. Het is raadzaam dat de individuele adviseur zich afvraagt welke vormen van beïnvloeding hij of zij vaak en minder vaak gebruikt. Hiervoor kan Tabel 1 als basis dienen. Vervolgens kan in Tabel 2 worden gekeken tot welk resultaat de verschillende tactieken leiden. Aldus kan een adviseur zijn of haar inzicht vergroten in het eigen beïnvloedingsgedrag en de effecten ervan.

Deze resultaten kunnen ook worden gekoppeld aan de discussie over de rollen van adviseurs. Er bestaat een verband tussen de vormen van beïnvloeding en de diverse rollen die worden onderscheiden (zie bv. Beer & Walton, 1987; Buijs, 1987; Van de Bunt, 1993 voor indelingen van en meningen over de geschiktheid van verschillende rollen). Zo zal een adviseur vanuit een inhoudelijke expertrol in eerste instantie gebruik maken van rationele overtuiging, bij uitstek de vorm van beïnvloeding om kennis over te dragen. Kiest hij of zij voor een procedurele of sociaal-emotionele rol, dan ligt het gebruik van inspireren en consulteren veel meer voor de hand, eventueel aangevuld met het creëren van een gunstige sfeer. Gezien het effect van het gebruik van de verschillende vormen van beïnvloeding valt de rol van procesbegeleider aan te raden. De bij deze rol behorende beïnvloedingsgedragingen zijn effectiever als het gaat om fundamentele verandering waarbij steun nodig is van alle organisatieleden en waarde wordt gehecht aan vergroting van het lerend vermogen van de organisatie.

Tenslotte is de afwezigheid van grote verschillen in het beïnvloedingsgedrag van interne en externe adviseurs interessant. In paragraaf twee gaven wij al aan dat de taken die zij in fundamentele verandering verrichten vaak vergelijkbaar zijn, maar toch zijn er ook belangrijke verschillen die mogelijk tot ander beïnvloedingsgedrag leiden. Een van die verschillen is bijvoorbeeld het lidmaatschap van de veranderende organisatie. Dit vindt echter alleen zijn weerslag in het feit dat interne adviseurs meer legitimeren, andere verschillen zijn er niet. Kennelijk opereren de adviseurs vooral als allround professionals die zich sterk identificeren met hun vak en resulteert het verschil in taken niet in verschillend beïnvloedingsgedrag.

Nawoord

Voor de verdere professionalisering van adviseurs is het zinnig om stil te staan bij twee centrale thema's die bij beïnvloedingsgedrag aan de orde komen. Het eerste thema heeft te maken met de inhoud van het begrip: wat is beïnvloedingsgedrag, ofwel welke vormen van dergelijk gedrag zijn er te onderscheiden? Het tweede thema betreft de mogelijkheden en vaardigheden die nodig zijn voor het kunnen toepassen van bepaalde vormen van beïnvloedingsgedrag. Een tweede opmerking betreft de onderzochte groep. Wij hebben ons in dit onderzoek alleen beziggehouden met adviseurs, maar uiteraard zijn er tijdens fundamentele veranderingsprocessen ook andere belangrijke groepen actief die eveneens invloed uitoefenen. De derde opmerking gaat over effectief beïnvloedingsgedrag en de effectiviteit van veranderingsprocessen.

In paragraaf twee werd al gezegd dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een vragenlijst die is gemaakt om proactieve gedragingen te meten die van belang zijn voor effectief veranderingsmanagement. Reactief gedrag, bijvoorbeeld in de vorm van het gebruiken van een bepaalde positie om de uitvoering van een voorstel te blokkeren, is niet onderzocht. Ook concentreren wij ons op openlijke manieren van beïnvloeden, waarbij het voor een persoon die wordt beïnvloed duidelijk is wat er gebeurt. 'Backstage'-activiteiten, zoals politiek bedrijven of handig manoeuvreren (Buchanan & Boddy, 1992), hebben wij eveneens niet onderzocht. In dit onderzoek ging de aandacht uit naar die manieren van invloed uitoefenen die tot actieve betrokkenheid bij verandering kunnen leiden. Ervan uitgaande dat professionele adviseurs er belang aan hechten dat zij actieve betrokkenheid realiseren, is deze beperking geen probleem. Eerder beargumenteerden wij al waarom actieve betrokkenheid bij fundamentele verandering noodzakelijk is. Dit onderzoek toont aan dat adviseurs vooral die invloedstactieken gebruiken die tot actieve betrokkenheid leiden. Dat is een mooi resultaat, maar het kan beter. We zagen al dat adviseurs soms kansen laten liggen doordat zij weinig gebruik maken van twee effectieve vormen van beïnvloeding. Wellicht stonden de situaties onderhandelen niet echt toe, bijvoorbeeld doordat de adviseurs niet in de positie waren om een ruilmiddel aan te bieden. Het doen van een persoonlijk beroep leek wel mogelijk, maar misschien wordt het effect daarvan

onderschat of zijn adviseurs onzeker over de mogelijkheid deze beïnvloedingsgedraging aan te wenden.

Adviseurs zijn niet de enige personen die tijdens fundamentele verandering een belangrijke rol spelen. Evenmin zijn zij de enige die invloed uitoefenen. Er moet eveneens naar het beïnvloedingsgedrag van directieleden, leidinggevendende medewerkers, OR-leden en andere belangrijke partijen worden gekeken.

De vraag waar het uiteindelijk om draait bij fundamentele verandering is welke factoren bijdragen aan een succesvol verloop ervan. Ons inziens is beïnvloedingsgedrag een van die factoren. Als beïnvloedingsgedrag een directe en vaak zeer duidelijke relatie heeft met actieve betrokkenheid bij het verzoek of voorstel dat wordt gedaan, dan kan er ook een verband worden gelegd met actieve betrokkenheid bij de verandering in het algemeen. De verzoeken of voorstellen die in een veranderende organisatie worden gedaan hebben immers grotendeels betrekking op die verandering. Voelt iemand zich betrokken bij die verzoeken of voorstellen, dan zal hij of zij zich ook betrokken voelen bij de verandering en dat is nodig om zo'n verandering uiteindelijk tot een goed resultaat te brengen.

Literatuur

- Aspeslagh, A. *Kijken, denken, doen: Een onderzoek naar het veranderingsvermogen van organisaties en de wijze waarop zij het veranderingsvermogen kunnen vergroten* (doctoraalscriptie), Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Politicologie, Amsterdam 1996.
- Beer, M. & A.E. Walton. *Organization change and development*, Annual Review of Psychology, 38, 1987; pagina 339-367.
- Boonstra, J.J. *Integrale organisatieontwikkeling: Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties* (2e druk), Lemma, Utrecht 1994.
- Boonstra, J.J. & H.O. Steensma. *Succesvol veranderen van organisaties*, In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, De Tijdstroom, Utrecht 1996; pagina 275-310.
- Boonstra, J.J. & R. van der Vlist. *Begeleiden van veranderingsprocessen*, In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, De Tijdstroom, Utrecht 1996; pagina 55-98.
- Buchanan, D. & D. Boddy. *The expertise of the change agent: Public performance and backstage activity*, Prentice-Hall, New York 1992.
- Buijs, J.A. *Innovatie en interventie: Een empirisch onderzoek naar de effectiviteit van een procesgeoriënteerde adviesmethodiek voor innovatieprocessen* (2e druk), Kluwer, Deventer 1987.
- Bunt, P.A.E. van de. *Management van verandering en de rol van de organisatieadviseur*, Samsom, Alphen a/d Rijn 1993.

- Bunt, P.A.E. van de. *Management van verandering: Interactie van omgeving, strategie, structuur en cultuur*, Kluwer, Deventer, 1995.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley. *Organization development and change* (5th Ed.), West, St. Paul, MN 1994.
- Dreu, C.K.W. de, E. van de Vliert & E. Giebels. *Onderhandelen in arbeidsorganisaties: Een overzicht van onderzoek en theorie*, Negotiation Magazine, 4, 1994; pagina 181-192.
- Falbe, C. & G. Yukl. *Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics*, Administrative Science Quarterly, 35, 1992; pagina 638-652.
- Greiner, L.E. & V.E. Schein. *Power and organization development* (rev. ed.), Addison-Wesley, Reading, MA 1989.
- Kanter, R.M., B.A. Stein & T.D. Jick. *The challenge of organizational change*, The Free Press, New York 1992.
- Kipnis, D., S.M. Schmidt & I. Wilkinson. *Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way*, Journal of Applied Psychology, 65, 1980; pagina 440-452.
- Koopman, P. & J. Pool. *Management en besluitvorming in organisaties: Een strategisch perspectief*, Van Gorcum, Assen 1992.
- Leeuw, A.C.J. de. *Besturen van veranderingsprocessen: Fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*, Van Gorcum, Assen 1994.
- Mastenbroek, W.F.G. *Conflicthantering en organisatieontwikkeling* (4e druk), Samsom, Alphen a/d Rijn 1996.
- Yukl, G. & C. Falbe. *Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts*, Journal of Applied Psychology, 76, 1990; pagina 132-140.
- Yukl, G., R. Lepsinger & T. Lucia. *Preliminary report on development and validation of the Influence Behavior Questionnaire*. In: K.E. Clark, M.B. Clark & D.P. Campbell (Eds.), *The impact of leadership*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC 1992; pagina 417-427.