

Waarom herontwerp-projecten mislukken en wat we daaraan kunnen doen

Jaap Boonstra

Veel herontwerp-projecten leiden niet tot het gewenste resultaat. Dit artikel toont aan dat het moeizame verloop van organisatie-herontwerp mede verklaard kan worden uit de aanpak van het veranderingsproces. Onderzoek in 48 bedrijven wijst op vijf belemmeringen voor verandering. Deze vijf belemmeringen worden besproken en toegelicht. Daarna wordt er voor gepleit om het veranderingsvermogen van organisaties te vergroten door aandacht te besteden aan de genoemde belemmeringen en door te pendelen tussen het ontwerpen en het ontwikkelen van organisaties, waarbij de leden van de organisatie gaandeweg leren om veranderingen zelfstandig vorm te geven.

Waarom herontwerp-projecten mislukken

Uit een onderzoek naar het moeizame verloop van herontwerpprojecten in 48 organisaties, komen vijf belangrijke redenen naar voren waarom herontwerp-projecten mislukken (Boonstra, 1997):

- Wijze van besluitvorming.
- Beperkingen in de bestaande structuur voor organisationeel leren.
- Cultuur en wijze van leidinggeven.
- Machts-politieke processen gericht op positiebehoud.
- Sturing van het veranderingsproces.

Het onderzoek is uitgevoerd bij bedrijven die hun bedrijfsprocessen en hun organisatievorm fundamenteel wilden wijzigen. De veranderingsprocessen zijn gedurende een jaar gevolgd. Mensen die een belangrijke rol speelden in het ver-

Business reengineering op doorreis: tussenstation of eindstation?

Ard Huizing en Erik J. de Vries (redactie)

anderingsproces hebben case-beschrijvingen opgesteld die later zijn geanalyseerd. Tevens zijn er interviews gehouden met personen die als adviseur beroepsmatig betrokken waren bij de veranderingsprocessen.

Wijze van besluitvorming

Er wordt door de respondenten in het onderzoek grote waarde gehecht aan betrokkenheid van medewerkers bij de probleemanalyse, de vaststelling van de doelen voor verandering en de keuzen voor vernieuwing. Het maken van een heldere keuze voor vernieuwing en de communicatie daarover zijn essentieel. De wijze van besluitvorming komt uit het onderzoek naar voren als een belangrijke succesfactor. In tabel 1 zijn de succesfactoren rond besluitvorming weergegeven.

- Open communicatie om ideeën, gegevens en resultaten uit te wisselen
- Het aanwezig zijn van duidelijke geëxpliciteerde veranderingsdoelen
- Betrokkenheid vergroot inzicht en leidt tot een actieve rol bij invoering
- Het zorgdragen voor probleemanalyse en toepassing van ideeën vanuit de werkvloer
- Brede consultatie over oplossingen en alternatieven
- Aandacht voor kennis, inzicht en probleembeleving vergroot veranderingsbereidheid
- Probleemoplossing op de plaats waar het zich voordoet, leidt tot betere oplossingen

Tabel 1. *Succesfactoren in het besluitvormingsproces*

Het is duidelijk dat een diepgaande probleemanalyse veel tijd en inspanning kost. De vraag rijst of deze investering wel nodig is als er bij de leden van het ontwerpteam al inzicht bestaat in de problemen van de organisatie en de oplossingsrichting. Vanuit business reengineering (BRE) ligt het antwoord voor de hand dat voor het ontwerpen van een nieuwe organisatievorm geen diepgaande diagnose nodig is waarbij alle organisatieleden worden betrokken. Immers, de problemen worden als bekend verondersteld en het is de bedoeling om afstand te nemen van bestaande werkwijzen. BRE-projecten hebben hiermee het gevaar in zich dat door een beperkte diagnose onvoldoende zicht wordt verkregen op de werkelijke problemen van de organisatie, dat onvoldoende perspectieven worden ontwikkeld om de problemen te begrijpen, dat oplossingen onvoldoende worden afgewogen en dat een onvoldoende draagvlak voor verandering wordt opgebouwd. Dit kan ertoe leiden dat de voorgestelde oplossingen uiteindelijk niet worden doorgevoerd.

Uit het onderzoek blijkt dat inbreng van alle organisatieleden in de probleemanalyse en de besluitvorming ertoe leidt dat betere oplossingen voor problemen worden gevonden. Redenen hiervoor zijn dat het probleem beter wordt geanalyseerd, er latente kennis, ervaringen en ideeën naar boven komen ter oplossing van het probleem, alternatieven beter worden afgewogen en worden beoordeeld op hun consequenties, de keuze voor een oplossing beter wordt geaccepteerd en er met grotere inzet aan de invoering van de beslissing wordt gewerkt. Door participatie in de besluitvorming kunnen belangentegenstellingen en verschillende visies eerder gesignaleerd worden en kan beter rekening worden gehouden met wensen en doeleinden van partijen, zodat consensus over de verandering eerder kan worden bereikt. Bovendien doen organisatieleden ervaring op met probleemoplossing en verandering, waardoor zij steeds meer veranderingen op eigen kracht kunnen vormgeven en flexibel kunnen reageren op veranderende omstandigheden.

Organisatorisch leervermogen

Uit het onderzoek komen structuurfactoren naar voren die belemmerend werken op het leervermogen van organisaties (zie tabel 2). Een organisatie als geheel kan leren als de leden zich gezamenlijk afvragen op welke wijze het functioneren van de organisatie kan worden verbeterd. Organisationeel leren vindt plaats als de organisatie continu wordt gevoed door adequate informatie uit de omgeving en informatie wordt gedeeld over de kwaliteit van produkten en diensten, de organisatie van het werk en de taakuitvoering. Uit het onderzoek komt naar voren dat de bestaande organisatiestructuur belemmerend werkt op het organisatorisch leervermogen en het veranderingsvermogen.

- Hiërarchie en ver doorgevoerde regels en procedures als coördinatie-mechanisme
- Een functionele organisatievorm beperkt het inzicht in het functioneren als geheel
- Ontbreken van de mogelijkheid om acties te toetsen, te evalueren en te verbeteren
- Gebrek aan eigen stuur- en regel mogelijkheden beperkt initiatief en motivatie
- Onvoldoende zicht in resultaat van acties door versnippering van informatie
- Bestaande structuren belemmeren de ontwikkeling van een lange termijn-visie

Tabel 2. *Belemmeringen in de bestaande structuur*

Arbidsdeling beperkt het leervermogen van afdelingen en teams in de functioneel vormgegeven organisatie, omdat niet over alle adequate informatie voor de probleemoplossing kan worden beschikt. Door de arbeidsdeling kan een probleem moeilijk in zijn volledige omvang worden overzien en geanalyseerd. Het gevolg is dat wordt overgegaan tot ad-hoc; korte-termijngerichte oplossingen, gericht op de vervulling van deeltaken van een enkele afdeling. De gefragmenteerde probleemanalyse leidt veelal tot oplossingen volgens beproefde maatregelen, procedures en expertisepatronen, zoals verdere taakverdeling en verscherping van standaardisatie en controle. Functionele arbeidsdeling leidt er dus toe dat mensen binnen de organisatie zich moeilijk een nieuwe werkwijze kunnen voorstellen die de bestaande arbeidsdeling ter discussie stelt, terwijl het denken en praten over teamgericht werken juist een geheel nieuw perspectief op werk vereist.

In BRE-projecten wordt de horizontale arbeidsdeling doorbroken door de herinrichting van bedrijfsprocessen en de vorming van uitvoerende teams waarin alle taken die te maken hebben met een klant of een product zijn ondergebracht. Van de teams wordt verlangd dat ze continu bijdragen leveren aan verbetering van de taakuitvoering. Omdat stuur- en regeltaken vaak niet in de teams worden ondergebracht blijft het lerend vermogen toch nog beperkt. Dat is jammer, want juist in de toekomst zal veel gevraagd worden van de stuur- en regelcapaciteit van uitvoerende teams. Het veranderingsproces zelf levert ook al geen bijdrage aan vergroting van het organisatorisch leervermogen, omdat veranderingen veelal top-down worden ingevoerd op basis van een blauwdruk voor de nieuwe organisatie.

Organisatiecultuur

Het gedrag van mensen in organisaties is nauw verbonden met waarden en normen. De waarden en normen komen voort uit socialisatie, opleiding en de gewoonten in de organisatie. De waarden en normen kunnen de keuze van mensen uit gedragsalternatieven beperken en daarmee het veranderingsvermogen van de organisatieleden. Vooral leidinggevendenden hebben moeite met verandering van waarden en normen, omdat zij hun positie en handelswijze als passend zijn gaan ervaren (Van der Vlist, 1991). In het veranderingsproces gaat het er om leden van de organisatie door middel van een nieuw socialisatieproces bewust te maken van de relatie tussen waarden en normen en hun gedrag.

- Het besef dat klanten en afnemers hogere eisen stellen aan producten en diensten
- Leidinggevendenden als dragers en verspreiders van de noodzakelijke veranderingen
- Een heldere en gedeelde visie op de doelen en de strategie van de organisatie
- Voortrekkersrol en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden in de veranderingen
- Veranderingen in de stijl van leidinggeven door gerichte ondersteuning en opleiding
- Samenwerkingsbereidheid en gemeenschappelijke resultaatverantwoordelijkheid
- Doorbreken van cultuurverschillen tussen afdelingen
- Een externe oriëntatie en gedeeld inzicht in omgevingsontwikkelingen

Tabel 3. *Cultuurvoorwaarden voor verandering*

Uit het onderzoek blijkt dat culturaspecten en het gedrag van leidinggevendenden een nauwe samenhang vertonen en ernstige belemmeringen kunnen opleveren voor veranderingen (zie tabel 3). Aanwezigheid van gemeenschappelijke waarden en normen over de noodzaak tot verandering, de bereidheid tot samenwerking en duidelijkheid over de veranderingsrichting zijn van belang om veranderingsprocessen te laten slagen. Dit betekent veelal een ingrijpend proces van cultuurverandering. Barrières voor cultuurverandering zijn vooral te verwachten bij leidinggevendenden. Leidinggevendenden treden dan op als 'culturele wachtmeesters' van de organisatie, omdat juist voor leidinggevendenden de bestaande cultuur belangrijk is om aan voorvallen betekenis te verlenen op een wijze die overeenkomt met hun opvattingen over de arbeidsorganisatie, de arbeidssituatie en de werknemers die daarin werkzaam zijn. Inzicht in de veranderingen in de omgeving van de organisatie kan helpen om het perspectief te verbreden, om los te komen van een sterke interne gerichtheid en een externe oriëntatie te ontwikkelen. Op basis van de verkregen inzichten in de markt en het produkt kunnen de doelstellingen en missie van de organisatie worden uitgewerkt en verduidelijkt, zodat hierover een gemeenschappelijk waardensysteem kan ontstaan. Het topmanagement heeft een functie in het uitdragen van nieuwe waarden en normen over omgangsvormen, gewenste en ongewenste handelingen, communicatie, belangrijke activiteiten en gebeurtenissen, de wijze van werken en de stijl van leidinggeven. Het vormen van een gemeenschappelijke taal en begrippenkader en herhaling van de

boodschap zijn bij het vormen van een nieuw waarden- en normenpatroon essentieel, evenals veelvuldig voorbeeldgedrag door het management.

In de onderzochte herontwerp-projecten bestaat weinig aandacht voor verandering van de cultuur op het niveau van de dieper liggende waarden en normen. Gedrag patronen krijgen oppervlakkig aandacht. Aan het ontwikkelen van vertrouwen bij leidinggevend en in de capaciteiten van medewerkers en het daadwerkelijk delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar lagere niveaus wordt niet of nauwelijks gewerkt. En er ontstaat geen leerproces om in teams te werken. Tegenwoordig pleiten BRE-adviseurs voor uitgebreide communicatie over de noodzaak van het nieuwe ontwerp en voor opleidingen om traditionele managementmethoden te vervangen en teamgericht werken aan te leren (Harrison & Pratt, 1993; Guha, Kettinger & Teng, 1993).

Machtsverhoudingen

Het functioneren van organisaties wordt enerzijds bepaald door de onderlinge afstemming van systeemdelen en anderzijds door de wijze waarop macht in organisaties wordt gestructureerd en gebruikt. De verdeling van macht in organisaties wordt gekenmerkt door stabiliteit. Deze stabiliteit staat recht tegenover de dynamiek die noodzakelijk is om te kunnen veranderen. In veranderingsprocessen worden de arbeidsorganisatie en de bestaande machtsverdeling ter discussie gesteld. Het is daarom noodzakelijk om gedurende veranderingsprocessen rekening te houden met machtsprocessen (Boonstra, 1997).

Uit het onderzoek blijken machtsprocessen tijdens organisatieveranderingen een rol te spelen, vooral waar het gaat om versturende elementen tijdens het veranderingsproces en de positie van leidinggevend en (zie tabel 4).

- Competitie en competentiestrijd tussen afdelingen om positiebehoed
- Onvoldoende vertrouwen in de benoeming van nieuwe leidinggevend en
- Verdeeldheid bij het management over de strategie van de organisatie
- Verschillen in status, macht en beïnvloedingsmogelijkheid tussen afdelingen
- Verdeeldheid over doelen en aanpak van het veranderingsproces bij belangengroepen
- Eenzijdige gerichtheid bij leidinggevend en op behoud van macht en status
- Onvoldoende aandacht voor sociaal-politieke haalbaarheid van de veranderingen

Tabel 4. Belemmeringen door machtsprocessen

In functioneel opgebouwde organisaties lopen de belangen van de groepen in de organisatie nogal uiteen. De ver doorgevoerde taakdeling leidt vaak tot competitie, misverstanden en botsingen tussen afdelingen, omdat mensen op verschillende afdelingen een beperkte kijk hebben op hetgeen zich in de organisatie afspeelt. Door de specialistische en smalle werkzaamheden ontstaan er verschillende gedragspatronen en verwachtingen, daar waar juist samenwerking tussen de organisatieleden is vereist. Bij fundamentele veranderingen komen deze tegenstellingen vaak scherp naar voren, omdat de bestaande status quo ter discussie wordt gesteld en er nauwelijks sprake is van een gemeenschappelijke bedrijfsdoelstelling of bedrijfscultuur (Mastenbroek, 1996). De machtsprocessen verlangen tijdens het veranderingsproces dat aandacht wordt gegeven aan conflicterende doelen, behoeften en belangen.

Het machtsaspect heeft betrekking op de vraag naar de inrichting van de besluitvorming, de toewijzing van middelen en de positionering van leidinggevend en. In BRE-projecten ligt de nadruk op technisch-economische procesrationaliteit, waarbij de besluitvorming en toewijzing van middelen is gelokaliseerd bij het topmanagement. Dit betekent dat machtsprocessen weinig expliciete aandacht krijgen en tijdens de implementatie van de nieuwe organisatievorm een belemmering kunnen gaan vormen voor invoering. Het overlaten van de feitelijke verandering aan het middenmanagement kan het veranderingsproces blokkeren vanwege het streven van deze leidinggevend en naar onzekerheidsreductie en positiebehoed. Voor het slagen van veranderingsprocessen is aandacht voor sociaal-politieke procesrationaliteit noodzakelijk. Er moet oog zijn voor verschillende partijen, hun belangen en hun mogelijkheden voor machtsuitoefening. Inzicht in machtsprocessen is noodzakelijk, evenals het vermogen daarmee om te gaan. Een belangrijke machtpolitieke voorwaarde om een veranderingsproces te doen slagen is dat er zo vroeg mogelijk een zo breed mogelijk draagvlak voor verandering wordt opgebouwd. Omdat bij BRE-projecten in het veranderingsproces vooral de leiding wordt betrokken, ligt hier een belemmering om het veranderingsproces te doen slagen.

Processturing van verandering

Bij de processturing van de verandering gaat het om het veranderingsmanagement. Management wordt hier opgevat als een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. Voor veranderingsprocessen bestaat geen standaardaanpak. Elk veranderingsproces heeft eigen kenmerken. Dit verlangt een bezinning op de veranderingsdoelen en de wijze waarop het

veranderingsproces kan worden aangepakt: het sturen van de verandering. Omdat veranderingsprocessen vaak grillig en deels onvoorspelbaar verlopen is het noodzakelijk om het procesverloop goed in de gaten te houden en te interveniëren als dat nodig is: het regelen en bijsturen van het veranderingsproces (De Leeuw, 1994; Boonstra & Van der Vlist, 1996):

Uit het onderzoek komt naar voren dat goed management van het veranderingsproces essentieel is om het proces te doen slagen (zie tabel 5). Het gaat vooral om duidelijkheid over de doelen en de wijze van aanpak en om het evalueren en bijstellen van het veranderingsproces.

- Duidelijk gecommuniceerde kaders en doelen voor het veranderingsproces
- Beschikbaarheid van duidelijke informatie over de werkwijze en het procesverloop
- Beschikbaarheid van evaluatie-instrumenten voor tijd, geld en middelen
- Overeenstemming over de inrichting van het veranderingsproces
- Openstaan voor signalen over weerstanden en machtsprocessen
- Het geregeld afstemmen van de veranderingsactiviteiten
- Terugkoppeling van informatie en resultaten ter vergroting van het leer-
vermogen
- Regelmatig evaluatiemomenten en bezinning op doelen en werkwijzen
- Concretiseren en verankeren van voorgestelde veranderingen

Tabel 5. Succesvoorwaarden in het verandermanagement

Een goede informatiestroom tijdens het proces is essentieel voor een goed verloop van het veranderingsproces. Weerstanden tegen verandering komen niet alleen voort uit het streven naar een stabiele situatie, maar voornamelijk door een gebrek aan duidelijkheid over de doelstellingen en de aanpak van het veranderingsproces. Communicatie aan organisatielieden tijdens het veranderingsproces is van wezenlijk belang om onzekerheid te reduceren en de voortgang van het proces zichtbaar te maken. Het lijkt zinvol om voorafgaand aan het veranderingsproces uitgebreid stil te staan bij de veranderingsaanpak. Mogelijkheden en belemmeringen van de veranderingen worden geïnventariseerd. Het gaat hierbij om de visies, belangen, machtsverhoudingen en het draagvlak voor verandering en belemmeringen die zich kunnen voordoen in structuur, cultuur en stijl van leidinggeven. Vervolgens kan worden nagegaan welke veranderkundige aanpak het meest geschikt is. Over het algemeen kan worden gesteld dat voor ingrijpende veranderingen alleen op commitment gerichte interventies echt bruikbaar

zijn, zoals inspireren, consulteren, informeren en rationeel overtuigen (De Leeuw, 1994). Onderhandelen, het verduidelijken van de gevolgen van bestaand gedrag en het aanleren van nieuw gedrag en het vergroten van inzicht met behulp van theorieën en modellen zijn ook bruikbaar (Boonstra, & Van der Vlist 1996; Mastenbroek, 1996).

In veel BRE-projecten worden veranderingsprocessen nogal eens gezien als een lineaire activiteit. De lineaire aanpak poogt door middel van controle en toetsing het veranderingsproces te besturen. De veranderingen worden vooraf maximaal gespecificeerd en nauwgezet geprogrammeerd in planmatige stappen voor implementatie. De uitvoering van de verandering wordt overgelaten aan het management en adviseurs. Deze aanpak weerspiegelt de traditionele waarden en normen in de organisatie dat onzekerheidsreductie kan worden gerealiseerd door standaardisatie, specificatie en controle. Het gevaar van deze aanpak is dat alleen de formele structuur van de organisatie wordt gewijzigd en de oude werkwijzen en omgangsvormen feitelijk blijven bestaan. Er bestaan bovendien onvoldoende mogelijkheden om de doelen en de aanpak van het veranderingsproces gaandeweg bij te stellen. Juist bij complexe veranderingen zal daarom een lineaire sturing zelden effectief zijn (Mohrman & Cummings, 1989; Boonstra & Steensma, 1996).

Met de lineaire aanpak wordt geen leerproces op gang gebracht om veranderingen positief tegemoet te treden en vorm te geven. Fundamentele veranderingen worden niet gerealiseerd door memo's, handleidingen, stappenplannen of formele instructies. Voor fundamentele veranderingen is het noodzakelijk dat organisatielieden nieuwe kennis, inzichten en ervaringen ontwikkelen om veranderingsprocessen zelf vorm te geven. Bij voorkeur zijn leden van zelfsturende teams zelf in staat om de organisatievorm te beoordelen, te wijzigen en in te voeren. Dit verlangt vergroting van het probleemoplossend vermogen van de teams, groepontwikkeling en leidinggevenden die leerprocessen stimuleren en faciliteren. Door middel van evaluaties van veranderingen kunnen de teams zelf inzicht ontwikkelen wat nodig is om verbeteringen en veranderingen tot stand te brengen.

Een voorbeeld van een mislukt herontwerpproject

Een aantal van de hierboven beschreven belemmeringen illustreren we aan de hand van de veranderingen in een bedrijf uit de financiële dienstverlening.

Dit bedrijf wordt geconfronteerd met omgevingseisen die verlangen dat de organisatie goedkoper gaat werken en beter inspeelt op wensen van klanten. Er is een begin gemaakt met de vernieuwing van de technische systemen. Bij het topmanagement bestaat de wens om de bedrijfsprocessen in de organisatie grondig te herzien. Op basis van opnieuw vormgegeven bedrijfsprocessen zouden business units moeten ontstaan. Het aantal bestuurniveaus moet worden verminderd en teams moeten de zorg krijgen voor een afgerond deel van het bedrijfsproces. Onder leiding van een extern adviseur wordt een stuurgroep gevormd vanuit het management. Deze stuurgroep maakt samen met de adviseur een analyse van de bedrijfsprocessen. Soms worden werkgroepen van managers gevormd om een antwoord te vinden op vragen waarmee de stuurgroep geen raad weet. Op grond van de procesanalyse en de gegevens uit de werkgroepen wordt een nieuwe organisatiestructuur voorgesteld. Op het moment dat de nieuwe structuur bekend wordt gemaakt, ontstaat er grote onrust bij het middenmanagement. Ongevaagd komen groepen managers met analyses en gegevens waarom de nieuwe structuur niet zou kunnen werken. De ondernemingsraad geeft een negatief advies op de plannen van het topmanagement. Zij is van mening dat de gekozen organisatievorm geen oplossing is voor de problemen van de organisatie. Het overleg van topmanagement en ondernemingsraad leidt gaandeweg tot een diepgaand conflict over de wijze waarop het functioneren van de organisatie kan worden verbeterd. De Raad van Commissarissen wordt door de ondernemingsraad en door het middenmanagement geïnformeerd over de problemen in de organisatie en de handelwijze van de top. De Raad van Commissarissen en de ondernemingsraad blokkeren de plannen van de directie. De Raad stelt de directie verantwoordelijk voor de ontstane onrust en geeft de directie opdracht om de plannen in te trekken en samen met de ondernemingsraad naar oplossingen te zoeken om uit de impasse te komen en het functioneren van de organisatie te verbeteren.

Er wordt een nieuwe aanpak gekozen. Er worden vier breed samengestelde werkgroepen gevormd die de problemen in de organisatie in kaart brengen. Door de werkgroepen wordt gebruik gemaakt van vragenlijsten en conferenties om knelpunten te achterhalen. De vragenlijsten geven inzicht in de huidige problemen in de uitvoering en besturing van het werk. Ook worden de belemmingen in kaart gebracht om verbeteringen te realiseren. In conferenties van drie dagen komen mensen uit alle niveaus van de organisatie bijeen. Resultaten uit het vragenlijstonderzoek worden besproken, problemen worden geanalyseerd en er worden alternatieven opgesteld voor de organisatievorm. In de conferenties blijkt dat er geen duidelijkheid bestaat over de strategie van de organisatie.

Er wordt felle kritiek geuit op de wijze van leidinggeven en er worden nieuwe waarden en normen opgesteld hoe in de organisatie mensen met elkaar zouden moeten omgaan. De waarden en normen worden vertaald naar een nieuw cultuurpatroon voor de organisatie en naar eisen voor leidinggeven. De structuurvoorstellen wijken deels af van de voorstellen die eerder door de stuurgroep zijn ontwikkeld. In de conferentie wordt uitgebreid stilgestaan hoe de gewenste strategie, cultuur en structuur kunnen worden gerealiseerd. De resultaten uit de problemdiagnose en de voorstellen uit de conferenties worden door de werkgroepen gerapporteerd aan de directie en de ondernemingsraad. Dit leidt tot een aanpak voor verandering waarbij de strategie, de structuur en de cultuur van de organisatie fundamenteel worden gewijzigd door inbreng van alle betrokkenen.

Wat kunnen we eraan doen: ontwerpen en ontwikkelen

In BRE-projecten wordt veelal een ontwerpbenadering gehanteerd, waarin veel aandacht wordt gegeven aan de transformatieprocessen en de formele organisatie (Boonstra & Jongeneelen 1996). Er wordt voorbij gegaan aan veranderkundige aspecten zoals ingesloten werkwijzen en patronen van probleemoplossing, waarden en normen, machtsverhoudingen en de behoefte van mensen om zich te ontwikkelen en greep te hebben op hun eigen situatie.

Ontwerpen

De ontwerpbenadering beschouwt organisaties als systemen, waarin ad-hoc probleemoplossing en aanpassingen hebben geleid tot een gegroeide bron van tekortkomingen (Boonstra, 1993). Het probleem van de organisatie wordt bekend verondersteld en de aanpak is oplossingsgericht. Het accent ligt op het ontwerpen van een nieuwe organisatie. Er worden algemeen geldende ontwerpregels en -methoden gehanteerd. Het ontwerp begint met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. De verandering is een eenmalig en lineair proces met een duidelijk doel en een beperkt aantal vrijheidsgraden. Als de nieuwe organisatie is ingevoerd en een stabiele eindsituatie is bereikt, wordt het veranderingsproces beëindigd. De veranderingen worden vaak geïnitieerd, gecoördineerd en gemonitord vanuit de top van de organisatie. Het besluitvormingsproces is in hoge mate gestructureerd en geformaliseerd. Voor eventuele meningsverschillen is weinig ruimte en als ze zich voordoen worden ze ontkend of door het manage-

ment terzijde geschoven. De aanpak wordt veelal ondersteund door een adviseur die zich als expert primair richt op het ontwerp van nieuwe technologie en arbeidsorganisatie. Er bestaat een scheiding tussen het ontwerpen van de nieuwe organisatie en het implementeren daarvan. De implementatie richt zich op het achteraf aanvaardbaar maken van de nieuwe organisatie en het zoeken naar oplossingen voor weerstanden tijdens de implementatie. Participatie tijdens het ontwerpen of tijdens de implementatie is problematisch, omdat bewust afstand genomen wordt van bestaande werkwijzen en procedures in de organisatie.

Problemen van de ontwerpaanpak zijn gelegen in de beperkte stuurmogelijkheid van het management, onvoldoende oog voor culturele en structurele belemmeringen en het ontstaan van weerstanden tegen de verandering bij leidinggevenden en medewerkers. Inmiddels wordt er voor gepleit om weerstanden tegen te gaan door het uitdragen van een visie, uitgebreide communicatie over de veranderingen en het instellen van projectorganisaties waarin leidinggeven participeren.

Ontwikkelen

Om fundamentele veranderingen te bewerkstelligen en het veranderingsvermogen van organisaties te vergroten is een aanpak gewenst, waarin de organisatie gaandeweg leert om veranderingen zelfstandig vorm te geven. In de ontwikkel-aanpak speelt de gezamenlijke probleemdiagnose en het gezamenlijk zoeken naar oplossingen een centrale rol (Boonstra, 1993). De ontwikkelbenadering ziet organisaties niet als bron van tekortkomingen, maar als resultaat van kennis, inzicht en ervaring waarvan tijdens het veranderingsproces zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt. Bij het veranderen van organisaties worden eerst problemen en tekortkomingen geanalyseerd. Het veranderingsvermogen van de organisatie wordt vergroot door organisatieleden te betrekken bij de probleemanalyse en hen gaandeweg te leren veranderingen zelfstandig vorm te geven. Er is tijdens het veranderingsproces aandacht voor de organisatiecultuur en het vermogen van mensen om problemen op te lossen. Het besluitvormingsproces richt zich op het bereiken van gemeenschappelijke doelen door overleg en onderhandeling. Er is sprake van een gefaseerde en geleidelijke verandering, waarin ideeën uit de basis van de organisatie een grote rol spelen. Het veranderingsproces kent een globale planning met een grote mate van flexibiliteit en mogelijkheden voor tussentijdse bijsturing. Er wordt niet gewerkt met een vooraf compleet uitgewerkt model van de nieuwe organisatie. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. Pro-

bleemanalyse, doelbepaling en verandering gaan vloeiend in elkaar over. Organisatieleden zijn bij alle fasen van het veranderingsproces betrokken. Participatie is goed mogelijk, omdat wordt uitgegaan van de bestaande situatie, de doelen gaandeweg worden vastgesteld en overleg en bijstelling mogelijk is. Verbeteringen worden stapsgewijs gerealiseerd.

Een probleem met de ontwikkelbenadering is dat verbeteringen niet zo gemakkelijk fundamenteel van aard zijn. In de beginfasen vraagt de benadering veel tijd. Het topmanagement heeft bovendien vaak de indruk dat ze de veranderingen met een ontwikkelaanpak minder goed kunnen beheersen.

Ontwerpbenadering	Ontwikkelingsbenadering
Organisatie als bron van tekortkomingen	Organisatie als bron van ervaring
Nieuw organisatie-ontwerp met blauwdruk	Vanuit bestaande organisatie verbeteren
Top – down	Gebruik van kennis en inzicht personeel
Oplossingsgericht	Probleemgericht
Stabiele eindsituatie	Vergroting veranderingsvermogen
Eenmalig lineair proces	Voortdurend iteratief proces
Technisch-economische proces-rationaliteit	Sociaal-politieke procesrationaliteit
Strakke normen en planning	Aandacht voor veranderingscapaciteit
Abstracte modellen => concrete werkwijzen	Concrete werkwijzen => abstracte modellen
Nadruk op expertkennis	Gebruik van materiekennis
Scheiding ontwerp en invoering	Vloeiende overgang tussen fasen

Figuur 1. *Ontwerpen en ontwikkelen*

Verandermanagement: omgaan met dilemma's

Bij het fundamenteel veranderen van organisaties doet zich een dilemma voor. De ontwerpaanpak biedt mogelijkheden voor het fundamenteel en drastisch veranderen van organisaties. BRE claimt dat ze dramatische verbeteringen weet te realiseren in de prestaties van organisaties door een aanpak en methoden die overeenkomen met de klassieke wijze van organiseren: lineaire sturing door de top, strakke specificaties en een controlerend regime. Tegelijkertijd blijken veel

BRE-projecten niet de gewenste resultaten te behalen. Met een ontwerp-aanpak wordt het moeilijk om bij te dragen aan het vergroten van het organisatorisch leervermogen. Bovendien kent de aanpak veel belemmeringen en risico's in de veranderkundige aanpak. De ontwikkelingsaanpak verdient de voorkeur bij fundamentele organisatieverandering, maar het blijkt vaak moeilijk om door middel van een zuivere ontwikkelstrategie afscheid te nemen van traditioneel vormgegeven organisaties.

Het dilemma is oplosbaar door afwisselend gebruik te maken van de ontwerp- en de ontwikkelingsaanpak. Het management formuleert overkoepelende en vernieuwende kaders en stuurt op hoofdlijnen. De invulling van deze kaders geschiedt van onderaf volgens een ontwikkelingsaanpak, waarbij wordt aangesloten bij de problemen die mensen in hun dagelijks werk ervaren. Naarmate het proces vordert komt het accent steeds meer op de ontwikkelingsaanpak te liggen, waarin de organisatieleden veranderingen zelf sturen.

Het veranderingsproces kan starten met een probleemanalyse en het vaststellen van uitgangspunten voor verandering. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van werkconferenties, waarin de perspectieven worden uitgewisseld tussen topmanagement, lijnmanagement, werknemers en vertegenwoordigers van de ondernemingsraad (Weisbord, 1992, Axelrod, 1992).

Nadat het topmanagement heeft ingestemd met de uitgangspunten, kan een nadere analyse van het functioneren worden gemaakt. Deze organisatie-analyse kan in samenwerking met alle betrokkenen worden uitgevoerd, maar de kennis van adviseurs is vaak nodig om ervoor te zorgen dat er een integrale diagnose plaatsvindt en organisatieleden ervan worden weerhouden gesignaleerde problemen direct op te lossen volgens bestaande principes, patronen en procedures. De interpretatie van de gegevens kan in een participatief leerproces plaatsvinden, maar inbreng van adviseurs is vaak nodig om hiervoor procedures vast te stellen, de besprekingen en discussies te begeleiden en relaties tussen de gegevens inzichtelijk te maken.

Na de diagnose blijkt het dikwijls lastig om een nieuwe arbeidsorganisatie te ontwikkelen in samenspraak met alle organisatieleden, omdat er sprake is van een verdeelde cultuur, wantrouwen, verschillende doelstellingen en belangenstellingen. Nieuwe organisatievormen zijn moeilijk voorstelbaar en de bereidheid om hieraan gezamenlijk te werken is beperkt. Nieuwe culturele waarden en normen zijn nodig om tot samenwerking te komen. Ook moeten

nieuwe perspectieven tot stand komen over organiseren rond bedrijfsprocessen. Om dit te realiseren kan opnieuw worden gewerkt met conferenties voor uitwerking van strategie, cultuur en structuur (Boonstra & Vink, 1996). In de conferenties worden perspectieven op organiseren uitgewisseld en gewerkt aan een gezamenlijke basis voor verandering. Gedurende de conferenties kunnen de deelnemers vanuit hun eigen ervaringen en ideeën bijdragen aan een gezamenlijke visie. Het resultaat van de conferenties is dat er energie wordt opgewekt om de organisatie fundamenteel te veranderen.

Nadat het topmanagement goedkeuring heeft gegeven aan de koers en de invulling voor de vernieuwingen, kan in de nieuw gevormde bedrijfseenheden, afdelingen en teams de werkwijze en de cultuur verder worden vormgegeven en uitgewerkt.

Conclusies

Belemmeringen voor fundamentele organisatieverandering komen zelden voort uit de technologie. Onderzoek naar barrières bij herontwerp-projecten leiden tot vijf belemmeringen: de wijze van besluitvorming, beperkingen in de bestaande structuur voor organisationeel leren, de heersende cultuur en wijze van leidinggeven, machts-politieke processen gericht op positiebehoud en de sturing van het veranderingsproces. Succesvol herontwerp verlangt een leerproces in de organisatie om omgevings-eisen in kaart te brengen, problemen te analyseren en deze eisen en problemen te vertalen naar strategische, structurele, culturele en technologische vernieuwing. En in het veranderingsproces is het essentieel om tot uitwisseling te komen van verschillende perspectieven over de verandering.

In BRE-projecten wordt de noodzaak van organisationeel leren veelal onderschat. De vaak gehanteerde ontwerp-aanpak leidt tot invoeringsproblemen. De aanpak kan misschien werken als het veranderingsproces vooraf volstrekt helder is, specificatie en formalisatie van de veranderingsdoelen mogelijk is en de leden in de organisatie de voorgestelde verandering begrijpen en ondersteunen. Dit is echter zelden het geval. Een eenzijdige ontwerp-aanpak is daarom uiterst riskant om een succesvolle verandering te realiseren en draagt zeker niet bij aan vergroting van het leervermogen in de organisatie. Een ontwikkelingsaanpak stimuleert leerprocessen en de kans op succesvolle invoering is groter, maar tegelijkertijd vinden mensen het lastig om zich geheel nieuwe werkwijzen voor te stellen. Het dilemma tussen ontwerpen en ontwikkelen kan worden opgelost door te pendelen tussen het sturen van de verandering door de top van de organisatie,

door inbreng van onderaf, waarin organisatieleden gaandeweg leren om veranderingen en innovaties zelfstandig te realiseren.

Referenties

- Axelrod, D., Getting everyone involved: how one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1992 28(4), p. 499-509.
- Boonstra, J.J., *Integrale organisatie-ontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen*. Utrecht: De Tijdstroom, 1993.
- Boonstra, J.J. & N. Jongeneelen, Vernieuwing van technologie en organisatie. In: M.J. Vink & A.M. Volkers (red.) *Organisatie-verandering en technologie*. P. 39-73. Utrecht: De Tijdstroom, 1996.
- Boonstra, J.J. & M.J. Vink, Technological and organizational innovation: a dilemma of fundamental change and development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996 5(3), p. 351-376.
- Boonstra, J.J. & H.O. Steensma, Succesvol veranderen van organisaties. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Dementint (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. P. 275-310. Utrecht: De Tijdstroom, 1996.
- Boonstra, J.J. & R. van der Vlist, Begeleiden van veranderingsprocessen. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma, & M.I. Dementint (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. P. 55-98. Utrecht: De Tijdstroom, 1996.
- Boonstra, J.J., Redesign, Development and Organizational Learning. In: J.J. Boonstra & K.M. Bennebroek Gravenhorst (eds.) *Barriers to Organizational Change and Innovation*, p. 7-30. Leuven: EAWOR, 1997.
- Davenport, T.H., *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard, 1993.
- Guha, S., W.J. Kettinger & J.T.C. Teng, Business process redesign. Building a comprehensive methodology. *Information Systems Management*, Summer 1993, p. 13-22.
- Hammer, M. & J. Champy, *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins, 1993.
- Harrison, B.D. & M.D. Pratt, Reengineering van bedrijfsprocessen. *PEM-select*, 1993 9(3), p. 53-61.
- Leeuw, A.C.J. de, *Besturen van veranderingsprocessen. Fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*. Assen: Van Gorcum, 1994.
- Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. 4e druk. Alphen a/d Rijn: Samsom BedrijfsInformatie, 1996.
- Mohrman, S.A. & T.G. Cummings, *Self-designing Organizations. Learning*

how to create high performance. Reading, Mass: Addison Wesley, 1989.

Vlist, R. van der, *Leiderschap in organisaties. Kernvraagstuk voor de jaren negentig*. Utrecht: Lemma, 1991.

Weisbord, M.R., *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.

Over de auteur

Dr. Jaap J. Boonstra is hoofddocent in de organisatiekunde aan de Universiteit van Amsterdam en senior adviseur en lid van het management van SANT Organisatie-adviseurs te Amsterdam.