

Herontwerp, reengineering en ontwikkeling

Jaap Boonstra*

Samenvatting: Het organisatieparadigma van maximale taakdeling wordt meer en meer verlaten. Vanuit business process reengineering, lean production en de sociotechniek worden methoden aangereikt voor het herontwerp van organisaties. Veel herontwerpprojecten leiden echter niet tot het gewenste resultaat. Onderzoek toont aan dat het moeizame verloop van organisatieverandering mede verklaard kan worden uit de aanpak van het veranderingsproces. Belemmeringen tijdens veranderingen zijn verbonden met de wijze van besluitvorming tijdens de verandering, een beperkte aandacht voor het leervermogen van organisaties, de cultuur en wijze van leidinggeven, machtspolitieke processen gericht op positiebehoud en de wijze waarop sturing wordt gegeven aan het veranderingsproces. Het veranderingsvermogen van organisaties kan worden verhoogd door aandacht te besteden aan genoemde factoren en door te pendelen tussen ontwerpen en ontwikkelen waarbij de leden van de organisatie gaandeweg leren om veranderingen zelfstandig vorm te geven.

Trefwoorden: organisatieverandering, arbeidstaak, participatie

1 Inleiding

Onder invloed van snelle omgevingsveranderingen en hogere markteisen streven steeds meer organisaties naar vergroting van de flexibiliteit en het innovatievermogen. Veel bedrijven zijn daarom bezig met een proces van organiseren: het zorgdragen voor een goed ontwerp voor de organisatie en de realisatie daarvan.

Het ontwerpen richt zich op het vaststellen van een geschikte organisatievorm gelet op omgevingskenmerken en de aard van het productieproces. Vanuit socio-technisch herontwerp en business process reengineering wordt gepleit voor het doorbreken van de functionele opbouw van organisaties. Ter vergroting van flexibiliteit en klantgerichtheid wordt gestreefd naar de inrichting van organisaties op basis van klant- of produktstromen en de vorming van teams binnen deze stromen.

Het realiseren van nieuwe organisatievormen is een complex veranderingsproces.

In dit artikel wordt eerst ingegaan op het ontwerpen van organisaties. De nadruk ligt daarbij op organisatiekundige stromingen die streven naar doorbreking van de taakdeling in functioneel ingerichte structuren. Naast de ontwerpfilosofieën wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop het herontwerp tot stand komt.

* Jaap Boonstra is hoofddocent in de organisatiekunde aan de Universiteit van Amsterdam en senior adviseur bij SANT, Onderzoek- en adviesbureau voor organisatievraagstukken. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, PSCW - Bestuurskunde, O.Z. Achterburgwal 237, 1012 DL Amsterdam.

Paragraaf drie geeft mogelijke verklaringen voor het mislukken van fundamentele veranderingsprocessen. Specifiek wordt ingegaan op de kenmerken van het ontwerpen en het ontwikkelen van organisatievormen. Er worden gegevens gepresenteerd uit een recent onderzoek naar belemmeringen bij veranderingsprocessen. De empirische gegevens worden verklaard met behulp van sociaal-wetenschappelijke inzichten over besluitvorming, leerprocessen, cultuurvraagstukken en machtsprocessen. De paragraaf besluit met een systeemtheoretisch perspectief op de besturing van veranderingsprocessen.

Paragraaf vier beschrijft een veranderingsaanpak waarin evenwichtig aandacht wordt gegeven aan het ontwerpen en het veranderen zodat het zelflerend vermogen van organisaties gaandeweg wordt verhoogd.

2 Afscheid van de taakdeling

Het organisatieparadigma van maximale taakdeling wordt steeds meer verlaten. Onder invloed van technologische vernieuwing, schaalvergroting en hogere markteisen streven steeds meer organisaties naar meer flexibiliteit en een groter innovatievermogen. Met name vanuit de moderne sociotechniek en het herontwerp van bedrijfsprocessen worden methoden aangedragen om organisaties vorm te geven waarin de functionele opbouw van organisaties wordt doorbroken. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de ontwerpprincipes uit de moderne sociotechniek. Daarna komt het herontwerpen van bedrijfsprocessen aan de orde volgens de snel aan populariteit winnende methodiek van business process reengineering of business process redesign (BPR). Bij beide benaderingen wordt ingegaan op de achtergrond, de ontwerpprincipes en de wijze waarop het herontwerp tot stand komt. De paragraaf besluit met een vergelijking van beide stromingen.

2.1 Sociotechnisch herontwerp

Het centrale ontwerpprincipe vanuit de moderne sociotechniek is door De Sitter samengevat als het vormen van complexe taken in simpele structuren in plaats van het uitvoeren van simpele taken in complexe structuren (De Sitter, 1981). Het gaat om verschuiving van de maximaal mogelijke arbeidsdeling in de klassiek vormgegeven organisaties naar de minimaal mogelijke arbeidsdeling als leidend ontwerpprincipe voor flexibele en moderne organisaties (Kuipers, 1989; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). In de visie van de sociotechniek is het team de kleinste organisatorische eenheid. Groepen in organisaties zijn altijd van elkaar afhankelijk. Het komt de flexibiliteit, de effectiviteit en de kwaliteit van de arbeid ten goede, als groepen hun eigen werk kunnen regelen, de eigen werkorganisatie kunnen vaststellen, een hoge mate van controle bezitten en een zelfstandig vermogen hebben voor probleemoplossing. Vanuit de sociotechniek wordt daarom gepleit voor het doorbreken van de verticale en horizontale taakdeling door het vormen van zelfsturende teams. De teams houden zich bezig met een afgerond takenpakket en dragen de zorg voor de voorbereidende, uitvoerende, controlerende en ondersteunende taken. De teams hebben een eigen regelvermogen en worden in staat geacht om al lerende de taakuitvoering te verbeteren.

Om tot teams te komen is het noodzakelijk om de functionele opbouw of de klassieke lijnstructuur van organisaties te doorbreken. Dit wordt gerealiseerd door de bedrijfsprocessen te paralleliseren in substromen. Paralleliseren is mogelijk op basis van produktstromen, klantstromen, aanvoerpatronen, kwaliteitseisen, geografische ligging, benodigde technologie en informatiebehoeften. Bij paralleliseren wordt de uitwisseling tussen de organisatie en de omgeving sterk vereenvoudigd. De bedrijfsprocessen zijn gericht op de vervaardiging van een produkt of

de dienstverlening aan een klant. De overzichtelijkheid van de bedrijfsprocessen neemt toe doordat alle taken die een relatie hebben met het produkt of de dienstverlening aan een klant in één stroom zijn gekoppeld. Er is minder overdracht van werk en informatie nodig en de coördinatie van werkzaamheden vindt plaats door directe afstemming.

Als de bedrijfsprocessen in een substroom nog te complex zijn en het niet mogelijk is om in één team alle kennis en ervaring te verenigen die nodig is voor de uitvoering van processen, wordt overgegaan tot segmentering. Het streven van segmentering is om taken binnen substromen verder te verdelen zodat afgeronde zinvolle teamtaken ontstaan met een hoge interne samenhang. De segmenten bevatten uitvoerende en ondersteunende taken die voor de uitvoering van de bedrijfsprocessen direct van elkaar afhankelijk zijn. Het streven is om ook de voorbereidende en controlerende taken in de segmenten op te nemen.

Naast de taken voor de uitvoering van de bedrijfsprocessen worden in het sociotechnisch herontwerp ook stuur- en regeltaken onderscheiden. Deze taken richten zich op het waarnemen, beoordelen en zo nodig ingrijpen in de bedrijfsprocessen om gestelde doelen te behalen. Stuur- en regeltaken worden zo laag mogelijk in de organisatie gebracht (Van Amelsvoort, 1992). Feitelijk betekent het: decentraliseer waar mogelijk zodat de teams hun eigen bedrijfsprocessen kunnen sturen en regelen, normen kunnen bijstellen en relaties met de omgeving kunnen onderhouden. De teams krijgen alle taken voor het uitvoeren en verbeteren van de bedrijfsprocessen. Middels horizontaal overleg en contractafspraken worden activiteiten afgestemd. De hiërarchische afstemming richt zich op het realiseren van eenheid van gezichtspunt, gelijkgerichtheid bij het handelen en het behouden van een gemeenschappelijke doelgerichtheid.

De sociotechniek heeft zijn wortels in een lange traditie van praktijkonderzoek en theoretische reflectie op de praktijkervaringen. De sociotechnische theorie is deels onderbouwd vanuit bestaande organisatiekundige en sociaal psychologische theorieën. De ontwerpmethodologie is sterk gefundeerd in de systeemtheorie en in de loop der jaren uitgewerkt in concrete handvatten voor de vormgeving van de produktiestructuur (Groep Sociotechniek, 1986; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990) en de besturingsstructuur (Van Amelsvoort, 1992). De veranderkundige aanpak is gestoeld op praktijkervaringen uit de klassieke organisatie-ontwikkeling en theoretisch onderbouwd vanuit theorieën over groepsgedrag, leerprocessen, procesinterventies en systeemveranderingen (Beer, 1987; Kolb, 1987; Schein, 1969; Argyris, 1990; Beckhard, 1987; zie ook Boonstra, 1991).

Uit praktijkervaringen is duidelijk geworden dat een onvoldoende resultaat wordt bereikt met sociotechnisch herontwerp als het fundamenteel veranderen van organisaties uitsluitend stoelt op het toepassen van sociotechnische ontwerpregels. Van Beinum (1989) stelt dat het veranderingsproces onvermijdelijk leidt tot een vorm van 'social engineering' als het herontwerp van een organisatie wordt vormgegeven door externe deskundigen die op basis van een sociotechnische systeemanalyse voorschrijven op welke wijze de nieuwe organisatie moet worden vormgegeven. Medewerkers worden dan onvoldoende betrokken bij fundamentele beslissingen en er is weinig ruimte voor organisatorisch leren en voor het verwerken van het veranderingsproces. Het vormgeven van een organisatie die gekenmerkt wordt door autonomie, zelfregulatie en participatie, kan volgens Van Beinum alleen maar op een authentieke wijze plaatsvinden als de organisatieleden actief betrokken worden bij de vormgeving van de eigen situatie en zij tijdens de verandering in staat worden gesteld een leerproces door te maken waardoor het inzicht in de eigen situatie wordt vergroot.

In de sociotechnische ontwerpmethodiek heeft een verschuiving plaatsgevonden

den van organisatorisch herontwerp door deskundigen die gebruik maken van veralgemeniseerde en gestandaardiseerde oplossingen, naar organisatorisch herontwerp uitgevoerd door medewerkers en management met gebruikmaking van hun kennis en ervaring en een ondersteunende rol van deskundigen (Steensma, 1988; Boonstra, 1991, zie ook de bijdrage van Van Zonneveld en Koopman). In de participatieve aanpak wordt veelal gebruik gemaakt van zoekconferenties, groepsbesprekingen en workshops waarin het herontwerp van de arbeidsorganisatie tegelijkertijd de mogelijkheid biedt om ervaring op te doen met teamgericht werken in een democratische structuur (Van Beinum, 1990).

2.2 Business process reengineering

Business process reengineering of business process redesign richt zich eveneens op het doorbreken van functionele specialistische disciplines en arbeidsdeling. Business process reengineering is ontstaan in een situatie met een toenemende mondiale concurrentie, hoge eisen van klanten, verkorting van de levenscyclus van produkten en snelle ontwikkelingen op het terrein van informatisering. In de auto-industrie heeft dit geleid tot het concept van 'lean production' (Womack, 1990). In de dienstverlening is de term business process reengineering gebruikelijk als het gaat om het nieuw vormgeven van de bedrijfsstrategie, de relatie met de toeleveranciers, de produktontwikkeling, de technologie en de organisatievorm (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993).

In essentie is reengineering een fundamentele herschikking van bedrijfsprocessen met het doel kosten te reduceren, winstgevendheid te vergroten en prestaties te verhogen op het gebied van kwaliteit, service en snelheid (Davenport, 1993). Om dit te bereiken gaat het erom een goede afstemming te realiseren tussen produktontwerp en productieproces, just-in-time aanlevering van goede en goedkope onderdelen door toeleveranciers en een efficiënte arbeidsorganisatie. Business process reengineering besteedt veel aandacht aan strategieformulering en het behalen van kostenreductie door te kijken naar mogelijkheden tot kostenbeheersing in de gehele produktieketen. Dit leidt in veel situaties tot het onderdruk zetten van toeleveranciers, producenten en distributeurs om produkten en diensten te leveren tegen lage kosten, met een hoge kwaliteit en binnen strak vastgestelde leveringsvoorwaarden. In business process reengineering wordt eveneens veel aandacht gegeven aan de toepassing van nieuwe technologie voor modellering en informatisering van het produkt, de produktie en de bewerkingsgegevens. Middels uitwisseling van elektronische gegevens wordt de logistieke sturing gebaseerd op 'just-in-time' concepten. Het gevolg is dat er een toename plaatsvindt van onpersoonlijke technologische beheersing van het arbeidsproces.

In de ontwerpfilosofie van business process reengineering gaat het om het radicaal herontwerpen van bedrijfsprocessen. Bedrijfsprocessen worden ingericht naar klant of produkt. In de klant- of produktgeoriënteerde procesinrichting vinden de processtappen in een natuurlijke volgorde plaats. Teams dragen zorg voor de uitvoering van de taken in een processtap en worden verantwoordelijk gesteld voor meetbare resultaten. Veelal worden aparte teams gevormd voor innovatie, voor planning en voorbereiding en voor uitvoering. De uitvoerende teams hebben te maken met ver doorgevoerde modellering en informatisering van de produktiemethode. De technologische beheersing van het arbeidsproces maakt dat mensen weinig greep krijgen op hun eigen handelen en dat het arbeidstempo en de resultaatverwachting aanzienlijk zijn opgevoerd. Van de teams wordt verwacht dat ze continu bijdragen leveren aan een meer efficiënte wijze van produceren.

De kern van lean production en business process reengineering is dat een verzameling losse inzichten en technieken zijn samengebracht over bedrijfsstrategie, produktinnovatie, kwaliteitszorg, technologie, management en organisatie.

Met lean production zijn ervaringen opgedaan in de auto-industrie. Deze ervaringen zijn inmiddels redelijk uitgekristalliseerd, maar het is de vraag of de concepten zonder meer bruikbaar zijn in de Westeuropese industrie (Alders, 1993). In productiebedrijven die zijn vormgegeven volgens principes van lean production is er veelal sprake van monotone en repetitieve arbeid met een korte arbeidscyclus (in de auto-industrie circa negentig seconden). Uit ervaringen in de Verenigde Staten blijkt dat de produktieteams zelf nauwelijks beschikken over regelcapaciteit. Er is een sterke druk ontstaan op het behalen van de teamprestatie. In de praktijk heeft de lean production veel kenmerken van een neo-Taylorisme waarin de lijnstructuur is gehandhaafd, de kwaliteit van de arbeid onder druk staat en toezicht wordt gehouden door een teamleider (Van Amelsfoort, 1994).

Business process reengineering is vooral gebaseerd op ervaringen in dienstverlenende bedrijven (Davenport, 1993; Molenaar & Lambooy, 1994). Een meer fundamentele methodiek voor herontwerp is nog niet ontwikkeld, het is meer een combinatie van al bestaande technieken. Bij toepassing van reengineering in de dienstensector wordt vaak een onderscheid gemaakt in een frontoffice voor de directe interactie met de klant en een backoffice waar de administratieve verwerking plaatsvindt. In de frontoffice staan teamleden klaar om klanten snel en adequaat van informatie te voorzien. De informatietechnologie maakt het mogelijk dat de teamleden beslissingen kunnen nemen in de interactie met de klant. In de backoffice worden activiteiten ondergebracht die zich lenen voor automatisering en produktiviteitsverhoging.

De sturing van het herontwerpproces ligt primair bij het management. Een directeur vervult een voortrekkersrol, draagt bij aan de veranderingsmotivatie en is verantwoordelijk voor de vaststelling van doelen en toewijzing van middelen. Teams van lijnmanagers worden verantwoordelijk gesteld voor het ontwerpen van deelprocessen. Een stuurgroep van managers zet de veranderingsstrategie uit en houdt het verloop van de veranderingen in de gaten. Adviseurs ondersteunen het gehele proces met technieken en hulpmiddelen (Harrison & Pratt, 1993).

In de ontwerpmethodiek worden meerdere stappen onderscheiden. Teams van managers analyseren de bedrijfsprocessen en stellen prestatiecijfers vast voor het herontwerp. Met behulp van adviseurs wordt een visie ontwikkeld op de inrichting van de bedrijfsprocessen. De analyses van de teams worden samengevoegd tot een blauwdruk voor de organisatievorm en de daarbij passende technologie-architectuur en informatiesystemen. De nieuwe organisatievorm wordt ingevoerd door het lijnmanagement. Communicatie over de noodzaak van het nieuwe ontwerp wordt gezien als een succesfactor voor verandering. Proefprojecten en trainingsprogramma's kunnen de waarde van de veranderingen illustreren. Tot slot wordt teamwerkgedrag in de gehele organisatie ingebouwd ter vervanging van de traditionele managementmethoden (Harrison & Pratt, 1993; Guha, Kettinger & Teng, 1993).

2.3 Herontwerpen: een vergelijking

Zowel business process reengineering als sociotechnisch herontwerp dragen bij aan het doorbreken van het paradigma van maximale taakdeling. Het werken in teams kan worden gezien als een nieuw organisatieparadigma waarvoor steeds meer steun komt. Beide benaderingen besteden in het herontwerp aandacht aan de strategische doelen van de organisatie en de relatie tussen organisatie en technologie. De sociotechniek heeft meer dan reengineering oog voor de vormgeving van de arbeidsplaats en de taakstructuur binnen de teams. De sociotechniek poogt uitvoerende, sturende en regelende taken in zelfsturende teams onder te brengen. In de praktijk van business process reengineering wordt vooral de horizontale arbeidsdeling aangepakt (Dankbaar, 1993). De verticale arbeidsdeling blijft buiten

beschouwing als innovatie, planning en voorbereiding in aparte teams wordt ondergebracht. Business process reengineering leidt geregeld tot negatieve consequenties voor de kwaliteit van de arbeid. De werkdruk neemt toe, er ontstaat een sociale druk om verbeteringssuggesties te doen en beloningssystemen worden eenzijdig gericht op resultaat. Als sturende en regelende taken niet in de teams worden ondergebracht is het moeilijk om greep uit te oefenen op de eigen arbeids-situatie en kan een spanning ontstaan tussen regelcapaciteit en regelbehoeften.

In de herontwerppraktijk van beide benaderingen is er een fundamenteel verschil. Business process reengineering streeft weliswaar naar de invoering van teamwerk, maar richt zich primair op de overcapaciteit van delen. Overcapaciteit van delen impliceert taaksplitsing, zodanig dat eenvoudige werkzaamheden resteren die kunnen worden uitgevoerd door laaggeschoolden die gemakkelijk vervangen kunnen worden als dat nodig is (Van der Vlist, 1993) Bij business process reengineering worden uitvoerende taken samengebracht voor het maken van een produkt of de dienstverlening aan de klant. Door het niet integreren van de sturende en regelende taken met de uitvoerende taken, vindt de controle en de sturing van het productieproces buiten de teams plaats. De uitvoerende teams zijn delen in het transformatieproces die worden aangezet tot hogere produktie. Tegelijkertijd worden er delen uit het productieproces afgesplitst en bij toeleveranciers ondergebracht. Flexibiliteit wordt gerealiseerd door hogere eisen te stellen aan deze toeleveranciers of te wisselen van leveranciers. Het sociotechnisch herontwerp richt zich op het realiseren van overcapaciteit van functies. Organisaties gebaseerd op het principe van overcapaciteit van functies bestaan uit meerdere teams die een zo volledig mogelijke taak verrichten en eigen stuur- en regelcapaciteit bezitten, zodat mogelijkheden ontstaan voor autonomie, zelfregulatie, inbreng in lokale besluitvorming en eigen ontwikkelingsmogelijkheden. De organisatie heeft daardoor een ingebouwd vermogen tot actieve aanpassing aan omgevingsveranderingen.

3 De grenzen van herontwerp

Veel projecten die zich richten op herontwerp van organisaties leiden niet tot het gewenste resultaat. Schattingen van mislukte reengineering-projecten in de Verenigde Staten variëren van 50 tot 70% (Davenport, 1993). Ook in Nederland zijn minder gunstige ervaringen opgedaan met reorganisaties die zich richtten op herontwerp van taken en bedrijfsprocessen (Marx, 1987). Een verklaring voor het mislukken van veel fundamentele organisatieveranderingen kan worden gezocht in de aanpak van het veranderingsproces. In deze paragraaf wordt een verklaring gegeven vanuit de veranderkundige aanpak. Deze ontwerpaanpak wordt gespiegeld met de ontwikkelaanpak voor verandering. Vervolgens worden recente gegevens gepresenteerd uit een onderzoek naar belemmeringen bij veranderingen. De paragraaf besluit met een systeemtheoretisch perspectief op veranderingsprocessen.

3.1 Ontwerpen en ontwikkelen

De ontwerpbenadering beschouwt organisaties als systemen waarin ad hoc probleemoplossing en aanpassingen hebben geleid tot een gegroeide bron van tekortkomingen. 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, zoals bijvoorbeeld bij business process reengineering. 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 gecontroleerd 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 management 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 ontwerp-aanpak 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.

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.

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 verandering. Probleemanalyse, doelbepaling en verandering gaan vloeiend in elkaar over en kennen een iteratief verloop. 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. De klassieke organisatieontwikkeling heeft altijd de culturele verandering van de organisatie benadrukt. Middels het betrekken van organisatieleden in het veranderingsproces wordt gepoogd gedragsverandering te realiseren en het zelflerend vermogen van organisatieleden te vergroten. In de moderne ontwikkelaanpak speelt de gezamenlijke problemdiagnose en het gezamenlijk zoeken naar oplossingen nog steeds een centrale rol. Er is veel aandacht voor de groepsdynamiek tijdens het veranderingsproces. Verbeteringen worden stapsgewijs gerealiseerd. In tegenstelling tot de klassieke ontwikkelingsaanpak, richt de moderne variant zich nadrukkelijk wel op structurele veranderingen. Ze laat zich daarbij leiden door een visie op teamgericht werken aan een produkt of dienst. De uitkomst van het ontwikkelingsproces staat echter niet bij voorbaat vast. Een probleem met de ontwikkelbenadering is dat verbeteringen niet zo gemakkelijk fundamenteel van aard zijn. Bovendien vraagt de benadering veel tijd.

De ontwerpbenadering lijkt geschikt als het probleem bekend is en weinig complex en de oplossing voor de hand ligt. De benadering is noodzakelijk als de organisatie in een crisissituatie verkeert en snelle actie geboden is. Ook wanneer consensus over de aard van de beoogde verandering geen redelijk niveau bereikt of een forse inkringing van het personeel nodig is, lijkt de ontwerpbenadering meer geschikt. De ontwikkelaanpak lijkt meer geschikt bij complexe problemen waar

Figuur 1 *Ontwerpen en ontwikkelen*

ONTWERPBENADERING	ONTWIKKELBENADERING
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 procesrationaliteit	Sociaal-politieke procesrationaliteit
Strakke normen en planning	Aandacht voor veranderingscapaciteit
Abstracte modellen → concrete werkwijzen	Concrete werkwijzen → abstracte modellen
Nadruk op expertkennis	Gebruik van materiekkennis
Scheiding ontwerp en invoering	Vloeiende overgang tussen fasen

de oplossing niet direct voor de hand ligt. De ontwikkelaanpak heeft de voorkeur als verbeteringen en vernieuwingen geleidelijk en stapsgewijs kunnen worden doorgevoerd en er waarde wordt gehecht aan het vergroten van het veranderingsvermogen van de organisatie (Boonstra, 1991).

Beide benaderingen kunnen mogelijk afwisselend worden gebruikt in een veranderingstraject. Koopman en Pool (1986) stellen dat de benaderingen elkaar in het veranderingsproces kunnen afwisselen. Het management stuurt op hoofdlijnen, maar de nadere invulling wordt via een ontwikkelaanpak uitgewerkt. Naarmate de verandering meer in de richting komt van zelfsturende teams, krijgt de aanpak meer elementen van ontwikkeling. Zoekconferenties, participatief ontwerp en democratische dialoog zijn methoden die in de moderne organisatie-ontwikkeling worden gehanteerd.

Het herontwerpproces vanuit business process reengineering heeft vrijwel alle kenmerken van de ontwerpbenadering. Het ontwerp is oplossingsgericht waarbij wordt gewerkt met abstracte modellen om te komen tot een blauwdruk voor de nieuwe organisatie. De sturing van de verandering is in handen van het topmanagement en adviseurs. Ook een top-down experttoepassing van sociotechnische ontwerpregels sluit aan bij de ontwerpbenadering.

Er wordt in de expertmatige aanpak onvoldoende een leerproces op gang gebracht om organisatieproblemen te analyseren en oplossingen te zoeken. De ontwerpbenadering draagt daardoor nauwelijks bij aan vergroting van het veranderingsvermogen op lagere niveaus in de organisatie. In de ontwerpaanpak blijven culturele en politieke aspecten te veel buiten beschouwing. Het gevaar is groot dat er geen gemeenschappelijke waarden en normen worden ontwikkeld, dat machtsstructuren niet worden beïnvloed en dat er daardoor geen fundamentele verandering tot stand komt.

3.2 Belemmeringen bij fundamentele veranderingen

In het voorgaande is gesteld dat een ontwerpgerichte aanpak een reden kan zijn voor het beperkte succes van business process reengineering of een expertaanpak van sociotechnisch herontwerp. In deze paragraaf worden gegevens gepresenteerd uit een onderzoek naar belemmeringen bij fundamentele veranderingsprocessen (Boonstra et al., 1994).

De vraagstelling van het onderzoek is: welke belemmerende en bevorderende factoren bij organisatieveranderingen worden onderkend vanuit sociaal wetenschappelijke en organisatiekundige theorieën en onderzoek en in welke mate is er

empirische ondersteuning te vinden voor deze factoren in veranderingsprocessen in organisaties. Nadat de onderzoeksmethoden zijn geschetst, wordt achtereenvolgens ingegaan op belemmeringen die voortkomen uit de wijze van besluitvorming, het beperkte organisatorisch leervermogen, de organisatiecultuur, de bestaande machtsverhoudingen en de processturing van de veranderingen.

Onderzoeksmethoden

Op basis van literatuurstudie zijn belemmeringen in kaart gebracht tijdens organisatieverandering. Met behulp van geautomatiseerd literatuuronderzoek zijn in eerste instantie ruim 400 artikelen en boeken geselecteerd in organisatiepsychologie, organisatiesociologie en organisatiekunde. Een eerste bestudering van de artikelen en boeken leidde tot ruim 120 bruikbare publikaties. Deze publikaties zijn geanalyseerd op belemmerende en bevorderende factoren bij verandering. Dit leidde tot een verzameling van honderd-en-acht factoren. Deze factoren zijn geoperationaliseerd in eenduidige beschrijvingen van de factoren. Vervolgens is in een onderzoek nagegaan welke factoren feitelijk een rol spelen bij verandering. Hierbij is een gecombineerde dataverzamelmethode gebruikt:

1 Er is een meervoudige casestudie verricht in 48 organisaties. De cases zijn beschreven door deelnemers van een postacademische cursus die minimaal vier jaar ervaring hebben met veranderingsprocessen in organisaties. De casebeschrijvingen zijn geanalyseerd door steeds twee leden van de onderzoeksgroep aan de hand van de eerder gevonden honderd-en-acht factoren. Elke onderzoeker scoorde zelfstandig de factoren die in de case naar voren kwamen. Als er verschillen bleken te bestaan in de scores van de onderzoekers is gezamenlijk gekeken naar de oorzaak van de verschillen en is gepoogd om tot een eenduidige scoring te komen. Het aantal keren dat een factor is gescoord geeft een indicatie van de mate waarin de factor een rol speelt tijdens veranderingsprocessen. Dit deelonderzoek heeft geleid tot een eerste lijst met een rangorde van factoren die het meest en het minst worden onderkend.

2 Er is een enkelvoudige dieptecase uitgevoerd middels actie-onderzoek. Het betreft een organisatie in de financiële dienstverlening die verwickeld is in een fusieproces en een verandering van de organisatievorm onder invloed van veranderende markteisen en de invoering van nieuwe technologie. De dieptecase is gebaseerd op: (a) 16 interviews met sleutelpersonen over het meer en minder goed verlopen van veranderingen. De resultaten van de interviews zijn beschikbaar in een rapport. Dit rapport is geanalyseerd door twee leden van de onderzoeksgroep aan de hand van de honderd-en-acht factoren. (b) vier bijeenkomsten van in totaal 60 leidinggevenden waarin met behulp van een metaplan-methode leidinggevenden is gevraagd op kaartjes twee belemmerende en twee bevorderende factoren voor verandering op te schrijven. Deze kaartjes zijn door de onderzoekers geordend aan de hand van de honderd-en-acht factoren. (c) een vragenlijst-onderzoek bij alle 900 medewerkers in het bedrijf. In deze vragenlijst zijn twee open vragen gesteld naar succesvoorwaarden en belemmeringen voor verandering. De respons op de vragenlijst was 87%. Alle antwoorden op de open vragen zijn letterlijk uitgewerkt en steeds door twee onderzoekers gecategoriseerd aan de hand van de honderd-en-acht factoren. De scores uit het rapport, de metaplanmethode en de vragenlijst zijn bij elkaar opgeteld. Dit deelonderzoek heeft geleid tot een tweede lijst met een rangorde van factoren die het meest en het minst worden onderkend.

3 Er zijn vijf interviews gehouden met sleutelpersonen in verschillende organisaties die allen beroepsmatig betrokken zijn bij veranderingsprocessen. Het betrof halfstructureerde interviews aan de hand van de honderd-en-acht factoren die daartoe in 10 categorieën waren ingedeeld. De interviews zijn opgenomen en ach-

teraf gescoord door twee onderzoekers. Dit deelonderzoek heeft geleid tot een derde lijst met een rangorde van factoren.

De lijsten met de rangorde van factoren uit de drie deelonderzoeken vertoonden sterke overeenkomsten. Dit was aanleiding om gemiddelde scores van de drie lijsten te berekenen en somscores vast te stellen voor de factoren. Dit leidde tot een samengestelde lijst met een rangorde van de honderd-en-acht factoren die een rol spelen bij veranderingsprocessen. Deze lijst geeft een eerste inzicht in de feitelijke belemmeringen bij veranderingen in organisaties.

Om tot een interpretatie te komen van de onderzoeksgegevens zijn sociaal wetenschappelijke modellen gehanteerd waarin de factoren zijn ondergebracht (Cals & Lotsy, 1994). De belangrijkste belemmeringen zijn verbonden met de wijze van besluitvorming, beperkingen in de bestaande structuur voor organisationeel leren, de cultuur en wijze van leidinggeven, machts-politieke processen gericht op positiebehoud en de sturing van het veranderingsproces.

Wijze van besluitvorming

De meest duidelijke factoren die bijdragen aan het succes van verandering zijn verbonden met de wijze van besluitvorming over de organisatorische vernieuwing. In de besluitvorming worden meerdere stappen onderscheiden: (1) het stellen van doelen, (2) het zoeken van alternatieven, (3) het vergelijken en evalueren van alternatieven, (4) het maken van een keuze, (5) de invoering van de beslissing en (6) de follow up en controle. Deze zes delen van het besluitvormingsproces staan in nauw verband met elkaar (Harrison, 1987; Koopman & Pool, 1992).

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 de hierna volgende tabel zijn besluitvormingsfactoren weergegeven met hun rangorde van belangrijkheid voor het slagen van een veranderingsproces in de lijst van honderd-en-acht factoren.

Tabel 1 *Succesfactoren voor verandering*

	Rang
Open communicatie om ideeën, gegevens en resultaten uit te wisselen	1
Het aanwezig zijn van duidelijke geëxpliciteerde veranderingsdoelen	4
Betrokkenheid vergroot inzicht en leidt tot actieve rol bij invoering	7
Het zorgdragen voor probleemanalyse en toepassing van ideeën vanuit de werkvloer	8
Brede consultatie over oplossingen en alternatieven	12
Aandacht voor kennis, inzicht en probleembeleving vergroot veranderingsbereidheid	43
Probleemoplossing op de plaats waar het zich voordoet, leidt tot betere oplossingen	46

Het is duidelijk dat een diepgaande probleemanalyse veel tijd en inspanning kost. Uit ervaringen met de ontwikkelaanpak blijkt dat betrokkenheid van alle organisatieleden bij de besluitvorming kan bijdragen aan het veranderingsproces (French & Bell, 1990, Van Beinum, 1990; Boonstra, 1991). Brede participatie in de probleemanalyse en de besluitvorming leidt ertoe 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 beoor-

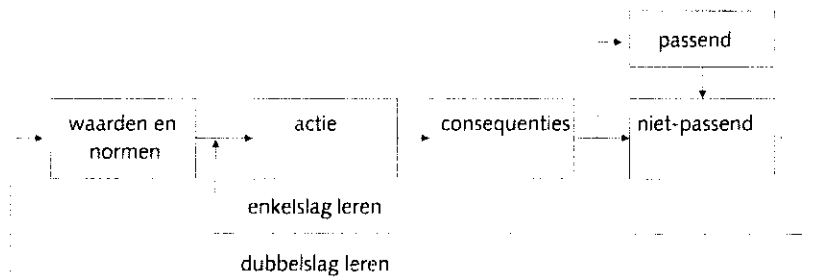
deeld op hun consequenties, de keuze voor een oplossing beter wordt geaccepteerd en er met grotere inzet aan de invoering van de beslissing wordt gewerkt. Door participatie in de besluitvorming kunnen belangentegenstellingen en verschillende visies eerder gesignaleerd worden en beter rekening worden gehouden met wensen en doeleinden van partijen zodat consensus over de verandering eerder kan worden bereikt. Bovendien doen organisatieleden ervaring op met probleemoplossing, veranderingsprocessen en organisatieontwikkeling, waardoor zij steeds meer veranderingen op eigen kracht kunnen vormgeven en flexibel kunnen reageren op veranderende omstandigheden.

Business process reengineering en de expert-ontwerpbenadering vanuit de socio-techniek hebben 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 voorgestelde oplossingen uiteindelijk niet worden doorgevoerd.

Organisatorisch leervermogen

Uit het onderzoek komen structuurfactoren naar voren die belemmerend werken op het leervermogen van organisaties. 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. Het organisationeel leren vindt plaats op twee niveaus: (1) Enkelslag leren heeft betrekking op de verbetering van de taakuitvoering. (2) Dubbelslag leren richt zich op de inrichting van de organisatie en de gehanteerde instrumenten om taken optimaal uit te voeren en strategische doelstellingen te behalen (Argyris & Schön, 1978; Swieringa & Wierdsma, 1990).

Figuur 2 Organisatorisch leermodel (ontleend aan Argyris, 1990)



Uit het onderzoek komt naar voren dat de bestaande organisatie belemmerend werkt op het organisatorisch leervermogen en het veranderingsvermogen.

Arbeidsdeling 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 oplossingen, gericht op de vervulling van de taken van een enkele afdeling. Binnen afdelingen is door de arbeidsdeling en de korte-termijoriëntatie ontwikkeld. Functionele arbeids-

Tabel 2 *Belemmeringen voor verandering*

	Rang
Differentiatie en ver doorgevoerde regels en procedures als coördinatiemechanisme	16
Een functionele organisatievorm beperkt het inzicht in het functioneren als geheel	17
Ontbreken van de mogelijkheid om acties te toetsen, te evalueren en te verbeteren	18
Gebrek aan eigen stuur- en regelmogelijkheden beperkt het initiatief en de motivatie	19
Onvoldoende zicht in resultaat van acties door versnippering van informatie	23
Bestaande structuren belemmeren de ontwikkeling van een lange- termijnvisie	27

deling leidt ertoe dat mensen binnen de organisatie geen overzicht hebben over het totale productieproces en zich moeilijk een nieuwe werkwijze kunnen voorstellen die de bestaande arbeidsdeling ter discussie stelt.

Business process reengineering poogt de horizontale arbeidsdeling te doorbreken door de vorming van uitvoerende teams waarin alle taken die te maken hebben met een klant of een produkt zijn ondergebracht. Van de teams wordt verlangd dat ze continu bijdragen leveren aan verbetering van de taakuitvoering. Omdat sturen en regeltaken vaak niet in de teams worden ondergebracht kan het lerend vermogen zich uitsluitend afspelen in de enkelstag. Fundamentele leerprocessen komen dan in de nieuwe organisatie slechts moeizaam van de grond. 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 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 beperken de keuze van mensen uit gedragalternatieven en daarmee het veranderingsvermogen van de organisatieleden. Vooral leidinggevenden hebben moeite met verandering van waarden en normen omdat zij hun positie en handelswijze als passend zijn gaan ervaren (Van der Vlist, 1993). In het veranderingsproces gaat het erom leden van de organisatie middels een nieuw socialisatieproces bewust te maken van de relatie tussen waarden en normen en hun gedrag. Er worden over het algemeen meerdere cultuurniveaus onderscheiden: (1) Procedures en gedragspatronen, (2) waarden en normen en (3) basisassumpties. Cultuurverandering wordt vaak gezien als een fundamentele voorwaarde voor substantiële veranderingen in de externe aanpassing en interne integratie van organisaties (Schein, 1989; Watson, 1968; Kubr, 1992).

Uit het onderzoek blijkt dat cultuuraspecten en het gedrag van leidinggevenden een nauwe samenhang vertonen en ernstige belemmeringen kunnen opleveren voor veranderingen. Een gedeelde visie op de organisatiedoelen en gemeenschappelijke waarden en normen zijn succesvoorwaarden. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het realiseren van een externe gerichtheid van de organisatie en in de interne samenhang, zowel in hun mondelinge uitingen als in hun gedrag.

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 cultuur-

Tabel 3 Succesvoorwaarden voor verandering

	Rang
Het besef dat klanten en afnemers hogere eisen stellen aan producten en diensten	3
Leidinggeevenden als dragers en verspreiders van de noodzakelijke veranderingen	5
Een heldere en gedeelde visie op de doelen en de strategie van de organisatie	9
Voortrekkersrol en voorbeeldgedrag van leidinggeevenden in de veranderingen	13
Veranderingen in de stijl van leidinggeven door gerichte ondersteuning en opleiding	18
Samenwerkingsbereidheid en gemeenschappelijke resultaatverantwoordelijkheid	19
Doorbreken van cultuurverschillen tussen afdelingen	20
Een externe oriëntatie en gedeeld inzicht in omgevingsontwikkelingen	21

verandering zijn vooral te verwachten bij leidinggeevenden (Van der Vlist, 1991). Leidinggeevenden treden dan op als 'culturele wachters' van de organisatie omdat juist voor leidinggeevenden 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. 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 gemeenschappelijk 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.

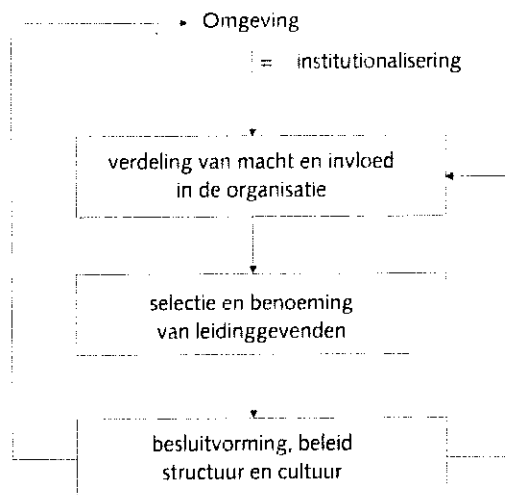
In business process reengineering en de ontwerpaanpak van de sociotechniek bestaat weinig aandacht voor verandering van de cultuur op het niveau van de dieper liggende waarden en normen en de basisassumpties. Procedures en gedragspatronen krijgen aandacht en managementopleidingen bij invoering moeten ervoor zorgen dat het gewenste gedrag wordt aangeleerd. Aan het ontwikkelen van vertrouwen bij leidinggeevenden in de capaciteiten van medewerkers en het daadwerkelijk delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar lagere niveaus wordt tijdens het herontwerpproces niet gewerkt. De ontwikkelaanpak maakt door haar brede diagnose cultuurverschillen zichtbaar. Dit biedt mogelijkheden om waarden en normen ter discussie te stellen. Tijdens het ontwikkelingsproces werken medewerkers en leidinggeevenden in teamverband samen aan de nieuwe organisatievorm. Hierdoor ontstaat een leerproces om in groepen te werken, kan het wederzijds vertrouwen in elkaars capaciteiten worden vergroot, ontstaan nieuwe waarden en normen en kunnen de teamleden onder begeleiding nieuwe gedragspatronen uitproberen.

Machtsverhoudingen

Organisaties zijn netwerken van interdependente groepen. De relaties tussen deze groepen kenmerken zich door coöperatie en competitie. Men is van elkaar afhankelijk en heeft eigen belangen (Mastenbroek, 1992). De beïnvloeding van 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. In veranderingsprocessen worden de arbeidsorganisatie en de bestaande machtsverdeling ter discussie gesteld. Krachten in de organisatie om deze verhoudingen in stand te houden kunnen het veranderingsproces

hemoelijken. Verschillende partijen in het proces zullen zich richten op het veilig stellen van eigen belangen, doelstellingen en machtsposities (Steensma, 1989; Van der Vlist, 1989; Kanter, 1993). Het is daarom noodzakelijk om gedurende veranderingprocessen rekening te houden met machtsprocessen (Boonstra, 1991; Pfeffer, 1992; Van der Vlist, 1993).

Figuur 3 Machtsverhoudingen in organisaties (ontleend aan Pfeffer, 1981)



Uit het onderzoek blijken machtsprocessen tijdens organisatieveranderingen een rol te spelen, vooral waar het gaat om verstorende elementen tijdens het veranderingsproces en de positie van leidinggevenden.

Tabel 4 Belemmeringen voor verandering

	Rang
Competitie en competentiestrijd tussen afdelingen om positiebehoud	11
Onvoldoende vertrouwen in de benoeming van nieuwe leidinggevenden	14
Verdeeldheid bij het management over de strategie van de organisatie	22
Verschillen in status, macht en beïnvloedingsmogelijkheid tussen afdelingen	34
Verdeeldheid over doelen en aanpak veranderingsproces bij belangengroepen	36
Eenzijdige gerichtheid bij leidinggevenden op behoud van macht en status	78
Onvoldoende aandacht voor sociaal-politieke haalbaarheid van de veranderingen	85

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. Er ontstaan verschillende gedragspatronen en verwachtingen. Bij fundamentele veranderingen komen deze tegenstellingen vaak scherp naar voren, omdat de be-

staande status quo ter discussie wordt gesteld en er nauwelijks sprake is van een gemeenschappelijke bedrijfsdoelstelling of bedrijfscultuur (zie ook: Mastenbroek, 1992).

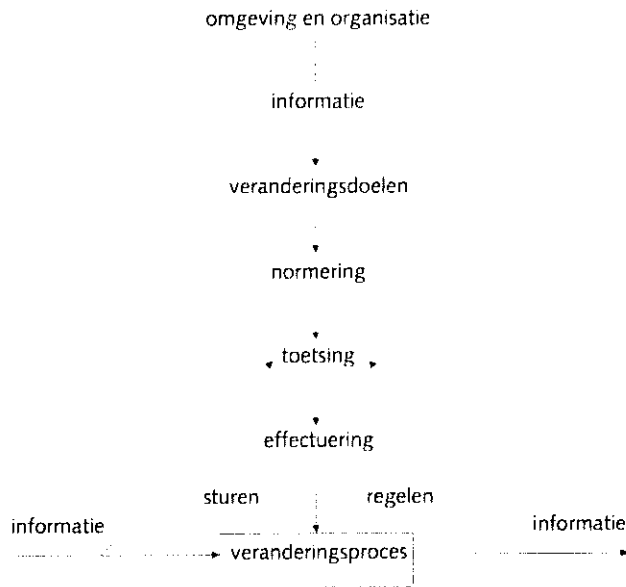
Een andere belemmering in het politieke systeem is dat het top-management algemene doelstellingen en veranderingen zelden vertaalt in concrete maatregelen. Het midden-management, toch al onzeker over de nieuwe positie in de organisatie, krijgt hierdoor mogelijkheden eigen doelstellingen na te streven en kan proberen de concrete veranderingen te beperken, om zo zijn eigen onzekerheid te reduceren. Als het lijnmanagement zelf leidinggevend kan benoemen, valt de keuze vaak op mensen die zich loyaal opstellen en gelijksoortige opvattingen hebben over mensen en organisaties. Hierdoor kunnen op het middenniveau van de organisatie groepen ontstaan die weinig bijdragen aan fundamentele verandering van cultuur en organisatie. Leidinggevend vertonen veelal weerstand tegen fundamentele veranderingen in organisaties. Deze weerstand kan optreden als reactie op (vermeende) aantasting van de belangen en machtspositie van leidinggevend. Van der Zwaan (1990) stelt bijvoorbeeld dat het mislukken van tal van werkstructureringsexperimenten één tot twee decennia geleden moet worden toegeschreven aan de weerstand van het middenmanagement om eigen bevoegdheden af te staan aan het uitvoerende niveau. De machtsprocessen verlangen tijdens het veranderingsproces dat aandacht wordt gegeven aan conflicterende doelen, behoeften en belangen (Mohrman & Cummings, 1989, Boonstra, 1991).

Het machtsaspect heeft betrekking op de vraag naar de inrichting van de besluitvorming, de toewijzing van middelen en de positionering van leidinggevend. In business process reengineering ligt de nadruk op een 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 naar onzekerheidsreductie en positiebehoud. Voor het slagen van veranderingsprocessen is aandacht voor een 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 machtspolitieke voorwaarde om een veranderingsproces te doen slagen is dat er zo vroeg mogelijk een zo breed mogelijk draagvlak voor verandering wordt opgebouwd. Omdat bij business process reengineering in het veranderingsproces vooral de leiding wordt betrokken, ligt hier een belemmering om het veranderingsproces te doen slagen.

Processturing van verandering

Bij organisatieverandering gaat het om het concretiseren en realiseren van een nieuwe organisatievorm. Uit het voorgaande is gebleken dat tijdens het veranderingsproces rekening moet worden gehouden met de structuur, de cultuur en de machtsverhoudingen in de organisatie en dat betrokkenheid van organisatieleden bijdraagt aan een succesvolle 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. 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 (zie ook: De Leeuw, 1994).

Figuur 4 *Processturing van verandering (ontleend aan Kastelein, 1990)*



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

Tabel 5 *Succesfactoren voor verandering*

	Rang
Duidelijk gecommuniceerde kaders en doelen voor het veranderingsproces	6
Beschikbaarheid van duidelijke informatie over de werkwijze en het procesverloop	10
Beschikbaarheid van evaluatie-instrumenten voor tijd, geld en middelen	11
Overeenstemming over de inrichting van het veranderingsproces	14
Openstaan voor signalen over weerstanden en machtsprocessen	15
Het geregeld afstemmen van de veranderingsactiviteiten	26
Terugkoppeling van informatie en resultaten ter vergroting van het leervermogen	28
Regelmatig evaluatiemomenten en bezinning op doelen en werkwijzen	31
Concretiseren en verankeren van voorgestelde veranderingen	35

Een goede informatiestroom tijdens het proces is essentieel voor een goed verloop van het veranderingsproces. Dit betekent dat degenen die de verandering sturen en begeleiden zorg moeten dragen voor een goede informatievoorziening over het veranderingsproces (Wissema, 1991). Communicatie aan organisatieleden tijdens het veranderingsproces is van wezenlijk belang om onzekerheid te reduceren en de voortgang van het proces zichtbaar te maken. 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, 1991; Mastenbroek, 1992).

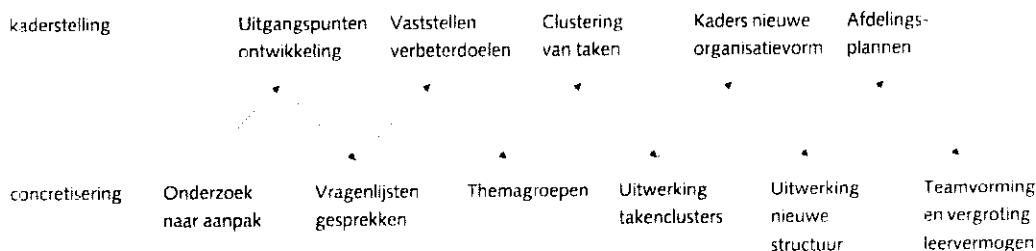
Organisaties hebben in het verleden veranderingsprocessen nogal eens gezien als een lineaire activiteit. De lineaire aanpak poogt middels controle en toetsing het veranderingsproces te besturen. De veranderingen worden vooraf maximaal gespecificeerd en nauwgezet geprogrammeerd in planmatige stappen voor 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; De Leeuw, 1994). Met de lineaire aanpak wordt geen leerproces op gang gebracht om veranderingen positief tegevoelt 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, groepsontwikkeling en leidinggeven die leerprocessen stimuleren en faciliteren. Middels evaluaties van veranderingen kunnen de teams zelf inzicht ontwikkelen wat nodig is om verbeteringen en veranderingen tot stand te brengen. Het sturen en regelen van de veranderingen ligt in de teams; er is sprake van een intrinsieke besturing.

Business process reengineering en de expertaanpak voor sociotechnisch herontwerp neigen ertoe het belang van leerprocessen in organisaties te onderschatten. De ontwerpbenadering poogt fundamentele veranderingen te bewerkstelligen middels een lineaire expertaanpak. Deze methode werkt misschien als innovaties inzichtelijk zijn, specificatie verregaand mogelijk is en de veranderingen worden begrepen en geaccepteerd door de organisatielieden. Bij fundamentele veranderingen is hiervan echter zelden sprake. Een dergelijke aanpak draagt daarom grote risico's met zich mee voor het slagen van de veranderingen en draagt zeker niet bij aan vergroting van het veranderingsvermogen van organisaties.

4 Vergroting van het veranderingsvermogen: ontwerpen en ontwikkelen

Bij het fundamenteel veranderen van organisaties doet zich een dilemma voor. De ontwerpaanpak hanteert uitgangspunten en methoden die overeenkomen met de klassieke wijze van organiseren: lineaire sturing door de top, strakke specificaties en een controlerend regime. Het wordt daardoor moeilijk om bij te dragen aan het realiseren van zelfsturende teams en vergroting van het organisatorisch leervermogen. Bovendien kent de aanpak veel belemmeringen en risico's in de veranderingkundige aanpak. De ontwikkelaanpak verdient de voorkeur bij fundamentele organisatieverandering, maar het blijkt vaak moeilijk om middels een zuivere ontwikkelstrategie afscheid te nemen van traditioneel vormgegeven organisaties. De organisatieanalyse kan in samenwerking met alle betrokkenen worden uitgevoerd, maar de kennis van adviseurs is vaak nodig om ervoor te zorgen dat er een

Figuur 5 Pendelen tussen ontwerpen en ontwikkelen



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 de adviseurs is 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 onmogelijk om een nieuwe arbeidsorganisatie te ontwikkelen in samenspraak met alle organisatieleden, omdat er sprake is van een verdeelde cultuur, wantrouwen, verschillende doelstellingen en belangentegenstellingen. Door de arbeidsdeling zijn organisatieleden vervreemd van hun produkt, de markt en de missie van de organisatie en hebben zij geen zicht op het totale transformatieproces. Nieuwe organisatievormen zijn moeilijk voorstelbaar en de bereidheid om hieraan gezamenlijk te werken is onvoldoende aanwezig. Er is klaarblijkelijk niet voldaan aan condities om een ontwikkelbenadering te hanteren en zo de organisatie van onder af vorm te geven in een participatief leerproces. Het dilemma is oplosbaar door een afwisselend gebruik van het formuleren van overkoepelende en vernieuwende kaders en invulling van deze kaders van onderaf. In een ontwikkelingsproces kan aan deze kaders invulling worden gegeven. Naarmate het proces vordert komt het accent steeds meer op de ontwikkelbenadering te liggen waarin de organisatieleden veranderingen zelf sturen.

Vaak is het onmogelijk om in één stap over te gaan van het klassieke organisatieparadigma naar het nieuwe paradigma. Tussenschappen zijn nodig om een optimale ontwikkeling en afstemming van de aspectsystemen te realiseren en een leerproces tot stand te brengen waarin organisatieleden de mogelijkheid wordt geboden zich de nieuwe organisatieprincipes eigen te maken. Een leerproces is nodig voordat met de ontwikkelbenadering kan worden gewerkt. Dit leerproces kan onder begeleiding van adviseurs in gang worden gezet vanaf de start van het proces. Door de veranderingen stapsgewijs in te voeren en gebruik te maken van structurele ontwikkelingsmodellen kan het leerproces verder worden vormgegeven. Structurele ontwikkelingsmodellen zijn een verbetering in de richting van het nieuwe paradigma, vormen een stabiel evenwicht en bieden de organisatieleden de mogelijkheid ervaring op te doen met nieuwe wijzen van werken (Marx, 1975). Het structureel ontwikkelingsmodel creëert mogelijkheden voor verdere ontwikkeling in de richting van het nieuwe paradigma. In een eerste structureel ontwikkelingsmodel kunnen de hoofdlijnen voor een nieuwe structuur worden vastgesteld door middel van een ontwerpbenadering. Bij de concretisering van de hoofdstructuur en de invoering daarvan kan vervolgens een ontwikkelingsbenadering worden gevolgd. Het leerproces dat plaatsvindt tijdens de veranderingsfase vormt een basis om in het tweede structureel ontwikkelingsmodel al meer de ontwikkelaanpak te volgen bij het vaststellen van de volgende structurele verbetering.

Naarmate het veranderingsproces verder is gevorderd en een eerste structureel ontwikkelingsmodel is doorgevoerd, kan in nieuwe iteratieve stappen steeds meer gebruik worden gemaakt van de ontwikkelbenadering waarbij de sturing van de veranderingen steeds meer binnen teams en afdelingen komt te liggen.

Literatuur

- Alders, B. (1993) Lean production. Is er sprake van een Westeuropees perspectief? *M&O. tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jrg. 47, nr. 1, blz. 39 - 54.
- Amelsvoort, P. van (1992) *Het vergroten van de bestuurbaarheid van produktie-organisaties*. Oss: ST-groep.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. & D. Schön (1978) *Organizational Learning*. Reading: Addison-Wesley.
- Beer, M. & A.E. Walton (1987) Organization Change and Development. *Annual Review of psychology*, nr. 38, pp. 339 - 367.
- Beckhard, R. (1987) Strategies for Large Systems Change. In: W.A. Pasmore & J.J. Sherwood (eds.) *Sociotechnical Systems. A Sourcebook*. San Diego, Calif: University Associates.
- Beinum, H.J.J. van (1989) Voorwoord bij het themanummer Sociotechniek. *Gedrag & Organisatie*, jrg. 2, nr. 4/5, blz. 195 - 198.
- Beinum, H.J.J. van (1990) *Over participatieve democratie*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van de ambt als hoogleraar vanwege de Cleveringaleerstoel aan de Rijksuniversiteit Leiden. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Boonstra, J.J. (1991) *Integrale organisatie-ontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. et al. (1994) *Belemmerende en bevorderende factoren bij organisatieveranderingsprocessen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Bestuurskunde.
- Cals, M. & M. Lotsy (1994) *Veranderingsprocessen in model*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Bestuurskunde.
- Dankbaar, B. (1993) *Economic Crisis and Institutional Change. The Crisis of Fordism from the Perspective of the Automobile Industry*. Maastricht: Universitaire Pers.
- Davenport, T.H. (1993) *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard.
- French, W.L. & C.H. Bell (1990) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for organizational improvement*. 4rd. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Groep Sociotechniek (1986) *Het flexibele bedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Guha, S., W.J. Kettinger & J.T.C. Teng (1993) Business process redesign. Building a comprehensive methodology. *Information Systems Management*, summer 1993, p. 13 - 22.
- Hammer, M. & J. Champy (1993) *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper.
- Harrison, E.F. (1987) *The managerial decision making process*. 3rd. ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Harrison, B.D. & M.D. Pratt (1993) Reengineering van bedrijfsprocessen. *PEM-select*, jrg. 9, nr. 3, blz. 53 - 61.
- Kanter, R.M. (1993) *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*. 2nd. ed. London: Routledge.
- Kastelein, J. (1990) *Modulair Organiseren. Tussen autonomie en centrale beheersing*. 2e druk. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Kolb, D.A. (1984) *Experimental learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Koopman, P.L. & Pool (1986) De bestuurbaarheid van besluitvormingsprocessen bij vernieuwing. In: A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking (red.) *Handboek voor strategisch Innoveren. Een Internationale Balans*. Deventer: Kluwer.
- Koopman, P.L. & J. Pool (1992) *Management en besluitvorming in organisaties. Een strategisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Kubr, M. (1992) *Management consulting: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kuipers, H. (1989) Zelforganisatie als ontwerpprincipe. Sociotechnisch organisatie-ontwerp in vijftien stellingen. *Gedrag & Organisatie*, jrg. 2, nr. 4/5, blz. 199 - 221.
- Kuipers, H. & P. van Amelsvoort (1990) *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotech-*

- niek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.
- Leeuw, A.C.J. de (1994) *Besturen van veranderingsprocessen. Fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*. Assen: Van Gorcum.
- Mastenbroek, W.F.G. (1992) *Conflictiehantering en organisatieontwikkeling*. 3e druk. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Marx, E.C.H. (1975) *De organisatie van scholengemeenschappen in onderwijskundige optiek*. Groningen: Wolters.
- Marx, E.C.H. (1987) *Organisatiekunde en organisatieveranderkunde*. In: A.I. Cozijnsen en W.J. Vrakking (red.) *Inleiding in de organisatieveranderkunde*. Samsom: Alphen a/d Rijn.
- Moelnaar, B. & K.L. Lambooy (1994) Herontwerp van bedrijfsprocessen: drie praktijkgeval- len. *Management & Informatie*, jrg. 2, nr. 2, blz. 45 - 52.
- Mohrman, S.A. & T.G. Cummings (1989) *Self-designing Organizations. Learning how to create high performance*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard.
- Schein, E.H. (1969) *Process Consultation. Its role in organization development*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Schein, E.H. (1989) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sitter, L.U. de (1991) *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1989) Moderne sociotechniek. *Gedrag & Organisatie*, jrg 2, nr. 5/6, blz. 222 - 252.
- Steensma, H.O. (1988) *Opgeruimd staat netjes. Organisatie-ontwikkeling bij een reinigingsdienst*. Leiden: DSWO Press.
- Steensma, H.O. (1989) Weerstand en het gedrag van leidinggevend. Belangrijke factoren bij organisatieverandering. In: J.J. Boonstra, M.I. Dementint & H.O. Steensma (red.) *Organiseren en veranderen in een Dynamische Wereld*. Utrecht: Lemma.
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma (1990) *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Thorsrud E.L. (1977) Democracy at Work: Norwegian experiences with nonbureaucratic forms of organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 13, nr. 3, pp. 410 - 422.
- Vlist, R. van der (1989) Weerstand van leidinggevend tegen fundamentele veranderingen van de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, jrg. 2, nr. 4/5, blz. 305 - 314.
- Vlist, R. van der (1991) *Leiderschap in organisaties. Kernvraagstuk voor de jaren negentig*. Utrecht: Lemma.
- Vlist, R. van der (1993) Geplande verandering van organisaties en organisatie-ontwikkeling in de jaren negentig. *Nieuw Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie*, aflevering 10, bijdrage 4.5.
- Watson, G. (1968) Resistance to Change. In: W. Bennis, K. Benne & R. Chin (ed.) *The planning of Change*. New York: Holt, Rinehart & Wilson.
- Wissema, J.G., H.M. Messer & G.J. Weijers (1991) *Angst voor veranderen! Een Mythe!* 5e druk. Assen: Van Gorcum.
- Womack, J.P., D.T. Jones & D.S. Carpenter (1990) *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Zwaan, A.H. van der (1990) Arbeidsprocessen: het ontwerp- en adviesproces. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 6, nr. 1, blz. 76 - 90.

Summary

Redesign, reengineering and development

Jaap Boonstra, *Gedrag & Organisatie*, volume 7, December 1994, nr. 6, p. 331

The pressures of global competition and deregulation have led many corporations and institutions to search for new forms of organization and different models for managing people. Business Process Reengineering, lean production and sociotechnical redesign offer methods for technological and organizational innovation.

A large number of projects for organizational change don not realize their objectives. A research was conducted to investigate resistance to change and to analyse

the critical success factors for effective change. Forty-eight cases were analysed. The results indicate that the success of a change process is related to the decision making process, the possibilities for organizational learning, the culture and leadership in organizations, the power structures and the steering capacities of organizational change in the organization. To facilitate organizational change and to realize self designing organizations, a joint process of organizational design, development and learning has to be conducted.