

Sociotechnisch ontwerp- en besturingsproces

Een case bij een verzekeringsmaatschappij

Samenvatting: Binnen een verzekeringsmaatschappij vindt een integraal veranderingsproces plaats met als doelstelling: verbetering van de organisatie, de dienstverlening en de kwaliteit van de arbeid.

Het veranderingsproces is gebaseerd op sociotechnische principes en methoden en veranderkundige theorieën en modellen. Er worden vier fasen onderscheiden. In de oriënteringsfase worden uitgangspunten, doelstellingen en aanpak voor het organisatie-ontwikkelingsproces geformuleerd en wordt een draagvlak voor het veranderingsproces gecreëerd. In de diagnosefase wordt de omgeving van de organisatie in kaart gebracht en wordt een analyse gemaakt van de bedrijfsstrategie, de technologie in de organisatie, de organisatiestructuur en -cultuur, de werkorganisatie en de kwaliteit van de arbeid. Bij de diagnose worden alle medewerk(st)ers betrokken. De doelbepalings- en veranderingsfasen kennen een gefaseerd verloop, waarbij eerst de hoofdstructuur wordt gewijzigd en vervolgens de basisstructuur.

Bij het vormgeven van de nieuwe organisatie is in sterke mate rekening gehouden met de kennis, ervaring en wensen van medewerk(st)ers. De nieuwe organisatie bestaat uit relatief zelfstandige eenheden die een eigen resultaatverantwoordelijkheid kennen. De werkorganisatie wordt gekenmerkt door teamgericht werken binnen groepen van 10 tot 15 medewerk(st)ers.

1 Inleiding

Steeds meer begint in het bedrijfsleven het besef door te dringen dat integrale verandering van strategie, technologie, organisatie en kwaliteit van de arbeid noodzakelijk is om te kunnen reageren op complexe en turbulente omgevingen. Bureaucratische organisatievormen voldoen niet meer omdat de ver doorgevoerde arbeidsdeling, strakke gezagshierarchie, standaardisatie en formalisatie, gecentraliseerde besluitvorming en de grote nadruk op controle en beheersing van het individuele arbeidsproces, het innoverend vermogen van organisaties verkleint. Doorbreking van de arbeidsdeling door het samenvoegen van bestuurlijke en uitvoerende taken in teams of groepen die binnen de organisatie de kleinste organisatorische eenheid vormen is gewenst om het innoverend vermogen van organisaties te vergroten en verbeteringen te realiseren in de kwaliteit van dienstverlening, organisatie en arbeid (vgl. De Sitter, 1981; Groep Sociotechniek, 1987; Kuipers, 1989).

Binnen de sociotechniek in Nederland heeft het ontwerpen van nieuwe organisatievormen, met name door de activiteiten van De Sitter, veel aandacht gekregen.

Minder aandacht is gegeven aan het veranderingsproces en de implementatie van de nieuwe organisatievormen (Trist, 1981). In dit artikel wordt ingegaan op een integraal veranderingsproces bij een verzekeringsmaatschappij. Voordat de verschillende fasen in het veranderingsproces worden beschreven zal eerst worden ingegaan op de kenmerken van het project en op de organisatie waarbinnen de veranderingen hebben plaatsgevonden. Het artikel wordt afgesloten met enkele veranderkundige conclusies.

2 Kenmerken van het project

Het project kenmerkt zich door een visie op organisaties als open systeem, als sociotechnisch systeem en als politiek systeem en door een veranderingsaanpak gericht op ontwikkeling, met een duidelijke fasering en het gebruik van verschillende veranderings- en interventiestrategieën. In deze paragraaf zal nader op deze theoretische uitgangspunten worden ingegaan.

2.1 De organisatie als open systeem

De organisatie is beschouwd als een open systeem dat in wisselwerking staat met de omgeving. De beheersing van de wisselwerking tussen organisatie en omgeving is één van de belangrijkste functies van het management. Emery & Trist (1960) spreken in dit verband over 'boundary control'. De organisatie dient, om te blijven voortbestaan, veranderingen in haar omgeving tijdig te signaleren en zich hieraan aan te passen, dan wel deze te beïnvloeden. Er is een onderscheid gemaakt in een transactionele en een contextuele omgeving (Emery & Trist, 1964).

De transactionele omgeving is dat gedeelte waarmee directe interactie plaatsvindt. De transactionele omgeving bestaat uit verschillende groepen die direct beïnvloed worden door het handelen van de organisaties en die invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de organisaties. Ansoff (1965) en Ackhoff (1981) spreken in dit verband over 'stakeholders'.

Mintzberg (1983) onderscheidt vier hoofdgroepen, tezamen de externe coalitie genoemd:

- 1 *eigenaren*, zoals investeerders, kapitaalverschaffers en aandeelhouders;
- 2 *direct-belanghebbenden*, zoals klanten, afnemers, toeleveranciers en concurrenten;
- 3 *werknemersorganisaties*;
- 4 *belangengroepen*, zoals vertegenwoordigers van het maatschappelijk ideologiesysteem als kerken, kranten, onderwijsinstellingen. Ook overheidsdiensten en milieugroepen kunnen hiertoe gerekend worden.

De contextuele omgeving is een complex van meer of minder gestructureerde processen die op organisaties inwerken en organisaties in hun functioneren beïnvloeden. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden in economische, politieke, technologische, fysieke en sociaal-maatschappelijke processen (Katz & Kahn, 1978). De individuele organisatie kan in beperkte mate invloed uitoefenen op de processen in de contextuele omgeving en zal zich veelal aan de omgevingsveranderingen moeten aanpassen. Voor het organisatieveranderingsproces betekent dit uitgangspunt dat de transactionele en contextuele omgeving van de organisatie moet worden geanalyseerd en dat aandacht moet worden besteed aan de formulering van een daarop afgestemd strategisch beleid.

2.2 De organisatie als sociotechnisch systeem

Uitgangspunt is dat binnen een organisatie verschillende aspectssystemen zijn te onderscheiden, die weliswaar afzonderlijk zijn te beschrijven, maar uitsluitend verklaard kunnen worden in hun onderlinge samenhang. De volgende aspectssystemen zijn onderscheiden (vgl. Leavitt, 1965; Boonstra, 1988; Demenint et al., 1989):

1 *Doelstelling* van de organisatie, waarbij aandacht wordt gegeven aan bedrijfsdoelstellingen en de bedrijfsstrategie gericht op het behalen van deze doelen. Dit aspect-systeem is nauw verbonden met veranderingen in de transactionele en contextuele omgeving.

2 *Technologie*, met als elementen de interne technologie, het informatiebeleid en de informatiebehoefte van de organisatieleden om de hun toegewezen taken goed uit te kunnen voeren. De technologie is nauw verbonden met technologische ontwikkelingen.

3 *Organisatie*, waartoe gerekend kunnen worden de structuur van de organisatie, processen binnen de organisatie zoals controle en coördinatie, de cultuur binnen de organisatie en de stijl van leidinggeven.

4. De *mensen* binnen de organisatie, met hun materiële, sociale en psychologische behoeften en doelen, de taakstructuur en de hiermee verbonden kwaliteit van de arbeid.

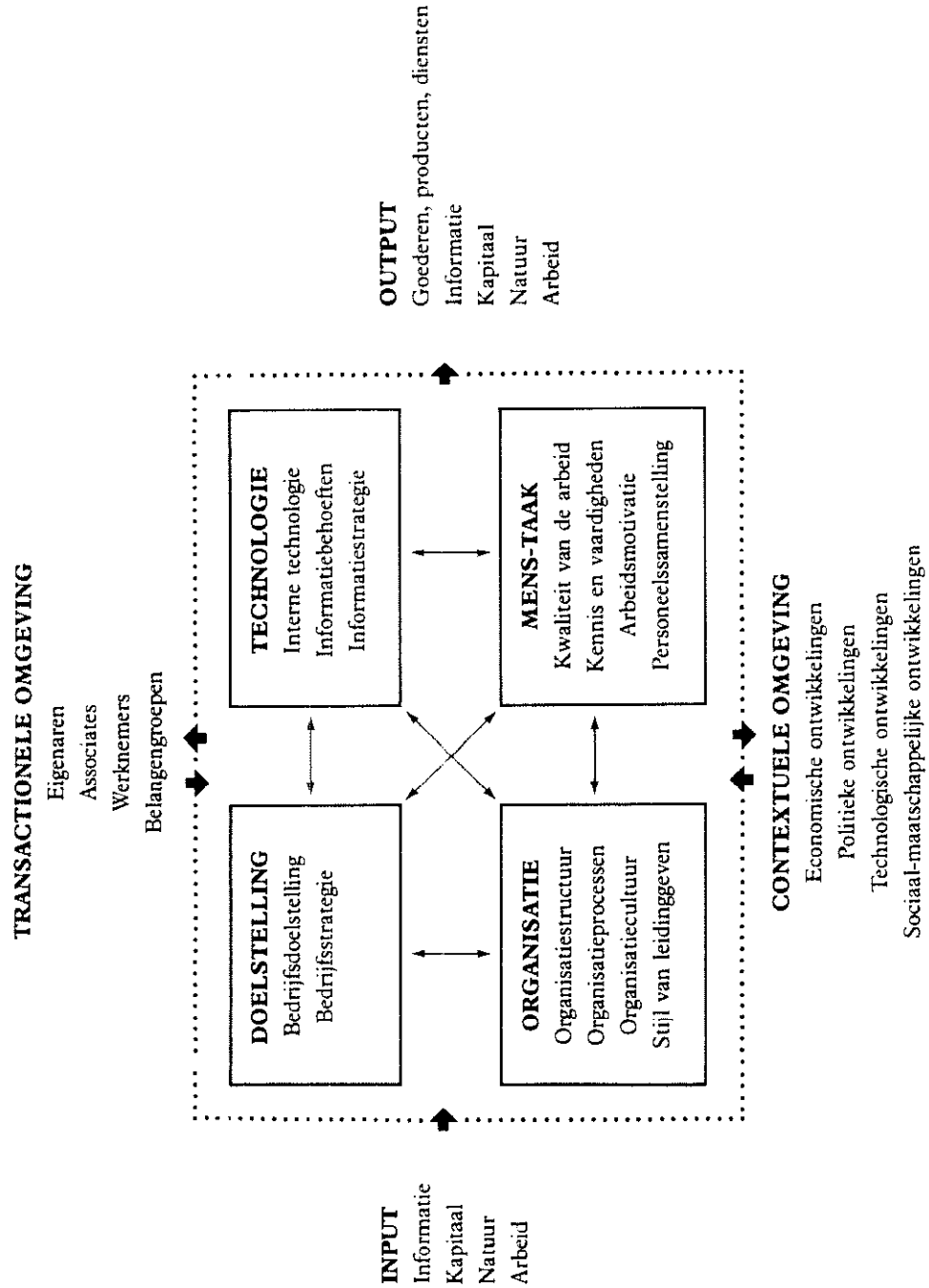
In figuur 1 is de organisatie als open sociotechnisch systeem weergegeven.

Het veranderingsproject is gericht op verbetering van de kwaliteit van organisatie, arbeid en dienstverlening, waarbij wordt gestreefd naar vergroting van het bestuurlijk vermogen van de organisatie en doorbreking van de verticale en horizontale arbeidsdeling door het realiseren van teamgericht werken waarbij de groep de kleinste organisatorische eenheid is. Meerdere groepen worden ondergebracht in relatief zelfstandige sectoren met eigen resultaatverantwoordelijkheid. Tevens wordt gestreefd naar technologische veranderingen, vergroting van vaardigheden, invoering van feedbacksystemen, vermindering van het aantal hiërarchische niveaus, multi-inzetbaarheid van het personeel, minimale kritische specificaties voor het functioneren om maximale ruimte voor zelfregulering te bewaren (vgl. Herbst, 1974; Pasmore et al., 1982; Kuipers, 1989). Deze uitgangspunten betekenen voor het veranderingsproces dat verandering van de organisatie alleen mogelijk is vanuit een integrale bestudering en verandering van de verschillende aspectssystemen in hun onderlinge samenhang.

2.3 Organisaties als politiek systeem

Het functioneren van de organisatie kan worden verklaard vanuit de onderlinge samenhang tussen de aspectssystemen. Het functioneren van een organisatie wordt eveneens beïnvloed door de wijze waarop macht en machtsuitoefening binnen organisaties zijn gestructureerd en worden gebruikt. Organisaties kunnen daarom worden gezien als een politiek systeem, waarbij het politieke systeem en het sociotechnische systeem wederzijds met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Binnen de sociotechnische systeembenadering is het politieke aspect van organisaties lange tijd onderbelicht gebleven. Men is te veel uitgegaan van een systeemmodel zonder aandacht te besteden aan de macht en beïnvloedingsmogelijkheden van verschillende partijen in de organisatie en de effecten hiervan op het functioneren van organisaties.

Figuur 1: *Organisatie als open sociotechnisch systeem*



Lammers (1987) betoogt dat het systeemmodel en het partijmodel fundamenteel van elkaar verschillen. Het systeemmodel legt nadruk op de organisatie als geheel, waarbij wordt uitgegaan van een harmoniegedenken en het geheel wordt beschreven als een sociaal-cultureel systeem. Het partijmodel beschouwt de organisatie als een conglomeraat van belangengroepen die hun eigen belang nastreven en daartoe coalities aangaan. Door Mastenbroek (1986) wordt gepleit voor een geïntegreerd gebruik van beide modellen door een organisatie op te vatten als een netwerk van interdependente groepen. De relaties tussen interdependente groepen worden gekenmerkt door coöperatie en competitie. Men is van elkaar afhankelijk en heeft eigen belangen. Een organisatie bestaat derhalve uit samenwerkende en rivaliserende eenheden. In verschillende organisatiestudies wordt een relatie gelegd tussen de structuur van organisaties en hun machtsstructuur. Crozier (1964) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat de machtsstrijd binnen een organisatie nauw verbonden is met de hiërarchische machtsstructuur. Goldner (1970) heeft laten zien dat de arbeidsdeling de machtsstructuur direct beïnvloedt doordat groepen worden gecreëerd met verschillende behoeften en belangen. Pettygrew (1973) stelt dat taakdifferentiatie leidt tot het ontstaan van verschillende waarden en normen die hun weerslag hebben in de machtsuitoefening van verschillende groepen. Mintzberg (1979, 1983) tenslotte maakt een koppeling tussen structuurconfiguraties en machtsconfiguraties.

Organisatieverandering leidt dikwijls tot wijziging van machtsverhoudingen binnen organisaties en impliceert veelal een aanpassing van de waarden en normen over de wijze van met elkaar omgaan. Krachten binnen de organisatie om eigen belangen, doelstellingen en machtsposities veilig te stellen en de bestaande machtsverhoudingen en status quo te handhaven kunnen de organisatieverandering bemoeilijken. Dit betekent dat het noodzakelijk is om in het veranderingsproces rekening te houden met de verschillende belangengroepen in organisaties en hun doelen, machtsbronnen en machtsconflicten, omdat deze factoren een sterke invloed uitoefenen op het veranderingsproces.

2.4 Integrale organisatie-ontwikkeling

Onder integrale organisatie-ontwikkeling wordt verstaan: het doelbewust en planmatig bewerkstelligen van veranderingen in organisaties gericht op verbetering van het functioneren van de organisatie en van de afstemming tussen organisatie en omgeving met als resultaat een hogere kwaliteit van dienstverlening, organisatie en arbeid. Bij integrale organisatie-ontwikkeling is een belangrijk uitgangspunt dat binnen de bestaande organisatie een grote hoeveelheid kennis, inzicht en ervaring aanwezig is. Bij de ontwikkeling worden deze kennis, inzicht en ervaring gebruikt om de organisatie als geheel in kaart te brengen, problemen en knelpunten te analyseren en oplossingen te vinden. De bestaande organisatie wordt daarbij als uitgangspunt genomen, terwijl men streeft naar permanente ontwikkeling en de organisatie wordt geleerd zelfstandig vernieuwingen vorm te geven.

2.5 Fasering en veranderingsstrategieën

Integrale organisatie-ontwikkeling is een geleidelijk en gefaseerd proces. Globaal kunnen vijf fasen worden onderscheiden: oriëntering, diagnose, doelbepaling, verandering en evaluatie.

De oriënteringsfase begint veelal met een probleemformulering door één van de

groepen binnen de organisatie. Het is van belang na te gaan welke groep in de organisatie het initiatief neemt tot het veranderingsproject, omdat de probleemformulering kan zijn vertekend door belangen die de initiërende groep binnen de organisatie heeft of door de verhoudingen tussen verschillende belangengroeperingen. Katz & Kahn (1978) spreken in dit verband over het 'point of entry'. Het point of entry kan een aantal belemmeringen met zich meebrengen voor degenen die de diagnose uitvoeren, bijvoorbeeld wanneer een ondernemingsraad opdrachtgever is en men geen toegang heeft tot alle schriftelijke informatie of geen mogelijkheden geboden krijgt om gesprekken aan te gaan met alle belangengroeperingen in de organisatie. De gegeven probleemformulering zal in eerste instantie als uitgangspunt worden genomen voor het diagnostisch onderzoek. Een nadere oriëntering en probleemverkenning zijn echter noodzakelijk. Deze oriëntatie richt zich op:

- 1 zicht krijgen op het werkelijke organisatieprobleem;
- 2 zicht krijgen op de noodzaak tot verder onderzoek, waarvan het doel mede veranderkundig is;
- 3 zicht krijgen op de te voeren veranderingsstrategie;
- 4 zicht krijgen op het cliëntsysteem en de verhoudingen tussen verschillende partijen in de organisatie (v.d. Vlist, Allegro & Demenint, 1989).

Door verschillende auteurs wordt het belang benadrukt om in de oriëntatieperiode een draagvlak te creëren voor de diagnose en het daarop volgende veranderingsproces (Glasl, 1975; Blake & Mouton, 1979; French & Bell, 1978; Mastenbroek, 1986; v.d. Vlist, 1989).

De oriëntering zal zich baseren op formele en informele gesprekken bij voorkeur op alle niveaus in de organisatie, het doen van observaties en bestuderen van geschreven materiaal. Het eindproduct van de oriëntering is veelal een opdrachtformulering en het expliciteren van de uitgangspunten voor het diagnostisch onderzoek en het veranderingsproces. Veelal zullen opdrachtformulering en uitgangspunten zijn vastgelegd in een plan van aanpak. Van belang hierbij is dat de opdrachtgever en het cliëntsysteem een duidelijk beeld krijgen van de achtergronden, uitgangspunten en werkwijzen van de adviseurs, zonder dat de adviseurs zich te veel vastleggen op een bepaalde veranderingsstrategie, die immers, gegeven het proceskarakter van organisatie-ontwikkeling, aan verandering onderhevig kan zijn. De adviseur zal, op basis van zijn theoretische kennis en zijn praktische kunde en ervaring aan het eind van de oriëntatieperiode al een beeld moeten hebben van de gewenste eindtoestand.

Het nut en de wijze van uitvoering van een uitgebreide diagnose zijn afhankelijk van de probleemformulering, de uitkomsten uit de oriëntatieperiode en de visie van de adviseur op de gewenste eindsituatie. In haar meest uitgebreide vorm zal de diagnose zich richten op het in kaart brengen van de aspectsystemen die in de socio-technische benadering zijn onderscheiden: omgeving, doelstelling, technologie, organisatie, mensen en taakstructuren binnen de organisatie. De diagnose kent naast deze inhoudelijke component ook een veranderingsgerichte component. Gaandeweg het diagnostisch proces worden activiteiten ontplooid die het veranderingsproces in gang zetten, zoals het inzichtelijk maken van de samenhang tussen knelpunten, het verduidelijken van het organisatieprobleem en het bereiken van overeenstemming over het organisatieprobleem met alle betrokkenen, het globaal formuleren van oplossingen, het vergroten van een draagvlak voor veranderingen in de organisatie, het verduidelijken van de meest gewenste veranderingsstrategie, het opzetten van een veranderingsorganisatie en het gezamenlijk opstellen van een plan van aanpak voor de doelbepalingsfase.

De doelbepalingsfase richt zich op het ontwerpen van de gewenste toekomstige situatie en het bereiken van overeenstemming met alle betrokkenen over deze gewenste situatie. In deze fase worden de algemene ontwerpcriteria vastgesteld waaraan de nieuwe organisatie moet voldoen. Tevens dienen randvoorwaarden, ontwerpcriteria en mogelijke consequenties te worden aangegeven (Blake & Mouton, 1979). Bij de schets van de toekomstige situatie zal men rekening moeten houden met de uitkomsten van de omgevingsanalyse en de wisselwerking tussen de deelsystemen binnen de organisatie. De schets van de wenselijke situatie is afhankelijk van de uitkomsten uit de diagnose en de opdrachtformulering. Veelal zal in de doelbepalingsfase een globaal organisatie-ontwerp worden vastgesteld. Dit ontwerp biedt nog voldoende speelruimte voor betrokkenen om binnen de geboden kaders tot een eigen invulling te komen.

De veranderingsfase kenmerkt zich door een uitwerking en invoering van de gewenste situatie. Voor de uitvoering van een veranderingsproces zijn meerdere strategieën denkbaar. Veranderingsstrategieën zijn gericht op het sturen van het veranderingsproces in een gewenste richting door bewuste handelingen (Bennis, Benne & Chin, 1979). Chin & Benne (1969) onderscheiden drie algemene strategieën om het handelen van mensen tijdens een veranderingsproces te beïnvloeden. De rationeel-empirische strategie gaat ervan uit dat mensen rationeel zijn en zich laten leiden door hun eigen belangen. De strategie is gericht op overtuiging door redelijke argumenten en het geven van informatie. Onderzoek, feiten, verheldering geven, communicatie van ideeën zijn voorbeelden van een rationeel-empirische strategie.

Normatief-reëducatieve strategieën gaan er eveneens van uit dat de mens rationeel is, maar daarnaast wordt verondersteld dat de mens van nature actief is en zoekt naar bevrediging van behoeften. Het gedrag van mensen wordt gezien als nauw verbonden met waarden en normen. Deze waarden en normen beperken de keuze voor gedragsalternatieven. De strategie is erop gericht mensen bewust te maken van de relatie tussen waarden en normen en gedrag om vervolgens door training een verandering te bewerkstelligen in houding, attitudes, waarden en normen en gedrag. Gezamenlijke probleemanalyse op basis van hier-en-nu ervaringen, opleiding en training zijn voorbeelden van de normatief-reëducatieve strategie.

De macht-dwang strategie gaat ervan uit dat mensen van nature gericht zijn op eigenbelang. De uitoefening van macht is in deze visie noodzakelijk om gewenst gedrag af te dwingen. Het geven van opdracht tot verandering en top-down reorganisaties zijn een voorbeeld van macht-dwang strategieën.

In aanvulling op Benne en Chin onderscheidt Mastebroek (1986) nog een vierde strategie, de ruil- of beloningsstrategie. Deze strategie gaat ervan uit dat mensen een kosten-baten afweging maken van het veranderingsproces. Door voorwaarden te creëren en faciliteiten te scheppen wordt ingespeeld op de kosten-baten analyse die mensen maken. De gekozen veranderingsstrategie bepaalt in welke fase en in welke mate verschillende groepen in de organisatie bij dit proces worden betrokken.

Enkele auteurs benadrukken het belang van actieve participatie van alle groeperingen als middel om organisatieveranderingen beter te doen slagen (Blake & Mouton, 1979; Wissema, 1986; Glasl, 1975; Kanter, 1983; Mastebroek, 1986). Andere auteurs zijn van mening dat dit afhankelijk van de situatie meer of minder succesvol is (v.d. Bunt, 1978; Koopman & Algera, 1983). Integrale organisatie-ontwikkeling gaat meer van de eerste mening uit.

In de evaluatiefase wordt het veranderingsproces geëvalueerd en worden eventuele suggesties voor verbeteringen gegeven. Vooral de identificatie van problemen bij de vernieuwing van aspectsystemen en het formuleren van oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten zijn hierbij van belang.

3 Het bedrijf

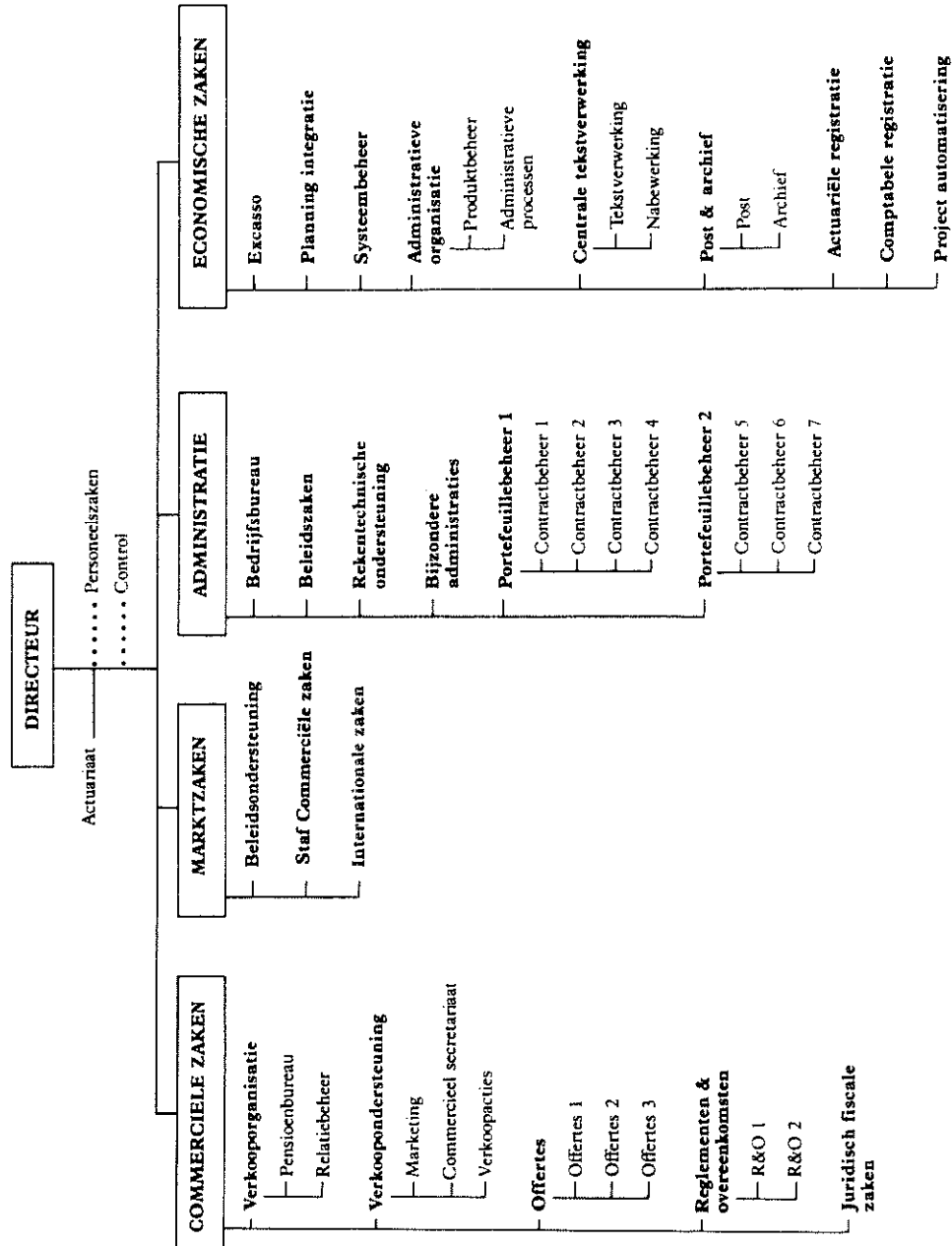
De organisatie betreft een internationaal verzekeringsconcern met werkmaatschappijen in Nederland, verschillende andere Europese landen en in Noord-Amerika. Het hoofdkantoor van de organisatie bevindt zich in Nederland. De verschillende werkmaatschappijen hebben eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van strategie en resultaat en zijn, binnen de concernkaders, vrij in het voeren van een eigen beleid. De Nederlandse werkmaatschappij is het resultaat van een fusie tussen twee middelgrote verzekeringsmaatschappijen in het begin van de jaren tachtig. Als gevolg hiervan worden er nog steeds activiteiten ontplooid gericht op integratie van producten, organisaties, systemen, culturen en werkwijzen. Tijdens het fusieproces is tussen de vakbonden en de raad van bestuur een sociaal contract overeengekomen waarin de werkgelegenheid en de arbeidsvoorwaarden voor het bestaande personeel worden gegarandeerd.

De omzet van de Nederlandse werkmaatschappij bedroeg in 1987 ongeveer 5,5 miljard gulden en de netto winst kwam uit op zo'n 300 miljoen gulden. De strategie van de Nederlandse werkmaatschappij is gericht op het behoud en zo mogelijk de verbetering van haar marktaandeel, te bereiken door kostenbeheersing en verdere verbetering van de kwaliteit van de aangeboden diensten en de bijbehorende service. Tevens is beoogd de interne organisatie flexibeler, klantgerichter en zakelijker te laten worden. Bij de Nederlandse werkmaatschappij zijn ongeveer 4500 mensen in dienst, die zijn verdeeld over vijf bedrijfsonderdelen.

Het veranderingsproject heeft zich afgespeeld binnen het bedrijfsonderdeel Leven Collectief. Dit bedrijfsonderdeel richt zich op het leveren en beheren van collectieve pensioenverzekeringen ten behoeve van bedrijven, instellingen en fondsen in Nederland, alsmede op de uitbetaling van pensioenen aan uitkeringsgerechtigden. Binnen Leven Collectief werken ongeveer 450 mensen. In 1986 kent de structuur van Leven Collectief een viertal sectoren: Commerciële Zaken, Marktzaken, Administratie en Economische Zaken. De directie bestaat uit een hoofddirecteur en de vier sectordirecteuren. Naast de sectoren kent de organisatie drie stafafdelingen: Personeelszaken, Control en het Actuarieat. Overige ondersteunende en staftaken zijn ondergebracht in de verschillende sectoren (zie figuur 2).

In 1985 en 1986 wordt binnen het bedrijfsonderdeel Leven Collectief gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw geautomatiseerd systeem. Dit systeem zou zich in eerste instantie moeten richten op een verbeterde verwerking en administratie van collectieve pensioenverzekeringen. Daarnaast is een aantal nevendoelestellingen geformuleerd, zoals het beter kunnen beheersen van bedrijfsprocessen door verbeterde managementinformatie, het tot stand brengen van een koppeling met kantoorautomatisering (zoals tekstverwerking) en het realiseren van een betere integratie van de werkwijzen van de twee oorspronkelijke organisaties. Begin 1986 is de eerste fase, het opstellen van een globale en een gedetailleerde bedrijfsanalyse, afgerond en is een begin gemaakt met de tweede fase, het opstellen van een infor-

Figuur 2: Organisatiestructuur Leven Collectief 1986



maticanalyse, een logisch ontwerp en de daarbij behorende prototypen. De afdeling Personeelszaken binnen Leven Collectief constateert dat de ontwikkeling en invoering van een nieuw geautomatiseerd systeem gevolgen zal hebben voor de werkorganisatie en de taken van medewerk(st)ers. De afdeling heeft echter onvoldoende capaciteit om zelf onderzoek te verrichten naar de organisatorische en sociale gevolgen van de invoering van het nieuwe geautomatiseerde systeem en vraagt de vakgroep Sociale en Organisationspsychologie van de universiteit van Leiden of zij bereid is dit onderzoek uit te voeren en ondersteuning te verlenen bij de invoering van het nieuwe systeem.

4 Het veranderingsproces

Achtereenvolgens zal een beschrijving worden gegeven van de oriënteringsfase, de diagnose, de doelbepaling en de veranderingsfase.

4.1 Oriënteringsfase

De adviseurs accepteren in eerste instantie de probleemformulering zoals die door de afdeling Personeelszaken naar voren is gebracht. Ze voeren een aantal gesprekken met het hoofd Personeelszaken en een gesprek met de directeur Economische Zaken, die in eerste instantie verantwoordelijk is voor het automatiseringsproject. Daarnaast bestuderen de adviseurs een groot aantal rapporten over het concern, de werkmaatschappij Nederland en het bedrijfsonderdeel Leven Collectief. Tevens bestuderen zij de rapportage van het automatiseringsproject en notities van de afdeling Personeelszaken.

Plan van aanpak

Op basis van deze globale oriëntatie wordt een plan van aanpak opgesteld. Door het voorwerk is het mogelijk het plan van aanpak in een, voor leden van de organisatie, herkenbare taal te schrijven, hetgeen de acceptatie ten goede komt. In het plan van aanpak wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en het automatiseringsproject, worden de theoretische uitgangspunten van de adviseurs geformuleerd en wordt een globale beschrijving gegeven van de fasering, werkwijze en organisatie van het adviesproces. Als fasering en activiteiten zijn geformuleerd:

Van 1 januari tot 1 juli 1986:

1 Het analyseren van:

- de organisatiestructuur;
- de huidige werkorganisatie en taken van organisatie-onderdelen;
- de huidige taken en functies van medewerk(st)ers;
- de knelpunten in de organisatiestructuur, de werkorganisatie, de taken van organisatie-onderdelen en de taken en functies van medewerk(st)ers.

Van 1 juli tot 1 december 1986:

2 Het opstellen van een advies over:

- de toekomstig wenselijke werkorganisatie en taken van organisatie-onderdelen;
- de toekomstig wenselijke taken en functies van medewerk(st)ers.

Als essentiële activiteiten bestempeld, maar nog niet voorzien van concrete data, zijn de volgende activiteiten:

3 Het opstellen van een advies met betrekking tot de wijze waarop organisatieveranderingen naar deze gewenste toestand toe kunnen worden uitgevoerd en welke maatregelen hiervoor wenselijk en noodzakelijk zijn.

4 Het adviseren en ondersteunen van het management, stafafdelingen, leidinggevend en uitvoerend personeel bij de organisatieveranderingen.

5 Het evalueren van het verloop van het automatiseringsproject, de nieuwe werkorganisatie, de taken van organisatie-onderdelen en de taken en functies van medewerk(st)ers.

Van belang is dat als uitgangspunt is beschreven dat de verschillende aspectsystemen in de organisatie niet los van elkaar kunnen worden geanalyseerd, en dat als opdracht is geformuleerd dat eerst een integrale diagnose zal worden uitgevoerd. Met deze opdrachtformulering is het oorspronkelijke probleem deels geherformuleerd. In eerste instantie luidde de opdracht immers, onderzoek te doen naar sociale en organisatorische gevolgen van een in te voeren automatiseringssysteem, terwijl nu ruimte is gecreëerd om een veel bredere diagnose uit te voeren op basis waarvan de volgende fasen verder geconcretiseerd kunnen worden. Deze diagnose richt zich op de structuur van de arbeidsdeling en de gevolgen hiervan voor de kwaliteit van dienstverlening, organisatie en arbeid.

Het plan van aanpak dient als basis voor het gehele adviesproces. Van belang hierbij is dat een goed evenwicht wordt bereikt tussen enerzijds het zo duidelijk mogelijk concretiseren van de uitgangspunten van het project en de opdracht en anderzijds het creëren van zoveel mogelijk speelruimte om het veranderingsproces bij te stellen en te kunnen reageren op onvoorziene problemen. In dit project is het evenwicht bereikt door uitgebreid de uitgangspunten te beschrijven, deels gebaseerd op al bestaande nota's binnen de organisatie, zodat daaraan eventueel kan worden gerefereerd bij discussies over de uitvoering van het project. Verder is de werkwijze voor de diagnosefase gedetailleerd beschreven voor wat betreft onderwerpen en methoden van onderzoek. De overige fasen van het adviesproces zijn globaal gehouden om daarmee de benodigde speelruimte te creëren; ze zijn echter wel in het plan van aanpak opgenomen omdat daarmee aangegeven wordt dat na de diagnose nog veel activiteiten dienen plaats te vinden. Hiermee wordt tevens vermeden dat de opdrachtgever het diagnose rapport te makkelijk terzijde kan leggen wanneer de diagnosegegevens minder positief uitvallen dan verwacht.

Tijdelijke hulpstructuur

Voor de uitvoering van de eerste twee fasen van het project worden een projectgroep en een werkgroep ingesteld. De projectgroep bestaat uit adviseurs van de vakgroep sociale en organisatiepsychologie en medewerk(st)ers uit de organisatie. Algemeen gesteld kunnen projectstructuren behulpzaam zijn om diverse afdelingen, deskundigheden en groeperingen bij het project te betrekken. Hierdoor kunnen kennis, capaciteit en deskundigheid worden gebundeld. Zeker in organisaties die een sterke arbeidsdeling kennen zijn project- of tijdelijke hulpstructuren haast onontkoombaar omdat de kennis over de uitvoerende werkzaamheden over vele afdelingen gespreid is. Een voordeel van een projectgroep waarin externe adviseurs met werknemers van de organisatie samenwerken is dat kennis kan worden overgedragen aan leden van de organisatie zodat de organisatie in een later stadium op eigen kracht veranderingen kan doorvoeren.

Verbreiding van de basis

Om een zo groot mogelijke ondersteuning binnen de organisatie te verkrijgen voor het project, ondernemen de adviseurs acties om de adviesopdracht door meerdere betrokkenen te laten onderschrijven en stellen zij voor de uitgangspunten en aanpak van het adviesproject te presenteren aan de voltallige directie, de ondernemingsraad, de projectorganisatie van het automatiseringsproject, de leidinggevend en alle medewerk(st)ers. Tevens wordt voorgesteld de ondernemingsraad mede-opdrachtgever te laten zijn en daarmee te laten participeren in de voortgang van het project.

Door de ondernemingsraad mede-opdrachtgever te maken wordt voorkomen dat de adviseurs te veel gekoppeld worden aan één van de partijen in de organisatie (i.c. de directie), wat tot wantrouwen en weerstanden bij de andere partij (i.c. de werknemers) kan leiden. Verder bereikt de adviseur dat meerdere partijen zich verbinden aan de voortgang en de uitkomsten van het project, waardoor de continuïteit van het project beter kan worden gewaarborgd. De directie staat in eerste instantie negatief tegenover de suggestie de OR te betrekken bij het adviesproject. De adviseurs doen daarop het voorstel dat de OR in overlegvergaderingen mondeling op de hoogte zal worden gehouden van de voortgang van het adviesproject en dat er een OR-commissie wordt ingesteld voor regelmatig overleg met de adviseurs. Daarbij wijzen de adviseurs op de positieve werking die een dergelijke commissie kan hebben op het verloop van het wettelijk verplichte overleg tussen directie en OR. Dit laatste voorstel wordt door zowel directie als OR geaccepteerd.

Openheid en duidelijkheid over de uitgangspunten en uitvoering van de opdracht is gewenst om tot een goede adviesrelatie te komen met alle betrokken groeperingen binnen de organisatie. Nadeel van de optie om iedereen te informeren en niet alleen bijvoorbeeld cruciale personen in de organisatie, bijvoorbeeld afdelingshoofden, die de informatie dan vervolgens aan de overige organisatieleden zouden doorgeven, is dat het relatief veel tijd kost. Tegen dit nadeel staan echter vele voordelen.

- 1 Op deze wijze wordt zo goed mogelijk gegarandeerd dat de informatie, die voor de organisatie redelijk nieuw is, goed overkomt, waardoor allerlei onterechte geruchten vermeden kunnen worden.
- 2 Iedereen heeft dezelfde informatie, zodat niemand zich gepasseerd hoeft te voelen.
- 3 Medewerk(st)ers hebben de kans om ideeën, zorgen en opmerkingen over het project direct kenbaar te maken en kunnen daarop het meest directe antwoord krijgen.
- 4 De adviseurs maken hun onafhankelijke positie binnen de organisatie duidelijk.
- 5 De adviseurs zijn bekend bij alle personen in de organisatie en kunnen hierdoor makkelijker toegang tot de informatie krijgen.
- 6 De informatie van de verschillende groepen in de besprekingen geven een beeld van de verschillende belangen, van de arbeidsverhoudingen en knelpunten in de organisatie.

Er zijn in eerste instantie presentaties gehouden voor de directie, de OR, drie groepen binnen de projectorganisatie van het automatiseringsproject en vier groepen leidinggevend en. Vervolgens zijn 21 presentaties gegeven aan groepen van ongeveer twintig medewerk(st)ers over de uitgangspunten en werkwijzen van het adviesproject. Tijdens de presentaties aan de medewerk(st)ers komt als belangrijk punt naar voren dat men garanties wil dat verstrekte gegevens en meningen vertrouw-

lijk blijven en niet herleidbaar zijn tot personen. Als algemene mening uit de presentaties aan de medewerk(st)ers komt naar voren dat het goed is dat het onderzoek wordt uitgevoerd. Wel hebben de medewerk(st)ers twijfels over het feit of er iets met de resultaten zal gebeuren. Men hoopt daar echter het beste van. De adviseurs garanderen betrouwbaarheid en doen de toezegging dat alle medewerk(st)ers zullen worden geïnformeerd over de uitkomsten van de diagnose.

Resultaten oriënteringsfase

De oriënteringsfase heeft veel tijd gekost, maar een aantal tastbare resultaten opgeleverd. In eerste instantie is een redelijk beeld verkregen over de organisatie, haar financiële positie, de organisatie-opbouw en enkele knelpunten in het functioneren van de organisatie. Verder is een eerste inzicht ontstaan over de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Er blijken meningsverschillen te bestaan tussen de oude fusiepartners van directieniveau tot de werkvloer. Deze meningsverschillen lopen verticaal door de organisatie heen. Daarnaast zijn er belangentegenstellingen tussen verschillende groepen in de organisatie.

De directie is verdeeld over het project. Een deel van de directie vindt dat het na de fusie maar eens een tijdje rustig moet zijn in de organisatie en wil geen verdere veranderingen doorvoeren, een deel vindt het niet noodzakelijk om aandacht te besteden aan sociaal-organisatorische aspecten bij automatisering en een deel is voorstander van het project. De ondernemingsraad ziet positieve kanten aan het project en wil er graag bij betrokken worden. De directie is geen voorstander van deze betrokkenheid.

De automatiseringsdeskundigen zijn bang dat hun project vertraging ondervindt als gevolg van het sociaal-organisatorisch project en zijn daarom in eerste instantie geen voorstander. De leidinggevendenden zijn verdeeld. Een aantal vindt het project zinvol en een aantal is geen voorstander omdat het project veel tijd kost van medewerk(st)ers terwijl de baten niet duidelijk zijn en omdat er al veel verandert ten gevolge van de fusie.

De medewerk(st)ers zijn grotendeels voorstander van het project maar zij zijn bang dat er niets met de resultaten gebeurt, dat er al plannen klaar liggen en het om schijnparticipatie gaat of dat de door hen verstrekte gegevens zullen uitlekken en men daar negatieve consequenties van zal ondervinden.

De adviseurs tenslotte willen graag doorgaan met het project omdat ze in hun mening gesterkt zijn dat er een aantal verbeteringen mogelijk is.

Door de opgedane kennis tijdens de oriënteringsfase en de activiteiten gericht op verbreding van de adviesbasis is een aantal factoren voor het slagen van het project verbeterd. De eenstemmigheid binnen de directie over het project is in belangrijke mate vergroot. Men is verzekerd van steun van de kant van de medewerk(st)ers en een belangrijk deel van de leidinggevendenden. Een goede samenwerking met het automatiseringsproject is tot stand gebracht. De OR heeft zich enthousiast over het voorgenomen onderzoek getoond. Een eerste kennismaking met het onderzoeksveld is verkregen door middel van gesprekken en er is een aantal voorwaarden geschapen om op basis van de resultaten van de diagnose tot eventuele verandering te komen, zoals het verstrekken van de onderzoeksresultaten aan alle medewerk(st)ers. Tijdens de oriëntatiefase hebben de adviseurs, afhankelijk van de situatie, verschillende rollen en strategieën gehanteerd. De meest gehanteerde rol in deze fase is de expertbenadering waarbij vooral gebruik is gemaakt van een empirisch-rationele strategie, gekenmerkt door het uiteenzetten van principes, theorieën en modellen,

voornamelijk met betrekking tot organisatieprincipes en principes van organisatieverandering.

4.2 Diagnose

De diagnose heeft betrekking op de onderwerpen bedrijfsdoelstelling, technologie, organisatie en de mens-taak verhouding.

Diagnose-onderwerpen en dataverzameling

De analyse van bedrijfsdoelstelling en bedrijfsstrategie is gebaseerd op bestudering van beleidsnota's en op gesprekken en interviews met directieleden en stafmedewerk(st)ers. De analyse van marktontwikkelingen en omgevingsveranderingen is gebaseerd op bestudering van de wet tot regeling van het levensverzekeringsbedrijf, verslagen en rapportages van de verzekeringskamer, jaarverslagen van de tien grootste verzekeringsmaatschappijen in Nederland en gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Tevens is de klantenportefeuille van het bedrijfs onderdeel Leven Collectief bestudeerd.

De analyse van de technologie, het informatiebeleid en informatiebehoefte is gebaseerd op bestudering van beleidsnota's en rapporten over systeemontwikkelingsmethoden die binnen het verzekeringsconcern worden gehanteerd, op bestudering van deelrapportages van diverse automatiseringsprojecten binnen Leven Collectief en op gesprekken met medewerkers die zich bezighouden met automatisering. Aan medewerk(st)ers en leidinggevendenden zijn vragen gesteld in een vragenlijst over de ontwikkeling en invoering van automatisering binnen Leven Collectief. Tevens is een analyse gemaakt van de werkwijze en de besluitvorming binnen de projectororganisatie die zich met automatisering bezighoudt. Daarnaast zijn globaal de technische systemen en methodieken bestudeerd volgens welke de organisatie op het moment van onderzoek werkt. Dit is gebeurd door middel van gesprekken met medewerk(st)ers en gerelateerd aan de analyse van de werkorganisatie, door na te gaan welke hulpmiddelen op welk moment in organisatieprocessen benodigd zijn.

De organisatiestructuur is geanalyseerd op basis van documenten waarin alle taken en opbouw van afdelingen staan en door bestudering van de administratieve organisatie. Aanvullende informatie is uit interviews verkregen. Aandacht is besteed aan de organisatie-opbouw, de verhouding tussen uitvoerende afdelingen enerzijds en ondersteunende en adviserende afdelingen anderzijds, de mate van horizontale en verticale differentiatie, het aantal hiërarchische niveaus en de span of control. De werkorganisatie en organisatieprocessen zijn in kaart gebracht door middel van een analyse waarbij de bedrijfsactiviteiten worden onderverdeeld in verschillende logische werkprocessen. Aandacht wordt besteed aan het aantal afdelingen dat betrokken is bij één werkproces, de mate van informatie- en werkoverdracht, de doorstroomsnelheid, de mate en de vorm van controle en de belemmeringen die zich in de werkorganisatie kunnen voordoen.

De analyse is gebaseerd op een beschrijving van de administratieve processen. De gegevens zijn verkregen uit door de organisatie vervaardigde documenten over de formele procedures, alsmede uit interviews over de feitelijke gang van zaken. Tevens worden over een aantal aspecten vragen gesteld in een vragenlijst. De cultuur van de organisatie en de stijl van leidinggeven zijn op deze wijze geanalyseerd.

Ook de mens-taak verhouding is geanalyseerd door middel van een vragenlijst. Aan

de orde komen taaksamenstelling en tijdsbesteding van medewerk(st)ers, benodigde kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van een functie, betrokkenheid, arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Tevens is uit de vragenlijst de personeelssamenstelling af te leiden. De vragenlijst is afgestemd op de specifieke bedrijfssituatie.

Resultaten diagnose

De omgeving van de verzekeringsmaatschappij is sterk in beweging: door een economische teruggang eind jaren zeventig en begin jaren tachtig en een daarmee samenhangende loonmatiging worden minder verzekeringen afgesloten. Door de lage rentestand worden de inkomsten op beleggingen minder. Het gevaar bestaat dat winsten op beleggingen voor verzekeringsmaatschappijen belast gaan worden. Zowel omzet als winst komen hierdoor onder druk te staan. Politieke maatregelen kenmerken zich door deregulering van de financiële dienstverlening waardoor nieuwe concurrenten de markt betreden. De eenwording van de Europese markt in 1992 maakt het voor buitenlandse verzekeraars eenvoudiger om in Nederland te opereren. Politieke maatregelen leiden dus tot een toename van concurrenten. Tegelijkertijd grijpt de overheid geregeld in op de pensioenwetgeving, waardoor produktaanpassingen nodig zijn.

Technologische vernieuwingen maken eenvoudiger en snellere datacommunicatie mogelijk tussen de verzekeringsmaatschappij en haar klanten. Administratieve verwerking van gegevens wordt meer en meer geautomatiseerd. Op sociaal-maatschappelijk terrein is onder andere sprake van een vergrijzing van de bevolking en van klanten die hogere eisen stellen aan dienstverlening en geen genoegen meer nemen met standaardverzekeringen.

Concluderend kunnen we stellen dat zowel de transactionele als de contextuele omgeving van de organisatie complexer en turbulenter zijn geworden. Complexer omdat de organisatie te maken krijgt met meer en omvangrijkere ontwikkelingen in de contextuele omgeving en met steeds meer actoren in de transactionele omgeving. Turbulenter omdat de veranderingen sneller verlopen en een sterkere invloed uitoefenen op het functioneren van de organisatie (vgl. Trist, 1981). Deze ontwikkelingen stellen eisen aan de organisatie. De organisatie moet flexibel kunnen inspelen op de zich telkens aandienende omgevingsveranderingen. Daarnaast moet de organisatie concurrerend kunnen werken.

Het bedrijfsonderdeel Leven Collectief heeft een redelijk marktaandeel. Als verzekeringsmaatschappij staat zij goed bekend, zij heeft een sterke commerciële formule. Mede op basis van de hiervoor beschreven ontwikkelingen wordt met betrekking tot de bedrijfsdoelstelling gekozen voor het handhaven van haar positie op de verzekeringsmarkt. Dit hoopt zij te bereiken door een hoge mate van dienstverlening. Om deze doelstelling te realiseren is derhalve een klant- en marktgerichte benadering noodzakelijk. Dit vereist een gevarieerd produktenpakket, waarin op flexibele wijze veranderingen kunnen worden aangebracht. De verhouding prijs-kwaliteit hoopt de organisatie te verbeteren door opvoering van de kwaliteit tegen gelijkblijvende prijs.

De huidige technologie binnen het bedrijfsonderdeel Leven Collectief kenmerkt zich door veel verschillende, naast elkaar gebruikte systemen. Deze verschillende, slecht of niet geïntegreerde systemen beperken de mogelijkheden tot informatie-overdracht en belemmeren daarmee een flexibele werkorganisatie. Integratie en ver-

nieuwing van de bestaande systemen zijn noodzakelijk. De bouw van een geheel nieuw geautomatiseerd systeem, gericht op integratie van een administratiesysteem, een werkplanningstelsel, een managementinformatiesysteem, een boekhoudstelsel, een uitkeringsstelsel en kantoorautomatisering is op den duur wenselijk, maar lijkt op korte termijn niet haalbaar omdat de organisatie daarvoor niet optimaal is ingericht.

Uit de diagnose van de organisatiestructuur en de werkorganisatie komt naar voren dat de huidige organisatie met haar sterke differentiatie van taken en haar functionele opbouw een belangrijke belemmering vormt om flexibel in te spelen op toekomstige veranderingen en dat criteria die aan een klantvriendelijke organisatie gesteld worden, niet kunnen worden bereikt. Om flexibel en klantvriendelijk te kunnen zijn, zal de organisatiestructuur en daarmee de werkorganisatie belangrijk gewijzigd moeten worden. Voornaamste bezwaren zijn de hoeveelheid contactpunten voor klanten, de traagheid van behandeling van vragen en wijzigingen in verzekeringen, de hoeveelheid communicatie en werkoverdracht die vereist is en daarmee de versnippering aan informatie met betrekking tot een klant. Verder probeert de organisatie te veel de werkprocessen te standaardiseren en te formaliseren, wat leidt tot verstarring van de organisatie en weinig besluitvaardigheid.

De organisatiestructuur waarin afdelingen zich bezighouden met deeltaken leidt noodzakelijkerwijs tot veel regulering en controle, aangezien deze deeltaken op elkaar afgestemd moeten worden. Medewerk(st)ers die deze taken vervolgens verrichten, zien zich vanwege deze regulering beperkt in hun vrijheden. Doordat zij deeltaken verrichten hebben medewerk(st)ers weinig variatie in hun werk, zien zij niet duidelijk de resultaten van hun werk en wordt er slechts een beperkt en eenzijdig beroep gedaan op hun kennis en vaardigheden. Verder worden medewerk(st)ers nauwelijks gestimuleerd tot het ontplooiën van initiatieven. De taak van de chef bestaat veeleer uit het controleren, het nemen van beslissingen, het letten op de productie en het zorgen voor een goede sfeer op de afdeling.

Terugkoppeling van de resultaten

De resultaten zijn allereerst bekend gemaakt aan de voltallige directie door een presentatie waaraan nog geen conclusies waren verbonden. De directie blijkt geschokt door de bevindingen, maar kan ze wel onderschrijven. In de bijeenkomst worden door de directie en de adviseurs gezamenlijk conclusies getrokken op basis van de resultaten. De directie was er nu vast van overtuigd dat er iets in de organisatie moet veranderen. In de bijeenkomst wordt afgesproken dat de adviseurs ondersteuning zullen geven bij het ontwikkelen en invoeren van een verbeterde organisatiestructuur en werkorganisatie.

Een bijeenkomst met leidinggevenden over de resultaten verloopt moeizaam. In een presentatie worden de leidinggevenden geconfronteerd met onderzoeksresultaten die aantonen dat de organisatie slecht functioneert. De discussie naar aanleiding van de presentatie gaat niet over mogelijke oplossingen voor de vele gesignaleerde problemen, maar beperkt zich tot een ontkennen van problemen. In feite worden de diagnoseresultaten door de leidinggevenden opgevat als een aanval op henzelf. Zij voelen zich verantwoordelijk voor het goed functioneren van de organisatie terwijl de resultaten negatief zijn. De eerste reactie is dan ook de resultaten te ontcrachten met argumenten als: de resultaten kloppen niet; de analyses zijn niet goed uitgevoerd; de onderzoekers hanteren criteria die niet reëel zijn; de situatie die

geschetst wordt is die van april 1986, ten tijde van afname van de vragenlijst en sindsdien is een aantal zaken sterk verbeterd.

Op een poging van de kant van de adviseurs om de discussies op een meer probleemoplossend peil te brengen, door de samenhang tussen alle bevindingen te schetsen en zodoende te laten zien dat alle tekenen wijzen op een niet goed functionerende organisatie, wordt de inhoudelijke discussie afgebroken en wil men alleen nog praten over een procedure om in besloten kring over de resultaten te discussiëren. Uiteindelijk laten de leidinggevendenden weten dat ze geen blokkade opwerpen voor de voortgang van het project, maar dat zij de groepsinterviews die nog gehouden zullen worden met medewerk(st)ers als toetssteen zullen gebruiken. Hierbij wordt de verwachting uitgesproken dat zal blijken dat de situatie sterk verbeterd is sinds de afname van de vragenlijst en dat een aantal bevindingen door medewerk(st)ers ontkend zal worden.

De ondernemingsraad herkent zich goed in de gesignaleerde problemen en onderschrijft de resultaten. Hij geeft aan dat er veranderingen nodig zijn, wenst nauw betrokken te blijven bij de veranderingen die voorgesteld zullen worden en wil hieraan vanuit zijn positie een bijdrage leveren. Door de directie wordt de betrokkenheid van de OR bij het verdere veranderingsproces gegarandeerd. Aan medewerk(st)ers zijn de resultaten gerapporteerd door middel van verslagen en groepsinterviews. Er zijn twee korte verslagen gestuurd naar alle leden van de organisatie. Een uitgebreide en integrale diagnose vereist dat veel activiteiten verricht worden, die voor de organisatie niet zichtbaar zijn. Eén zo'n tijdperiode waarin het contact met de organisatie veelal gering is, is de periode tussen het binnenkrijgen van de vragenlijsten en de uiteindelijke rapportage. Om voor de organisatie zichtbaar te blijven en deze niet pas na een aantal maanden met de resultaten te confronteren, is het gewenst om te besluiten tot voorlopige rapportages van de bevindingen. Dit is zeker belangrijk in een project, waarin continue betrokkenheid van de organisatieleden belangrijk is voor het slagen van het project. Het eerste verslag met voorlopige resultaten is een maand nadat alle vragenlijsten waren binnengekomen rondgestuurd. Het tweede verslag bevatte uiteindelijk de definitieve resultaten en conclusies.

De groepsinterviews dienen enerzijds om medewerk(st)ers beter op de hoogte te stellen van de resultaten en anderzijds om na te gaan wat de precieze oorzaak is van bepaalde gesignaleerde problemen. Gezien de opstelling van de leidinggevendenden krijgen de groepsinterviews ook een toetsende rol. Bij het samenstellen van de groepen is in de meeste gevallen gekozen voor groepen van medewerk(st)ers uit verschillende afdelingen. Het voordeel hiervan is dat verschillende visies van afdelingen direct vergeleken kunnen worden en dat wordt voorkomen dat fouten eenzijdig bij andere afdelingen worden gezocht. De interviews zijn gecentreerd rond de thema's waarin zich de meeste knelpunten voordeden. Gevraagd is of het probleem herkend wordt, of het zich op dit moment nog steeds voordoet, wat de oorzaken van het probleem zijn en hoe deze mogelijk verholpen kunnen worden. De knelpunten zijn in de interviews in grote lijnen bevestigd door de medewerk(st)ers. Tevens kregen de onderzoekers en medewerk(st)ers meer inzicht in de oorzaken van de knelpunten. Met betrekking tot de aangedragen oplossingen kan een deel vrij snel geïmplementeerd worden, maar moet het grootste deel meegenomen worden in het organisatie-ontwikkelingsproject, omdat deze oplossingen te veel implicaties hebben. Van de resultaten van de interviews is een verslag gemaakt en dit is verstuurd naar directie en alle leidinggevendenden.

Strategieën en rollen adviseurs tijdens de diagnose

Tijdens de diagnose is veelal gebruik gemaakt van een empirisch-rationele strategie. De adviseurs bepalen grotendeels wat er gebeurt: zij dragen diagnose-instrumenten aan, zij presenteren de resultaten in hun bewoordingen die bij hun theorieën passen. Nadeel hiervan is dat de organisatieleden zich mogelijk slecht herkennen in de resultaten en het rapport niet als een produkt van zichzelf zien, waardoor ze zich vrij kunnen voelen om er al dan niet wat mee te doen (vgl. Harrison, 1987). Een dergelijke reactie op de resultaten doet zich met name voor bij de leidinggevenden. Hoewel zij weten dat er problemen met de organisatie zijn, willen zij de resultaten niet erkennen en zich eraan verbinden. Op uitvoerend, maar ook op directieniveau, spelen deze problemen een veel minder grote rol. Een aanpak waarbij organisatieleden van alle niveaus meer betrokken zijn bij alle fasen van de diagnose (door deze zelf mede op te zetten, zelf instrumenten te ontwikkelen, zelf de gegevens te verwerken, etc.) leidt veelal minder tot deze problemen, omdat men zich dan meer bindt aan de resultaten en deze ook meer aansluiten bij voor organisatieleden relevante termen.

Bij de presentatie is gekozen voor een aanpak waarbij de leden van de organisatie geconfronteerd werden met de nogal harde resultaten. Argumenten hiervoor waren dat de organisatie nogal vastgeroest leek in haar denken. In feite is in de drie gehouden presentaties de organisatie een probleem voorgeschoteld waar men niet omheen kon, en daarbij de vraag gesteld: '...en wat nu?' Deze confronterende interventie heeft goed gewerkt bij directie en OR. In deze bijeenkomsten werd inderdaad ingegaan op deze vraag. Er werd gezocht naar oplossingen, waarbij men aangaf het op prijs te stellen als de adviseurs de organisatie hierbij zouden helpen. Bij de leidinggevenden heeft deze interventie veel weerstand opgeroepen.

4.3 Doelbepaling en verandering

Met de organisatie is overeengekomen dat de organisatieverandering zal bestaan uit een geleidelijk en gefaseerd proces gericht op het ontwikkelen van een effectieve, efficiënte en klantgerichte organisatie, met een goede omzet/kostenverhouding en met goede technologische hulpmiddelen waarin het werk zodanig georganiseerd is dat er sprake is van een goede kwaliteit van de arbeid en een plezierige werksituatie. Over de uitgangspunten voor de organisatieverandering is overeenstemming bereikt tussen directie en ondernemingsraad, de betrokken leidinggevenden en medewerk(st)ers. De vernieuwing van de organisatie heeft betrekking op de structuur van de organisatie, de werkorganisatie, de cultuur, de stijl van leidinggeven en het vormgeven van taken en functies van medewerk(st)ers.

Vanwege de samenhang tussen de organisatievariabelen wordt gekozen voor gelijktijdige ontwikkeling van de variabelen. Omdat het daarbij gaat om een ingrijpend proces is fasering van de veranderingen noodzakelijk. Er kunnen drie fasen worden onderscheiden:

- 1 Doelbepaling en verandering van de hoofdstructuur (1987/1988)
- 2 Doelbepaling en verandering van de basisstructuur (1988/1989)
- 3 Invoering van integrale teams (1990/1992).

Doelbepaling hoofdstructuur

Om de dienstverlening aan klanten te verbeteren, is het belangrijk dat de organisatie voor klanten inzichtelijk is; dat klanten vaste contactpunten in de organisatie hebben waar alle informatie met betrekking tot hen verzameld is, opdat snel en

effectief antwoord gegeven kan worden op vragen waar klanten mee zitten; dat de organisatie snel besluiten kan nemen over klanten als dat nodig is en dat de organisatie als het ware met de klant 'meedenkt' over de gunstigste voorwaarden en mogelijkheden. Flexibiliteit van de organisatie vereist dat deze allerlei veranderingen in de omgeving snel kan integreren in haar werkwijze. Om genoemde vereisten te kunnen verwerken is een organisatie nodig die zich kenmerkt door het volgende:

- goede, flexibele en gebruikersvriendelijke geautomatiseerde systemen;
- besluitvorming zo laag mogelijk in de hiërarchie en een participatieve manier van leidinggeven;
- samenvoegen van werkzaamheden rondom dezelfde klant op zo weinig mogelijk plaatsen in de organisatie;
- goed opgeleide medewerk(st)ers die plezier hebben in hun werk;
- goede en snelle interne communicatie over veranderingen in werkwijzen en geleverde verzekeringen;
- een organisatiecultuur die zich kenmerkt door een sterke gemeenschappelijke identiteit, samenwerkingsbereidheid en veranderingsbereidheid.

Wat betreft de vernieuwing van de technologie wordt besloten niet een nieuw systeem te bouwen, maar bestaande systemen aan te passen en te integreren. Doelstelling voor het automatiseringsproject worden integratie van de administratiesystemen van de beide fusiepartners en verbetering van de documentatie van de bestaande systemen. De werkzaamheden, die binnen het bestaande automatiseringsproject zijn verricht voor de opbouw van een totaal nieuw en geïntegreerd systeem, kunnen vrij eenvoudig gebruikt worden om de bestaande systemen te verbeteren en te vernieuwen, waarna in tweede instantie geleidelijk tot nieuwbouw kan worden overgegaan.

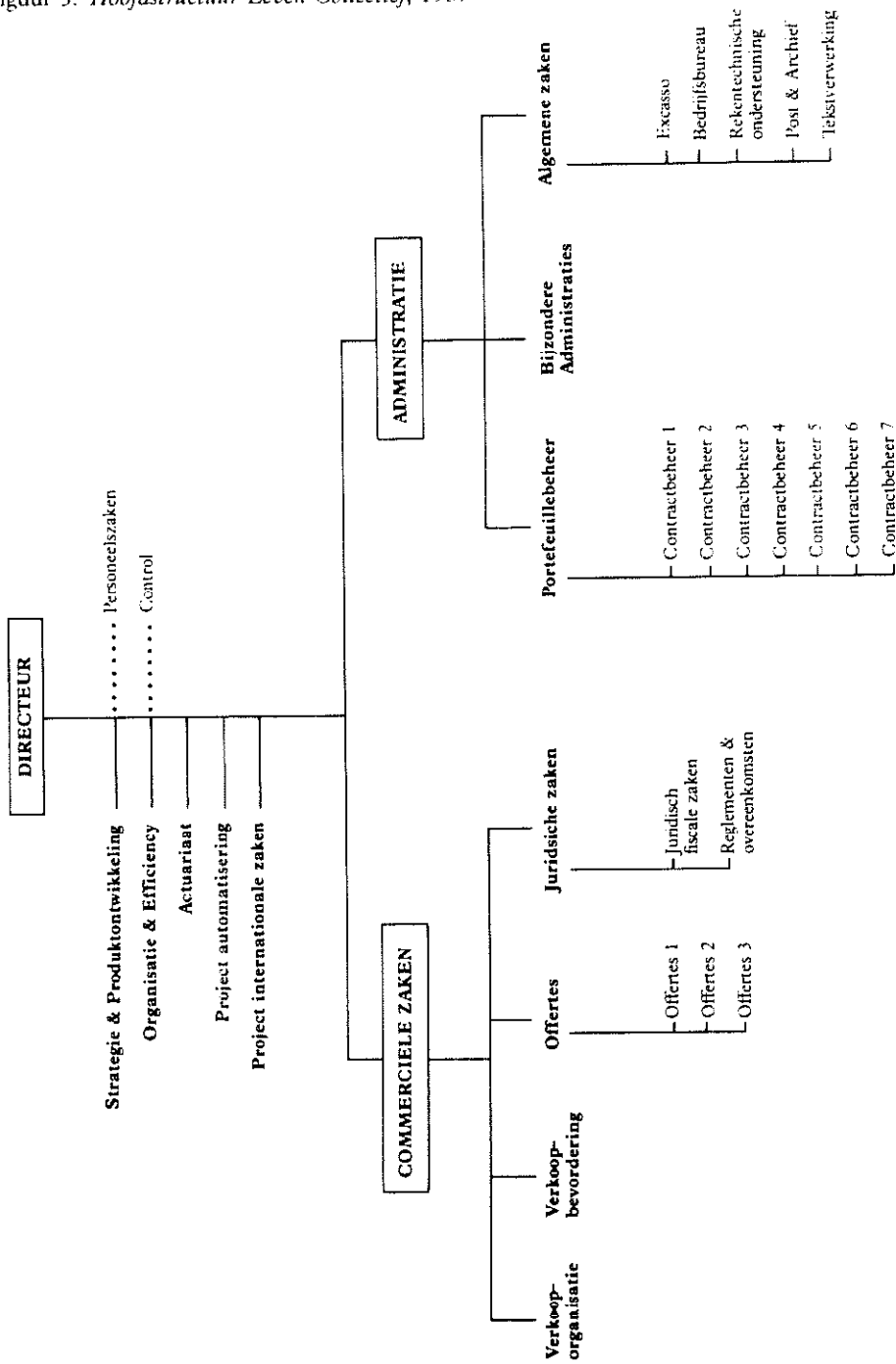
In de nieuwe hoofdstructuur wordt het aantal sectoren teruggebracht van vier naar twee, te weten Commerciële Zaken en Administratie. Taken die gericht zijn op marktstrategisch beleid en die oorspronkelijk over vier afdelingen zijn gespreid worden ondergebracht in één afdeling Marktstrategie en Produktontwikkeling. Met invoering van de stafafdeling Marktstrategie en Produktontwikkeling is het beter mogelijk veranderingen in de verzekeringswereld vroegtijdig te signaleren en hierop in te spelen. Taken die gericht zijn op administratieve organisatie, informatievoorziening, automatisering, systeembeheer en organisatie-ontwikkeling, die over vijf afdelingen zijn gespreid, worden geïntegreerd in één stafafdeling Organisatie en Efficiency. Hierdoor wordt de organisatie beter in staat gesteld interne veranderingen vorm te geven.

Taken op het terrein van financiële registratie en controle, die gespreid zijn over drie afdelingen, worden ondergebracht in één afdeling Control. Hierdoor worden voorwaarden geschapen om financiële consequenties inzichtelijk te maken om op basis daarvan uiteindelijk over te kunnen gaan tot resultaatverantwoordelijkheid en servicedifferentiatie.

Binnen de commerciële sector worden taken, die gericht zijn op ondersteuning bij het verkoopproces en gespreid zijn over drie afdelingen, geïntegreerd in één afdeling Verkoopbevordering. Taken op het terrein van verkoop van nieuwe contracten en contact onderhouden met klanten over bestaande contracten worden samengevoegd in één afdeling Verkooporganisatie. Verder is een nieuwe afdeling Juridische Zaken geformeerd uit twee vroegere afdelingen en is de afdeling Offertes ongewijzigd gebleven.

Binnen de administratieve sector zijn tenslotte twee afdelingen geformeerd, name-

Figuur 3: Hoofdstructuur Leven Collectief, 1987



lijk de afdelingen Contractbeheer en Algemene Zaken, terwijl de afdeling Bijzondere Administraties is blijven bestaan. De eerste twee afdelingen bestaan vooralsnog uit meerdere subafdelingen met verschillende soorten taken. Van de taken die ondersteunend zijn aan het administratieve proces, wordt bestudeerd hoe en op welke termijn deze gedecentraliseerd kunnen worden naar de uitvoerende afdelingen (zie figuur 3).

Verandering hoofdstructuur

De kaders voor de invulling van de nieuwe hoofdstructuur zijn door de directie vastgesteld op basis van de uitkomsten van de diagnoseresultaten en de resultaten uit de groepsinterviews. De kaderstelling, de ontwikkeling en de bekendmaking van de nieuwe structuur kenmerken zich door een top-down aanpak. Na de presentatie door de directie en een positief advies van de ondernemingsraad wordt overgegaan tot invoering. Bij de invulling van de nieuwe hoofdstructuur hebben medewerk(st)ers van de betrokken afdelingen een grote inbreng gehad. De afdelingen kunnen zelf binnen de ruim gestelde kaders de afdelingstaak, de werkorganisatie en de taken en functies van de medewerk(st)ers vaststellen.

De werkwijze bij de invoering van de nieuwe hoofdstructuur is als volgt. Op de betrokken afdeling wordt eerst een introductie verzorgd door leden van de projectgroep. In deze introductie komen aan de orde:

- de kaders van de hoofdstructuur en de plaats en taken van de betrokken afdeling daarin;
- de werkwijze van de projectgroep om de taken van de afdeling, de werkorganisatie en de taken en functies van medewerk(st)ers te concretiseren;
- de rol en inbreng van de medewerk(st)ers van de desbetreffende afdeling;
- een globale planning van het ontwikkelingsproces.

Na deze introductie vindt door middel van groepsinterviews en individuele interviews een inventarisatie plaats van de taken die mensen verrichten, de contacten die ze voor het verrichten van deze taken moeten onderhouden en de knelpunten die zich in de taakuitoefening kunnen voordoen. Eveneens komt aan de orde in hoeverre er zich problemen op de afdeling voordoen. Deze problemen kunnen op allerlei terreinen liggen. Er wordt besproken wat men van de nieuwe organisatieopzet vindt, welke bezwaren men ziet, en welke problemen men bij de invoering en concretisering van de nieuwe organisatievorm verwacht.

Op basis van de groepsinterviews wordt een voorstel geformuleerd voor de afdelingstaak van de nieuwe afdeling. Wanneer er knelpunten op de afdeling aanwezig zijn worden tevens voorstellen geformuleerd om deze knelpunten op te lossen. Pas wanneer overeenstemming bestaat over de afdelingstaak wordt een volgende stap gezet. Dit houdt soms in dat tijdens het formuleren van de afdelingstaak eerst tot teambuilding of conflicthantering moet worden overgegaan.

Op basis van de geaccordeerde afdelingstaak wordt een voorstel ontwikkeld voor de werkorganisatie. Ingegaan wordt op wijze van besluitvorming, controlestructuren, overlegvormen, samenwerkingsverbanden en de stijl van leidinggeven op de eigen afdeling. Ook de relaties met andere afdelingen worden beschreven. Bij de ontwikkeling van de werkorganisatie worden ook kritische succesfactoren behandeld voor het goed laten functioneren van de eigen afdeling en wordt de afdelingsfilosofie besproken. Wanneer de afdelingstaak en werkorganisatie duidelijk zijn wordt een functieplan gemaakt. In dit functieplan staan alle taken van de afdeling gegroepeerd naar verschillende functies. Zo nodig wordt ook een opleidingsplan opgesteld.

De afdeling stelt uiteindelijk het totaalplan vast en biedt dit aan de directie aan, die dit plan marginaal toetst en met name beoordeelt of het totaalplan binnen de algemeen vastgestelde kaders past. De directie bespreekt vervolgens het totaalplan met de ondernemingsraad. Na goedkeuring van het totaalplan worden door personeelszaken gesprekken gevoerd met individuele medewerk(st)ers over de functieinvulling. De projectgroep blijft de afdeling ondersteunen, totdat deze goed functioneert en zelf aangeeft geen behoefte aan ondersteuning meer te hebben.

De adviseurs en projectgroepleden vervullen een ondersteunende rol bij het vormgeven van de nieuwe afdelingen. Enerzijds hanteren zij een empirisch-rationele strategie door het uitleggen van organisatieprincipes. Anderzijds bewaken en begeleiden ze ook het proces om tot vorming van de afdeling te komen door structurering van het proces en door stimulering van samenwerking tussen de nieuwe afdelingsleden in het vormgevingsproces. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel empirisch-rationele strategieën als van normatief-reëducatieve strategieën.

De concretisering en invoering van de hoofdstructuur heeft één jaar geduurd. Bij de invoering van de hoofdstructuur is het mogelijk gebleken de afdeling Organisatie en Efficiency in het organisatie-ontwikkelingsproject te betrekken. Hiermee doet de organisatie ervaring op met organisatie-ontwikkeling en wordt zij minder afhankelijk van de adviseurs. Door de oprichting van de afdeling Marktstrategie is het mogelijk om extra aandacht te besteden aan omgevingsveranderingen en produktontwikkeling.

Doelbepaling basisstructuur

De kaders voor de invulling van de basisstructuur zijn globaler en algemener geformuleerd dan de kaders bij de invulling van de hoofdstructuur. Bij de invulling van de structuur kunnen leidinggevend en medewerk(st)ers belangrijke bijdragen leveren. De uiteindelijke beslissing over de structuur van de basisorganisatie ligt bij de directie. De directie stelt voorafgaand aan het ontwikkelingsproces de volgende kaders vast:

1 Er gaat gewerkt worden in teams. Een team is een groep medewerk(st)ers die, onder leiding van een teamleider, gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor een meetbaar resultaat van het team gelet op serviceverlening, omzet en kosten. Individuele medewerk(st)ers zijn verantwoordelijk voor het op goede wijze verrichten van de hen toegewezen taken. De teamleider is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het team en de ontwikkeling van de medewerk(st)ers. Het functioneren van het team wordt globaal door het volgende gekenmerkt:

- het team werkt op basis van duidelijke en meetbare doelen;
- voor alle uit te voeren werkzaamheden zijn benodigde kennis en vaardigheden in het team in ruime mate aanwezig;
- het team krijgt de beschikking over instrumenten om behaalde resultaten en het eigen functioneren te kunnen evalueren en te kunnen bijstellen;
- het team bepaalt binnen door de organisatie gestelde kaders zelf op welke wijze het werk wordt uitgevoerd;
- het team hanteert een flexibele werkverdeling;
- bevordert wordt dat teamleden doorgroeien tot allround-medewerk(st)ers;
- het team draagt zorg voor het op een juiste manier opvangen en inwerken van nieuwe teamleden;
- het functioneren van teams kenmerkt zich door wederzijdse ondersteuning bijvoorbeeld ter opvang van werkdruk;

-
- binnen het team vindt overleg plaats gericht op kwaliteitsverbetering en het behalen van gestelde doelen.
- 2 De vormgeving van de basisorganisatie is gebaseerd op marktsegmentatie die het mogelijk maakt om binnen de segmenten over te gaan tot resultaatmeting en servicedifferentiatie.
- 3 De vormgeving van de basisorganisatie binnen de afzonderlijke sectoren Administratie en Commerciële Zaken moeten mogelijkheden bieden om in een latere fase over te gaan tot invoering van integrale teams met daarin het ten behoeve van een groep klanten uitvoeren van alle werkzaamheden gericht op het uitbrengen van offertes, het opstellen van reglementen en overeenkomsten, het onderhouden van contacten met klanten en verrichten van administratieve werkzaamheden.

Het vaststellen van kaders geeft richting aan het veranderingsproces op de uitvoerende afdelingen. Enerzijds beperkt dit de speelruimte voor de medewerk(st)ers in het vormgeven van de nieuwe organisatiestructuur, anderzijds geeft dit de mogelijkheid voor medewerk(st)ers om belangrijke bijdragen te leveren aan het ontwerpproces. Het stellen van richtlijnen maakt delegatie van het ontwerpproces mogelijk en poogt tevens tot een hanteerbaar spanningsveld te komen tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid (vgl. Mastenbroek, 1987). Het bestaan van deze kaders geeft echter een aantal medewerk(st)ers het idee dat er al een volledig plan voor de nieuwe organisatie klaar ligt. Ook wordt naar voren gebracht dat men hierdoor minder invloed krijgt dan men had verwacht. De adviseurs en de projectgroepleden zijn op deze reactie te weinig bedacht geweest. De reacties hadden ondervangen kunnen worden door direct aan het begin van het ontwikkelingsproces zeer expliciet te maken welke beperkingen aan het ontwikkelingsproces zijn gesteld.

Verandering basisstructuur

Bij de concretisering van de basisstructuur wordt eerst aandacht besteed aan de afdeling Contractbeheer. Dit is de grootste operationele afdeling; er werken 160 mensen. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de afdeling Offertes. Op deze afdeling werken 60 mensen. Om alle medewerk(st)ers optimaal bij het organisatieontwikkelingsproces te betrekken worden overleggroepen gevormd van ongeveer 15 medewerk(st)ers. Deze overleggroepen zijn gemengd samengesteld gelet op subafdelingen en afdelingen waar medewerk(st)ers vóór de fusie werkten. Leidinggevenden worden niet in de overleggroepen opgenomen, maar in een aparte groep ondergebracht om te vermijden dat zij te expliciet zullen optreden en medewerk(st)ers te veel zullen remmen in het naar voren brengen van knelpunten en oplossingen. De projectgroep organiseert bijeenkomsten met de gevormde overleggroepen. Deze bijeenkomsten bestaan vaak uit een presentatie door leden van de projectgroep waarna discussie en informatieuitwisseling plaatsvinden.

Begonnen wordt met een introductie over de achtergronden van de organisatieontwikkeling en de werkwijze die door de projectgroep wordt gehanteerd. Hierbij wordt ingegaan op omgevingsveranderingen die het noodzakelijk maken om tot organisatieverandering over te gaan. Ook worden de kaders verduidelijkt waaraan de nieuwe organisatie volgens de directie dient te voldoen.

Na de introductie worden er drie bijeenkomsten gehouden die ingaan op knelpunten in de werkorganisatie en mogelijke oplossingen die medewerk(st)ers zien. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- sterke en zwakke punten in de werkorganisatie, wensen en mogelijkheden tot verbetering;

-
- sterke en zwakke punten in de behandeling van klanten, wensen en mogelijkheden tot verbetering;
 - sterke en zwakke punten in samenwerking en communicatie met andere afdelingen en groepen, wensen en mogelijkheden tot verbetering.

De bijeenkomsten verlopen moeizamer dan verwacht. Knelpunten in de werkor-
ganisatie worden in ruime mate gesignaleerd en naar voren gebracht, sterke punten
komen al minder aan de orde en de oplossingen die worden aangedragen richten
zich veelal op problemen die spelen op de eigen afdeling. Oplossingen die afdelin-
genoverstijgend zijn worden nauwelijks aangedragen omdat een onduidelijk beeld
bestaat van de totale produktie- en besturingsstructuur. Suggesties van de adviseurs
voor een andere werkorganisatie die afdelingenoverstijgend is worden niet gezien
als oplossingen voor de naar voren gebrachte problemen. Gevolg is dat de rappor-
tage van het ontwikkelingsproces op de uitvoerende afdelingen veel knelpunten en
weinig oplossingen bevat.

Bij het terugkoppelen van de rapportages per afdeling ontstaat een negatieve sfeer.
Men verwijt de projectgroepleden dat de rapportages voornamelijk negatieve pun-
ten weergeven. Hiervoor is een oplossing gevonden door in de afdelingsbespreking
over de eindrapportages alle kanttekeningen die de medewerk(st)ers naar voren
brengen over de eindrapportages in het definitieve eindrapport op te nemen. De
sfeer in de bespreking verbetert hierdoor enigszins en het wordt mogelijk om
kaders op te stellen waaraan de nieuwe organisatiestructuur en werkorganisatie vol-
gens de medewerk(st)ers zouden moeten voldoen. De nieuwe eindrapportage met
de door medewerk(st)ers geformuleerde kanttekeningen en kaders worden opnieuw
aan de medewerk(st)ers voorgelegd en met hen besproken. De eindrapportage
wordt vervolgens aan de directie aangeboden.

De adviseurs en projectgroepen vervullen bij de kaderstelling door de directie in
eerste instantie een adviserende rol waarbij gebruik gemaakt wordt van empirisch-
rationele strategieën. Tijdens het ontwikkelingsproces op de afdelingen wordt voor-
namelijk een ondersteunende en begeleidende rol vervuld, waarbij vooral norma-
tief-reëducatieve strategieën worden gehanteerd.

Op basis van de kaders die door de directie zijn gesteld en de uitkomsten van het
ontwikkelingsproces op de afdelingen en de kaders die door medewerk(st)ers zijn
gesteld maakt de projectgroep een voorstel voor de nieuwe organisatiestructuur.

Tijdens het ontwikkelingsproces binnen de sector Administratie blijkt dat er
behoefte bestaat aan een vergroting van kennis over de pensioenmarkt en de klan-
ten, aan een differentiatie in de behandeling van de portefeuille, aan een gerichte
kwaliteitszorg, aan duidelijke verantwoordelijkheden op lagere niveaus in de orga-
nisatie en daarmee verbonden: aan ontwikkeling en invoering van resultaatverant-
woordelijkheid per afdeling. Op basis hiervan wordt besloten om binnen de
structuur over te gaan tot segmentatie. Criteria voor de segmentatie zijn:

- elk segment richt zich op een specifiek deel van de markt;
- elk segment kent eigen resultaatgebieden;
- binnen elk segment is het mogelijk over te gaan tot meting van resultaatverant-
woordelijkheid;
- binnen elk segment moeten de taken meer variatie, verantwoordelijkheid en
zelfstandigheid bevatten dan in de oude situatie;
- binnen en tussen segmenten moeten goede loopbaanperspectieven zijn.

Vanuit de oude afdelingen Portefeuillebeheer en Bijzondere Administraties kunnen vier nieuwe sectoren worden onderscheiden. Elk van deze sectoren richt zich op een specifiek marktsegment en heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid.

Tijdens het organisatie-ontwikkelingsproces in de sector Commerciële Zaken wordt duidelijk dat onderhandelingen tussen 'Leven Collectief' en klanten over het afsluiten van nieuwe pensioenverzekeringen of het verlengen van bestaande pensioenverzekeringen een steeds professionelere aanpak vragen. Om een goede onderhandelingspositie met klanten te waarborgen is een aparte afdeling Contractvernieuwing gewenst. Ook blijkt tussen de bestaande afdelingen Offertes en de afdeling Juridische Zaken een grote mate van werk- en informatie-overdracht plaats te vinden. Deze overdracht levert in veel gevallen problemen op. Hierop wordt besloten een deel van de afdeling Offertes te integreren met de afdeling Juridische Zaken tot één afdeling die zich bezighoudt met het aanpassen van regelingen. Een ander deel van de afdeling Offertes wordt opgenomen in de nieuw gevormde afdeling Contractvernieuwing.

De voorgestelde nieuwe basisstructuur bestaat nu uit een directieteam, twee stafafdelingen en tien sectoren. De kleinere sectoren functioneren direct als een team. Binnen de grotere sectoren zijn meerdere teams ondergebracht (zie figuur 4).

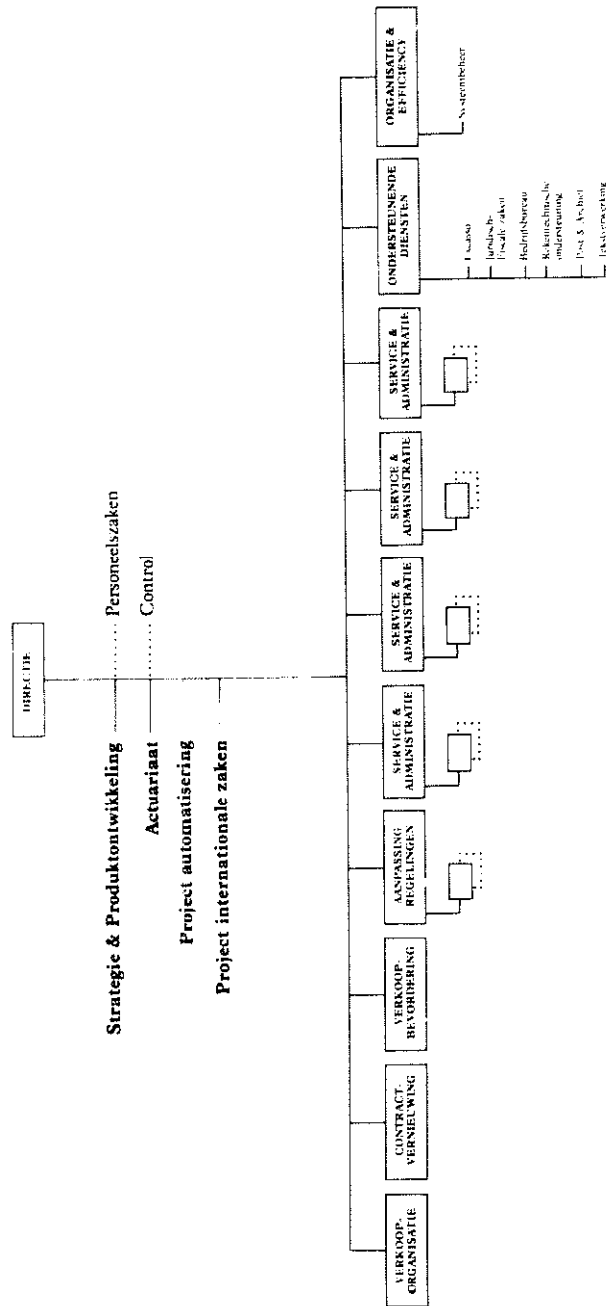
De nieuwe structuur kent maximaal drie managementniveaus. Voor medewerk(st)ers worden vier functieniveaus ingevoerd. Het eerste niveau kenmerkt zich door het onder begeleiding kunnen uitvoeren van de meest voorkomende werkzaamheden binnen één afdeling. Het tweede niveau wordt getypeerd door het min of meer zelfstandig kunnen verrichten van alle werkzaamheden binnen één afdeling. Daarnaast is men commercieel vaardig en heeft men een breed inzicht in de totale productiestructuur. Voor het derde niveau wordt hieraan toegevoegd dat men daarnaast een eigen regelvermogen heeft of in staat is door het uitvoeren van enkele meer specifieke werkzaamheden een hoge en essentiële bijdrage aan het afdelingsresultaat te leveren. Het vierde taakniveau wordt gekenmerkt door een brede inzetbaarheid binnen het gehele bedrijfs onderdeel waarbij men zich tevens onderscheidt door extra kwaliteiten op specialistisch of organisatorisch terrein. Men heeft een eigen regelvermogen en een breed inzicht in de productie- en besturingsstructuur.

De nieuwe organisatiestructuur wordt door de directie besproken met het management en de ondernemingsraad. Vervolgens presenteert de directie de nieuwe structuur aan alle medewerk(st)ers. Na een positief advies van de ondernemingsraad wordt de nieuwe structuur door de leidinggevende en medewerk(st)ers verder uitgewerkt in een werkorganisatie per afdeling. Hierbij wordt ondersteuning gegeven door de projectgroepleden die inmiddels zijn opgenomen in de afdeling Organisatie en Efficiency. De organisatie kan op eigen kracht de invulling realiseren; de adviseurs leveren geen direct actieve bijdrage meer aan dit proces. De invulling van de werkorganisatie per afdeling wordt in de loop van 1989 afgerond.

Integrale teams

De uiteindelijke doelstelling voor de interne organisatie en de taken en functies van medewerk(st)ers zijn gericht op het realiseren van integrale teams waarin werkzaamheden met betrekking tot offertes, reglementen en overeenkomsten, administratie en klant-contacten zijn geïntegreerd. Er is voor gekozen deze stap naar

Figuur 4: Nieuwe organisatiestructuur Leven Collectief, 1988.



integrale teams niet in één keer te zetten bij het ontwikkelen van de basisorganisatie, maar eerst de afzonderlijke sectoren verder te ontwikkelen. Voor deze stap bestaan de volgende redenen:

- De organisatie heeft nog weinig ervaring opgedaan met het werken in teams. Medewerk(st)ers hebben voornamelijk oog voor hun eigen taak- en verantwoordelijkheidsgebied. De cultuurverandering van individuele verantwoordelijkheid naar teamverantwoordelijkheid lijkt een te grote stap om in één keer te zetten; verstandiger lijkt het om medewerk(st)ers eerst ervaring te laten opdoen in teamgericht werken per sector. Hiertoe worden cursussen gegeven over de wijze waarop men beter kan samenwerken.
- Leidinggeven aan geïntegreerde teams veronderstelt een voorwaardenscheppende en stimulerende stijl van leidinggeven, waarbij de leidinggevendenden oog hebben voor samenwerking, ontplooiing van medewerk(st)ers en gericht zijn op teamresultaat. De teamleiders moeten derhalve beschikken over een relationele en resultaatgerichte stijl van leidinggeven en daarnaast een overzicht hebben van alle taken die in de teams worden verricht. Binnen de bestaande organisatie zijn te weinig leidinggevendenden die op korte termijn beschikken over beschreven kwaliteiten. Leidinggevendenden dienen daarom eerst ervaring op te doen met het leidinggeven aan teams. Trainingen en mogelijk taakroulatie zouden de vaardigheden van leidinggevendenden kunnen verbreden.
- Binnen de administratieve sector zijn medewerk(st)ers weinig extern gericht en zij hebben een weinig ontwikkelde commerciële instelling. Binnen de commerciële sector bestaat deze instelling wel. Wanneer direct tot invoering van integrale teams zou worden overgegaan, is het gevaar groot dat de minder commerciële gerichtheid van medewerk(st)ers in de administratieve sector het meer klant- en servicegericht denken van medewerk(st)ers in de commerciële sector gaat overheersen. Dit staat op gespannen voet met het strategisch beleid om kwaliteit als concurrentie-criterium te hanteren. Medewerk(st)ers in de administratieve sector zal eerst een opleiding worden gegeven in commercieel denken en handelen voordat tot integratie wordt overgegaan.
- Een voorwaarde om tot een goede samenwerking binnen geïntegreerde teams te komen is dat de geautomatiseerde systemen zijn geïntegreerd. Dit integratieproces zal nog tot 1990 duren. Van de medewerk(st)ers wordt ten behoeve van de migratie van het oude naar het nieuwe systeem een extra inspanning gevraagd. Er is voor gekozen om één grote verandering tegelijkertijd te doen plaatsvinden: eerst een nieuwe basisstructuur, dan vernieuwing en integratie van de geautomatiseerde systemen en daarna integratie van werkzaamheden in geïntegreerde teams.

Wanneer de hiervoor genoemde redenen in ogenschouw worden genomen valt op dat het bij een aantal punten om een verandering in de cultuur van de organisatie gaat. Juist cultuurveranderingen kosten een grote inspanning, maar zij zijn essentieel om een veranderingsproject gericht op de invoering van integrale teams te doen slagen.

De ontwikkeling naar integrale teams is nog niet verder uitgewerkt. Deze uitwerking zal pas in een later stadium plaatsvinden wanneer daadwerkelijk wordt overgegaan tot invoering. Hierbij zullen de medewerk(st)ers opnieuw worden betrokken.

5 Conclusies

1 Een uitgebreide oriëntatie is wenselijk om zicht te krijgen op het werkelijke organisatieprobleem, de noodzaak voor een uitgebreide diagnose en de te voeren veranderingsstrategie. De wijze waarop de oriëntering wordt uitgevoerd is mede afhankelijk van de ingangspositie van de adviseur, de betrokken groeperingen bij het project, de omvang van het project en de soort organisatie waar de oriëntatie wordt uitgevoerd.

2 In een vroeg stadium moet een draagvlak gecreëerd worden voor het veranderingsproces. Een belangrijke taak voor de adviseur is het regelen van een goede informatievoorziening over het project, het opbouwen en managen van een uitgebreid contactennetwerk en het streven naar coalities die de voortgang van het project stimuleren.

3 Het betrekken van de ondernemingsraad bij het veranderingsproject als mede-opdrachtgever kan leiden tot betere acceptatie van het project bij medewerk(st)ers, sterkere verankering van het project in de organisatie, formalisering van de besluitvorming en verandering, een betere afweging van wederzijdse belangen en goede informatieverstrekking door een groep die overzicht heeft in de organisatie.

4 Participatie van organisatieleden is van belang omdat bij actieve betrokkenheid rekening kan worden gehouden met wensen, problemen en blokkades van direct betrokkenen. De implementatie kan geleidelijker en soepeler verlopen wanneer rekening wordt gehouden met het veranderingsvermogen van betrokkenen. Tevens wordt het draagvlak vergroot voor de vernieuwingen en wordt de samenhang tussen organisatievariabelen inzichtelijk gemaakt. Belangrijk is ook dat organisatieleden op deze manier ervaringen opdoen met organisatie-analyse en verandering waardoor zij zelf veranderingen makkelijker vorm kunnen geven. Door participatie in het veranderingsproces is het zelflerend vermogen en veranderingspotentieel van de organisatie te vergroten.

5 Om actieve medewerking van medewerk(st)ers te verkrijgen is het gewenst zekerheden te bieden in de sfeer van arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheidsverhoudingen door uitspraken te doen over werkzekerheid, personeelsbezetting, bijscholing, beloning en loopbaanmogelijkheden.

6 Een plan van aanpak waarin achtergronden, uitgangspunten, fasering en werkwijze van het veranderingsproject worden weergegeven heeft een stimulerende werking op de voortgang van het veranderingsproces en kan de speelruimte voor de adviseurs vergroten.

7 Een uitgebreide diagnose is veelal gewenst omdat hiermee een beter inzicht in het functioneren van de organisatie kan worden verkregen. De diagnose is nauw verbonden met het gehele veranderingsproject. Al tijdens de diagnose probeert men een draagvlak op te bouwen voor verandering, mensen aan het denken te zetten, inzicht te vergroten. Ook is de diagnose nauw verbonden met de veranderingsstrategieën die kunnen worden gehanteerd tijdens het veranderingsproces. Standaard organisatiedoelrichtingsmodellen zijn voor gebruik in veranderingsprojecten niet effectief. Dergelijke standaardmethoden zijn hoogstens geschikt om een indicatie te krijgen welke onderwerpen in een uitvoeriger en specifieke diagnose moeten worden onderzocht.

8 Bij de doelbepaling voor de nieuwe gewenste situatie is overeenstemming gewenst van alle betrokken groeperingen. Vaak is dit een moeizaam proces omdat

meerdere belangen van verschillende groeperingen in de organisatie een rol spelen. Toch is het van belang hier uitgebreid aandacht aan te besteden omdat anders de discussies tijdens de veranderingsfase alsnog gevoerd zullen moeten worden. Overeenstemming is makkelijker te bereiken wanneer het project vanaf het begin een brede ondersteuning heeft in de organisatie. Vaak blijken leidinggevend de grootste problemen te hebben met het formuleren van veranderingsdoelen. Voor hen is het een moeizaam proces, afstand te nemen van bestaande werkwijzen terwijl de onzekerheid over de nieuwe situatie groot is, vooral wat hun eigen handelen en positie betreft.

9 Tijdens alle fasen van het veranderingsproces is het belangrijk aandacht te besteden aan de omgeving van de organisatie en de verschillende aspectsystemen binnen de organisatie. Het integraal veranderen van de aspectsystemen in de organisatie is noodzakelijk vanwege de onderlinge samenhang tussen de systemen en om de organisatie niet te laten terugvallen in oude werkwijzen en opvattingen.

10 De veranderingsfase kent veelal zelf een gefaseerd verloop. Stapsgewijs worden veranderingen doorgevoerd. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een structureel ontwikkelingsmodel. Dit houdt in dat een structurele verandering wordt doorgevoerd die op zichzelf een verbetering is van de bestaande situatie en die tegelijkertijd voorwaardescheppend is voor verdere veranderingen (Marx, 1975).

11 In de veranderingsfase is een flexibele tijdsplanning gewenst, omdat dan aandacht kan worden besteed aan onverwachte gebeurtenissen, kan worden ingespeeld op ontwikkelingen die binnen de bedrijven gaande zijn en kan worden aangesloten bij de veranderende waarden en normen van de organisatielieden. Veelal zal een combinatie gevonden moeten worden tussen het top-down en bottom-up doorvoeren van veranderingen.

12 Tijdens het veranderingsproces worden door adviseurs wisselende strategieën gebruikt. Welke strategie in welke situatie het meest effectief is, is een persoonlijke keuze van de adviseur. Naast de ervaring van de adviseurs spelen ook de volgende factoren een rol: a) de ingangspositie van de adviseur, b) de aard van het probleem, c) de aard en uitkomsten van de diagnose, d) de groep waar de strategie op gericht is, e) de fase van het veranderingsproject, f) de waarden en normen van de adviseur.

13 Veranderingsprocessen gericht op het transformeren van mechanische organisatie in meer organische organisaties zijn goed mogelijk. De flexibiliteit van organisaties kan worden vergroot door integratie van werkzaamheden in produkt- of klantgerichte groepen en delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in deze groepen. Bij deze veranderingen kan winst geboekt worden voor de kwaliteit van de dienstverlening, de organisatie en de arbeid.

Literatuur

- Ackoff, R.L. (1981) *Creating the corporate future*. New York: John Wiley & Sons.
Allegro, J.T. (1973) *Socio-technische organisatieontwikkeling*. Leiden: Stenfert Kroese.
Ansoff, H.I. (1965) The firm of the future, *Harvard Business Review*, vol. 43, no. 5, pp. 162-178.
Bennis W.G., K.D. Benne, R. Chin & K.E. Corey (1979) *Strategieën voor verandering*. Deventer: van Loghum Slaterus.

- Blake, R.R. & J.S. Mouton (1979) Strategieën van consultatie. In: W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin & K.E. Corey (red.) *Strategieën voor verandering*. Deventer: van Loghum Slaterus.
- Boonstra, J.J. (1988) Integrale bedrijfsinnovatie, *Gids voor personeelsmanagement*, nr. 4/5. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. (1989) Integrale organisatieverandering bij een verzekeringsmaatschappij. In: J.J. Boonstra, M.I. Demenint & H. O. Steensma (red.) *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld*. Culemborg: LEMMA Uitgeverij.
- Bunt, P.A.E. v.d. (1978), *De organisatie-adviseur, begeleider of expert?* Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Chin, R. & K.D. Benne (1969) General strategies for effecting changes in human systems. In: W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin (eds.) *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Crozier, M. (1964) *The bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock.
- Demenint, M.I., R. v.d. Vlist & J.T. Allegro (1989) Organisaties in een dynamische wereld. In: J.J. Boonstra, M.I. Demenint & H.O. Steensma (red.) *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld*. Culemborg: LEMMA Uitgeverij.
- Emery, F.E. (1959), *Characteristics of socio-technical systems*. London: Tavistock.
- Emery, F.E. & E.L. Trist (1960), Socio-technical systems. In: C.W. Churchman & M. Verhulst *Management Science: Models and Techniques, Vol. 2, 1960*. Pergamont.
- Emery, F.E. & E.L. Trist (1965) The causal texture of organizational environment, *Human Relations*, 18, pp. 21-32.
- French, W.L. & C.H. Bell (1978), *Organizational development*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.
- Gailbraith, G.R. (1973) *Designing complex organizations*. Reading Massachusetts: Addison & Wesley.
- Glasl, F. & L. de la Houssaye (1975) *Organisatieontwerp in de praktijk*. Amsterdam: Elsevier.
- Goldner, F.H. (1970) The division of labor: process and power. In: *Power in Organizations*, M.N. Zald (ed.). Nashville: Vanderbilt University Press.
- Groep Sociotechniek (1988) *Het flexibele bedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Harrison, M.I. (1987) *Diagnosing Organizations, Models and Processes*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1987.
- Herbst, P.G. (1974) *Sociotechnical design*. London: Tavistock.
- Kanter, R.M. (1972) Symbolic interactionism and politics in systemic perspective, In: *Perspectives in Political Sociology*, A. Effrat (ed.). Indianapolis: Bobbs.
- Kanter, R.M. (1983) *The Change Masters: Innovation and entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D. & R.L. Kahn (1978) *The social Psychology of organizations, 2.ed.* New York: John Wiley and Sons.
- Kuipers, H. (1989) *Zelforganisatie als ontwerpprincipe*. Rede. Eindhoven: Technische Universiteit.
- Lammers, C.J. (1987) *Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, derde druk. Utrecht: Het Spectrum.
- Leavitt, H.J. (1965) Applied Organizational Change in Industry: Structural, technological and humanistic approaches. In: J.G. March, *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Pasmore, W.F., C.J. Haldeman & A. Shani (1982), Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Reflections*, 32, 1982, pp. 1179-1204.

-
- Marx, E.C.H. (1975) *De organisatie van scholengemeenschappen in onderwijskundige optiek*. Groningen: Tjeenk Willink.
- Mastenbroek, W.F.G. (1986) *Conflicthantering en Organisatie-ontwikkeling*. (2e druk). Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Mintzberg, H. (1976) *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Pettigrew, A.M. (1973) *The Politics of Organizational Decision-making*. London: Tavistock.
- Sitter, L.U. de (1981) *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Trist, E.L. (1981) The Evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program, *Issues in the Quality of Working Life*. Ontario: The Quality of Working Life Centre.
- Vlist, R. van der (1981) *De dynamiek van sociale systemen, De bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde*. Alphen a/d Rijn: Samsom.

Summary

A sociotechnical process of design and control

J.J. Boonstra, *Gedrag en Organisatie*, volume 2, October 1989, nr. 4/5, p. 315

In this article the outline has been sketched of a complete organization change program in an insurance company. The objective of this program is improvement of efficacy and efficiency of the organization, of the product quality and service and of the quality of working life. The organization change process is based upon socio-technical principles and methods, and theories of planned change. Four phases are being discerned. In the orientation, starting points, purposes and approaches for the organization development process are formulated and a basis is created for the planned change. In the diagnostic phase the environment of the organization is mapped out and an analyses is made of the company's strategy, the technology, the structure and culture of the organization, of the jobdesign and the quality of working life. During the diagnosis all workers have participated in the process. The determination of the preferred state of the system and phases of planned change have a phased progress, in which first of all the management structure and support staff are focus of attention, and second the operation core is objective of the change program. During the structuring of the new organization experiences and requests of workers have a very strong input. The new organization consists of relatively independent units that have their own account responsibility. The jobdesign is characterized by teamwork.