

# **Succesfactoren voor grootschalige veranderingsprocessen**

## **Succesfactoren voor grootschalige veranderingsprocessen**

Jaap Boonstra

### **Inleiding**

Veranderen is voor veel organisaties lastig. Het gaat erom leerprocessen op gang te brengen waardoor veranderingen steeds soepeler verlopen en organisaties gemakkelijker kunnen inspelen op een veranderende omgeving en nieuwe markteisen. Elk veranderingsproces kent problemen en belemmeringen. Vanuit theorie en praktijk proberen we de belemmeringen voor verandering te achterhalen. Een succesvolle verandering is gebaat bij het bespreekbaar maken van belemmeringen voor verandering. We geven tips om deze belemmeringen te inventariseren en bespreekbaar te maken. Het succesvol begeleiden van veranderingsprocessen is niet eenvoudig. De laatste jaren krijgen we steeds meer inzicht welke factoren bijdragen aan succesvolle verandering. Op basis van recente theoretische inzichten en de ervaringen die zijn opgedaan in de casus besluiten we met een overzicht van succesvoorwaarden voor het effectief begeleiden van complexe veranderingsprocessen.

### **Leren in zoekconferenties**

In verscheidene veranderprocessen wordt een plaats toegekend aan grootschalige conferenties. De methodiek lijkt steeds meer aan populariteit te winnen. We beschrijven in deze paragraaf de belangrijkste kenmerken van zoekconferenties, gaan kort in op problemen die zich kunnen voordoen en presenteren enkele technieken om met deze problemen om te gaan.

### **Zoekconferenties: kenmerken**

Wat is een zoekconferentie eigenlijk? De door sociotechnici toegepaste vorm heeft de volgende kenmerken (Trist, 1981; Emery, 1993). Een groep mensen uit een organisatie, vaak aangevuld met mensen uit de omgeving van de organisatie, komt bijeen in een (tijdelijke) sociale structuur. Deze sociale structuur - de zoekconferentie - moet de deelnemers in staat stellen op creatieve, open wijze van elkaar te leren hoe een wenselijke verandering moet worden vastgesteld en uitgevoerd. Soortgelijke leerdoelstellingen worden ook nagestreefd in aan zoekconferenties verwante groepen, zoals bijvoorbeeld strategische verkenningsgroepen (Den Hertog & Dankbaar, 1989).

De belangrijkste kenmerken van het leerproces zijn (toegespitst op zoekconferenties voor organisatieverandering):

- inzicht verwerven in de processen waardoor delen van de omgeving van een open systeem met elkaar in verband komen te staan, en van de veranderingen, de trends in de omgeving (environmental scan);
- inzicht verkrijgen in de processen binnen de organisatie;
- het schetsen van ideals toekomstsituaties (desirable futures);
- het vaststellen van kenmerken van het systeem die behouden dan wel veranderd moeten worden;
- het vaststellen van factoren waarmee rekening moet worden gehouden in het strategisch plannen van de veranderingen;
- het plannen van de daadwerkelijke implementatie; daarbij wordt ook rekening gehouden met diffusie van veranderingen.

Wat de interne structuur van de zoekconferentie betreft, is sprake van een participatieve democratie. De begeleiders van de zoekconferentie kennen de groep deelnemers een eigen verantwoordelijkheid en autonomie toe. Zelf blijven ze wel beschikbaar als informatie-hulpbron en voor verheldering van taken en het coördineren van terugrapportages door subgroepen en dergelijke. De zoekconferentie is opgezet volgens sociotechnische groepsprincipes: alle deelnemers dragen bij aan de taakvervulling en allen doen dit in principe door verantwoordelijk te zijn voor de taken en de coördinatie. Dit in tegenstelling tot de situatie bij klassieke conferenties, waar een hiërarchie bestaat van voorzitter, sprekers en een min of meer passief publiek.

De opzet van een zoekconferentie is gebaseerd op enkele, nogal optimistische, assumpties (zie ook Emery, 1993):

- (1) mensen zijn doelgericht en zoeken in bepaalde omstandigheden idealen;
- (2) mensen willen 'leren' en ze willen hun eigen toekomst scheppen;
- (3) mensen kunnen, willen en zullen zich open opstellen en zich uiten in groepen die volgens de kenmerken van een zoekconferentie zijn opgezet.

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

## **Belemmeringen voor verandering**

Belemmeringen voor verandering zijn deels verbonden met de wijze van organiseren, bijvoorbeeld door een onduidelijke strategische koers, een verregerende arbeidsdeling waardoor de organisatieleden het zicht op hun eigen werk hebben verloren, een dominante logica voor probleemoplossing, de bestaande cultuur en de behoudende opstelling van leidinggevend. Belemmeringen kunnen ook voortkomen uit de bestaande machtsverdeling, bijvoorbeeld doordat partijen zich richten op behoud van status en positie of door politieke spanningen tussen groepen in de organisatie. Individuele onzekerheid kan ook een belemmering gaan vormen. Bij verandering moet dus rekening worden gehouden met strategie, structuur, cultuur, machtsprocessen en bronnen van weerstand. Ook de aanpak van het veranderingsproces kan problemen opleveren, bijvoorbeeld als er onvoldoende steun voor de verandering wordt opgebouwd, de veranderingsdoelen niet helder zijn of onvoldoende worden gecommuniceerd, er onduidelijkheid ontstaat over de aanpak van het veranderingsproces of het management van de verandering onvoldoende aandacht krijgt. De belangrijkste gesignaleerde belemmeringen voor verandering zijn (zie ook Beer & Eisenstat, 1996):

- Onvermogen om zich nieuwe werkwijzen voor te stellen vanwege de heersende logica van organiseren die zich primair richt op het streven naar efficiëntie middels arbeidsdeling, specialisatie en controle.
- Een sterke taakdeling die de coördinatie en afstemming tussen afdelingen bemoeilijkt, het zicht vermindert op het produkt en de klant en leidt tot een interne gerichtheid op het uitvoeren van de eigen deeltaak.
- Cultuurverschillen en spanningsvelden tussen afdelingen die leiden tot een sterke gerichtheid op de eigen afdeling en het gezamenlijk analyseren en oplossen van problemen bemoeilijkt.
- Conflicterende strategische prioriteiten die leiden tot een onduidelijk beeld over de doelen de koers van de organisatie en daardoor de richting van het veranderingsproces vertroebelen.
- Een slecht functionerend topmanagement hetgeen leidt tot een versterking van spanningen en conflicten in de organisatie, tot een onduidelijk koers en tot onvoldoende aandacht en steun van het management voor de verandering.
- Een klassieke top-down gerichte managementstijl met onvoldoende neerwaartse en opwaartse verticale communicatie waardoor veranderingsprogramma's niet goed aansluiten bij de probleemervaringen in de organisatie.
- Het niet onderkennen dat strategische, organisatorische en technologische veranderingen samengaan en gekoppeld moeten worden aan gedragsverandering en nieuwe stijlen van leidinggeven.
- Het onderschatten van machtsprocessen en belangentegenstellingen en onvoldoende in staat zijn om deze tegenstellingen te hanteren, hetzij door open discussie, hetzij door onderhandelen of gericht ingrijpen.
- Onvoldoende aandacht voor het opbouwen van een gedeelde probleemervaring en het onderschatten van de noodzaak om een breed draagvlak voor de verandering op te bouwen.

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

## **Succesfactoren voor grootschalige veranderingsprocessen**

Vanuit de gesignaleerde belemmeringen en recente onderzoeken naar veranderende organisaties, willen we succesvoorwaarden beschrijven voor verandering. De lijst met de succesfactoren ziet er op het eerste gezicht misschien ambitieus uit en kan ontmoedigend werken om met verandering te beginnen. We willen benadrukken dat het gaat om factoren die zich gaandeweg het veranderingsproces kunnen ontwikkelen en dat ze bedoeld zijn om op langere termijn bij te dragen aan het veranderingsvermogen van organisaties. Veel veranderingen starten zonder dat aan alle succesvoorwaarden is voldaan. De condities zijn nooit optimaal en er zullen zich altijd belemmeringen voordoen. Hoe meer echter de succesvoorwaarden gaandeweg het proces gerealiseerd kunnen worden, hoe groter de kans dat het veranderingsvermogen van organisaties blijvend wordt vergroot.

### **Heldere strategische koers**

Een duidelijke missie en een heldere strategische koers is essentieel om in de organisatie een toekomstbeeld te schetsen en de leden een toekomstperspectief te bieden (Belasco, 1991). Een heldere bedrijfsstrategie is bovendien van belang om verwarring en misverstanden te voorkomen over de doelen en de richting van het veranderingsproces (Ansoff & Mc Donnell, 1990). Strategie-ontwikkeling draagt bij aan een externe oriëntatie. Doordat omgevingsveranderingen en markteisen expliciet worden gemaakt en vertaald naar strategische doelen, ontstaat er een externe noodzaak tot veranderen. Deze externe noodzaak is voor organisatieleden vaak herkenbaar en biedt de mogelijkheid om de noodzaak tot veranderen niet in het eigen falen te zoeken. De veranderingsbereidheid neemt hierdoor toe. Een expliciete missie en strategie biedt de organisatie samenhang en doelgerichtheid (Kubr, 1992). Strategie-ontwikkeling is vaak een tijdrovend en ongrijpbaar gebeuren en gebaseerd op diffuse besluitvorming en gefragmenteerde kennis en informatie. Bij een onvoldoende duidelijke strategie verdient het aanbeveling om in het veranderingsproces specifieke aandacht te geven aan strategie-ontwikkeling. Bij de strategie-ontwikkeling kan gebruik worden gemaakt van conferentiemethoden waarbij alle niveaus van de organisatie worden betrokken (Roobeek, 1994). Een dergelijke participatieve aanpak versterkt de veranderingsbereidheid. Ook is er sprake van een vergroting van het veranderingsvermogen omdat de deelnemers elkaars perspectieven leren kennen, elkaars taal leren spreken en gezamenlijk analyses maken en daarover in discussie gaan. Constante wederzijdse uitwisseling en communicatie is essentieel om de strategische doelen te vertalen naar organisatorische, technologische en culturele verandering.

### **Integrale vernieuwing**

Organisaties zijn complexe systemen waarin relaties bestaan tussen de doelen, de strategie, de technologie, de structuur, de cultuur en het menselijk gedrag. Bij fundamentele verandering gaat het erom de organisatie als totaliteit in beweging te krijgen (Boonstra, 1993; Beer & Eisenstat, 1996). Vernieuwing van een strategie is niet mogelijk als niet ook de andere aspecten van de octa-eder in ogenschouw worden genomen. Veranderingen in structuur en technologie leiden niet automatisch tot een nieuwe waarden, normen en gedrag. Vernieuwingen in cultuur en gedrag zullen niet in stand blijven als de structuur en

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

technologie niet wordt aangepast. Verandering betekent dat er aandacht bestaat voor de hardere kanten, zoals de strategie, de structuur en de technologie en voor de minder harde kanten, zoals de cultuur en de menselijk attitudes en gedragingen. Het is zeer wel mogelijk dat een fundamenteel veranderingsproces start met een probleemervaring in één van de aspectsystemen. Het is echter zaak om gaandeweg het veranderingsproces de relaties met de andere aspectsystemen onder de loep te nemen en na te gaan in welke mate zij in het veranderingsproces moeten worden betrokken om de gewenste veranderingen te verankeren.

### **Gedeelde probleemervaring**

Probleemervaring is noodzakelijk voor elke verandering. Externe en interne druk om verbeteringen te realiseren, vormen een sterke bron voor verandering. Het probleembesef moet tenminste aanwezig zijn bij het topmanagement. De sterkte van de problemen kan verschillen. Als de organisatie in crisis verkeerd, is vaak een krachtige en snelle reorganisatie nodig (Stace, 1996). Voor effectieve verandering is het noodzakelijk dat het topmanagement in staat is de ernst van de situatie duidelijk te maken en vertrouwen weet te geven dat de harde ingrepen nodig zijn voor het voortbestaan van de onderneming. Als de organisatie niet in crisis verkeerd en er voldoende tijd is voor verandering, dan is het wenselijk en relevant om tot een gezamenlijke probleemervaring te komen. De bereidheid tot veranderen neemt snel toe als ook de overige organisatieleden problemen ervaren en energie willen stoppen in het oplossen van die problemen (Beer & Eisenstat, 1996). Een gemeenschappelijke probleemervaring kan ontstaan door de perspectieven van alle betrokkenen bespreekbaar te maken op de toekomstige wenselijke situatie, de bestaande problemen, en de mogelijke oplossingen. Ook in dit geval kunnen conferentiemethoden goede diensten bewijzen (Gustavsen, 1992; Emery, 1993). Problemen kunnen ook inzichtelijk, expliciet en bespreekbaar worden gemaakt door diagnose middels vragenlijsten of interviews, terugkoppeling van gegevens en open discussie over de gesignaleerde problemen en mogelijke oplossingen (French & Bell, 1995).

### **Actieve opstelling van topmanagement**

In de top van de organisatie moet geloof bestaan dat een veranderingsproces kan bijdragen aan het beter functioneren van de organisatie. Een inspirerende leider die het veranderingsproces actief steunt, draagt in sterke mate bij aan een soepel verloop van de verandering (Burger, 1992). Het is echter niet noodzakelijk dat alle directieleden vanaf het begin overtuigd zijn van de wenselijkheid om een veranderingsproces te starten. Wel is het nodig dat invloedrijke personen bereid zijn veranderingen te ondersteunen en zich in willen zetten om steun te verwerven van de top van het bedrijf. Bij het bespreken van gesignaleerde problemen is een effectief team in de top nodig om op een open wijze de problemen te bestuderen en de eigen rol daarin te analyseren. Uiteindelijk zal actieve steun van de top nodig zijn om ingrijpende veranderingen te realiseren. Alleen op dit niveau kunnen beslissingen worden genomen over structurele, culturele en technologische vernieuwingen. Bovendien vervult het topmanagement een voorbeeldfunctie als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe culturele waarden en normen en speelt zij een rol bij personele veranderingen door wijziging van de besturingsstructuur. Als in de beginfase van de verandering het topmanagement onvoldoende als team functioneert, dan is het wenselijk vanaf de

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

oriëntering te werken aan teamontwikkeling op dit niveau (Boonstra, 1993).

### **Specifieke aandacht voor het middenmanagement**

Het middenmanagement speelt bij verandering een belangrijke rol. Veranderingen worden door leidinggevendenden vaak gezien als een impliciete boodschap dat vroeger leiderschap niet voldoet. Hierdoor kan verandering worden gezien als een persoonlijk falen in de uitvoering van specifieke taken (Van der Vlist, 1993). Tijdens de problemdiagnose is het daarom verstandig om de problemen bespreekbaar te maken waarmee de leidinggevendenden zelf worstelen in de uitvoering van hun taken. Het eigen perspectief zal in eerste instantie leidend zijn. Op een later moment kunnen ook de perspectieven van ondergeschikten en bovengeschikten in de probleemanalyse worden betrokken. Er moet voor gewaakt worden dat de naar voren gebrachte problemen als een beschuldiging worden ervaren aan het adres van de leidinggevendenden. De leidinggevendenden spelen ook een belangrijke rol in de betekenisgeving aan de veranderingen. Bij hen komen vaak als eerste de vragen terecht van medewerkers over het verloop van het veranderingsproces. Om deze vragen adequaat te kunnen beantwoorden dienen de leidinggevendenden goed op de hoogte te zijn van de koers, de aanpak en het verloop van de veranderingen. Duidelijkheid over de aanpak van de verandering draagt ook bij aan onzekerheidsreductie bij leidinggevendenden. Middels conferenties kunnen leidinggevendenden worden geïnformeerd en worden betrokken bij de veranderingen en wordt de mogelijkheid geboden hun visie op het veranderingsproces te bespreken. Er moet voldoende kwaliteit, motivatie en deskundigheid zijn binnen het middenkader om veranderingen te implementeren en hun eigen rol in de vernieuwing kritisch te beschouwen (Burger, 1992). Gaandeweg moet er begrip ontstaan dat delegatie, participatie en teamgericht werken noodzakelijk is om een effectieve en flexibele organisatie te realiseren. Er moet een bereidheid ontstaan om te experimenteren met nieuwe wijzen van leidinggeven. Managementopleidingen tijdens de veranderingsfase kunnen ondersteunend werken om nieuwe vaardigheden aan te leren en onzekerheden met elkaar te bespreken. Bij het vormgeven van nieuwe afdelingen of teams is actieve betrokkenheid van de leidinggevende een absolute vereiste. De leidinggevende moet bijdragen aan team-ontwikkeling en samenwerkingsrelaties, het ontwikkelen van nieuwe waarden en normen, en processen voor resultaatverbetering. Het middenmanagement verdient specifieke aandacht.

### **Duidelijkheid over doelen en aanpak van de verandering**

Heldere doelen voor de verandering zijn nodig om richting te geven aan de verandering en om energie te mobiliseren om de doelen te realiseren. Beer, Eisenstat en Spector (1990) wijzen erop dat de doelen concreet moeten zijn, moeten aansluiten bij de missie en strategische doelstellingen van de organisatie en gerelateerd moeten zijn aan de probleemervaring van de betrokkenen. De relevantie van de doelen moet duidelijk zijn en de doelen moeten uitdagend zijn. Het is relevant om begrip en steun te realiseren voor het behalen van de doelen. Dit betekent dat communicatie over de doelen essentieel is. Deze communicatie kan op vele manieren worden vormgegeven: in presentaties voor het hele bedrijf, in discussiebijeenkomsten en in bestaande overlegvormen. Ook schriftelijke informatie kan helpen om de doelen voor verandering te verhelderen. Het vaststellen van heldere doelen is eveneens van belang om na

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

te gaan of het proces op koers ligt en om het veranderingsproces te kunnen sturen. Het formuleren van doelen betekent niet dat het veranderingsproces geheel vast ligt. Integendeel, de doelen geven een richting voor verandering, maar bijstelling gedurende het proces moet mogelijk blijven. Bovendien zijn er vele manieren waarop de doelen gerealiseerd kunnen worden. Het is daarom van belang om ook de aanpak van de verandering expliciet te maken. Het biedt de mogelijkheid om de veranderingsfilosofie te verduidelijken en bespreekbaar te maken. Ook worden de rollen en bijdragen van de betrokkenen helder en wordt een beeld gegeven van het tijdsverloop en de activiteiten die worden uitgevoerd. Helderheid over de aanpak kan onzekerheid reduceren en bijdragen aan realistische verwachtingen over het procesverloop.

### **Ontwerpen én ontwikkelen**

Een bewuste keuze voor een veranderingsaanpak en het verduidelijken van deze keuze kan het veranderingsproces versoepelen. Een ontwerpaanpak heeft de voorkeur als de organisatie in een crisis verkeert en een afbouwproces nodig is. Als er orde op zaken is gesteld kan vervolgens een ontwikkelingsaanpak worden gevolgd om de organisatie opnieuw op te bouwen. Een ontwikkelingsaanpak verdient de voorkeur als de organisatie niet in een crisis verkeert en streeft naar verbetering van flexibiliteit en innovatief vermogen. In de ontwikkelingsbenadering wordt veelal gebruik gemaakt van zoekconferenties, groepsbesprekingen en workshops waarin het analyseren van problemen en het uitwerken van vernieuwingsvoorstellen tegelijkertijd de mogelijkheden biedt om ervaring op te doen met teamgericht werken in een democratische structuur (Emery, 1993). De meest recente ontwikkeling in de aanpak waarbij interorganisationele netwerken worden samengebracht om hun functioneren in een maatschappelijke context te bespreken en verbeteringen in hun functioneren aan te brengen. Het vormen van een gemeenschappelijke taal en begrippenkader en het vormen van een nieuw waarden- en normenpatroon zijn in deze aanpak essentieel (Gustavsen, 1992). Het is vaak lastig onmogelijk om middels een zuivere ontwikkelingsaanpak tot fundamentele vernieuwing te komen. De probleemanalyse kan in samenwerking met alle betrokkenen worden uitgevoerd, maar de kennis van adviseurs is nodig om ervoor te zorgen dat er een integrale diagnose plaatsvindt en organisatieleden ervan worden weerhouden gesignaleerde problemen direct op te lossen volgens bestaande principes, patronen en procedures. De interpretatie van de gegevens kan in een participatief leerproces plaatsvinden, maar inbreng van 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 problemdiagnose blijkt het niet goed mogelijk om in samenspraak met alle betrokkenen oplossingen te ontwikkelen, omdat er sprake is van een verdeelde cultuur, wantrouwen, verschillende doelstellingen en belangentegenstellingen. Er is klaarblijkelijk niet voldaan aan condities om een ontwikkelingsbenadering te hanteren en zo de organisatie van onder af te verbeteren in een participatief leerproces. Het dilemma kan worden opgelost door een afwisselend gebruik van de ontwerp- en de ontwikkelingsbenadering. Naarmate het proces vordert komt het accent steeds meer op de ontwikkelingsbenadering te liggen.

### **Bespreekbaar maken van barrières voor verandering**

Tijdens het veranderingsproces is het wenselijk de barrières te inventariseren die een effectieve invoering van verandering in de weg staan. Barrières kunnen voortkomen uit eerdere veranderingsprocessen die

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

niet succesvol waren waardoor er een gebrek aan vertrouwen is dat wezenlijke veranderingen mogelijk zijn. Ook kunnen belemmeringen liggen in de bestaande strategie, structuur, cultuur en technologie, in de kennis en vaardigheden van mensen of in het politieke systeem waarin mensen streven naar het handhaven van de status quo. Uit recent onderzoek blijkt dat een belangrijke belemmering ligt in de negatieve ervaringen die mensen hebben met eerdere veranderingsprocessen. Het bespreekbaar maken van deze ervaringen versterkt het idee dat de organisatie wil leren van gemaakte fouten en nu een andere aanpak wil kiezen. Bovendien ontstaat er een goed beeld van de bestaande hindernissen. Het is niet goed mogelijk realistische invoeringsplannen op te stellen als niet met alle hindernissen rekening kan worden gehouden. Drie vragen kunnen een goed beeld geven van bestaande belemmeringen: (1) Waarom hebben veranderingsprocessen in het verleden tot onvoldoende resultaat geleid, (2) Welke belemmeringen zie je om dit veranderingsproces goed te laten verlopen en (3) Wat is er nodig om van de verandering een succes te maken. In projecten waar deze drie vragen aan het personeel zijn voorgelegd, is op efficiënte wijze een overzicht verkregen van factoren waarmee rekening moet worden gehouden. Zonder twijfel wordt de huidige wijze van management als een belangrijke belemmering genoemd voor verandering. Het vergt van het topmanagement een bereidheid om deze barrières open te bespreken en na te gaan hoe deze belemmeringen kunnen worden opgeheven. De veranderingsbereidheid van medewerkers kan worden vergroot als het management bereid is naar de achtergronden van de belemmeringen te luisteren en wegen te zoeken om deze weg te nemen, ook als het eigen gedrag moet worden bijgesteld (Wissema, Messers & Wijers, 1993). Het veranderingspotentieel kan worden vergroot als barrières voor verandering worden besproken en naar oplossingen wordt gezocht om de barrières te slechten.

#### **Aandacht voor machtsprocessen en weerstand**

Organisatieverandering leidt dikwijls tot het ter discussie stellen van de bestaande machtsverhoudingen. Bij veranderingsprocessen richten verschillende partijen zich op het veilig stellen van eigen doelen en posities. Voor elk veranderingsproces is het daarom noodzakelijk rekening te houden met de belangengroepen in de organisatie, hun doelen, hun machtsbronnen en hun machtsrelaties. Het toedekken van bestaande machtsproblemen moet worden voorkomen. Kastelein (1990) stelt in dit verband dat moet worden voorkomen dat de patstelling uit de oude organisatie wordt overgebracht naar de vernieuwingsorganisatie. Sluimerende of verborgen machtsconflicten tussen onderdelen van de organisatie zullen tijdens het veranderingsproces leiden tot verstarring van de besluitvorming en een gering veranderingsvermogen. Vooral machtsproblemen in de top van de organisatie kunnen veranderingen blokkeren. Zolang bestaande conflicten niet worden opgeruimd en er onduidelijkheden blijven bestaan over de machtsverdeling, zullen betrokkenen streven naar het handhaven van de status quo (Ekvall, 1996). Mensen die willen innoveren of veranderen, moeten verzekerd worden van de steun en middelen die ze nodig hebben. Het is onvermijdelijk dat adviseurs tijdens veranderingsprocessen macht uitoefenen om de doelen van het veranderingsproces te behalen. Adviseurs kunnen over meerdere machtsbronnen beschikken om invloed uit te oefenen. De machtsuitoefening is gericht op het overdragen van visies, kennis, inzichten en methoden om het zelflerend vermogen van de organisatie te vergroten. Ook wordt de machtsuitoefening aangewend om conflicten op te lossen, onderhandelingen te voeren over de uitvoering van de organisatieverandering, coalities aan te gaan en samenwerkingsmogelijkheden te

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**



vergroten.

### **Communicatie en informatie**

Een goede communicatie tijdens het proces is essentieel voor het slagen van het veranderingsproces. Communicatie stimuleert het veranderingspotentieel omdat ideeën voor verbetering en vernieuwing vorm krijgen als informatie beschikbaar is en de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd (Kanter, 1993). Communicatie zorgt voor de juiste beeldvorming over de noodzaak van veranderen, de wijze waarop de verandering plaatsvindt, het gewenste resultaat en de voortgang van het proces (Koeleman, 1994). Informatie moet ten alle tijden beschikbaar zijn via open communicatiekanalen. Informele contacten versnellen en versterken de informatiestromen. Een gebrek aan informatie over de verandering kan leiden tot onzekerheid en wantrouwen bij de organisatieleden en daarmee de veranderingsbereidheid negatief beïnvloeden. De leden van de organisatie zullen regelmatig en op verschillende manieren geïnformeerd moeten worden. Voor het uitwisselen van informatie bestaan meerdere mogelijkheden, zoals het verstrekken van schriftelijke informatie in het bedrijfsblad of personeelsblad, in specifieke bulletins, computerberichten en in informatie naar klanten, of het uitwisselen van informatie in conferenties, werkgroepen en informatiebijeenkomsten. Ook kan gebruik worden gemaakt van bedrijfsjournals, videovertoningen en computeranimaties. Bij de informatieverstrekking moet de nieuwe informatie een stukje van het vorige omvatten en hierop aansluiten (Wissema, Messers & Wijers, 1993).

### **Realiseren van actieve betrokkenheid**

Actieve betrokkenheid van organisatieleden kan in belangrijke mate bijdragen aan een succesvol verloop van veranderingsprocessen. Deze betrokkenheid kan worden gerealiseerd door een combinatie van inspireren, consulteren en rationeel overtuigen.

Inspireren draagt bij aan het bieden van een toekomstperspectief en aan het ontwikkelen van waarden en normen. Veranderingsprocessen zijn vaak ingrijpend en leiden ook tot verandering van waarden en normen. Deze culturele omslag vereist een langdurig en actief proces van het loskomen van oude en het internaliseren van nieuwe waarden en normen. Inspireren en participeren is een actieve vorm om bijdragen te leveren aan deze cultuurverandering. Beer en Eisenstat (1996) stellen dat het noodzakelijk is om iedereen te betrekken die onderdeel is van het probleem, of een bijdrage kan leveren aan de oplossing ervan. Consultatie 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, oplossingen beter worden afgewogen en worden beoordeeld op hun consequenties, oplossingen beter worden geaccepteerd, er met grotere inzet aan de probleemoplossing wordt gewerkt, onzekerheidsgevoelens worden geminimaliseerd en weerstand tegen verandering wordt verminderd. Ekvall (1996) wijst er op dat door consultatie en discussie betere toegang tot informatie wordt verkregen, actieve ideeënuitswisseling mogelijk wordt, nieuwe contacten en communicatiepatronen kunnen ontstaan, belangentegenstellingen en verschillende visies eerder gesignaleerd worden, beter rekening kan worden gehouden met wensen en doeleinden van partijen, en consensus eerder bereikt kan worden. Door actieve betrokkenheid in het veranderingsproces doen organisatieleden ervaring op met probleemoplossing en veranderingsprocessen, waardoor zij steeds meer

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

veranderingen op eigen kracht kunnen vormgeven en flexibel kunnen reageren op veranderende omstandigheden.

### **Op gang brengen van leerprocessen**

Leren vormt een onderdeel van alle veranderingsprocessen. Leren in organisaties is een continu proces. Organisaties kunnen worden gezien als het produkt van het denken en handelen van haar leden (Weick, 1979). Vanuit dit gezichtspunt is het veranderen van organisaties direct verbonden met cognitieve processen, interacties en het uitwisselen van perspectieven op organiseren (Nicolini & Meznar, 1995). Organisationeel leren is dan een gemeenschappelijke gebeurtenis waarin nieuwe betekenissen en visies op de werkelijkheid worden geconstrueerd (Steyart, Bouwen & Van Looy, 1996). Voor het op gang brengen van leerprocessen is het nodig om een dialoog te starten over de perspectieven op organiseren die organisatieleden hanteren.

Bij organisationeel leren kan een onderscheid worden gemaakt in eerste orde leren en tweede orde leren. Eerste orde leren heeft betrekking op het verbeteren van een produkt, een dienst of het productieproces zonder de achterliggende visies, waarden en normen ter discussie te stellen. Tweede orde leren trekt de bestaande logica en theorieën over organiseren in twijfel en maakt deze bespreekbaar in een interactief cognitief proces van actoren in de organisatie (Argyris & Schön, 1978). Bij tweede orde leren gaat het om tweede orde veranderingen waarin een wijziging wordt gerealiseerd in de paradigma's waarop het organiseren berust. In de casus in dit boek is er sprake van tweede orde verandering en tweede orde leren. De grondslagen van het organiseren worden bespreekbaar gemaakt en gewijzigd in een interactief proces tussen organisatieleden. Er worden nieuwe visies op organiseren uitgewisseld en geconstrueerd. Het gezamenlijk analyseren van problemen in de organisatie is hiervoor essentieel, evenals het ontwikkelen van een gemeenschappelijk waarden- en normenstelsel voor het organiseren. In de casus is dit gerealiseerd door het breed bespreekbaar maken van de problemen en de visie op organiseren en door participatieve ontwerpprocessen. Tweede orde leren is niet eenvoudig. Vaak worden oplossingen voor problemen gezocht in al beproefde methoden, modellen en theorieën, zonder de achterliggende waarden in ogenschouw te nemen. Om deze cognitieve barrières te doorbreken is het nodig om ruimte te geven aan meervoudige perspectieven door participatie van organisatieleden in de verandering (Senge, 1990). Ook is het nodig om de feitelijk gehanteerde theorieën te confronteren met de theorieën die men zegt te hanteren of zou willen hanteren (Argyris, 1994). Voor het op gang brengen van leerprocessen kunnen adviseurs meerdere activiteiten ondernemen. Bij al deze activiteiten gaat het erom mensen in staat te stellen het eigen handelen te bestuderen, te evalueren en te analyseren en de achterliggende beelden en theorieën over organiseren in een interactief proces bespreekbaar te krijgen. In dialoog-conferenties kunnen perspectieven op problemen worden uitgewisseld (Gustavson, 1992). Zoekconferenties kunnen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de toekomst en het vertalen van deze visie naar de wijze van organiseren (Emery, 1993). Ontwerpconferenties kunnen het herontwerpproces ondersteunen (Axelrod, 1992). Het leervermogen kan worden vergroot door openheid aan te moedigen en te waarderen en het uitwisselen van verschillende perspectieven op problemen en oplossingen te stimuleren.

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

### **Stapsgewijze en iteratieve aanpak**

Succesvol veranderen verlangt een ideaalbeeld van de toekomstige situatie. Dit ideaalbeeld geeft richting aan de veranderingen en vormt een leidraad waardoor verschillende handelingen en activiteiten in het veranderingsproces op een logische wijze worden verbonden. Tegelijkertijd is het ideaalbeeld globaal en heeft het veranderingsproces geen duidelijk eindpunt. Het gaat om een proces over een langere periode. Het is vaak noodzakelijk om de verandering stapsgewijs aan te pakken om afstemming en coördinatie binnen het veranderingsproces mogelijk te maken en om rustmomenten en momenten van stabiliteit te creëren. Een duidelijke fasering maakt het mogelijk doelen te stellen voor stapsgewijze verbetering. Duidelijke en expliciete doelen vergroten inzicht in de richting waarin de verandering zich voltrekt. Gezamenlijke doelbepaling voor verschillende fasen vergroot de kans dat doelen realistisch en haalbaar zijn. Wanneer de doelen zijn geaccepteerd, vergroot dat eveneens de inzet waarmee naar de doelen wordt toegewerkt. Het stellen van specifieke doelen en het maken van een actieplanning om de doelen te bereiken, leiden er tevens toe dat er een leerproces in gang wordt gezet, waarin organisatieleden leren haalbare doelen te stellen, de doelen leren te vertalen in concrete acties, en leren besluiten te nemen die het behalen van doelen vergemakkelijken. Het veranderingsproces bestaat uit activiteiten en reacties op deze activiteiten en heeft daardoor een sterk iteratief karakter. Dit maakt het noodzakelijk in het proces effectieve feedbackmomenten in te bouwen, waarop het veranderingsproces zelf wordt bestudeerd, beoordeeld en zo nodig bijgesteld, en waarop nieuwe stappen worden ontwikkeld.

### **Opleiding en gedragsverandering**

Veranderingen in de organisatie brengt wijzigingen met zich mee in de benodigde beroepskwalificaties (Boonstra & Haitsma, 1993). De invoering van wijzigingen dient daarom gepaard te gaan met een intensief opleidingsprogramma dat zich richt op vaktechnische kwalificaties en sociaal-organisatorische vaardigheden. Het is zinvol voor de vaktechnische opleidingen een onderscheid te maken in uitvoerenden en leidinggevenden. Bij uitvoerenden gaat het erop dat ze zich een breder takenpakket eigen maken en andere werkwijzen en methodieken aanleren. De opleiding moet praktische ondersteuning bieden bij de dagelijkse werkzaamheden. Bij de leiding-gevenden is het wenselijk dat ze meer zicht krijgen op specifieke managementtaken, zoals strategisch management, verandermanagement, informatiemanagement en personeelsmanagement. Over het algemeen zal de taak van leidinggevenden minder op operationeel niveau en meer op tactisch en strategisch niveau komen te liggen en is professionalisering van leidinggevenden nodig. Door een specifieke opleiding voor leidinggevenden kan een gezamenlijk waarden- en normenstelsel ontstaan die invulling en ondersteuning geeft aan de nieuwe stijl van leidinggeven. Als het gaat om sociaal-organisatorische vaardigheden, dan is het essentieel dat de teamleden en de leidinggevenden samen hun vaardigheden verbeteren. Het is absoluut noodzakelijk dat leidinggevenden participeren in activiteiten om het teamfunctioneren te verbeteren, zoals teamontwikkeling, taak- en rolverdeling of resultaatverbetering. Juist in deze gezamenlijke activiteit kan gedragsverandering worden gerealiseerd in de wijze waarop teamleden samenwerken en resultaten behalen.

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

### **Ondersteunende technologie**

Realisatie van een strategie betekent vaak wijzigingen in de technologie. Er worden nieuwe informatiesystemen en produktiesystemen ontwikkeld om concurrentievoordeel te behalen. Vernieuwing van de structuur van de arbeidsverdeling verlangt wijzigingen in de opstelling van het machinepark, aanpassing van informatietechnologie en wijziging van procedures en werkmethoden (Burger, 1992). Er worden nieuwe teams gevormd hetgeen leidt tot verhuizingen en herinrichting van werkplekken. Decentralisatie van hulpbronnen en informatie is een succesvoorwaarde voor een flexibele en innovatieve organisatie omdat dit de regelcapaciteit en creativiteit vergroot en leerprocessen stimuleert. Het veranderingsproces naar een flexibele probleemoplossende organisatie zal ook tot uiting moeten komen in technologische aanpassingen. Een goede planning en voorbereiding van de technologische verandering is essentieel. De veranderingsbereidheid kan behoorlijk afnemen als er onvoldoende rekening is gehouden met wensen van betrokkenen, er teveel veranderingen tegelijkertijd plaatsvinden of als bij de implementatie veel problemen naar voren komen.

### **Ondersteunende personeelsinstrumenten**

Instrumenten voor personeelsmanagement moeten in overeenstemming worden gebracht met de gerealiseerde veranderingen. Veelal leidt dit tot een aanpassing van functiecriteria, functiewaardering, beloningsbeleid, beoordelingsbeleid, opleidings-beleid, en andere geformaliseerde onderdelen van het personeelsbeleid (French & Bell, 1995). Het is relevant dat de filosofie van de personeelsinstrumenten aansluit bij de filosofie van de vernieuwing. Vaak betekent dit meer aandacht voor zelfsturing, personeelsontwikkeling en resultaatgerichtheid. Delen van het personeelsbeleid zullen mogelijk worden gedecentraliseerd. Veranderingen in de organisatie hebben direct invloed op de personeelsformatie. Vaak zal de noodzaak worden gevoeld om de bestaande kennis en ervaring van het personeel in overeenstemming te brengen met de kennis en vaardigheden die in de nieuwe situatie nodig zijn. De planning, plaatsing, training, omscholing, bijscholing, werving en selectie van het personeel zal daarom de eerste tijd veel aandacht vragen.

### **Effectief verandermanagement**

In hoofdstuk twee is al aangegeven dat effectief verandermanagement bestaat uit het formuleren van veranderingsdoelen, het sturen van de verandering, het effectueren van de verandering en het regelen en bijsturen van de verandering. Voor een goed verloop van veranderingsprocessen blijken deze taken essentieel. Het ontwikkelen van een toekomstperspectief, het formuleren van doelen en het helder communiceren hierover, is al beschreven als succesfactor. Voor het effectueren van de verandering is het nodig bewuste keuzen te maken voor veranderingsstrategieën en interventies. Uit de casus blijkt dat de adviseurs wezenlijk geïnteresseerd zijn in wat er leeft in de organisatie en bereid zijn er ook zelf van te leren. Ze houden in hun handelen rekening met de essentiële waarden van de groepen die moeten veranderen en steunen groepen in hun veranderingsproces. Begeleiders van veranderingen moeten in staat zijn om het proces op gang te houden door informatie en feedback te geven, hulpmiddelen aan te reiken, kennis en steun te bieden, hulpbronnen te identificeren en betrokkenen bewust te maken van elke stap vooruit in de richting van het gewenste doel. Dit betekent dat voor begeleiders van

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

veranderingsprocessen een actief ondersteunende rol is weggelegd bij de invoering van de verandering. De adviseur of begeleider van veranderingen moet goede relaties in de organisatie opbouwen en onderhouden. Een uitgebreid contactennetwerk is nodig om voldoende draagvlak voor verandering te realiseren, maar ook om problemen en conflicten tijdig te signaleren en hierop in te kunnen spelen. Door goed op de hoogte te blijven van het verloop van het veranderingsproces kan de ontwikkeling van de organisatie worden gevolgd en ondersteuning worden geboden als dat nodig is. Bovendien wordt de mogelijkheid gecreëerd om samen met het clientsysteem te leren hoe veranderingen verlopen en hoe veranderingsprocessen succesvol kunnen worden gerealiseerd.

## Literatuur

- Ansoff, H.I. & Mc Donnell, E.J. (1990) *Implanting strategic management*. 2nd. ed. New York: Perntice Hall.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. (1994) *On organizational Learning*. Cambridge, mass.: Blackwell.
- Argyris, C. (1982). How learning and reasoning processes affect organizational change. In P.S. Goodman et al. (Eds.), *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspectives*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Astley, W.G., & Ven, A.H. van de (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Axelrod, D. (1992) Getting everyone involved: how one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4), 499-509.
- Beer, M. & Eisenstat (1996) Developing an organization capable of implementing strategy and learning, *Human Relations*, 49(5), 597-619.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., Spector, B. (1990) *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard.
- Belasco, J.A. (1990) *Teaching the elephant to dance. Empowering change in your organization*. London: Century.
- Bolwijn, P.T., & Kumpe, T.L. (1989). Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *Management en Organisatie*, 43(2), 91-111.
- Bomers, G.B.J. (1991). De lerende organisatie. *Gids voor de Opleidingspraktijk*, 8, 1-25.
- Boonstra, J.J. (1993) *Integrale organisatie-ontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen*. 2e druk. Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. & Haitsma, S. (1993) Organisatieverandering en veranderende beroepskwalificaties. In: Asch, A. van & Boonstra, J.J. (red.) *Personeelsvoorziening in een trübulente arbeidsmarkt*. Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. (1994) Herontwerp, reengineering en ontwikkeling. *Gedrag & organisatie* 7, (6). 331-350.
- Burger, Y.D. (1992) *Tussen realiteit en retoriek. Decentralisatie en autonomisering in de praktijk*. Delft: Eburon.
- Carlsson, B., Keane, P., & Martin, J.B. (1976). R & D Organizations as learning systems. *SLoane Management Review*, 17, 1-16.
- COB/SER (1990) *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*. Den Haag: COB/SER
- Cummings, T.G., Molley, E.S. & Glen, R. (1977) A methodological critique of 58 selected work experiments.

- Human Relations*, 30(8), 675-708.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dunphy, D. (1996) Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, 49(5), 541-551.
- Edmondson, A.C. (1996) Three faces of eden: the persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research. *Human Relations* 49(5), 571-596.
- Ekvall, G. (1996) Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-125.
- Emery, M. (1993) *Participative design for participative democracy*. Canberra: Centre for continuing education, Australian National University.
- Fox, W. (1987). *The improved nominal group technique*. Paper presented at the Einar Thorsrud Memorial Symposium, Oslo.
- French, W.L. & C.H. Bell (1995) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for organizational improvement*. 5th. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Heller, F. (1994) *Verandering in organisaties: stimulerende en remmende factoren*. In: Drenth, P.J.D., Thierry, H.K. & Wolff, Ch.j. de (red.) *Nieuw Handboek Arbeids- & Organisatie-psychologie*, 5.5. Deventer: Van Logum.
- Hertog, F. den, & Dankbaar, B. (1989). De sociotechniek bijgesteld. *Gedrag en Organisatie*, 4/5, 269-287.
- Kanter, R.M. (1993) *The change masters. Corporate entrepreneurs at work*. 2nd. ed. London: Routledge.
- Kastelein, J. (1990) *Modulair organiseren. Tussen autonomie en contrale beheersing*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Koeleman, H. (1995) *Interne communicatie als managementinstrument*. Deventer: Kluwer.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., & Osland, J. (1991). *Organizational behavior: An experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kessels, J., & Smit, C. (1992). De hoogbegaafde organisatie. *Opleiding en Ontwikkeling*, 7/8, 1-6.
- Kubr, M. (1992) *Management consulting: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kuipers, H., & Amelvoort, P. van (1990). *Slagvaardig organiseren - inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.
- Marx, E.C.H. (1987) Organisatiekunde en organisatieveranderkunde. In: A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking (red.) *Inleiding in de organisatieveranderkunde*. Samsom: Alphen a/d Rijn.
- Nicolini, D. & Meznar, M.B. (1996) The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues for the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746.
- Pasmore, W.A., C. Francis, F. Haldeman & A. Shani (1982) Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies. *Human Relations*, 35(12), 1179-1204.
- Peeters, M.H.H. (1995) *Groepswerk in sociotechnisch Perspectief. Praktijkervaringen uit de confectie-industrie*. Delft: Eburon.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

- Sitter, U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, U. de (1994). *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Stace, (1996) Dominant ideologies, strategic change and sustained performance. *Human Relations* 49(5), 553-570.
- Steensma, H. (188). *Opgeruimd staat netjes, organisatieontwikkeling bij een reinigingsdienst*. Leiden: DSWO-Press.
- Steensma, H.(1989). Sociaalpsychologische overwegingen en veranderkundige interventies bij sociotechnische zoekconferenties. *Gedrag en Organisatie*, 2(4/5), 347-360
- Steyaert, C, Bouwen R. & Looy, B. van (1996) Converstaional construction of new meaning. Configurations in organizational innovation: a generative approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 67-89.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (ed), *Introduction à la psychologie sociale, vol. 1*. Paris: Larousse.
- Tajfel, H., Flament, C., Billig, M., & Bundy, R. (1971). Social categorisation and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-175.
- Tellingen, R.M.W. van, & Kense, J.C. (1992). *Opleidingsmanagement. Een inleiding in de lerende organisatie*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers.
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Ontario: Quality of Working Life Center.
- Vliert, E. van de (1988). Ondernemen van wij-zij beelden. *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*. 42(1), 47-56.
- Wissema, J.G.; H.M. Messer & G.J. Weijers (1991) *Angst voor veranderen? Een Mythe!* 5e druk. Assen: Van Gorcum.