

# Veranderingsstrategieën in grootschalige veranderingsprocessen

J.J. Boonstra

*In grootschalige veranderingsprocessen analyseren mensen samen problemen, zoeken ze naar gewenste toekomsten en werken ze aan veranderingen. Er is sprake van invloed en sociale interactie als mensen elkaar proberen te beïnvloeden, en als groepen of organisaties in verandering zijn. In grootschalige veranderingsprocessen wordt de dynamiek zichtbaar van invloed, leiderschap en verandering. Bestudering van de relaties tussen deze thema's levert inzichten op die relevant zijn voor het ontwikkelen van menselijke leervermogen en het duurzaam veranderen van organisaties. Deze bijdrage bestudeert de relaties tussen invloed, leiderschap en verandering. Het doel van deze bijdrage is om verschillende perspectieven en invalshoeken te bediscussiëren en met elkaar te verbinden. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op organisatieverandering en machtsprocessen. De vijf volgende paragrafen beschrijven ieder een perspectief op verandering. De afsluitende paragraaf geeft een overzicht van de perspectieven en gaat in op uitdagingen voor onderzoekers en praktijkbeoefenaars.*

## Veranderende organisaties

Het klassieke paradigma van maximale arbeidsdeling staat onder druk. Een groot aantal organisaties in Nederland met een gebrek flexibiliteit en innovatief vermogen omdat ze georganiseerd zijn volgens het principe van overcapaciteit van delen. Dit impliceert taaksplitsing, zodanig dat eenvoudige werkzaamheden resteren die kunnen worden uitgevoerd door laaggeschoolden die gemakkelijk vervangen kunnen worden als dat nodig is. Deze wijze van organiseren leidt niet alleen tot verstarring van productie- en werkprocessen, het brengt organisaties in toenemende mate in conflict met eisen die worden gesteld aan veiligheid, gezondheid en welzijn in het werk. Veel bedrijven zijn daarom op zoek naar nieuwe productieconcepten die zowel de kwaliteit van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid op een hoger plan brengen. Dit leidt ertoe dat bedrijven zich steeds meer organiseren volgens het principe van overcapaciteit van functies. Toepassing van dit principe houdt in dat de organisatie is gebaseerd op teams waarin werknemers meerdere functies kunnen vervullen. Minimale arbeidsdeling is hierbij het uitgangspunt en zelfsturing is het leidende coördinatieprincipe. In dergelijke organisaties is participatief management essentieel (Van der Vlist, 1991). De verandering van het klassiek hiërarchische model naar flexibele organisaties is vaak een moeizaam proces.

Grootschalige veranderingsprocessen worden steeds meer ingezet om organisatieveranderingen succesvol te realiseren. Tijdens deze processen wordt invloed uitgeoefend en worden strategieën gehanteerd om veranderingen in gang te zetten en resultaten te behalen. Vaak is de keuze voor een veranderingsstrategie impliciet en verbonden met vooronderstellingen over menselijke gedrag, macht en verandering. Een meer expliciete keuze voor veranderingsstrategieën kan bijdragen aan het succes van veranderingsprocessen.

## Invloedsuitoefening in grootschalige veranderingsprocessen

Veranderingsprocessen worden beïnvloed door machtsverhoudingen en invloedsuitoefening door belangengroepen. Als de structuur en cultuur van een organisatie fundamenteel verandert, dan heeft dit consequenties voor de bestaande machtsbalans en de positie van leidinggevend (Greiner & Schein, 1988, Pfeffer, 1992).

Over de definities van invloedsuitoefening en macht is veel onduidelijkheid (Hardy & Clegg, 1996). In dit artikel wordt invloedsuitoefening beschouwd als een sociaal proces waarin opvattingen, gevoelens en gedragingen van partijen elkaar beïnvloeden en er een ongelijke kans bestaat op het realiseren van wensen en belangen (Boonstra, 1991). Het begrip macht wordt gedefinieerd als “*het hebben van de mogelijkheid tot het hanteren van positieve en negatieve sancties teneinde de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden*” (Van der Vlist, 1981, blz. 100). In deze definitie gaat het om potentiële macht, het kunnen beschikken over sancties. Invloedsuitoefening betreft dan het bewust en opzettelijk hanteren van beloningen en straffen om de uitkomsten van een interactieproces te beïnvloeden. Naast deze directe en openlijke vorm van invloedsuitoefening is het ook mogelijk om gedragsveranderingen te bereiken door gedragsnormen en waarden ter discussie te stellen en werkelijkheidsvoorstellungen te veranderen middels open discussie en rationeel overtuigen. Onderhandelen is een derde vorm van invloedsuitoefening waarin partijen zich bewust zijn van de invloedsparing. Onderhandelen is verbonden met de ruiltheoretische traditie in de sociale psychologie (Wilke, 1996). Een vierde vorm van invloedsuitoefening vindt meer heimelijk plaats en is onzichtbaar voor degene die wordt beïnvloed. Een laatste wijze van invloedsuitoefening is onbewust voor alle betrokken partijen. Onbewuste invloedsuitoefening is uitvoerig bestudeerd in de sociologie (Lukes, 1974; Hardy & Clegg, 1996). Vanuit een veranderkundig perspectief zijn de verschillende vormen van invloedsuitoefening relevant om een relatie te kunnen leggen tussen invloedsuitoefening, leiderschap en perspectieven op verandering. In tabel 1 zijn de verschillende vormen van invloedsuitoefening opgenomen (Boonstra & Steensma, 1997).

Tabel 1: *Vormen van invloedsuitoefening*

<b>Machtvorm</b>	<b>Wijze van machtsuitoefening</b>	<b>Omschrijving van machtsuitoefening</b>
Directe macht	Bewust en direct	Afdwingen van gedrag door het hanteren van machtsmiddelen: positieve en negatieve sancties
Open discussie	Bewust en indirect	Streven naar verandering van waarden, doelstellingen, attitudes en werkelijkheidsvoorstellungen
Onderhandeling	Bewust en indirect	Streven naar belangenovereenstemming en realisatie van deelbelangen door het uitruilen van belangen
Manipulatie	Heimelijk en indirect	Beïnvloeding van waarden, attitudes en werkelijkheidsvoorstellungen door manipulatie met informatie
Onbewuste macht	Onbewust	Instemming met een stelsel van regels en mechanismen waardoor het handelen wordt vormgegeven

In veranderingsprocessen proberen partijen elkaar en de uitkomsten van het proces te beïnvloeden. In traditionele managementstudies worden de pogingen om invloed uit te oefenen op het veranderingsproces beschouwd als weerstand als deze acties buiten de legitieme activiteiten van het veranderingsprogramma vallen. Tegenwoordig worden dergelijke invloedspogingen beschouwd als onderdeel van een dynamisch proces waarin verschillende partijen hun belangen articuleren en doelen proberen te realiseren (Jermier, Knight & Nord, 1994; Hardy & Clegg, 1996).

Leidinggevendens spelen een cruciale rol in veranderingsprocessen. Enerzijds geven zij richting aan de veranderingen, anderzijds vertonen zij vaak weerstand tegen fundamentele verandering van structuur en cultuur. Er staan leidinggevendens allerlei invloedstactieken en veranderingsstrategieën ter beschikking om organisatieverandering te realiseren. Deze tactieken en strategieën komen aan de orde in de volgende paragrafen waarin perspectieven voor verandering worden uitgewerkt.

## **Veranderingsstrategieën**

Er is geen beste wijze van veranderen. Er is ook geen beste veranderingsstrategie. De keuze voor een aanpak van veranderingsprocessen is afhankelijk van de context waarin organisaties zich bevinden, de eisen vanuit de omgeving en kenmerken van de organisatie. Ook eerder ervaringen met veranderen spelen een rol. In dit artikel onderscheiden we vijf perspectieven op veranderen en met daarbij aansluitende veranderingsstrategieën.

### **Machtsperspectief**

Het eerste sociaal en organisatorisch psychologisch onderzoek naar macht concentreerde zich op het inventariseren en beschrijven van machtsbronnen van managers. In deze traditie wordt macht gezien als de potentiële mogelijkheid van een persoon om een andere persoon te beïnvloeden binnen een sociaal systeem en een specifieke context (French & Raven, 1959). Het feitelijk uitoefenen van macht verlangt dat de beïnvloedende persoon over machtsbronnen beschikt en bereid is deze aan te wenden. In het machtsperspectief op verandering is de manager een autoritaire figuur die de gewenste veranderingen poogt af te dwingen door het gebruik van directe macht. Hiertoe staan de manager machtsbronnen ter beschikking die primair zijn verbonden met de legitieme positie van de baas (Bass, 1960). De legitieme en hiërarchische positie geeft het management het recht om het gedrag van anderen te bepalen, structuren aan te passen en positieve en negatieve sancties te gebruiken. Om sancties te kunnen toepassen is het noodzakelijk om na te gaan in hoeverre de voorgeschreven gedragingen worden opgevolgd. Daarom worden er systemen ingericht waarmee het gedrag van ondergeschikten wordt gecontroleerd en kan worden bijgestuurd. De besluitvorming tijdens het veranderingsproces is gebaseerd op het beperken van de invloed van werknemers en op het realiseren van de belangen van management en aandeelhouders.

Veranderingen worden afgedwongen middels machts-dwang strategieën (Chin & Benne, 1976). Deze strategieën gaan ervan uit dat mensen van nature gericht zijn op eigenbelang. De uitoefening van directe macht is in deze visie noodzakelijk om gewenst gedrag af te dwingen. Managers die deze strategieën hanteren maken veelal gebruik van harde invloedstactieken, zoals het uitoefenen van druk door het stellen van eisen, het legitimeren van de verandering en het gebruik van feiten en argumenten om aan te geven dat de verandering nodig is (Falbe & Yukl, 1992). Deze invloedstactieken sluiten goed aan bij prescriptieve interventies waarin precies wordt voorgeschreven wat er moeten gebeuren

(Blake & Mouton, 1979). De uitoefening van een machts-dwang strategie en het gebruik van harde invloedstactieken roept veelal tegenkrachten op, hetgeen kan leiden tot weerstand en problemen bij het realiseren van de veranderingen (Van der Vlist, 1981). Deze weerstand wordt beschouwd als illegaal gedrag dat moet worden bestreden. De strategie kan leiden tot meegaandheid om te veranderen als de leden in de organisatie ervan overtuigd zijn dat de verandering nodig is omdat het voortbestaan van de organisatie op het spel staat en zij geen zicht hebben op alternatieve strategieën voor verandering.

Het machtsperspectief leidt tot een veranderingsproces dat wordt geïnitieerd, gestuurd en gecontroleerd door het topmanagement. Het veranderingsproces heeft hiermee kenmerken van een ontwerpbenadering (Boonstra, 1991, Boonstra & Steensma, 1996). In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal. Het procesverloop is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin en eindpunt en met strakke normen en plannings. Er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie en participatie is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. De resultaten van het machtsperspectief zijn beperkt. Veel veranderingsprocessen worden voortijdig beëindigd en doelen worden in beperkte mate gerealiseerd. Als de organisatie in crisis verkeert of er weinig tijd is voor verandering, dan kan deze aanpak zinvol zijn omdat de aanpak door mensen in de organisatie wordt gezien als functioneel om het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen.

### **Expertperspectief**

Managers die richting geven aan veranderingsprocessen kunnen gebruik maken van persoonlijke machtsbronnen om invloed uit te oefenen en de activiteiten van de organisatie te richten op het realiseren van veranderingsdoelen. Een van de persoonlijke machtsbronnen is kennis over de bedrijfsprocessen en expertise met het realiseren van veranderingen in de organisatie. Naast deze deskundigheid kunnen managers ook beschikken over een uitgebreid relatienetwerk en informatie verwerven over hetgeen gaande is in de organisatie (Beer, 1980). De kennis en informatie geven managers de mogelijkheid om anderen te beïnvloeden en te overtuigen van de juistheid van de voorgestelde plannen en de aanpak van het veranderingsproces. Hoewel het topmanagement niet als enige de beschikking heeft over kennis en informatie, is zij meestal wel de groep die het meeste overzicht heeft en op basis van deze kennis en informatie het veranderingsproces kan initiëren en sturen. In het expertperspectief laat het management zich vaak bijstaan door deskundigen van stafafdelingen of adviesbureaus. De kennisdiscipline van de deskundigen beïnvloedt de wijze waarop een probleem wordt geanalyseerd en de keuze van de oplossingsrichting. Deskundigen in informatietechnologie, bedrijfseconomie of bedrijfskunde starten het veranderingsproces over het algemeen met een analyse van bedrijfsprocessen vanuit een economische en technologische invalshoek. Topmanagement dat streeft naar verhoging van efficiëntie en effectiviteit kan ook een beroep doen op gedragsdeskundigen om een sociotechnische analyse te maken van de werkprocessen en behulpzaam te zijn bij het herontwerpen van de organisatie en de implementatie van nieuwe organisatievormen.

In het veranderingsproces wordt in belangrijke mate gebruik gemaakt van empirisch-rationele strategieën (Chin & Benne, 1976). Deze strategie hanteert de veronderstelling dat mensen rationeel zijn en dat ze bereid zijn een bepaalde handelwijze te volgen als ze ervan overtuigd zijn dat dit in hun eigen belang is. De strategie is gericht op het rationeel rechtvaardigen en aanvaardbaar maken van veranderingen door redelijke argumenten en informatie. Het gebruik van de empirisch-rationele strategie sluit aan bij het rationeel overtuigen als invloedstactiek (Yukl & Falbe, 1991). In deze tactiek

worden feiten, modellen en logische argumenten gebruikt om mensen te overtuigen dat een veranderingsvoorstel uitvoerbaar is en zal resulteren in het behalen van gestelde doelen. Deze invloedstactiek komt overeen met de overredingsstrategie (Zaltman & Duncan, 1977) en het gebruik van principes, theorieën en modellen (Blake & Mouton, 1979). Een tweede tactiek is het sluiten van coalities en het gebruiken van de steun en de hulp van anderen om een persoon te overtuigen (Yukl & Falbe, 1991). De empirisch-rationele strategie en de invloedstactieken van rationeel overtuigen en het sluiten van coalities leiden over het algemeen tot meegaandheid met veranderingsvoorstellen (Boonstra & Van der Vlist, 1996a). Deze meegaandheid is voldoende als het gaat om voorspelbare en gestructureerde veranderingsprocessen met een bekend en weinig complex probleem en een duidelijke oplossingsrichting. Er is echter grote kans op problemen bij de implementatie als het gaat om complexe en ingrijpende veranderingen waarin structurele, culturele en politieke dimensies een rol spelen. In deze situatie is meegaandheid niet genoeg en gaat het erom om actieve betrokkenheid te bewerkstelligen bij het oplossen van problemen.

Het expertperspectief leidt tot een veranderingsproces dat wordt geïnitieerd door de top en waarbij experts een belangrijke rol vervullen in de sturing en uitvoering. De probleemoriëntatie is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van topmanagement. De veranderingsmethodiek heeft kenmerken van de taakstructurele benadering die gebruik maakt van formele modellen om de complexiteit van de organisatie te overzien (Bruining & Allegro, 1978). Er worden algemeen geldende ontwerpregels en uniforme werkwijzen en methoden gehanteerd. Het ontwerp begint met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. De ingeschakelde deskundigen zijn overwegend experts die zich primair richten op het ontwerp van een nieuwe technologie en een nieuwe structuur voor de organisatie. Participatie tijdens het veranderingsproces is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen en de nieuwe organisatie in abstracties beschreven wordt los van de bestaande situatie. De aanpak heeft veel kenmerken van de ontwerpbenadering (Boonstra, 1991; Van der Vlist & Steensma, 1995). De aanpak kan zinvol zijn bij een veranderingsproces in een stabiele en voorspelbare situatie waarin de problemen weinig complex en technologisch van aard zijn.

### **Onderhandelingsperspectief**

In de twee hiervoor beschreven perspectieven ligt het accent op de manager die anderen beïnvloedt en veranderingen stuurt. In het onderhandelingsperspectief komt de nadruk meer te liggen op invloedsprocessen tussen groepen in organisaties. Organisaties worden gezien als netwerken waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn en een evenwicht proberen te handhaven tussen samenwerking en competitie (Mastenbroek, 1996). Processen in organisaties worden beïnvloed door de wijze waarop de organisatie is gestructureerd en machtsbronnen zijn verdeeld. De verdeling van machtsbronnen kent een zekere stabiliteit. Deze stabiliteit komt voort uit de noodzaak tot samenwerking om bedrijfsdoelen te realiseren, de formele structuur van de organisatie en de wijze waarop de verdeling van macht in het verleden tot stand is gekomen (Pfeffer, 1981). Groepen in de organisatie werken samen in het realiseren van doelen, maar streven ook eigen belangen na. Conflicten ontstaan als de doelen van groepen uiteen gaan lopen of als de belangen van een groep worden geschaad (Pettigrew, 1973). In de sociale psychologie is deze visie gerelateerd aan de ruiltheorie waarin de invloed van personen of groepen wordt teruggevoerd om de mogelijkheden die de persoon of de groep heeft om anderen te voorzien van relevante opbrengsten (Kelley en Thibaut, 1978). De machtsbronnen van groepen zijn afhankelijk van drie factoren: de capaciteit om onzekerheid te reduceren in de dagelijkse gang van

zaken, de mate waarin de groep onmisbaarheid is in het realiseren van doelen, en de mate waarin een groep invloed kan uitoefenen op de wijze van werken en de toewijzing van middelen (Pfeffer, 1992). Bij het veranderen van organisaties komen de bestaande structuren en machtsverhoudingen onder druk te staan. In het veranderingsproces spelen allerlei groepen een rol om de uitkomst van het veranderingsproces in hun voordeel te beïnvloeden. Weerstand wordt in deze visie gezien als een resultaat van invloedsuitoefening door een groep of een persoon en als een poging om eigen belangen veilig te stellen en meer invloed te verkrijgen.

In het onderhandelingsperspectief past een transactionele stijl van leiderschap. Deze stijl kan worden beschouwd als een op economische ruiltheorie gebaseerde manipulatie met positieve en negatieve sancties om mensen te beïnvloeden (Burns, 1978). Volgens Van der Vlist is transactioneel leiderschap gebaseerd op de aanname dat sociale interacties als ruilrelaties kunnen worden opgevat waarin de kosten en de opbrengsten voor de betrokken groepsleden voldoende in evenwicht zijn. Hij beschouwt deze stijl van leiderschap als machtsgeoriënteerd gezien de hoeveelheid ruilmiddelen die de leider ter beschikking staan en gezien de grote afhankelijkheid van ondergeschikten. De uitkomst van dergelijke interacties is in de regel op zijn best aanvaardbaar voor de ondergeschikte en bevredigend voor de organisatie. Hij stelt dat dit transactioneel leiderschap een beperkte visie op leiderschap impliceert omdat mensen zich niet alleen laten leiden door eigenbelang (Van der Vlist, 1991).

In veranderingsprocessen die zijn gebaseerd op onderhandelingen wordt vooral gebruik gemaakt van onderhandelingsstrategieën (Zaltman & Duncan, 1977). Bij deze strategie creëert een manager die veranderingen leidt de voorwaarden voor het tot stand komen van veranderingen door materiele of andere faciliteiten te scheppen. Groepen worden positieve uitkomsten in het vooruitzicht gesteld wanneer zij de veranderingen accepteren. De strategie doet een appel op de afwegingen die partijen plegen in termen van kosten en baten en benadrukt dat men erop vooruit gaat als men met de verandering meegaat. De onderhandelingen hebben tot doel om tegenstellingen, spanningen en meningsverschillen tussen verschillende partijen op te lossen en overeenstemming te bereiken waarbij recht wordt gedaan aan de belangen van de partijen. De onderhandelingen vinden deels openlijk plaats en de groepen zijn zich grotendeels bewust van het machtsproces. Bij de onderhandelingen worden veel van de eerdere beschreven machtsbronnen gebruikt om een goede uitgangspositie te creëren en het onderhandelingsproces te beïnvloeden door het opbouwen van goede argumentaties, het dreigen met sancties of het beïnvloeden van de onderwerpen en procedures van de onderhandelingen. Management heeft over het algemeen de beschikking over meer machtsbronnen dan andere groepen. Ze kunnen deze bronnen aanwenden om conflicten in hun voordeel te beslechten of een sterke positie in te nemen in het onderhandelingsproces waardoor er een grote kans bestaat dat de belangen van het management sterker worden gerealiseerd dan de belangen van andere partijen in het veranderingsproces. De meest voor de hand liggende invloedstactiek is het impliciet of expliciet doen van een belofte dat in ruil voor steun aan de verandering een tegenprestatie wordt geleverd zoals het verbeteren van de kwaliteit van het werk, steun bij de implementatie of specifieke beloningen (Boonstra & Van der Vlist, 1996a). Ook de eerder beschreven harde invloedstactieken en rationeel overtuigen kunnen in het onderhandelingsproces worden ingezet.

Het onderhandelingsperspectief leidt tot een veranderingsproces waarin allerlei partijen trachten om hun belangen veilig te stellen. In formele en informele onderhandelingen wordt invloed uitgeoefend. De participatie van meerdere groepen in het veranderingsproces kan ertoe leiden dat het probleem van meerdere kanten wordt belicht en dat oplossingen beter worden afgewogen. De uitkomsten en het

verloop van het veranderingsproces kan sterk worden beïnvloed door groepen die beschikken over relevante en schaarse kennis en informatie, die onzekerheid kunnen reduceren en die het succes of falen van de organisatie kunnen beïnvloeden. Als partijen even machtig zijn, kan dit leiden tot langdurige besluitvormingsprocessen en een politieke arena. Wanneer deze politieke arena langere tijd voortduurt komt de voorgang van het veranderingsproces onder druk en kan het voortbestaan van de organisatie worden bedreigd (Koopman & Pool, 1997). De besluitvorming over het veranderingsproces zal moeizamer verlopen als er in het veranderingsproces sprake is van schaarse goederen of negatief te waarderen uitkomsten. Bij structuurveranderingen verzetten leidinggevenden zich dikwijls tegen de verandering omdat zij bang zijn dat hun positie in het geding is. Deze weerstand is vaak een reactie op de (vermeende) aantasting van de belangen van leidinggevenden als gevolg van de voorgestelde verandering (Van der Vlist, 1989). In het onderhandelingsperspectief kunnen belangentegenstellingen eerdere worden gesignaleerd en kan beter rekening worden gehouden met de wensen en doeleinden van verschillende. Partijen. De onderhandelingsaanpak kan zinvol zijn bij complexe vraagstukken waarbij meerdere partijen betrokken zijn die invloed op het veranderingsproces kunnen uitoefenen.

### **Verleidingsperspectief**

Het verleidingsperspectief sluit aan bij de vooronderstelling dat ideeën, werkelijkheidsvoorstellingen en gedeelde waarden aan de basis staan van organisaties. Sociale verbanden kennen een eigen structuur en cultuur die zijn gebaseerd op regels, gewoonten, overlegvormen, taal, communicatie, taal en gebruik van symbolen die gezamenlijk leiden tot definities van de werkelijkheid. Deze definities van de werkelijkheid nemen groepen als uitgangspunt voor hun gedrag en hun onderlinge interacties. De cultuur van een organisatie kan bewust en planmatig veranderd worden. Via het veranderen van culturele waarden en werkelijkheidsvoorstellingen kan indirect ook het gedrag van mensen in de organisatie worden beïnvloed (Van der Vlist, 1992b). De cultuur van een organisatie draagt bij aan stabiliteit en is machtsbepalend omdat in de culturele constellatie de bestaande machtsverhoudingen als vanzelfsprekend en onontkoombaar worden beschouwd. De werkelijkheidsvoorstellingen van individuen of groepen hebben een zodanige vorm gekregen dat de groepsleden hun positie en rol accepteren in de bestaande structurele en culturele constellatie omdat ze deze constellatie als vanzelfsprekend ervaren en geen alternatieven zien (Lukes, 1974). De bestaande machtsverhoudingen en arbeidsverdeling worden gezien als neutraal en legitiem omdat ze afgeleid worden uit algemeen aanvaarde normen en waarden en zijn verankerd in taalgebruik (Alvesson, 1996, Hardy & Clegg, 1996). Het zijn indirecte, onzichtbare en onbewuste processen van invloedsuitoefening omdat partijen zich er niet van bewust zijn dat er invloed wordt uitgeoefend. Partijen handelen uit vrije wil en belangentegenstellingen lijken overwonnen. Pas achteraf blijkt dat er een beïnvloedingsproces heeft plaatsgevonden waarin de belangen en wensen van de ene groep in grotere mate gerealiseerd zijn dan de belangen of wensen van andere groepen.

Leidinggevenden spelen in het verleidingsperspectief een speciale rol omdat zij, meer dan anderen in de organisatie, de gelegenheid hebben om betekenis te geven aan gebeurtenissen en zo bij te dragen aan de ontwikkeling van waarden en normen. Van der Vlist (1995b) stelt dat het vaak leidinggevenden zijn die als eerste acties ondernemen, aanwijzingen geven, gebeurtenissen kiezen, iets als feit benoemen en daarmee verregaand bepalen wat relevante gebeurtenissen zijn die om interpretatie en actie vragen. Op deze wijze dragen leidinggevenden bij aan de vorming van een organisatiecultuur en de betekenis van organisaties in verandering. Beïnvloeding van werkelijkheidsvoorstellingen kan

heimelijk plaats vinden via de verborgen beïnvloeding van normen, waarden en doeleinden middels manipulatie van informatie of gedrag.

Werkelijkheidsvoorstellingen kunnen ook openlijk worden beïnvloed in open discussie. Er kan in dit verband worden gesproken over transformationeel leiderschap. Hiervan is sprake als een leider in staat is de behoeften van medewerkers te verbreden en te versterken en deze mede te richten op de doelen van de groep en de organisatie. De transformationeel leider heeft een enthousiastmerende visie, toont vertrouwen, stelt hoge eisen aan eigen en andermans prestaties, toont een hoge betrokkenheid en formuleert doelen en taken in ideologische termen (Den Hartog, Koopman & Van Muijen, 1997). Behalve dat leidinggevenden het veranderingsproces kunnen stimuleren en sturen, kunnen ze de veranderingen ook belemmeren. Dit is dikwijls het geval met leidinggevenden op het middenniveau. Juist omdat deze groep leidinggevenden de bestaande cultuur hebben helpen maken door betekenis te geven aan voorvallen en gebeurtenissen, kunnen ze optreden als 'culturele wachters' omdat hun eigen opvattingen sterk verbonden zijn met de bestaande waarden en normen. Veranderingen impliceren dat algemeen aanvaarde gedragspatronen moeten worden afgeleerd en vervangen door andere patronen en hiermee hebben leidinggevenden vaak grote moeite (Boonstra & Van der Vlist, 1996b).

In veranderingsprocessen vanuit het verleidingsperspectief wordt gestreefd naar actieve betrokkenheid, acceptatie van de veranderingen en betrokkenheid bij de ontwikkeling van nieuwe betekenissen. Een veranderingsstrategie die aansluit bij het verleidingsperspectief is de verleidingsstrategie. Deze strategie kent vier elementen (Doorewaard, Benschop & Brouns, 1997). Ten eerste is er sprake van instemming met de bestaande structuur en cultuur door degenen die worden beïnvloed. Ten tweede blijkt dat employees zich identificeren met de eisen die de structuur en cultuur van de organisatie aan hen stelt. Ten derde wordt instemming van employees verkregen door het aanbieden van verleidelijke situaties, waarin tegelijkertijd minder aantrekkelijke situaties worden gecreëerd. Ten vierde vindt er perspectiefwisseling plaats waarbij niet meer wordt gekeken naar de negatieve consequenties, maar vooral naar de positieve gevolgen van de verandering. Als deze veranderingsstrategie bewust wordt toegepast door leidinggevenden bestaat het gevaar van manipulatie waarbij een partij de waarden, attitudes en werkelijkheidsvoorstellingen van andere partijen probeert te beïnvloeden door overtuiging en alle mogelijke manieren van beïnvloeding en specifiek door relevante informatie zo te hanteren dat sommige alternatieven niet langer wenselijk lijken. Het kan gaan om het selectief hanteren en doorgeven van informatie en het presenteren en benadrukken van positieve uitkomsten waarbij later blijkt dat het om valse beloften gaat. Manipulatie leidt dikwijls tot weerstand als duidelijk wordt dat ervan gebruik is gemaakt. Er ontstaat een sfeer van wantrouwen die een voedingsbodem vormen voor conflict en waarin het lastig wordt om in een nieuwe situatie tot overeenstemming te komen.

Een andere strategie is de normatief-reeducatieve strategie (Chin & Benne, 1976). Deze strategie ziet de mens als van nature actief, op zoek naar impulsen en bevrediging van behoeften. Het gedrag van mensen wordt gezien als nauw verbonden met waarden en normen. De strategie is erop gericht om mensen bewust te maken van de relatie tussen normen en gedrag om vervolgens door training een verandering te bewerkstelligen in houding, attitudes, waarden, normen en gedrag.

Een invloedstactiek die nauw aansluit bij de twee beschreven strategieën is inspireren door met veel enthousiasme en overtuiging een voorstel te presenteren waarmee enthousiasme wordt overgedragen, een beroep wordt gedaan op waarden en idealen en het vertrouwen wordt vergroot dat de veranderingen gerealiseerd kunnen worden (Boonstra & Van der Vlist, 1996a). Een andere invloedstactiek is het doen van een persoonlijk appel door te benadrukken dat de persoon de juiste kwaliteiten heeft om een taak tot een goed einde te brengen.



Het verleidingsperspectief leidt tot een veranderingsproces waarin de kennis, inzichten en ervaringen van medewerkers worden gemobiliseerd. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn bij alle fasen in het veranderingsproces betrokken. Het leer- en veranderingsvermogen van de organisatie wordt vergroot doordat organisatieleden gezamenlijk problemen analyseren en de veranderingen zelf vormgeven (Boonstra & Vink, 1996). Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. De aanpak heeft kenmerken van de ontwikkelingsbenadering, maar het aanreiken van overkoepelde en vernieuwende kaders en processturing door leidinggevenden en procesdeskundigen is vaak nodig om fundamentele veranderingen te bewerkstelligen in de overgang van bureaucratische naar flexibele en innovatieve organisaties (Boonstra, 1994). Hoewel de benadering onmiskenbaar effectief is om veranderingen te realiseren in sociale systemen, plaatst Van der Vlist (1993) de kritische kanttekening dat het combineren van de ontwikkelingsbenadering met het stellen van kaders voor verandering kan leiden tot een paternalistische aanpak die het gevaar van manipulatie in zich draagt. Hij pleit daarom voor een democratische aanpak met kenmerken van zelfsturing en dialoog die aan de basis staan van nieuwe organisatievormen die zijn gebaseerd op minimale arbeidsdeling en overcapaciteit van functies.

### **Leerperspectief**

In de hiervoor beschreven perspectieven komt naar voren dat beïnvloedingsprocessen een belangrijke rol spelen in veranderende organisaties. Een vraag is of fundamentele veranderingen in organisaties kunnen worden bewerkstelligd en leerprocessen kunnen worden bevorderd op een wijze die open en helder is voor alle betrokkenen en waarbij rekening wordt gehouden met de belangen en ontwikkelingsperspectieven van alle betrokken partijen. In het leerperspectief worden organisaties beschouwd als het product 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. Dit leidt tot een veranderingsproces waarin dialoog en communicatie centraal staan. Alle niveaus uit één of meerdere organisaties worden samengebracht om problemen te bespreken, het werk te beschrijven, een koers voor verandering vast te stellen en te leren van de in gang gezette veranderingen. 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. De benadering veronderstelt dat veranderingen, ontwikkelingen en leerprocessen op gang kunnen worden gebracht door een open dialoog. In deze dialoog wordt kennis uitgewisseld, het onafhankelijk denken gestimuleerd en ruimte gecreëerd om verschillende standpunten en opvattingen te onderzoeken en alternatieven af te wegen. Door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën worden de opvattingen en de houdingen van participanten wederzijds beïnvloed en ontstaat er een gezamenlijk stelsel van waarden en normen die het gedrag richt. Het vormen van een gemeenschappelijke taal en begrippenkader en het vormen van een nieuw waarden- en normenpatroon zijn in deze aanpak essentieel (Gustavsen, 1992). Door communicatie ontwikkelt zich een gemeenschappelijke taal waarmee gebeurtenissen begrepen kunnen worden. Er ontstaat begrip voor elkaars perspectieven en standpunten en er ontwikkelt zich een gezamenlijk beeld van de gewenste toekomst. Het leerperspectief als een democratisch ontwikkelingsperspectief is vooral in Zweden verder uitgewerkt (Gustavsen, 1992; Gustavsen, Hofmeijer, Philips & Wikman, 1996; Alvesson, 1996; Alvesson & Deetz, 1996). De kern van deze aanpak is dat meerdere organisaties in een netwerk bijeen worden gebracht en dat door een democratische dialoog kennis wordt uitgewisseld en lokale theorieën worden ontwikkeld die leiden tot meer democratische verhoudingen en vernieuwing van organisaties in relatie tot hun omgeving. De

meest recente ontwikkeling in de aanpak is de sociaal-ecologische aanpak, waarbij interorganisationale netwerken worden samengebracht om hun functioneren in een maatschappelijke context te bespreken en verbeteringen in hun functioneren aan te brengen.

Het leerperspectief op strategische en organisatorische veranderingen verlangt participatief en inspirerend leiderschap. Van der Vlist (1991) ziet hiervan als kern dat de leider in staat is voorvallen, gebeurtenissen, prestaties en toekomstige mogelijkheden te begrijpen vanuit een meervoudig perspectief. In het besluitvormingsproces over de koers en de inrichting van de organisatie wordt het perspectief van de leider verbonden met het perspectief van ondergeschikten, belangengroepen en het algemeen publiek. De leider heeft een hoge mate van betrokkenheid bij de mensen die hij leidt. Medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming over de organisatiedoelen, de strategische koers en de organisatie van het werk. De gezamenlijke doelbepaling en de onderlinge afhankelijkheid voor het realiseren van veranderingen leiden tot verhoudingen op basis van vertrouwen en respect (Boonstra & Van der Vlist, 1996c).

De veranderingsstrategie die goed past in dit perspectief is de eerder genoemde normatief-reeducatieve strategie. De begeleider van veranderingsprocessen speelt echter geen inhoudelijke of procesmatige rol, maar richt zich primair op het scheppen van condities waarin diffusie van kennis en open dialoog mogelijk is en leerprocessen tot stand komen (Van Beinum, 1993). Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen in de strategie een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen. Zoekconferenties, groepsbesprekingen en workshops bieden tegelijkertijd de mogelijkheden om ervaring op te doen met teamgericht werken in een democratische structuur (Emery, 1993). In het zoeken naar oplossingen kan reeducatie en herdefiniëring nodig zijn van waarden, normen, attitudes en menselijke relaties. In het identificeren en definiëren van problemen en het formuleren van oplossingen komen leerprocessen op gang die door de betrokkenen zelf worden geïnitieerd en vormgegeven. Een invloedstactiek in dit perspectief is het uitdragen van een aantrekkelijke en uitdagende visie waarin een beroep wordt gedaan op waarden en idealen. Een andere invloedstactiek is het bieden van participatie in de besluitvorming (Boonstra & Van der Vlist, 1996a).

Het leerperspectief is nauw verbonden met het op gang brengen van leerprocessen middels open communicatie en democratische dialoog. Communicatie stimuleert het veranderingspotentieel omdat ideeën voor verbetering en vernieuwing vorm krijgen als informatie beschikbaar is en de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd. 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. Hierdoor kunnen nieuwe perspectieven op organiseren ontstaan en leerprocessen tot ontwikkeling komen. Organisationeel leren wordt gezien als een gemeenschappelijke gebeurtenis waarin nieuwe betekenissen en visies op de werkelijkheid worden geconstrueerd. Het 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, 1990). Bij het leren gaat het om tweede orde veranderingen waarin een wijziging wordt gerealiseerd in de paradigma's waarop het organiseren berust. De grondslagen van het organiseren worden bespreekbaar gemaakt en gewijzigd in een interactief proces tussen organisatieleden.

## **Perspectieven en uitdagingen**

In deze slotparagraaf worden eerst de beschreven perspectieven met elkaar vergeleken en schematisch samengevat. Tot slot wordt ingegaan op de effectiviteit van de perspectieven en strategieën in grootschalige en ingrijpende veranderingsprocessen in organisaties.

### **Een vergelijking van perspectieven**

In de vijf perspectieven is sprake van invloedsuitoefening, zij het dat de invloed op fundamenteel andere wijzen wordt angewend. In het machtspectief gaat het om bewuste en directe machtsuitoefening waarbij de positiemacht een belangrijke pijler is van degene die invloed uitoefent. In het expertperspectief is de machtsuitoefening minder direct en spelen vooral de persoonlijke machtsbronnen een rol van degene die invloed uitoefent. Het onderhandelingsperspectief kenmerkt zich door bewuste invloedsuitoefening waarbij positiemacht en persoonlijke machtsbronnen beiden een rol spelen. In dit perspectief is de aandacht gericht op interactie tussen groepen die een zeker machtsevenwicht kennen en opkomen voor hun belangen. In het verleidingsperspectief en het leerperspectief is de machtsuitoefening diffuus, indirect en voor een deel zelfs onbewust. Het gaat hierbij om interactieprocessen tussen groepen in sociale systemen.

Het leiderschap in de perspectieven verschilt wezenlijk. Kuipers (1989) maakt een onderscheid tussen managers en leiders. Managers vertonen gedrag dat sterk leunt op positiemacht en een autocratische of transactionele stijl van leidinggeven. De manager stuurt zijn ondergeschikten aan op basis van een zakelijk contract, construeert organisaties op basis van rationaliseringsprincipes en calculeert zijn weg in een voorspelbaar geachte omgeving. Het gedrag van leiders sluit meer aan bij de transformationele en participatieve stijl van leidinggeven. De leider voert zijn volgers aan, ontwikkelt samenhang in de organisatie en zoekt hij zijn weg in een onzeker geachte omgeving waarbij klanten en organisatieleden worden betrokken om een koers vast te stellen. Mensen worden gemotiveerd omdat de leider een visie uitdraagt en zijn mensen respecteert (vgl. Van der Vlist, 1996).

De vijf perspectieven verschillen fundamenteel in de veranderingsaanpak, de dominante veranderingsstrategieën en de invloedstactieken. In het machtspectief gaat het om een traditionele ontwerp-aanpak die wordt gestuurd vanuit de top en waarbij gebruik wordt gemaakt van machts-dwangstrategieën en harde invloedstactieken. Het expertperspectief kent eveneens een ontwerp-aanpak maar nu met een sterke inbreng van experts. Een empirisch-rationele strategie wordt gecombineerd met rationele overtuiging en middelharde invloedstactieken. Het onderhandelingsperspectief volgt meer een arenamodel voor verandering waarbij partijen invloed pogen uit te oefenen op de koers, de aanpak en de uitkomsten van het veranderingsproces. In dit onderhandelingsproces worden alle mogelijke machtsbronnen angewend om invloed uit te oefenen. In het verleidingsperspectief wordt een ontwikkelingsaanpak gehanteerd en verbonden met een normatief-reeducatieve strategie. Er worden zachte invloedstactieken gebruikt om enthousiasme en betrokkenheid bij de veranderingen te creëren en zo de besluitvorming en het invoeringsproces te vergemakkelijken. In het leerperspectief wordt gestreefd naar dialoog en open discussie met inspireren en consulteren als belangrijkste invloedstactieken. (zie voor een overzicht ook: Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1997) De vijf perspectieven zijn samengevat in tabel 2.

Tabel 2: *Perspectieven op leiderschap, invloed en verandering*

	<b>Machts-Perspectief</b>	<b>Expert-Perspectief</b>	<b>Onderhandelings-perspectief</b>	<b>Verkoop-Perspectief</b>	<b>Leer perspectief</b>
Stijl van leiderschap	Autocratisch met gebruik van positiemacht	Formeel met gebruik van persoonlijke macht	Transactioneel Met gebruik van positiemacht en persoonlijke macht	Transformationeel met aandacht voor betekenisgeving	Democratisch Met veel ruimte voor participatie en dialoog
Invloeds-uitoefening	Directe macht door het hanteren van sancties	Indirecte macht door vertaling van waarden in doelen	Bewuste macht door het uitruilen van belangen	Heimelijke macht door manipulatie of onbewuste macht	Open discussie met ruimte voor meerdere perspectieven
Invloeds-tactieken	Druk uitoefenen Legitimeren Overtuigen	Overtuigen Coalities sluiten	Onderhandelen Druk uitoefenen Overtuigen	Inspireren Persoonlijk appel Overtuigen	Inspireren Consulteren
Veranderings-strategie	Machts-dwang strategie	Empirisch-rationele strategie	Onderhandelings-strategie	Verleidingsstrategie Normatief-reeductatieve strategie	Normatief-reeducatieve strategie Open dialoog
Kenmerken van veranderproces	Sturing door top Lineair proces Weinig participatie Ontwerpgericht	Initiatief door top Inbreng van experts Weinig participatie Ontwerpgericht	Meerdere partijen Politieke processen Hoge onzekerheid Lastige besturing	Veel aandacht voor processturing Veel participatie Ontwikkeldericht	Open discussie Optimale participatie Organisationeel leren Ontwikkeldericht
Criteria voor succes	Financiële en technische resultaten	Financiële en technische resultaten	Mate van realisatie deelbelangen Mate van acceptatie	Mate van acceptatie Kwaliteit van arbeid en organisatie	Mate van participatie Nieuwe perspectieven Democratisering
Gedrags-consequenties	Weerstand of meegaandheid	Meegaandheid of weerstand	Conflicten en weerstanden	Betrokkenheid en meegaandheid	Actieve steun en betrokkenheid
Contingenties	Crisissituatie Beperkte tijd Sterke leiding	Stabiele situatie Technische problemen Weinig conflicten	Complexe en politiek geladen vraagstukken Meerdere partijen	Behoefte aan ingrijpende verbeteringen van kwaliteit en innovatievermogen	Wens tot ingrijpende veranderingen van werkelijkheidsbeelden, machtsverhoudingen en leervermogen

In Nederland kiezen de meeste bedrijven voor een ontwerp-aanpak bij veranderen. De nadruk ligt dan op het expertperspectief met een empirisch-rationele veranderingsstrategie. Als deze aanpak vervolgens tot weerstand leidt, worden elementen gebruikt uit de machts-dwang strategie. De ontwerp-aanpak is in veel situaties niet effectief: het veranderingsproces wordt vroegtijdig afgebroken, doelen worden niet behaald en verbeteringen in het functioneren zijn niet vast te stellen. Grootschalige en ingrijpende veranderingsprocessen worden zelden tot een goed einde gebracht met ontwerpstrategieën. Voor dergelijke veranderingen is betrokkenheid nodig en actieve steun om problemen op te lossen of nieuwe toekomsten te realiseren. Het verkoopperspectief en het leerperspectief hebben veel kenmerken van de ontwikkelingsaanpak. Deze aanpak leidt eerder tot betrokkenheid bij veranderingen, draagt bij aan het leervermogen van organisaties is beter geschikt bij grootschalige en fundamentele veranderingsprocessen.

## Literatuur

- Alvesson, M. (1996) *Communication, power and organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. and Deetz, S. (1996) Critical theory and post-modern approaches in organization studies. In: S.R. Glegg, C. Hardy, and W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bass, B.M. (1960) *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York: Harper.
- Beer, M. (1980) *Organization Change and development: A Systems View*. Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- Beer, M. (1988) The critical path for change: Keys to success and failure in six companies. In: R.H. Killmann & T.J. Covin (eds.) *Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey Bass.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (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. (1991) *Integrale organisatie-ontwikkeling. Theorie en praktijk van fundamentele veranderingsprocessen*. Utrecht. Lemma.
- Boonstra, J.J. (1994) Herontwerp, re-engineering en ontwikkeling. *Gedrag & Organisatie*, 7(6), 331-351.
- Boonstra, J.J. (1994) Herontwerp, reengineering en ontwikkeling
- Boonstra, J.J. (1995) The use of power and influence tactics in change processes. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Power dynamics and organizational changes*. Leuven, Belgium: EAWOP.
- Boonstra, J.J. Emans, B, Steensma, H.O. en Wilke, H. (red.) (1997) Macht in organisaties en groepen. *Themanummer Gedrag & Organisatie*, 10(6), (132 blz.)
- Boonstra, J.J. & Gravenhorst, K.M. (eds.) (1997) Power dynamics and Organizational change. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(2) Special issue. London: Francis & Taylor.
- Boonstra, J.J.; Steensma, H.O. & Demenint, M.I. red. (1996) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Utrecht: De tijdstroom.
- Boonstra, J.J. & Steensma, H.O. (1997) Machtsprocessen in organisaties. In: Aernsbergen, J.; Berkel, C.; Dohmen, J. & De Jong, W. (red.) *Handboek Strategie & Beleid. Themacahier 7*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Boonstra, J.J. & Vlist, R. van der (1996) Begeleiden van veranderingsprocessen. In: Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint M.I. (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Utrecht: De Tijdstroom.. 55-98.
- Boonstra, J.J. & Vlist, R. van der (1996) Organisatiecultuur. In: Aernsbergen, J.; Berkel, C.; Dohmen, J. & De Jong, W. (red.) *Handboek Strategie & Beleid. Themacahier 3*. Alphen a/d Rijn: Samsom. (32 blz.).
- Boonstra, J.J. & R. van der Vlist (1996) Management en Leidinggeven. In: Aernsbergen, J., Berkel, C., Dohmen, J. & De Jong, W. (red.) *Handboek Strategie & Beleid. Themacahier 4*. Alphen a/d Rijn: Samsom. (34 blz.).
- Boonstra, J.J. & M.J. Vink (1996) Technological and organizational innovation: a dilemma of fundamental change and development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(3), 351-376.
- Bouwen, R. (1995) The reconstruction of power relationships. Four approaches dealing with the new logic and the dominant logic in organizational innovation. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Power dynamics and Organizational Change*. Leuven: EAWOP.
- Bruining, G.R.P. & Allegro, J.T. (1983) Organisatie-ontwikkeling. In: Drenth, P.J.D., Therry, H. & De Wolf, Ch.J. (red.) *Handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, 4.9. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper Row.
- Chin, R. & Benne, K.D. (1976) General strategies for effecting changes in human systems. In: Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R. & Corey, K.E. (eds.) *The planning of change*. Holt, Rinehart & Winston.
- Den Hartog, D.N.; Koopman, P.L. & Van Muijen, J.J. (1997) Leiderschap en machtsuitoefening in organisaties: inspireren, ruilen en consulteren. *Gedrag & Organisatie*, 10/6, 412-429.
- Doorewaard, H, Benschop, Y.W.M. & Brouns, B. (1997) Impliciete machtsprocessen in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 10/6, 312-329.
- Emerson, R.M. (1962) Power-dependance relations. *American sociological review*, 27(1), 31-41.
- Emery, M. (1993) *Participative design for participative democracy*. Canbarra: Centre for continuing education, Australian National University.

- Falbe, C.M. & Yukl, G. (1992) Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 638-652.
- French, W.L. & C.H. Bell (1995) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for organizational improvement*. 5th. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Greiner, L.E. & Schein, V.E. (1988) *Power and organization development. Mobilizing power to implement change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Gustavsen, B.; Hofmeijer, B.; Ekman Philips, M.; Wikman, A. (1996) Concept driven development and the organization of the process of change. Amsterdam: John Benjamins.
- Habermas, J. (1972) *Knowledge, and human interests*. London: Heinemann.
- Habermas, J. (1984) *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press.
- Hardy, C. & Clegg, S.R. (1996) Some dare call it power. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organizational studies*. (pp. 622-641). London: Sage.
- Hickson, D.J., C.R. Hinings, C.A. Lee, R.E. Schneck, & J.M. Pennings (1971) The strategic contingencies theory of interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, nr. 2, p. 216-229.
- Kanter, R.M. (1993) *The change masters. Corporate entrepreneurs at work*. 2nd. ed. London: Routledge.
- Kelley, H.H. & Thibaut, J.T. (1978) *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Koopman, P.L. & Pool, J. (1996) Management en besluitvorming in organisaties. Een strategisch perspectief. 2<sup>e</sup> druk. Assen : Van Gorcum.
- Jermier, J.M.; Knights, D.; Nord, W.R. (1994) *Resistance and power in organizations*. London: Routledge.
- Kuipers, H. (1989) De leider-manager. Het wankel evenwicht tussen leiderschap en management. *Gedrag & Organisatie*, 2(4/5), 199-221.
- Kuipers, H. & Van Eybergen, R. (1994) Expertise en anti-expertise in de sociotechniek. *Gedrag & Organisatie* 7(6), 316-30.
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*. London: MacMillan.
- Mastenbroek, W.F.G. (1996) *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*. 4<sup>e</sup> druk. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Pettigrew, A. M. (1973) *The Politics of Organizational Decision-making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A.M. (1977) Strategy formulation as a political process. *International studies of management and organization*, 7(2), 78-97.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Pfeffer, J.(1992) *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard.
- Raven, B.H. (1992) A power-interaction model of interpersonal influence. In: I.D. Steiner & M. Fischbein (eds.) *Current studies in social psychology*. New York: Hlot, Rinehart & Winston.
- Schein, E. (1994) On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational dynamics*, (1), 40-51.
- Van Beinum, H.J.J. (1993) The kaleidoscope of workplace reform. In: F. Nashold, R.E. Cole, B. Gustavsen & H. van Beinum (eds.) *Constructing the new industrial society*. Assen: Van Gorcum.
- Van Beinum, H.J.J.; Faucheux, C & Van der Vlist, R. (1996) Reflections on the epigenetic significance of action research. In: Toulmin, S. & Gustavsen, B (eds.) *Beyond theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Van der Vlist, R. (1981) *De dynamiek van sociale systemen. De bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Van der Vlist, R. (1989) Weerstand van leidinggevendenden tegen fundamentele veranderingen van de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 2(4/5), 305-314.
- Van der Vlist, R. (1991) *Leiderschap in Organisaties. Kernvraagstuk voor de jaren negentig*. Utrecht: Lemma.
- Van der Vlist, R. (1992a) Inleiding bij integrale organisatie-ontwikkeling. In: J.J. Boonstra, *Integrale organisatie-ontwikkeling*. 2<sup>e</sup> druk. Utrecht: Lemma.
- Van der Vlist, R. (1992b) Organisatiecultuur; de betekenis van en de relevantie voor het functioneren van organisaties. In: Van der Vlist, R. (red.) *Visie op organisatiecultuur; een multidisciplinair perspectief*. Utrecht: Lemma.

- Van der Vlist, R. (1993) Geplande verandering van organisaties en organisatie-ontwikkeling in de jaren negentig. In: Drenth, P.J.D., Therry, H. & De Wolf, Ch.J. (red.) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, 4.5. Gorcum: Van Loghum Slaterus
- Van der Vlist, R. (1995a) De persoon van de leider; een overzicht van de literatuur. In: R. v.d. Vlist, H. Steensma, A, Kamperman & J. Gerrichhauzen (red.) *Handboek Leiderschap in arbeidsorganisaties*. Blz. 23-38. Utrecht: Lemma.
- Van der Vlist, R. (1995b) Leiderschap en organisatiecultuur. In: R. v.d. Vlist, H. Steensma, A, Kamperman & J. Gerrichhauzen (red.) *Handboek Leiderschap in arbeidsorganisaties*. Blz. 216-233. Utrecht: Lemma.
- Van der Vlist, R. & Steensma, H.O. (1995) Participatie. In: R. v.d. Vlist, H. Steensma, A, Kamperman & J. Gerrichhauzen (red.) *Handboek Leiderschap in arbeidsorganisaties*. Blz. 175-193. Utrecht: Lemma.
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977) *Strategies for planned change*. New York: J. Wesley & Sons.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. (1991) Importance of of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 416-423.