

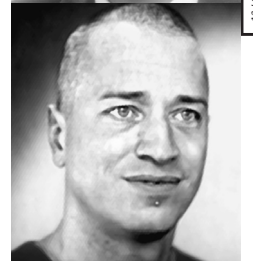
# Het veranderingsvermogen van organisaties

## INTERPRETATIE VAN VIJF CONFIGURATIES EN IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK VAN ORGANISATIEVERANDERING

Ingrijpende organisatieveranderingen zijn vaak complex en veel organisaties slagen er niet in de uitkomsten te behalen die zij nastreven. Het in kaart brengen van het veranderingsvermogen van organisaties en op grond daarvan plegen van interventies in veranderingsprocessen kunnen positief bijdragen aan het verloop en de afronding van veranderingsprocessen. Dit onderzoek naar veranderingsprocessen wijst uit dat er in het veranderingsvermogen van organisaties verschillende configuraties te herkennen zijn. In dit artikel worden de gevonden configuraties uiteengezet en toegelicht, wordt de betekenis van deze bevindingen besproken en wordt aandacht gegeven aan het belang van terugkoppeling van onderzoeksresultaten aan organisaties in verandering.<sup>1</sup>

### Inleiding

Organisatieverandering is voor veel organisaties een moeizaam proces. Verandering leidt dikwijls niet tot verbetering en vaak tot het ontstaan van nieuwe problemen in plaats van tot het oplossen van oude problemen. Het oorspronkelijke doel van de verandering, het oplossen van een probleem of het introduceren van een verbetering, wordt dikwijls niet gerealiseerd. Veel veranderingsprogramma's slagen er niet in de verandering succesvol af te ronden (Pettigrew, 1997; Boonstra, 2000). Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat bij herontwerp van bedrijfsprocessen meer dan 70 procent van de projecten niet aan de verwachtingen voldoet (Bashein, Marcus en Riley, 1994; Davidson, 1993). Grootschalige technologische innovaties leiden vaak niet tot de gewenste verbetering van productiviteit, de toegevoegde waarde van een product of een toename van het vermogen te innoveren (Boonstra, 1997). De bedrijfsgeschiedenis kent veel bedrijven die faalden te innoveren of de behoefte te herkennen zich aan te passen aan overduidelijke verandering (Kanter, 1984). De vraag die daaruit volgt is: waarom verlopen



Renate Werkman, Jaap Boonstra en Kilian Bennebroek Gravenhorst

*Drs. R.A. Werkman werkt als promotieonderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam. Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar 'Management van veranderingen in organisaties' aan dezelfde universiteit en programmamanager voor Executive Change Management bij Sioo. Drs. K.M. Bennebroek Gravenhorst is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij zich bezighoudt met ingrijpende veranderingen in organisaties.*

organisatieveranderingsprojecten moeizaam en zijn de resultaten onbevredigend? Hoe komt het dat veranderen associaties oproept met woorden als 'moeizaam' en 'onproductief'? Wat is er de oorzaak van dat veranderingsprocessen in veel gevallen eerder een verslechtering dan een verbetering van de situatie teweegbrengen?

De oorzaken voor het falen van organisatieveranderingsprocessen kunnen worden gezocht in verschillende kenmerken van de organisatie en het veranderingsproces. Vanuit het oogpunt van sociotechnische benaderingen kan er aandacht worden besteed aan de inrichting van de organisatie. Gezien vanuit leiderschapsbenaderingen zou er allereerst moeten worden gekeken naar de visie van de leider en culturele benaderingen zouden als uitgangspunt de invloed van de cultuur van de organisatie nemen. Vanuit het machtsperspectief zouden problemen gezocht kunnen worden in macht, beïnvloeding en onderhandelingsprocessen in organisaties, terwijl vanuit procesbenaderingen vooral aandacht aan de veranderaanpak zou worden gegeven als belangrijkste element in verklaringen voor het falen van organisatieveranderingsprocessen (zie bijvoorbeeld Mintzberg, 1999). Vanuit elk van deze benaderingen kan vanuit een specifieke invalshoek worden gekeken naar organisaties en veranderingsprocessen. Heterogene visies op organiseren en verklaringen voor het falen van veranderingsprocessen lijken minder algemeen.

Miller (1996) veronderstelt dat structurele en strategische elementen in organisaties op bepaalde manieren met elkaar samenhangen en daardoor combineren tot bepaalde, veel voorkomende groepen of configuraties. Door naar de samenhang tussen dergelijke kenmerken te kijken is het mogelijk om verder te gaan dan benaderingen die verklaringen zoeken in één enkele variabele. Bepaalde kenmerken van een organisatie zouden volgens deze visie kunnen samenhangen en door de scores van organisaties op deze samenhangende kenmerken te bepalen kunnen kwalitatieve 'configuraties' worden achterhaald. Deze kunnen typologieën representeren en een classificatie geven van organisaties in verandering, maar mogelijk ook iets zeggen over kwalitatieve eigenschappen van een organisatie: de mate waarin elementen in positieve zin met elkaar samenhangen, elkaar richten en versterken. De strategie, structuur, processen en cultuur van een organisatie worden gevormd door een centraal doel of onderliggende focus en complementeren elkaar. Ook de machtsstructuur in de organisatie reflecteert deze focus (Miller, 1996).

In dit artikel onderzoeken we configuraties in het verandervermogen van organisaties. Om het proces van organisatieverandering te begrijpen besteden wij, in tegenstelling tot Miller, niet alleen aandacht aan kenmerken van een organisatie, maar ook aan kenmerken van het veranderproces. Eerst beschrijven we welke aspecten van organisaties barrières vormen voor verandering en hoe deze vastgesteld kunnen worden. Vervolgens beschrijven we vijf onderliggende patronen die een beeld geven van verschillen in het veranderingsvermogen van organisaties en geven we een impressie van de interventiemogelijkheden in elk van de vijf configuraties. We gaan in op de gevolgen van onze bevindingen voor veelgebruikte concepten als weerstand tegen verandering en een beste manier van veranderen.

Ten slotte bespreken we de kracht van survey-feedback in het begrijpen van veranderingsprocessen en het zoeken naar handelingsalternatieven.

## 1. Het veranderingsvermogen van organisaties

Inzicht in de factoren die bijdragen aan vergaande verandering of deze verandering juist hinderen biedt aangrijpingspunten voor een interventiemethodiek in veranderingsprocessen. Aan de Universiteit van Amsterdam is een methodiek ontwikkeld die het veranderingsvermogen van organisaties in kaart brengt en bespreekbaar maakt. Het veranderingsvermogen van een organisatie is gerelateerd aan de *kenmerken van de organisatie* en de *aanpak van het veranderingsproces*. De stand van zaken in een organisatie kan bijdragen aan haar veranderingsvermogen of dit veranderingsvermogen juist hinderen. Ook de invulling van en het management van de veranderingen kunnen een belangrijke predictor vormen van haar veranderingsvermogen.

### KENMERKEN VAN DE ORGANISATIE

De kenmerken van een organisatie vormen het startpunt van de analyse van haar veranderingsvermogen. We evalueren zes kenmerken van de organisatie:

#### Doelen en strategie

Een duidelijke missie en een heldere strategische koers zijn essentieel voor het schetsen van een toekomstbeeld in een organisatie en om de leden van de organisatie een toekomstperspectief te bieden (Belasco, 1990). Het is van belang dat de doelen bekend zijn in een organisatie en dat mensen het eens zijn over deze doelen (Burke, 1987). Een heldere bedrijfsstrategie is van belang om verwarring en misverstanden te voorkomen over de doelen en de richting van de veranderingen (Ansoff en McDonnell, 1990). Een flexibele strategie helpt de organisatie te reageren op veranderingen in de markt of de maatschappij.

#### Technologie

Dit kenmerk betreft de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen, de duidelijkheid over het gebruik van die hulpmiddelen en de informatievoorziening van informatiesystemen over de werkuitvoering. Organisaties gebruiken technologie op veel verschillende manieren als een hulpmiddel of als ondersteunend systeem. De bijdrage van de technologie varieert van het verbeteren van de flexibiliteit en het innovatievermogen van de organisatie tot controle van bedrijfsprocessen en werkuitvoering (Boonstra en Vink, 1996). Als zodanig is technologie te beschouwen als een relevante conditie die veranderingsmogelijkheden creëert en begrenst.

#### Structuur

Structuur verwijst naar de organisatie van het werk en relaties tussen verschillende eenheden in een organisatie. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen

mechanische en organische structuren (Burns en Stalker, 1961). Mechanische structuren zijn formeel en star, en veranderingsprocessen worden door deze starheid bemoeilijkt (Miller en Friesen, 1984). Organische structuren daarentegen, met een flexibele en innovatieve organisatiestructuur, kunnen organisatieveranderingsprocessen vergemakkelijken.

### **Cultuur**

De cultuur van een organisatie beschouwen we als de innovativiteit en ontwikkelgerichtheid van de organisatie, de mensgerichtheid van managers en de mogelijkheden en voorwaarden voor het samenwerken in teams of afdelingen. Cultuurverschillen tussen afdelingen kunnen leiden tot een sterke gerichtheid op de eigen afdeling die het gezamenlijk analyseren van de problemen en werken aan verandering kan bemoeilijken.

### **Het werk**

Deze kenmerken omvatten de mate waarin mensen tevreden zijn met hun werk en de mate waarin de organisatie mogelijkheden voor hen creëert om hun kennis en vermogens in hun werk toe te passen en zichzelf te ontwikkelen. Een open omgeving gericht op leren en ontwikkelen van organisatieleden stimuleert hun denkvermogen en slagvaardigheid. Dit kan de slagvaardigheid in veranderingsprocessen vergroten.

### **Politieke relaties**

Politieke relaties verwijzen naar de balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid van groepen en individuen in organisaties (Mastenbroek, 1998). Pfeffer (1992) beschrijft hoe de centraliteit van groepen en afdelingen macht stimuleert maar uiteindelijk kan leiden tot sterke competitie en non-coöperatief gedrag. Sluimerende of verborgen machtsconflicten tussen onderdelen in de organisatie kunnen tijdens het veranderingsproces leiden tot verstarring van de besluitvorming en onwilligheid om samen te werken.

## **AANPAK VAN HET VERANDERINGSPROCES**

De aanpak van het veranderingsproces wordt vaak niet in beschouwing genomen wanneer het gaat om het vaststellen van het veranderingsvermogen van de organisatie, maar heeft daar wel een belangrijke invloed op (Beer, 1980; French en Bell, 1995; Kanter, Stein en Jick, 1992; Boonstra, 2000). Vaak wordt het veranderingsproces pas zichtbaar voor medewerkers wanneer de doelen of de koers van het veranderingsproces zijn bepaald. Aan het begin van de invoering van de veranderingen vormen zij een beeld van de nieuwe organisatie en de noodzaak van de veranderingen (Jick, 1993). De wijze waarop de veranderingen vorm krijgen en worden aangestuurd bepalen grotendeels dit beeld. Daarom besteden wij aandacht aan de aanpak van de veranderingen wanneer we haar veranderingsvermogen vaststellen. Wij onderscheiden tien kenmerken die samenhangen met de wijze waarop de veranderingen vorm krijgen en worden aangestuurd.

### Koers van de verandering

Een van de eerste stappen in vergaande organisatieverandering is het formuleren van de veranderdoelen, een veranderkoers of het bieden van zekerheid in de aanpak van de verandering. Deze veranderkoers kan, afhankelijk van de aard van de veranderingen, in de lijn liggen van de missie en strategische koers van de organisatie. Nadat actoren in de organisatie hebben besloten dat veranderingen wenselijk zijn, kan de organisatie gaan denken over de richting die het veranderingsproces zou moeten uitgaan. Met andere woorden: er wordt een visie gecreëerd van de koers van de veranderingen (Kotter, 1995). Wanneer er 'gecreëerd' moet worden, zoals in veranderingsprocessen, is leren belangrijk. Genererend leren komt alleen voor wanneer mensen ernaar streven iets te bereiken dat zij werkelijk belangrijk vinden. Hierbij is een *shared vision*, een gedeelde visie, ondersteunend (Senge, 1990). Overeenstemming tussen actoren over de koers of doelen is daarom belangrijk, zowel voor nadere specificatie van de doelen als voor het omvormen van de abstracte doelen naar concrete acties op de werkvloer. Ook moet er duidelijkheid en overeenstemming zijn over de aanpak van de veranderingen.

### Technologische aspecten van het veranderingsproces

Informatie- en productietechnologie kunnen organisatieverandering ondersteunen, maar ook een belangrijk probleem vormen, bijvoorbeeld wanneer systemen niet kunnen worden geïntegreerd in geval van een fusie tussen twee administratieve organisaties. Daarom is het van belang de behoefte aan technologische veranderingen, hun complexiteit en de benodigde inspanning om ze te implementeren, vast te stellen (Clark, 1995). De hoeveelheid en bruikbaarheid van technologische middelen zijn al besproken bij de kenmerken van de organisatie. Hier besteden we aandacht aan de realisatie van technische aanpassingen en de ondersteuning die technologie kan leveren in het realiseren van de veranderingen.

### Spanningen binnen en tussen groepen in de organisatie

Spanningen binnen en tussen groepen lijken een intrinsiek aspect van veranderingsprocessen. Wanneer het veranderingsproces spanningen veroorzaakt tussen groepen, kan dit leiden tot politieke patstellingen, kunnen bestaande machtsconflicten tussen groepen, zoals uiteengezet in de voorgaande beschrijving van organisatiekenmerken, verergeren of kunnen nieuwe conflicten worden gecreëerd. Spanningen binnen groepen ten gevolge van de veranderingen kunnen een reactie zijn op bijvoorbeeld onzekerheid, onduidelijkheid of een lage commitment aan de veranderingen en daarmee een negatieve invloed hebben op het vermogen van de organisatie om te veranderen. Het signaleren van spanningen en het omgaan met die spanningen zijn belangrijke taken van het verandermanagement (Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998).

### Timing van het veranderingsproces

Het belang van timing wordt erkend door veel auteurs, maar specifieke aanbevelingen op dit gebied zijn schaars. Drie dimensies van timing lijken relevant. De fasering van vergaande verandering is bekend en wordt algemeen angewend (French en Bell, 1995). De hoeveelheid veranderingen in een specifieke periode is

een sleutelvariabele in het beoordelen van de timing van veranderingen (Cumings en Worley, 1993). De beschikbare tijd voor elke stap is mogelijk het meest lastige onderdeel. Als de fasen te lang duren kan de verandering haar prioriteit verliezen en zullen de meeste organisatielieden niet merken dat er iets gaande is (Beer, Eisenstat en Spector, 1990). Anderzijds brengt te weinig tijd voor de verandering de probleemoplossing en aanpassing aan de nieuwe situatie in gevaar (Carnall, 1990). Vergaande organisatieverandering eist vaak van mensen dat zij nieuwe gedragingen leren en hun normen en waarden aanpassen. Dergelijke ontwikkelingen kosten tijd en worden belemmerd wanneer de opeenvolging van de stappen te snel is.

#### **Informatievoorziening over de veranderingen**

Tijdens de verschillende stadia in het proces is het geven van informatie en communicatie over de verandering van groot belang (Klein, 1996). Een duidelijke presentatie die aansluit bij de belevingswereld van de organisatielieden, en frequent (zo mogelijk via verschillende media) en via een formele weg wordt gegeven en oprechte informatie bevat, draagt bij aan een effectieve informatievoorziening. Het geeft duidelijkheid over de verandering aan alle lagen van de organisatie en betreft organisatielieden bij het veranderingsproces. Ook het geven van heldere informele informatie draagt bij aan de duidelijkheid en voortgang van de veranderingen.

#### **Draagvlak creëren voor de veranderingen**

Draagvlak creëren door de steun en participatie van organisatielieden te genereren wordt door veel auteurs gezien als cruciaal element in een succesvolle verandering (Beer et al., 1990; Burke, 1987; Kanter et al., 1992; Landau, 1998). Actieve betrokkenheid van de topmanagers in het veranderingsproces is een kritieke factor: zij moeten een visie op de toekomstige organisatie communiceren en de normen en waarden van de nieuwe cultuur propageren (Kotter, 1995). Een manager die openstaat voor de ideeën en ervaringen van organisatielieden, stimuleert actieve steun voor de verandering. Een open houding maakt het mogelijk beschikbare kennis van de organisatielieden te gebruiken ter verbetering van het veranderingsproces.

#### **Rol van het verandermanagement**

Verandermanagement verwijst naar de wijze waarop verandermanagers het veranderingsproces begeleiden en de voortgang bewaken. Professionele verandermanagers die het vertrouwen genieten van meerdere partijen, dragen bij aan het veranderingsvermogen van een organisatie, omdat zij de onzekerheid reduceren (Burke, 1987). Goede communicatieve vaardigheden zijn nodig om doelen, beslissingen, de aanpak en bereikte resultaten te bespreken. Ook is gevoel voor obstakels, problemen en politiek gedrag in het veranderingsproces wenselijk.

#### **Rol van het lijnmanagement**

Lijnmanagers vervullen over het algemeen een cruciale rol in de uitvoering van vergaande veranderingsprocessen. Lijnmanagers vertalen de algemene doelen van

de verandering in specifieke te nemen acties binnen hun afdeling of team (Kanter et al., 1992; Nadler en Tushman, 1990). Tegelijkertijd moeten zij vaak hun persoonlijke leiderschapstijl en de manier waarop zij met hun personeel omgaan, veranderen. Tegenwoordig zien we een beweging van autoritair leiderschap naar leiders die verwacht worden hun ondergeschikten te coachen en faciliteren (Yukl, 1998). Afhankelijk van het soort veranderingsproces kunnen coachende en faciliterende leiderschapstijlen bijdragen aan een goed verloop van veranderingsprocessen.

#### **Verwachte uitkomst**

De verwachte uitkomst van de veranderingen wordt beïnvloed door vele factoren. Elementen zoals vertrouwen in de haalbaarheid van de verandering, geloof in de noodzaak van de verandering, geen schade aan persoonlijke belangen en geloof in het vermogen ook in de nieuwe organisatie het werk goed te kunnen vervullen, zijn factoren die bijdragen aan een positieve verwachting over de uitkomst van een veranderingsproces (Connor, 1995). Kortom, ons gebruik van de verwachte uitkomst refereert aan de (psychologische) voorwaarden die relevant zijn in een verandercontext. Als aan deze voorwaarden is voldaan zijn mensen meer geneigd om een positieve houding ten aanzien van de verandering te ontwikkelen. Dit geeft het veranderingsproces een positieve impuls.

#### **Steun en inzet voor de veranderingen**

De steun die mensen verlenen aan de verandering en de intentie om zich voor de verandering in te zetten, verwijst naar de actieve rol die mensen willen spelen in een veranderingsproces. Burke (1987) veronderstelt onder andere dat er een positieve relatie is tussen het genereren van steun en het verlangen bij organisatieleden om een bijdrage te leveren aan het veranderingsproces. Wanneer mensen worden uitgenodigd om te participeren in het veranderingsproces en hun ideeën serieus worden genomen, zullen de steun en inzet voor het veranderingsproces toenemen (Strauss, 1998).

De onderscheiden kenmerken van organisaties en van de aanpak van veranderingsprocessen zijn voortgekomen uit het bekijken van organisaties en veranderingsprocessen vanuit verschillende theoretische posities. Concepten van organisatieontwikkeling (Cummings en Worley, 1993; French en Bell, 1995; Greiner en Schein, 1989) leiden in eerste instantie de zoektocht naar aspecten die aandacht behoeven wanneer het gaat om het evalueren van vergaande veranderingsprocessen. Deze benaderingen besteden vooral aandacht aan de proceskenmerken van een verandering (French en Bell, 1995). Er is gebruikgemaakt van de inzichten uit de open systeemtheorie (Katz en Kahn, 1978) en van visies op organisaties als politieke systemen (zie bijvoorbeeld Pfeffer, 1992). Auteurs verbonden aan andere benaderingen bieden aanvullende aspecten die in beschouwing genomen moeten worden. Zo benadrukt Clark (1995) bijvoorbeeld het belang van technologie in veranderingsprocessen en Carnall (1990) de timing van veranderingsprocessen.

## 2. Methodiek 'Het veranderingsvermogen van organisaties'

De methodiek 'Het veranderingsvermogen van organisaties' is ontwikkeld in vier stadia:

Eerst is een breed literatuuronderzoek uitgevoerd om informatie te verzamelen over

- stellingen over acties en omstandigheden die bijdragen aan vergaande verandering of vergaande verandering belemmeren;
- resultaten van onderzoek naar vergaande veranderingsprocessen; en
- theoretische ideeën over hoe aan verandering al dan niet vorm gegeven zou moeten worden.

Ten tweede zijn casusbeschrijvingen van veranderingsprocessen van ongeveer zestig consultants en verandermanagers geanalyseerd. De verkregen resultaten zijn geordend en zo verschenen de eerste omtrekken van een vragenlijst.

Ten derde zijn data van een exploratief onderzoek naar het veranderingsvermogen van organisaties gebruikt om de ruwe versie van de vragenlijst te testen.

Praktijkbeoefenaars die deelnamen aan postacademische cursussen is gevraagd op te schrijven welke omstandigheden in hun ervaring bijdragen aan vergaande verandering of vergaande verandering juist belemmeren. Vergelijking van de honderden verklaringen van deze praktijkbeoefenaars met de stellingen in de vragenlijst leidde tot een toevoeging van enkele stellingen aan de vragenlijst.

Vervolgens is de vragenlijst in een proefonderzoek getest op de duidelijkheid van de stellingen, de betrouwbaarheid van de schalen en om ervaring op te doen met de feedbackmogelijkheden ervan (Aspeslagh, 1996).

De vragenlijst bestaat uit zestien schalen (zie Tabel 1). Elke schaal bestaat uit drie tot acht stellingen, die afwisselend in de positieve of in de negatieve vorm zijn gesteld. Respondenten is gevraagd aan te geven op een vijfpuntsschaal, variërend van -2 (geheel mee oneens) tot 2 (geheel mee eens) in welke mate de stellingen van toepassing zijn op de situatie in hun organisatie. De resultaten zijn weergegeven in figuren waarin meningen van mensen die het oneens zijn met een stelling worden afgebeeld als een negatieve bijdrage en meningen van mensen die het eens zijn met een stelling worden afgebeeld als een positieve bijdrage aan het veranderingsvermogen. Een voorbeeld van een stelling over de kenmerken van het veranderingsproces is 'De richting van het veranderingsproces is duidelijk voor de leden van mijn organisatie'. Als een respondent het oneens is met deze stelling wordt een gebrek aan duidelijkheid beschouwd als een barrière voor verandering. Wanneer hij of zij het eens is met de stelling wordt een duidelijke richting beschouwd als een bijdrage aan het welslagen van het veranderingsproces.

De data in dit onderzoek zijn verzameld door deelnemers aan elf postacademische opleidingen de vragenlijst in te laten vullen en vier kopieën ervan uit te delen aan een representatieve selectie van collega's. Op deze manier zijn van elke organisatie vijf vragenlijsten verzameld. Respondenten is gevraagd aan te geven wat de algemeen geldende mening van hun referentiegroep (bijvoorbeeld collega-managers, collega-teamleden, leden van de afdeling) in hun organisatie is. Alle deelnemers werken in organisaties die verwickeld zijn in vergaande verande-



Tabel 1  
Schaalbeschrijvingen  
van de methodiek 'Het  
Veranderingsvermogen  
van Organisaties'

<b>Organisatie</b>	
Doelen en strategie	Dit kenmerk betreft de duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen van een organisatie, de externe gerichtheid van de strategie en de flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving
Technologie	Dit kenmerk betreft de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen, de duidelijkheid over het gebruik van die hulpmiddelen en de informatievoorziening over de uitvoering van werkzaamheden
Structuur	Dit kenmerk betreft de gestructureerdheid van de organisatie en het werk en de besluitvorming over het werk
Cultuur	Dit kenmerk betreft de kansen voor innovatie, mensgericht leiderschap en samenwerking binnen een organisatie
Het werk	Dit kenmerk betreft de taakstructuur, de kwaliteit van de arbeid, relaties met collega's en toekomstmogelijkheden in de organisatie
Politieke relaties	Dit kenmerk betreft de belangen van personen en afdelingen of teams in de organisatie, de invloed die zij uitoefenen en de mate van competitie in een organisatie
<b>VERANDERINGSPROCES</b>	
Veranderkoers	Dit kenmerk betreft de duidelijkheid van en overeenstemming over de koers van het veranderingsproces en het inzicht in de veranderingsstrategie
Technologie	Dit kenmerk betreft de complexiteit van technische aanpassingen, de aandacht die daarvoor van organisatieleden wordt geëist en de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen om de verandering te realiseren
Spanningen	Dit kenmerk betreft het ontstaan van spanningen tussen en binnen afdelingen als gevolg van het veranderingsproces en het ontstaan van druk op de bestaande cultuur
Timing	Dit kenmerk betreft de fasering van het veranderingsproces, het tempo van de besluitvorming over het proces en de acceptatietijd
Informatievoorziening	Dit kenmerk betreft de hoeveelheid en duidelijkheid van de informatie over de veranderkoers en de voortgang van het veranderingsproces en de wijze waarop de organisatie deze informatie verstrekt
Dragvlak creëren	Dit kenmerk betreft steun vanuit de top van de organisatie, de begeleiding van medewerkers en de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het verloop van het veranderingsproces
Rol van verandermanagers	Dit kenmerk betreft de indruk van de personen die het veranderingsproces sturen en begeleiden, de zichtbaarheid van deze personen en de communicatie tussen deze personen en medewerkers
Rol van lijnmanagers	Dit kenmerk betreft de rol van leidinggevend in het veranderingsproces, de manier waarop zij met de verandering omgaan en de interactie met medewerkers tijdens het veranderingsproces
Verwachte uitkomst	Dit kenmerk betreft de verwachting van medewerkers van het verloop en de gevolgen van het veranderingsproces
Steun en inzet	Dit kenmerk betreft de noodzaak die de medewerkers zien van de veranderingen en de actieve bijdrage die medewerkers willen leveren aan het veranderingsproces

ringsprocessen, zoals een beweging van functioneel gestructureerde organisaties naar het werken in resultaatverantwoordelijke teams, geprivatiseerde staatsbedrijven die leren hoe zij kunnen opereren in een competitieve markt, 'business process redesign'-trajecten en fusieprocessen. Ingevulde vragenlijsten zijn rechtstreeks naar de universiteit verzonden. Tijdens de postacademische cursussen is feedback op de resultaten gegeven. Deze bestond uit een grafische weergave van

het veranderingsvermogen van elke deelnemende organisatie, een presentatie van de oorzaken van factoren die verandering belemmeren en suggesties om het veranderingsvermogen van de organisatie te vergroten. Circa 60 procent van de deelnemers nam van de gelegenheid gebruik om het veranderingsvermogen van hun organisatie te evalueren. Over het algemeen vonden de deelnemers de resultaten gemakkelijk te interpreteren en herkenden zij de mening over het veranderingsproces in hun organisatie die uit de resultaten naar voren kwam. In de uiteindelijke dataset worden 104 organisaties vertegenwoordigd door 495 vragenlijsten. Onderzoek naar de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst levert bevredigende alfa's, variërend van .58 tot .83. De alfa voor de structuurschaal ligt onder het standaardcriterium van .58. Deze schaal wordt in een volgende versie van de vragenlijst verbeterd. De schalen van kenmerken van de organisatie zijn onderling sterk gecorreleerd. Hetzelfde geldt voor de schalen die de kenmerken van het veranderingsproces meten. Dit valt te verklaren doordat de kenmerken van een organisatie sterk met elkaar samenhangen (Miller, 1996). Hetzelfde blijkt te gelden voor de kenmerken van het veranderingsproces. Kenmerken van de organisatie en de kenmerken van het veranderingsproces bleken onderling minder sterk te correleren.

### 3. Beschrijvende resultaten

Tabel 2 bevat de gemiddelden, standaarddeviaties en range van alle schalen. De schaal met het hoogste gemiddelde is Steun en inzet ( $M = .53$ ,  $SD = .54$ ). Dit duidt erop dat organisatielieden over het algemeen bereid zijn zich voor de veranderingen in te zetten. Het laagste gemiddelde vinden we bij Spanningen ( $M = -.33$ ,  $SD = .54$ ). Veranderingen roepen over het algemeen behoorlijk wat spanning op binnen en tussen groepen in organisaties. Over het algemeen liggen de gemiddelden dicht bij de nul. De grootte van de ranges toont aan dat er echter wel verschillen zijn tussen de beoordelingen van de respondenten over de organisatie en het veranderingsproces. Clusteranalyses zijn uitgevoerd om na te gaan of er in de dataset onderliggende configuraties aanwezig zijn. Clusteranalyse wordt gebruikt om op empirische wijze configuraties in data te ontdekken (Miller en Friesen, 1984).

De clusteranalyse werd uitgevoerd op de gestandaardiseerde scores met behulp van twee clusterprocedures, de hiërarchische methode (Ward) en een non-hiërarchische, iteratieve methode (K-Means). De hiërarchische clustermethode gaf een uitkomst van vijf clusters. Vervolgens is ervoor gekozen met behulp van K-Means verder te analyseren met vijf tot acht clusters. De resultaten toonden aan dat een oplossing bestaande uit zes, zeven en acht clusters moeilijk te interpreteren was en overlappende patronen liet zien. Een oplossing met vijf clusters daarentegen vertoonde geen overlap in de clusterpatronen en was goed te interpreteren. De oplossing met vijf clusters is daarom gekozen. Tabel 2 bevat de scores op de zestien kenmerken voor alle vijf clusters. De figuren in de volgende paragrafen zijn een grafische weergave van deze tabel.

Tabel 2.  
Gemiddelden, Standaard  
Deviaties, Ranges en  
Cluster Centers voor de  
vijf Clusters

	Totaal			Cluster centers				
	M	SD	Range	1	2	3	4	5
<b>Organisatie</b>								
Doelen en strategie	0.06	.69	3.80	0.65	-0.50	0.31	0.15	-0.99
Technologie	0.13	.62	3.67	0.45	-0.07	-0.22	0.09	-0.51
Structuur	0.19	.75	4.00	0.48	-0.76	0.09	0.39	-0.46
Cultuur	0.23	.69	3.75	0.82	-0.73	0.24	0.22	-0.99
Het werk	0.34	.45	3.33	0.70	-0.47	0.15	0.25	-1.02
Politieke relaties	-0.02	.64	4.00	0.78	-0.69	0.15	0.24	-0.90
<b>Veranderproces</b>								
Veranderkoers	0.20	.68	3.75	0.72	0.42	0.27	-0.77	-0.99
Technologie	0.34	.73	3.67	0.30	0.27	-0.93	0.48	-0.31
Spanningen	-0.33	.73	3.67	0.73	-0.13	-0.44	-0.07	-0.60
Timing	-0.07	.61	3.20	0.86	0.38	-0.51	-0.30	-0.87
Informatievoorziening	0.05	.74	4.00	0.78	0.48	0.12	-0.69	-1.06
Draagvlak creëren	0.38	.60	3.43	0.73	0.58	0.03	-0.54	-1.17
Rol van verandermanagers	0.20	.65	3.80	0.84	0.47	0.03	-0.53	-1.21
Rol van lijnmanagers	0.05	.64	4.00	0.84	-0.39	0.03	-0.03	-0.87
Verwachte uitkomst	0.18	.51	2.88	0.88	0.01	-0.35	-0.03	-1.05
Steun en inzet	0.53	.54	3.75	0.55	0.22	-0.02	-0.32	-0.72

#### 4. Interpretatie van de clusters en interventiemogelijkheden

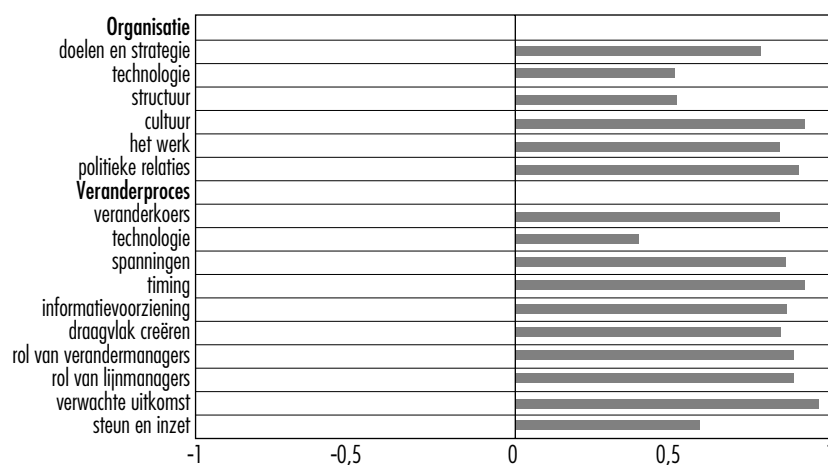
In deze paragraaf bespreken wij de vijf gevonden clusters. We besteden aandacht aan de kenmerken van de organisatie, het veranderingsproces en de verwachte uitkomst en steun en inzet van betrokkenen. De afgebeelde figuren geven telkens weer hoe de zestien kenmerken worden beoordeeld door de organisatieleden in dat cluster. De beoordelingen zeggen iets over de organisatie, het veranderingsproces en de verwachte uitkomst en inzet voor de veranderingen. Naar links wijzende balkjes in de figuren wijzen op een negatieve bijdrage aan het verandervermogen van de organisatie, naar rechts wijzende balkjes op een positieve bijdrage. In onze interpretatie geven wij aan hoe de situatie te typeren valt en hoe er met signaleerde vraagstukken kan worden omgegaan.

#### DE INNOVATIEVE ORGANISATIE

De innovatieve organisatie (Figuur 1) scoort hoog op kenmerken van de organisatie en op kenmerken van het veranderingsproces. Aan alle voorwaarden voor succesvolle verandering is voldaan. De doelen en de strategie van de organisatie zijn duidelijk voor de organisatieleden. Er wordt gebruikgemaakt van moderne technologie. De structuur van de organisatie is flexibel en innovatief. Organiseatieleden zijn tevreden met hun werk en arbeidsvoorwaarden en de onderlinge verhoudingen zijn prettig. Het veranderingsproces in deze organisatie wordt op een gedegen wijze aangepakt. De richting van de verandering en de acties die ondernomen worden, zijn duidelijk. Organiseatieleden zijn het eens over de doelen die moeten worden bereikt. De technologische kant van de veranderingen wordt met gemak gerealiseerd en er is weinig tot geen sprake van spanningen

binnen of tussen afdelingen. De planning laat voldoende ruimte voor acceptatie van de veranderingen door de organisatieleden en voor de uitvoering van de veranderingen. Er is een goede informatievoorziening over de koers, doelen en vorderingen van de veranderingen naar alle leden van de organisatie. Het is voor eenieder duidelijk wat er gaat gebeuren, hoe dat gaat gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Het topmanagement houdt zich actief bezig met de realisatie van de veranderingen en heeft aandacht voor de belangen van betrokken groepen. Lijnmanagers, die verantwoordelijk zijn voor de concrete uitvoering van de veranderingen, betrekken hun ondergeschikten in de verandering en besteden aandacht aan hun problemen. Organizeleden van de innovatieve organisatie geloven in de noodzaak van verandering, in de effectiviteit van de methoden die toegepast worden om te veranderen, en zijn bereid een actieve bijdrage te leveren. Voor innovatieve organisaties in een complexe en turbulente omgeving (Mintzberg, 1983) is het goed de ontwikkelingen in de omgeving nauwlettend in de gaten te houden, hun innovatievermogen verder uit te bouwen en de positieve beweging vast te houden. Franklin concludeerde in 1976 al dat organisaties die openstonden voor en zich aanpasten aan verandering, en die openstonden voor expanderende markten en innovatief gedrag vertoonden, meer succesvol waren in organisatieontwikkeling dan meer stabiele organisaties met een niet-innovatieve reputatie en weinig motivatie om te experimenteren met nieuwe ideeën. Innovatieve organisaties zijn vaak kleine organisaties, veelal adviesbureaus die actief zijn op het gebied van ICT, organisatieadvies en onderwijs. Ook vinden we kleine gezondheidszorginstellingen, industriële ondernemingen en niet-commerciële dienstverleners.

Figuur 1.  
De innovatieve  
organisatie

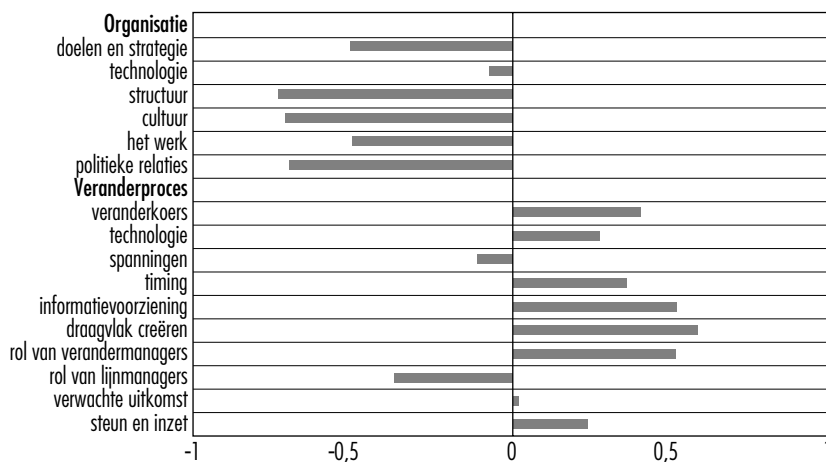


## DE VERLANGENDE ORGANISATIE

De verlangende organisatie (Figuur 2) laat een ander patroon zien. De stand van zaken bij aanvang van het veranderingsproces is bepaald niet bevredigend. Deze organisatie wordt gekenmerkt door een *sense of urgency*: haar doelen en strategie, structuur, cultuur en politieke relaties verdienen nadere aandacht. Het veran-

deringsproces wordt gedegen uitgevoerd. De doelen en strategie van het veranderingsproces zijn duidelijk en er wordt steun gecreëerd voor de veranderingen. Organisatielieden zijn het erover eens dat verandering nodig is en willen actief betrokken zijn, omdat zij een duidelijke verbetering ten opzichte van de voorgaande situatie verwachten. De organisatie kan goed gebruikmaken van deze motivatie om de kenmerken van het veranderingsproces verder te ontwikkelen. Wel is er sprake van spanningen. Deze spanningen kunnen samenhangen met de rol die de lijnmanagers vervullen in het proces. Deze wordt door een kleine meerderheid als negatief beoordeeld. Het verandermanagement doet er goed aan deze spanningen tijdig te herkennen en hiermee goed om te gaan. Zij kan bijvoorbeeld de leidinggevenden vragen de spanningen en oorzaken daarvan ter sprake te brengen binnen hun afdeling. Grote centrale en lokale overheden zijn vaak verlangend, evenals grote industriële ondernemingen en financiële dienstverleners.

Figuur 2.  
De verlangende  
organisatie



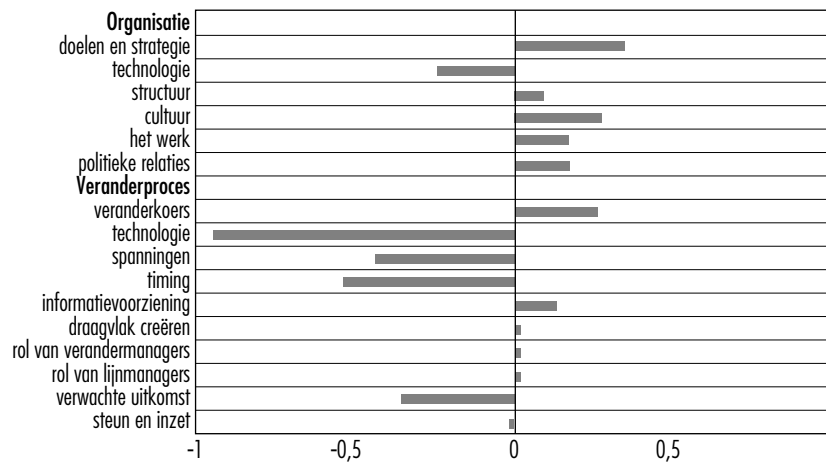
## DE TECHNOLOGISCH INERTE ORGANISATIE

In de technologisch inerte organisatie (Figuur 3) zijn de organisatielieden redelijk tevreden met de organisatie. Het probleemaspect in deze organisatie is de technologie. Ook de verandering van de technologie wordt als sterk negatief beoordeeld. Onze interpretatie van dit cluster is dat met name de noodzakelijke technologische verandering als onderdeel van het veranderingsproces erg lastig is. De doelen van de verandering zijn relatief duidelijk, maar de evaluatie van andere kenmerken van de veranderaanpak is bijna neutraal: informatie verstrekken, het creëren van draagvlak en het managen en begeleiden van de invoering spelen een ondergeschikte rol in deze technologische veranderingen. Wel is er veel werk nodig om de technologische verandering te realiseren en dit veroorzaakt spanningen. De timing van de verandering wordt als te snel ervaren. Organisatielieden hebben een weinig positieve verwachting van de uitkomst van de veranderingen en zijn weinig bereid tot steun en inzet voor de veranderingen. De invoering van nieuwe systemen vraagt gewoonlijk een omschakeling in het denken en handelen, en het aanleren van nieuwe vaardigheden om de nieuwe technologie te leren

gebruiken. In deze organisatie kost de omschakeling veel tijd en leidt tot spanningen. De technologische verandering interfereert schijnbaar met de dagelijkse werkzaamheden van betrokken organisatielieden wat leidt tot vertragingen. Om de nieuwe vaardigheden onder de knie te krijgen is het zinvol organisatielieden hierin te begeleiden door hiervoor mensen en tijd vrij te maken.

In dit cluster vinden we kleine gezondheidszorginstellingen en handelsorganisaties en kleine en grotere onderwijsinstellingen, industriële organisaties, zakelijke, financiële en niet-commerciële dienstverleners.

Figuur 3.  
De technologisch inerte organisatie

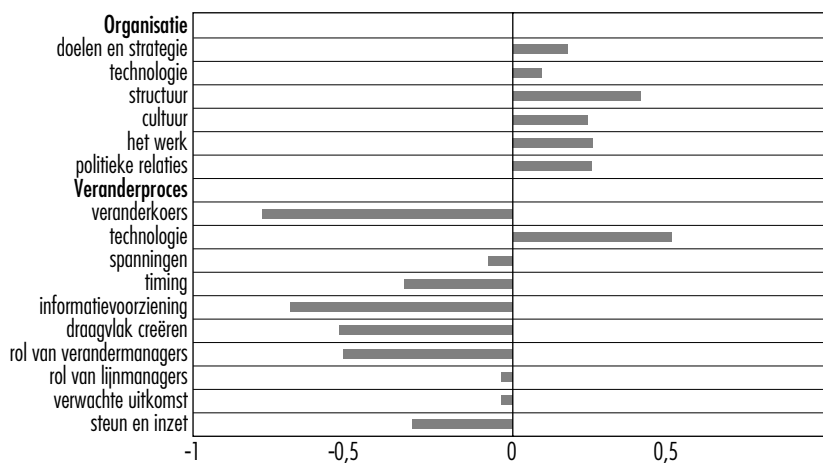


## DE ONHANDIGE ORGANISATIE

De onhandige organisatie (Figuur 4) laat een uitgangssituatie zien die vrij positief is. Het veranderingsproces daarentegen laat een heel ander beeld zien. De aanpak van de veranderingen krijgt veel kritiek. De informatievoorziening wordt bijvoorbeeld negatief beoordeeld. Dit gaat samen met een onduidelijke veranderkoers. Organisatielieden geven aan dat de veranderingen te snel gaan en er wordt weinig draagvlak gecreëerd door het management. In de ogen van de betrokkenen pakt het verandermanagement de veranderingen niet goed aan. Er zijn veel spanningen. Alleen het technologische aspect van de veranderingen wordt positief beoordeeld. De verwachte uitkomst is weinig hoopvol. Er is in dit cluster weinig steun voor het veranderingsproces. De oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat organisatielieden weigeren energie te stoppen in een veranderingsproces dat onhandig wordt aangepakt. De gang van zaken in de organisatie is niet overtuigend genoeg om een veranderingsproces te beginnen. Wanneer dit dan toch gebeurt en ook nog op een onhandige wijze wordt gedaan, zien mensen niet waarom de organisatie zou moeten veranderen of waarom zij een bijdrage zouden moeten leveren aan de veranderingen. Om de problemen op te lossen kan het verandermanagement van de onhandige organisatie eerst kijken naar haar eigen bijdrage aan de problemen. De noodzaak van de veranderingen moet duidelijk worden en het draagvlak voor de veranderingen bij het personeel heeft aandacht nodig voordat er verder gegaan kan worden. Dit betekent het in gang zetten van

communicatieprocessen met de organisatieleden over de veranderingen, aandacht besteden aan de wensen en problemen van organisatieleden, het eigenaarschap van de veranderingen verbreden naar de gehele organisatie en daarmee het nodige draagvlak voor de veranderingen creëren bij organisatieleden. We vonden middelgrote en kleine regionale en lokale overheden, zakelijke en niet-commerciële dienstverleners in het onhandige cluster.

Figuur 4.  
De onhandige  
organisatie

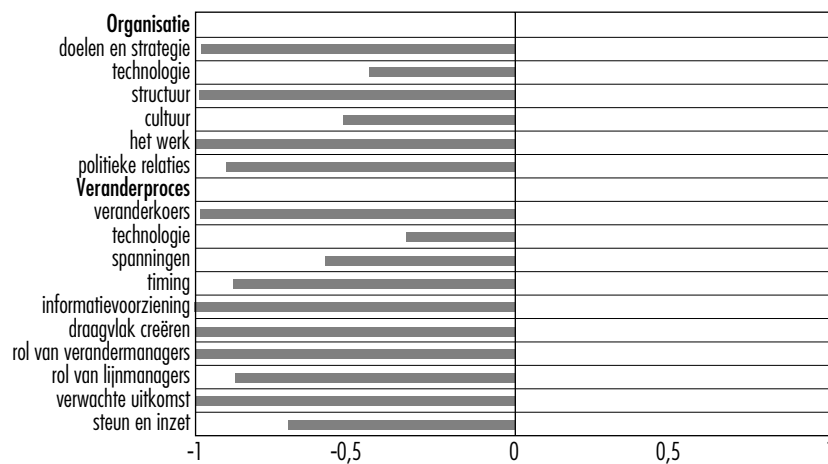


## DE CYNISCHE ORGANISATIE

De cynische organisatie (Figuur 5) wordt op alle punten negatief geëvalueerd. Mensen bekritisieren zowel de organisatie als het veranderingsproces. Er is gebrek aan duidelijkheid over de doelen en de strategie van de organisatie. De structuur is star en de cultuur wordt gekenmerkt door slechte communicatie, een 'eilandcultuur', slechte relaties met leidinggeven en ze levert onvoldoende randvoorwaarden voor samenwerking. Verder wordt het werk onprettig gevonden en heeft men onvoldoende vrijheden in de uitvoering van de werkzaamheden. Employees weten niet waar hun organisatie voor staat en lijken hoofdzakelijk hun eigen belangen na te streven. Ook de kenmerken van het veranderingsproces worden erg negatief beoordeeld. De verandering veroorzaakt veel spanningen die kunnen samenhangen met de slechte politieke verhoudingen en het moeizame functioneren van de organisatie. Ook de verandermanagers krijgen zware kritiek. De verwachting van de uitkomst is negatief en er is geen steun en inzet voor de veranderingen. Dit cluster kent op alle fronten problemen en het oplossen daarvan vereist veel tijd en aandacht. Allereerst is het nodig de problemen en gevoeligheden boven tafel te krijgen en bespreekbaar te maken. Management, leidinggevend en medewerkers kunnen proberen problemen gezamenlijk helder te maken en samen te werken aan oplossingen. Wanneer een crisis de aanleiding tot de veranderingen is en inkrimpen nodig is, is daarentegen eerst snelle actie nodig. Daarna zal vervolgens veel tijd en aandacht moeten worden besteed aan de problemen en gevoeligheden in de organisatie. De genoemde kenmerken hangen met elkaar samen. Wanneer de organisatie besluit actie te ondernemen, dan zal zij

ook aan alle kenmerken aandacht moeten besteden. Dat betekent een heroverweging van structuur, cultuur, werkzaamheden en onderlinge verhoudingen. Het is belangrijk uit te zoeken of er in de organisatie personen en groepen zijn die ernaar streven de hiërarchische structuur en de procedurecultuur, de politieke machtsverhoudingen en de onderlinge competitie in stand te houden. Vervolgens kan aandacht worden besteed aan het oplossen van de problemen die voortvloeien uit machtsuitoefening. Bijvoorbeeld door het bespreekbaar maken van belangen en door inzicht te geven in de gevolgen daarvan op het veranderingsproces. Of door over belangen te onderhandelen en ervoor te zorgen dat personen en groepen in een organisatie elkaar nodig hebben door doelen gemeenschappelijk te maken en ervoor te zorgen dat mensen in organisaties samen moeten werken om tot succes te komen (zie bijvoorbeeld De Dreu en Van de Vliert, 1994). Cynische organisaties vinden we in alle sectoren en zijn vooral grote en middelgrote organisaties.

Figuur 5.  
De cynische organisatie



### Soort veranderingsproces

Over het algemeen verschillen de clusters niet in het soort veranderingsproces dat wordt uitgevoerd: de doelen van de veranderingen verschillen niet en binnen elk cluster komt een variatie aan soorten veranderingsprocessen voor. Wel vond organisatieontwikkeling meer plaats in de innovatieve en de verlangende organisaties dan in de andere clusters.

### Fase van de veranderingen

Ook de fase van het veranderingsproces verschilt niet tussen clusters. De fase van de veranderingen heeft daarom geen invloed op het cluster waarin de organisatie zich bevindt. Een meerderheid van de organisaties bevond zich in de implementatiefase of het begin van de implementatiefase.

### Sector en grootte

Organisaties binnen bepaalde sectoren en van een bepaalde grootte blijken soms soortgelijke patronen te vertonen. In sommige sectoren pakken organisaties het



veranderingsproces op een betere manier aan dan in andere sectoren en deze organisaties oogsten daardoor meer vertrouwen en steun. Vooral de kleinere organisaties vertonen relatief vaak positieve resultaten. De bevindingen hangen niet samen met de fase waarin het veranderingsproces zich bevindt of met de aard of het doel van de veranderingen. Wellicht zouden organisaties kunnen leren van organisaties in andere sectoren en de wijze waarop zij veranderingsprocessen aanpakken.

#### **Configuraties als hulpmiddel voor het begrijpen van complexe veranderingsprocessen**

De configuraties die we in ons onderzoek hebben gevonden, zijn een simplificatie van de werkelijkheid die ons helpen problemen bij verandering beter te begrijpen. Problemen in veranderende organisaties kunnen worden beschreven met behulp van een beperkt aantal configuraties. Deze configuraties representeren een groot deel van de situaties die kunnen voorkomen in organisaties in verandering. Het onderzoek toont aan dat wanneer we de aanpak van het veranderingsproces in een diagnose van het verandervermogen van een organisatie betrekken, ons begrip van veranderingsprocessen wordt vergroot. Een diagnose van organisatiekenmerken alleen is niet genoeg. De suggesties voor interventies die per beschreven cluster zijn uitgewerkt, geven een indruk van de acties die een organisatie in een bepaald cluster kan ondernemen. Natuurlijk moeten deze algemene ideeën voor interventies gedetailleerd worden uitgewerkt voor de specifieke onderzoeksresultaten van elke specifieke organisatie. De configuraties zijn daarbij bruikbaar als een algemeen referentiekader.

## **5. Een heroverweging van oude concepten**

### **'Beste manier' van veranderen**

Veel onderzoekers en mensen uit de praktijk staan een ideaalstrategie van organisatieverandering voor. Verschillende academici en practici kijken vanuit een eigen specifieke invalshoek naar veranderen en veranderaanpakken. Onze onderzoeksresultaten illustreren dat organisatieveranderingsprocessen worden gekenmerkt door een complex samenspel van verschillende factoren die invloed uitoefenen op een veranderingsproces. Organisatieverandering blijkt een proces dat verschilt tussen organisaties. Organisaties verschillen in zowel de kenmerken van de organisatie als in de aard en aanpak van het veranderingsproces. Daarbij zijn er specifieke configuraties te vinden in het veranderingsvermogen van organisaties. Dit bevestigt de zinvolheid van een meervoudige visie op organiseren en veranderen en stelt eisen aan interventies van een organisatie in een bepaalde organisatie. Eén specifieke interventie, gericht op een specifiek onderdeel van de veranderingen of de organisatie, is geen zinvol uitgangspunt.

### **Weerstand tegen verandering**

Het concept 'weerstand tegen verandering' kan op basis van de bevindingen in dit onderzoek op een andere manier worden verklaard dan bekende psychologi-

sche verklaringen dat plegen te doen. Weerstand wordt daarin gezocht in de behoefte aan stabiliteit, individuele onzekerheidsreductie en angst (vgl. Heller, 1994). Onze configuraties laten zien dat, wanneer het veranderingsproces niet goed wordt aangepakt, organisatielieden minder bereid zijn het veranderingsproces te steunen en zich ervoor in te zetten. In alle overige gevallen zijn steun en inzet voor de veranderingen wel aanwezig. Ook vinden wij in ons onderzoek geen ondersteuning voor een voorspellende waarde van kenmerken van de organisatie op de steun en inzet van organisatielieden voor de veranderingen (zie bijvoorbeeld de verlangende en onhandige organisatie). Hiermee kunnen wij interpretaties die weerstand tegen organisatieverandering verklaren uit bijvoorbeeld een negatief ervaren cultuur of bureaucratische, functioneel ingerichte organisaties, niet onderschrijven. Wel vinden wij relaties tussen de aanpak van het veranderingsproces en steun en inzet voor de veranderingen. De meeste steun voor de veranderingen wordt gevonden in de innovatieve en de verlangende organisatie. In deze organisaties wordt de aanpak van de veranderingen positief beoordeeld. Naarmate men minder tevreden is over de aanpak van de veranderingen neemt de bereidheid tot steun en actieve inzet af.

### Sense of urgency

Onze resultaten tonen aan dat een gevoel van noodzaak (sense of urgency), voortkomend uit de kenmerken van de organisatie, als uitgangspunt voor vergaande veranderingsprocessen niet noodzakelijk is. Wij vonden dat organisaties aanzienlijk verschillen in de huidige stand van zaken. Veranderingsprocessen worden om verschillende redenen gestart. Soms wordt een kenmerk van de organisatie als onvoldoende beschouwd en besluit het management daar iets aan te doen. Vaak ook wordt de beslissing genomen te streven naar verandering of verdere verbetering wanneer de stand van zaken in een organisatie positief is, zoals in de innovatieve organisatie, de technologisch inerte organisatie en de onhandige organisatie. Hier vinden we geen sense of urgency, toch wordt er veranderd. In sommige situaties, zoals in de innovatieve organisatie, zien we dat mensen achter de koers van de organisatie staan en de kenmerken van de organisatie als positief beleven. Mensen kunnen ook dan belang hebben bij de veranderingen en willen zich voor de veranderingen inzetten, zonder een gevoel van noodzaak.

## 6. Survey-feedback als interventie-instrument

Survey-onderzoek geeft organisaties een specifiek beeld van de remmende en bevorderende factoren waarmee zij te maken hebben. Om het veranderingsvermogen te vergroten is het essentieel dat de inzichten niet beperkt blijven tot de veranderingsmanager. Als dat wel gebeurt, dan is het gevaar dat zij op basis van hun interpretatie van de gegevens de doelgroep van de verandering onderwerpen aan interventies die een stimulerende werking zouden hebben op het veranderingsproces. Wat er dan feitelijk gebeurt, is dat de centrale sturing en beheersing van het veranderingsproces toenemen en de effectiviteit van de sturing afneemt. Onze ervaring is dat het bespreken van survey-resultaten met actoren in de orga-

nisatie hen helpt organisatieveranderingsprocessen te begrijpen en te verbeteren en ideeën te creëren voor oplossingsrichtingen. Zij geven betekenis aan de resultaten door in gesprekken de figuur te begrijpen, vragen te stellen en de resultaten samen met anderen in de organisatie te bespreken. Organisatieleden kunnen vervolgens werken aan interventies die passen bij de configuratie, de organisatie en de omvang en sector van de organisatie. De literatuur ondersteunt deze positieve bevindingen. Participerend actieonderzoek (French en Bell, 1995) of reflectief handelingsonderzoek (Boonstra, 2000) geeft in interactie betekenis aan surveyresultaten en levert mogelijkheden om gezamenlijk te zoeken naar handelingsalternatieven. Personen die de actie zullen ondernemen, worden vanaf het begin betrokken in het gehele onderzoek en de te ondernemen actie. Dit vergemakkelijkt de uitvoering van de actie en houdt de aanbevolen acties uitvoerbaar. Dergelijke vormen van onderzoek worden met name toegepast in de organisatieontwikkeling. Zij zijn gebaseerd op de vooronderstelling dat actoren in organisaties beschikken over gedetailleerde praktijkkennis en ervaring. Onderzoekers beschikken anderzijds over kennis over het doen van onderzoek en over theoretische kennis over organisatieveranderingen. In interactie kunnen beide groepen de aard en oorzaak van problemen onderzoeken, betekenis geven aan onderzoeksbevindingen, leren over de dynamiek van organisatieverandering en keuzen maken voor interventies. Eerst wordt de wijze waarop de veranderingen in de organisatie worden uitgevoerd in kaart gebracht en de beleving van die veranderingen door de organisatieleden achterhaald. Terugkoppeling van deze resultaten in de organisatie is aanleiding voor het interpreteren en bediscussiëren van de resultaten en het uitwerken en ondernemen van acties door groepen in de organisatie. Deze acties betreffen het veranderen van factoren die in het onderzoek zijn gevonden. Bij voorkeur wordt later een tweede onderzoek uitgevoerd waarin de effecten van deze ondernomen acties zichtbaar worden. Samengevat leveren de uitkomsten van actieonderzoek een bijdrage aan wetenschappelijke kennis en theorie, maar ze kunnen daarnaast ook heel goed worden gebruikt als aangrijpingspunt voor het ontwikkelen van oplossingen voor prangende problemen (French en Bell, 1995).

## Noot

1. De auteurs willen de deelnemers aan het Sioo-onderzoekplatform bedanken voor hun commentaar op een eerdere versie van het artikel.

## Literatuur

- Ansoff, H.I. en E.J. McDonnell (1990), *Implanting strategic management*. – New York : Prentice Hall
- Aspeshlagh, A.(1996), *Kijken, denken, doen : Een onderzoek naar het veranderingsvermogen van organisaties en de wijze waarop ze dit vermogen kunnen vergroten*. – Amsterdam : Universiteit van Amsterdam, Organisatiekunde, Scriptie

- Bashein, M.L., M.L. Marcus en P. Riley (1994), 'Business Process Reengineering: Preconditions for Success and Failure'. – In: *Information Systems Management*
- Beer, M. (1980), *Organization change and development: a systems view*. – Santa Monica, CA : Goodyear Publishers
- Beer, M., R.A. Eisenstat en B. Spector (1990), *The critical path to corporate renewal*. – Boston, MA : Harvard Business School Press
- Belasco, J.A. (1990), *Teaching the elephant to dance : the managers guide to empowering change*. – Londen : Hutchinson
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Amsterdam : Vossiuspers
- Boonstra, J.J. (1997), 'Redesign, development, and organizational learning'. – In: Boonstra, J.J. en K.M. Bennebroek Gravenhorst (eds.), *Barriers to organizational change and innovation : Symposium booklet from the Eighth European Congress on Work and Organizational Psychology*, p. 7-29
- Boonstra, J.J. en K.M. Bennebroek Gravenhorst (1998), 'Power dynamics and organizational change : A comparison of perspectives'. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, p. 97-120.
- Boonstra, J.J. en M.J. Vink (1996), 'Technological and organizational innovation: A dilemma for fundamental change and participation'. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, p. 84-112
- Burke, W.W. (1987), *Organization development: A normative view*. – Reading, MA : Addison-Wesley
- Burns, T. en G.M. Stalker (1961), *The management of innovation*. – Londen : Tavistock
- Carnall, C.A. (1990), *Managing change in organizations*. – Londen : Prentice-Hall
- Clark, J. (1995), *Managing innovation and change: people, technology and strategy*. – Londen : Sage
- Connor, D.R. (1995), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. – New York : Villard Books
- Cummings, T.G. en C.G. Worley (1993), *Organization development and change*. – St. Paul, MN : West
- Davidson, W.H. (1993), 'Beyond reengineering: the three phases of business transformation'. – In: *IBM System Journal*
- De Dreu, C.K.W. en E. Van de Vliert (1994), 'Onderhandelen in arbeidsorganisaties'. – In: *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 49, p. 145-156
- Franklin, J.L. (1976), 'Characteristics of successful and unsuccessful organization development'. – In: *Journal of Applied Behavioural Sciences*, Vol. 12, No. 2, p. 471-492.
- French, W.L. en C.H. Bell (1995), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. (5<sup>e</sup> ed.) – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- Greiner, L.E., en V.E. Schein (1989), *Power and organization development*. (rev. ed.) – Reading, MA : Addison-Wesley
- Heller, F. (1994), 'Verandering in organisaties: stimulerende en remmende facto-

- ren'. – In: Drenth, P.J.D., H.K. Thierry, en Ch.J. de Wolff (eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. – Deventer: Van Loghum, 5.5
- Jick, T.D. (1993), *Implementing change*. – Burr Ridge, IL : Irwin
- Kanter, R.M. (1984), *The Change Masters*. – George Allen & Unwin
- Kanter, R.M., B.A. Stein en T.D. Jick (1992), *The challenge of organizational change*. – New York : The Free Press
- Katz, D., en R.L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*. – New York : John Wiley and sons
- Klein, S.M. (1996), 'A management communication strategy for change'. – In: *Journal of Organization Change Management*, 9, p. 32-46
- Kotter, J.P. (1995), 'Leading change : Why transformation efforts fail'. – In: *Harvard Business Review*, 73, p. 59-67
- Landau, J. (1998), 'Short-lived innovation: Participation and symmetrical relationships'. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, p. 233-242
- Mastenbroek, W.F.G. (1998), *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. – Alphen aan den Rijn/Diegem : Samsom bedrijfsinformatie
- Miller, D. (1996), 'Configurations revisited'. – In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 505-512
- Miller, D. en P.H. Friesen (1984), *Organizations : A quantum view*. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Mintzberg, H, B. Ahlstrand en J. Lampel (1999), *Strategy Safari*. – Hertfordshire : Prentice Hall Europe
- Nadler, D.A. en M.L. Tushman (1990), 'Beyond the charismatic leader : Leadership and organizational change'. In: *California Management Review*, 32, p. 77-97.
- Pettigrew, A.M. (1997), 'Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen'. – In: *Nijenrode Management Review*, nr. 3, p. 49-60
- Pfeffer, J. (1992), *Managing with power: Politics and influence in organizations*. – Boston, MA : Harvard Business School Press
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. – New York : Currency Doubleday
- Strauss, G. (1998), 'Participation works – if conditions are appropriate'. – In: Heller, F, E. Pusic, G. Strauss, B. Wilpert (eds.), *Organizational participation : Myth and reality*. – Oxford : Oxford University Press, p.190-219.
- Yukl, G. (1998), *Leadership in organizations* (4<sup>e</sup> ed.). – Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall