

Change Management



Noordhoff Uitgevers

Jan Lubberding, Rob van Stratum, Erik Kaptein

6^e druk

Toegang tot online studiehulp

Als koper van dit e-book kun je een unieke code aanmaken die toegang geeft tot de website bij het e-book.

1. Ga naar:

```
http://cbbt.noordhoff.nl/?isbn=9789001875961&ean=8717927084182
```

2. Voer de gegevens van je Bookshelf-account in (e-mailadres + wachtwoord).
3. Download je persoonlijke code.
4. Volg de instructies voor het aanmaken van een Noordhoff-account en het invoeren van je code.

Let op: de code kun je slechts één keer invoeren.

Change Management

Over het wat en hoe van veranderen

Jan Lubberding

Rob van Stratum

Erik Kaptein

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photo copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-87596-1

ISBN 978-90-01-87595-4

NUR 801

Woord vooraf bij de zesde druk

Change Management wordt in de praktijk van het opleiden en het bedrijfsleven veel gebruikt. In het boek wordt een Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (IOV-model) gepresenteerd. Met behulp van het IOV-model wordt de praktijk van organisatieveranderingen inzichtelijk gemaakt. Gebleken is dat de manager als veranderaar in de praktijk veel baat heeft bij het model. Het is een leidraad voor effectief handelen in veranderdersituaties. Je maakt eerst kennis met de hoofdlijnen van het model. Daarna worden de elementen waaruit het model bestaat, verbijzonderd. We laten je dus eerst het bos zien alvorens de bomen te beschrijven die er deel van uitmaken. Daardoor kun je de afzonderlijke elementen beter plaatsen in het raamwerk van het geheel.

Waar zinvol hebben we nieuwe inzichten verwerkt. Dat heeft de kern van het model niet veranderd. De wereld om ons heen verandert in snel tempo. De voortgaande digitalisering van de samenleving verwoest soms hele bedrijfstakken, maar zorgt tegelijkertijd ook voor nieuwe bedrijven en werkgelegenheid. Bestaande bedrijven zullen voor hun voortbestaan ook steeds slimmer om dienen te gaan met de digitale technologie. Kortom, aan veranderingen tot diep in de organisatie valt niet te ontkomen. Daarbij wordt naar onze mening de lijnmanager steeds meer een verandermanager. In deze druk zetten we daarom de persoon van de manager/veranderaar centraler. Het nieuwe hoofdstuk 8 is daaraan geheel gewijd.

Nieuwe voorbeelden zijn ingevoegd, waarbij we zo veel mogelijk hebben gestreefd om in de voorbeelden de diversiteit van het bedrijfsleven te weer spiegelen. In de vorige druk hadden we alle oefeningen en opgaven al naar de website verplaatst. Dat hebben we nu ook gedaan met de toepassingen van het IOV-model. Het auteursteam is ongewijzigd. Daarmee is ook de combinatie van onderwijs- en praktijkervaring intact gebleven. Lees verder onder 'Over de auteurs' elders in dit boek en/of op de website hun curriculum vitae.



Uiteraard behoort ook bij deze zesde druk een website met analyses, vragenlijstjes en/of oefeningen die je helpen om de stappen die je moet zetten om veranderingen door te voeren, te onderbouwen. Daarnaast vind je daar oefentoetsen met feedback en studieadvies en extra oefenmateriaal en voorbeelden; zie www.changemanagement.noordhoff.nl

Voorjaar 2017

Jan Lubberding, Enschede
Rob van Stratum, Geldrop
Erik Kaptein, Hengelo (Gld)

Inhoud

Effectief Studeren

1 Het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (het IOV-model) 11

- 1.1 De elementen van het IOV-model 12
- 1.2 De huidige en de gewenste 'fit' 15
- 1.3 Niveaus van verandering 19
- 1.4 Het verandervermogen 20
- 1.5 Veranderingsstrategieën 20
- 1.6 Vormgeven aan het veranderproces 22
- 1.7 Instrumentatie van het veranderproces 23
- 1.8 De leider als veranderaar 23
- 1.9 Functionele relaties 23
- 1.10 Het veranderplan 25
- 1.11 Het IOV-model in de praktijk
 - [Samenvatting 26](#)
 - [Kernbegrippenlijst 27](#)

2 Organisatieverandering: de huidige en de gewenste 'fit' 29

- 2.1 Soorten veranderingen 30
- 2.2 De omgeving 36
- 2.3 Organisatiemodellen: het bestaansvoorwaardenmodel 44
- 2.4 Diagnose en ontwerp 49
- 2.5 Toepassing bestaansvoorwaardenmodel 54
- 2.6 Het begin van de verandering 58
 - [Samenvatting 63](#)
 - [Kernbegrippenlijst 65](#)

3 Niveaus van verandering 69

- 3.1 Niveaus van verandering 70
- 3.2 Het belang van onderlinge afstemming van de niveaus 79
- 3.3 Organisatieverandering naar drie niveaus 83
 - [Samenvatting 87](#)
 - [Kernbegrippenlijst 88](#)

4 **Verandervermogen** 91

- 4.1 Belang analyse van het verandervermogen 92
- 4.2 Organisatiekenmerken 93
- 4.3 De organisatie als verzameling relaties 96
- 4.4 De organisatiecultuur 103
- 4.5 Weerstand 109
- 4.6 Mission statement voor verandering 113
 - [Samenvatting](#) 116
 - [Kernbegrippenlijst](#) 117

5 **Veranderingsstrategie** 121

- 5.1 Veranderingsstrategie: begripsbepaling 122
- 5.2 Vier strategiebenaderingen 124
- 5.3 Strategiekeuze en toepassing 143
 - [Samenvatting](#) 151
 - [Kernbegrippenlijst](#) 152

6 **Vormgeven aan het veranderproces** 157

- 6.1 Het driefasenmodel 158
- 6.2 Het veranderingsproces op individueel niveau: de transitiecurve 159
- 6.3 De verbinding van het driefasenmodel en de transitiecurve op organisatieniveau 162
- 6.4 Evalueren is leren 174
- 6.5 Het achtstappenplan van Kotter 181
 - [Samenvatting](#) 187
 - [Kernbegrippenlijst](#) 188

7 **Instrumentatie** 191

- 7.1 Stakeholdersanalyse 192
- 7.2 Groepsgedrag 200
- 7.3 Het individu in de organisatie 207
- 7.4 Sturingsinstrumenten 211
 - [Samenvatting](#) 216
 - [Kernbegrippenlijst](#) 217

8 **De leider als veranderaar** 221

- 8.1 Goed leiderschap 222
- 8.2 Leiderschapsrollen 223
- 8.3 Leiderschapsstijlen 226
- 8.4 Persoonlijkheid(skenmerken) 230
- 8.5 Van Lean naar Agile en DevOps 236
 - [Samenvatting](#) 241
 - [Kernbegrippenlijst](#) 242

9 Functionele relaties 245

- 9.1 Het belang van functionele relaties 246
 - 9.2 Cliëntkeuze en opdrachtgever 251
 - 9.3 Functieverduidelijking 253
 - 9.4 Afhankelijkheid en psychologische onafhankelijkheid 259
 - 9.5 Het cultuurpatroon 261
 - 9.6 Verankering 266
 - 9.7 Vertrouwen en integriteit 270
- [Samenvatting 278](#)
[Kernbegrippenlijst 280](#)

10 Het veranderplan 283

- 10.1 Niet-gewenste gevolgen 284
 - 10.2 Het veranderplan 287
 - 10.3 Tot besluit 292
- [Samenvatting 293](#)
[Kernbegrippenlijst 294](#)

[Literatuurlijst 295](#)

[Illustratieverantwoording 298](#)

[Over de auteurs 299](#)

[Register 300](#)

Effectief studeren

FIGUUR 1.1 Het IOV-model in hoofdlijnen



Het IOV-model: dit model, waarin de fasen van verandermanagement zijn opgenomen, is de leidraad van dit boek

De voorbeelden geven de praktijk van verandermanagement weer. Belangrijke trefwoorden staan blauw in de marge en komen terug in de Kernbegrippenlijst aan het eind van ieder hoofdstuk.

2.3 De omgeving

Organisaties staan niet op zichzelf, het zijn geen gesloten systemen maar ze staan in wisselwerking met de omgeving: klanten, leveranciers, overheid, en cetera. Het zijn daarom open systemen. Organisationsproblemen zijn vrijwel altijd terug te voeren op omgevingsfactoren. Onder de omgeving van een organisatie verstaan we dat gedeelte van de wereld dat invloed uitoefent op het bestaansrecht van de organisatie.

- belanghebbenden of stakeholders die in relatie staan tot de organisatie
- omstandigheden uit de omgeving die de organisatie kunnen bedreiden

Belanghebbend zijn in de eerste plaats natuurlijk de consumenten (of breder gesteld degenen die de organisatie geïnteresseerd om te kunnen voortbestaan in het voor de productie of distributie die de organisatie levert), maar verder ook partijen zoals de leveranciers van arbeidskrachten, grondstoffen en cetera en de concurrenten. Ook partijen die plannen hebben en om zich op jouw markt te bewegen kunnen we erbij rekenen, maar ook de omstandigheden kunnen invloed uitoefenen op wat een bedrijf kan doen al dan niet in samenhang met de gemeentelijke, provinciale of nationale overheid en bij behorende wet- en regelgeving.

Organisaties kunnen met weinig of veel belanghebbenden te maken hebben. Bij weinig belanghebbenden is de omgeving voor de organisatie simpel, bij veel belanghebbenden noemen we de omgeving voor de organisatie complex. De dimensie simpel en complex houdt verband met de heterogeniteit van de omgeving, dat wil zeggen het aantal verschillende externe belanghebbenden die relevant zijn voor de bedrijfsvoering.

VOORBEELD 3

Het Nieuwe Werken

De economische crisis, de politieke crisis in Europa, de opkomst van landen als China, India en Brazilië; het groeiende verwerpen van de maakindustrie en de opkomst van de dienstverlenende industrie waarin de kenniswerker centraal staat; de terugkerende overheid; de vergrijping van de bevolking en tegelijkertijd de ontvolking van sommige regio's in Europa; de betere gezondheid van mensen op de arbeidsmarkt; het verzuim van het onderwijs – het zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die sommige organisaties diep raken en anders ook weer kansen bieden voor nieuwe mogelijkheden. En wat te denken van de veranderende werking van de combinatie van de vier technologieën (Big Data, Cloud Computing, Smart Systems en Sociale Media), die zal zorgen voor drastische veranderingen in de manier waarop wij wonen, werken en leven. Het individu en de organisatie van bedrijven, publieke instanties en de maatschappij zullen grote veranderingen ondergaan als gevolg daarvan. Het werken zal daarvoor in veel organisaties de komende jaren ook drastisch veranderen. Er wordt in steeds meer organisaties afgezien van het Nieuwe Werken (J. Blaauw e.a., 2011). Daarvoor verstaan we de situatie waarin medewerkers onafhankelijk van tijd en plaats kunnen werken, ze in hun werk worden gestuurd op resultaatverplichtingen, ze vrij toegang hebben tot alle informatie die nodig is voor het werk en hun arbeidsomgeving flexibel is.



Het Nieuwe Werken

VOORBEELD 2

Loodgieter versus professor

Een lokaal loodgieterbedrijf opereert in een simpele omgeving. De enige werkelijk belangrijke externe partijen zijn de klanten, wat concurrenten en leveranciers. Vergelijk dat met bijvoorbeeld een universiteit of een ziekenhuis, waar ook nog eens verschillende beroepsopdrachten, alumni, overheden, werkgeversorganisaties, overheidsinstanties, wetgevers, donateurs, stichtingen en cetera als belanghebbenden een rol kunnen spelen.

Samenvatting

- Om een antwoord te geven op omgevingsveranderingen of om invloed te geven aan de ambities – van het management – is het zijn taak en voor te zorgen dat de 'huidige' organisatie, tijdig wordt veranderd door de gewenste organisatie.
- Voor het succesvol realiseren van de nieuwe gewenste organisatie heb je in dit hoofdstuk het IOV-model in hoofdlijnen leren kennen.
- Het IOV-model gaat eerst in op de elementen die antwoord geven op de vraag wat en waarom er verandert dient te worden en vervolgens op de elementen die bepalend zijn voor de vraag hoe de verandering succesvol kan worden doorgevoerd.
- De wat en waarom-vraag wordt beantwoord door aandacht te geven aan de volgende elementen van het IOV-model:
 - het model van de bestaansvoorwaarden
 - missie van verandering
 - veranderingsproces
- Hoe de verandering succesvol kan worden doorgevoerd, wordt bepaald door zorgvuldige invulling van de volgende elementen van het IOV-model:
 - de veranderingsprocedures, die antwoord geeft op de vraag hoe de verandering in hoofdlijnen gaat aanpakken
 - de vormgeving van het veranderingsproces
 - belanghebbenden en instandhouding
 - de personen van de veranderingsmanager
 - bestaansvoorwaarden, die zijn de realiteit die je als veranderder hebt met je belanghebbenden
- Het veranderplan is het document waarin je vastlegt wat je gaat doen om de verandering te realiseren.
- Verandering is geen lineair proces. De elementen uit het IOV-model hangen onderling samen. Missie is dus bepalend, wanneer je aan een bepaald element van het model werkt, van de andere elementen en de invloed die je kunnen hebben op het element waar je op dat moment mee bezig bent.

Kernbegrippenlijst

Bestaansrecht	Een organisatie heeft voldoende bestaansrecht als de omstandiging zodanig invloert op de bestaansrecht, die genoeg betreft, de organisatie over voldoende middelen kan beschikken om te bestaan.
Dienverlenende technologie/uitvoering	Bestaansrecht wordt door digitale technologie (smalle chip, het gebruik van big data) en het verbinden van apparaten met internet en gegevens uit te wisselen die de kern van de bedrijfsaanpak fundamenteel veranderen, zoals bijvoorbeeld Spotify deed met de geluidsgedragindustrie.
Exo-organisatie	Dit zijn organisaties die minimaal tien keer beter presteren dan gemiddeld in hun eigen markt. Deze organisaties zijn in staat een procedure te laten zien die rapporteerbaar is dankzij de integrale toepassing van onder andere communicatie, big data, slimme algoritmes en nieuwe technologieën.
'Fit'	Een bepaalde invulling van de bestaansvoorwaarden als antwoord op een bepaalde situatie op een bepaald moment. Ook wel genoemd: het programma van eisen, uitgangspunten of hoofdkenmerken waaraan de organisatie voldoet, respectievelijk moet voldoen.
Future search	Future search is een methode voor het creëren en implementeren van ideeën en strategieën als basis voor verandering.
Inbrenging	De samengang van alle materialen en middelen (mensen) waaraan een organisatie beschikt (de structuur) die samen worden gebruikt om de medewerkers productief te maken elkaar samen te werken (de cultuur). Inbrenging = Structuur + Cultuur (J. Blaauw e.a., 2011).
Intrapreneur	Werkzaam in een organisatie maar werkt met eigenaars van een bedrijf als factoren als aanpak van eigenaars en ondernemers van de bedrijfswaarde (de cultuur). Vaak betekent dit dat men van de betrokkenen verwacht dat zij verantwoordelijk is voor haar eigen ideeën, uitgangspunten en/of acties.

De samenvatting en de kernbegrippenlijst geven de kern van het hoofdstuk en de belangrijke definities weer

© Noordhoff Uitgevers bv ORGANISATIEVERANDERING: DE HUIDIGE EN DE GEWENSTE 'FIT' 53

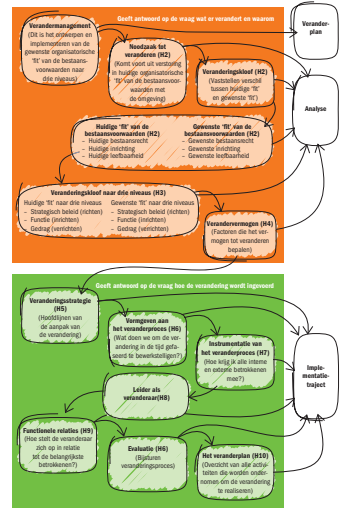
TABEL 2.3 Bestaansvoorwaarden tussen uitersten in relatie met de omgeving

Model A	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Model B
Bestaansrecht (graafgeriekt)		Bestaansrecht (marktgeriekt)
Zaak bestaansrecht in voorspelbare markt	X	O
Organisatiebestellingen liggen vast (wensen belanghebbenden)	X	O
Innovatie item gericht	X	O
Nieuwsgierig ondernemen (Strategische) planning	X	O
Invulling (efficiency)		Invulling (effectiviteit)
Planning, procedures, gedragsvoorschriften en normeringen	X	O
Interdisciplinair	X	O
Organisatie van vegaand opgedeelde functies, individuele gespecialiseerde taken	X	O
Kwaliteitscontrole	X	O
Hilfsrechten	X	O
Positionele macht	X	O
Systeem (gericht op behoeften)	X	O
Leefbaarheid (religie)		Leefbaarheid (interpersoneel)
Individuele prestatiebeloning	X	O
Prestatie-eisen: normen	X	O
Directieve begeleiding	X	O
Mechanismen zijn variabel te maken	X	O
Participatie/beperkte inspraak	X	O
Informatie beperkt verspreid	X	O
Conflictmiddel (negotiatie, belangen kapitaal en arbeid)	X	O
Omgeving (matig)		Omgeving (turbo)
Wenig concurrentie	X	O
Wenig (technologische) vernieuwing (DESTEP)	X	O
Wenig belastingen (lage drempels)	X	O
Geen overcapaciteit	X	O
Gedrag afnemers/consumenten voorspelbaar	X	O
Wenig externe belanghebbenden (politiek, milieu, bonden, enz.)	X	O
Voldoende beschikbaarheid materialen en immateriële middelen	X	O
		Schaarste aan materiële en/of immateriële middelen

X = huidige situatie of 'fit'
O = gewenste situatie of 'fit'

288 © Noordhoff Uitgevers bv

FIGUUR 10.1 Het IOV-model naast het veranderplan



Changemanagement - 6e druk 2017

Change Management

Introduktie

Hoofdstuk	Score	Maak toets
Hoofdstuk 1	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 2	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 3	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 4	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 5	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 6	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 7	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 8	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 9	Geen score	Maak toets

© 2017 Noordhoff Uitgevers B.V.



www.changemanagement.noordhoff.nl voor:

- veranderinstrumenten en checklisten
- cases
- oefentoetsen met feedback en studieadvies

In dit boek wordt, door middel van de wereldbol in de marge, verwezen naar de website





1

Het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (het IOV-model)

- 1.1 De elementen van het IOV-model
- 1.2 De huidige en de gewenste 'fit'
- 1.3 Niveaus van verandering
- 1.4 Het verandervermogen
- 1.5 Veranderingsstrategieën
- 1.6 Vormgeven aan het veranderproces
- 1.7 Instrumentatie van het veranderproces
- 1.8 De leider als veranderaar
- 1.9 Functionele relaties
- 1.10 Het veranderplan
- 1.11 Het IOV-model in de praktijk

In dit inleidende hoofdstuk schetsen we de hoofdlijnen van het IOV-model. In de daaropvolgende hoofdstukken zoomen we in op de afzonderlijke elementen. Veelgebruikte begrippen keren daar ook terug in begrippenlijsten. We laten je nu eerst het bos zien om daarna de afzonderlijke bomen beter te kunnen bekijken.

1.1 De elementen van het IOV-model

De wereld om ons heen, de organisatie waarin we werken verandert elke dag. Dat betekent dat organisaties vooral in turbulente tijden voortdurend worden geconfronteerd met het doorvoeren van veranderingen. Veranderingen die noodzakelijk zijn om de concurrentie de baas te blijven, het bedrijf efficiënter te laten functioneren, de medewerkers effectiever te laten werken of een combinatie van deze argumenten. De taak van het management is, vanuit veranderkundig perspectief bekeken, ervoor te zorgen dat de 'oude' organisatie tijdig wordt vervangen door de nieuwe gewenste situatie. Daarom zie je in figuur 1.1 bovenaan staan dat het de taak is van het verandermanagement om voortdurend nieuwe of gewenste organisatorische situaties te ontwerpen en te implementeren. We zeggen dat het management steeds nieuwe 'fits' dient te ontwerpen en implementeren. Van een 'fit' is sprake wanneer op een gegeven moment alle voorwaarden om een organisatie succesvol te kunnen laten functioneren goed bij elkaar passen en/of op elkaar zijn afgestemd. Wij gebruiken daarbij het model van de bestaansvoorwaarden, waarover later meer. Maar je kunt de huidige en de gewenste 'fit' evengoed met andere modellen verbeelden.

Het ontwerpen en implementeren van nieuwe 'fits' wordt vergemakkelijkt als de manager het IOV-model gebruikt. Het IOV-model is het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel. Het model is in de praktijk ontwikkeld. Het stelt je in staat organisatieveranderingen succesvol te laten verlopen, of het nu gaat om kleine of grote organisatieveranderingen.

In de kern bestaat het model uit de volgende tien elementen:

- 1 De 'fit'
- 2 Niveaus van verandering
- 3 Verandervermogen
- 4 Veranderingsstrategieën
- 5 Vormgeven aan het veranderproces
- 6 Instrumentatie van het veranderproces
- 7 De leider als veranderaar
- 8 Functionele relaties
- 9 Evaluatie
- 10 Veranderplan

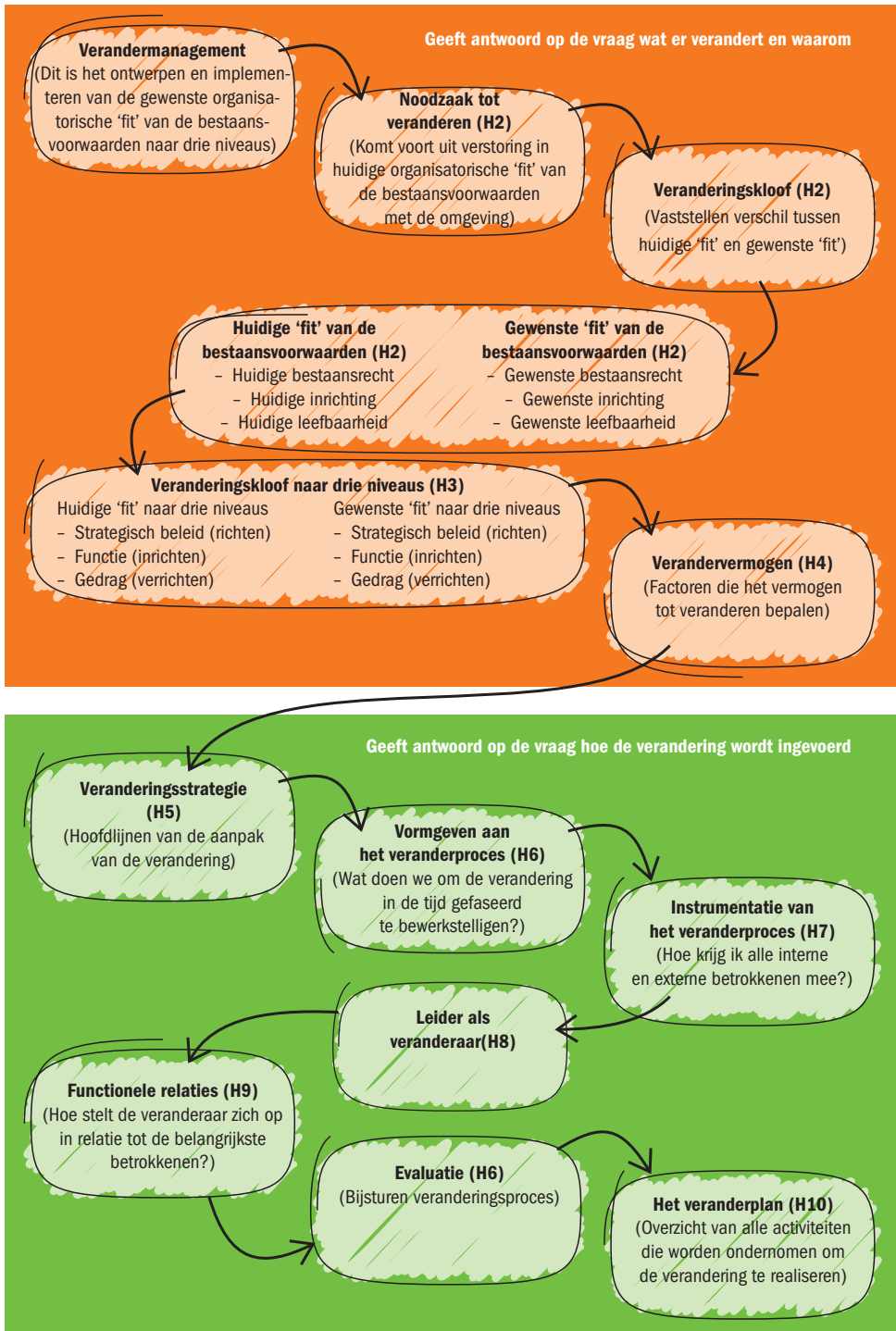
We bekijken deze elementen nu in wat meer detail:

- 1 *De huidige en gewenste 'fit'*. Hier beantwoorden we de vraag waarom de huidige organisatorische situatie of 'fit' niet meer naar behoren functioneert. Waarom is het noodzakelijk te veranderen en welke gewenste situatie (of nieuwe organisatorische 'fit') wordt nagestreefd?
- 2 *Niveaus van verandering*. Bij dit element gaan we de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie op verschillende organisatorische niveaus concretiseren tot het niveau dat ook de uitvoerende medewerkers weten wat de veranderingen voor hen aan andere, nieuwe gedragingen inhouden.
- 3 *Verandervermogen*. Hierbij onderzoeken we in welke mate de organisatie in staat is de verandering tot stand te brengen, waarbij we ingaan op de voornaamste factoren die het vermogen bepalen, zoals de aard van de verandering, organisatiekenmerken, de aard van de onderlinge relaties tussen mensen in een organisatie, de organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid.

- De eerste drie elementen geven antwoord op de vraag *waarom*, wat dient te veranderen. Vragen die je kunt beantwoorden met kennis uit het vakgebied van de *organisatiekunde*. Daarna komt de vraag aan de orde hoe je de verandering het beste kunt doorvoeren. Daarbij betreed je dan het terrein van de *veranderkunde*. Twee vakgebieden die in de praktijk onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, zoals we in dit boek ook nog regelmatig zullen zien.
- 4 *Veranderingsstrategieën*. Hier komt de vraag aan de orde *hoe* we, gegeven de totale verandersituatie zoals die in de voorgaande elementen aan de orde is gekomen, de verandering in hoofdlijnen gaan aanpakken.
 - 5 *Vormgeven aan het veranderproces*. Nadat je in hoofdlijnen hebt bepaald hoe je de verandering aanpakt, ga je vervolgens de hoofdlijnen verder concretiseren. Ongeacht welke strategie er wordt gevolgd, kun je in elk veranderingsproces ten minste de volgende drie fasen onderkennen: het losweten van de huidige situatie, de beweging naar de gewenste situatie en het bereiken en handhaven van de gewenste situatie. Hoe individuen een voor hen persoonlijk ingrijpende verandering ondergaan, geeft veel inzicht in de fasen die men in dit proces gewoonlijk doorloopt. Daaruit valt veel te leren over wat je op organisatieniveau zou kunnen ondernemen om het veranderingsproces zo effectief mogelijk te laten verlopen. Dat houdt ook in dat je evalueert of je de gewenste situatie op enig moment hebt bereikt.
 - 6 *Instrumentatie van het veranderproces*. De gekozen aanpak verschaft het raamwerk voor de inzet van het geheel aan instrumenten die je na een analyse van de betrokken stakeholders, individuen en groepen kunt inzetten om de verandering te doen slagen.
 - 7 *De leider als veranderaar*. Bij het doorvoeren van veranderingen speelt de leider of manager een belangrijke rol. Je zou kunnen zeggen dat wanneer de leider – op welk niveau dan ook – uitstraalt dat hij niet gelooft in het succes van een verandering, waarom zouden zijn medewerkers daaraan dan een bijdrage leveren. Is de leider van de verandering in staat de verandering in de gewenste richting te leiden? Heeft hij daarvoor de juiste eigenschappen, kennis en vaardigheden?
 - 8 *Functionele relaties*. Als manager/veranderaar heb je niet alles zelf in de hand. Je hebt te maken met bijvoorbeeld jouw bazen of stafmensen van de concerntop, met de ondernemingsraad en dergelijke. De relatie met deze personen en instanties heb je niet voor het kiezen. Je hebt die relaties vanuit je functie. De vraag die hier aan de orde komt is hoe je zo goed mogelijk deze functionele relaties kunt onderhouden om uiteindelijk je veranderingsplannen door te voeren. Het gaat om de kunst van het gelijk krijgen.
 - 9 *Evaluatie*. Wanneer is het veranderingsproces beëindigd? Wanneer is de nieuwe situatie bereikt? Nooit, zeggen sommigen. Hoeveel daarvan ook waar mag zijn, het is gerechtvaardigd ons op enig moment af te vragen of we wel datgene bereikt hebben wat we wilden bereiken. Niet alleen achteraf, maar ook tussentijds.
 - 10 *Veranderplan*. Alles wat je bedenkt om de verandering te realiseren vat je samen in het veranderplan. Elke verandering vraagt, zo ga je in de loop van dit boek ervaren, om haar eigen aanpak en uitwerking. Dat betekent ook dat elk veranderplan er anders uitziet. Soms is sprake van een strakke en gedetailleerde planning van de activiteiten die nodig zijn om de verandering door te voeren, soms is het veranderplan niet meer dan een intentieverklaring van waar men met de organisatie (of het organisatieonderdeel) naartoe wil. Het veranderplan komt aan bod in hoofdstuk 10.

Voorgaande elementen van het model zijn samengevat in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Het IOV-model in hoofdlijnen



1

De toepassing van het model is in werkelijkheid complexer (zie par. 1.9).

1.2 De huidige en de gewenste 'fit'

Veranderen doe je niet zomaar. In de sportwereld zegt men niet voor niets 'never change a winning team'. Een organisatie die succes en dus winst boekt, bedient de juiste klanten, biedt de concurrentie het hoofd, produceert efficiënt, althans efficiënt genoeg om winst te maken en heeft de juiste medewerkers. In zo'n soort organisatie zijn alle voorwaarden voor succes goed op elkaar afgestemd. Die afstemming tussen de voorwaarden noemen we een 'fit'.

Tot het opeens wat minder gaat. Vaak uit zich dat in gevoelens van onvrede, zonder dat men al precies weet waar de schoen wringt, bijvoorbeeld een directeur die na een stafvergadering klaagt dat er wel erg veel problemen op zijn bord liggen, problemen met een stagnerende afzet, moeilijkheden in de productie, mensen die ruzie met elkaar hebben, mensen die erop wijzen dat de concurrentie met betere producten op de markt komt enzovoort. Deze en andere signalen geven aan dat er iets aan de hand is. Maar wat?

Het wordt tijd voor een gedegen analyse op basis waarvan onderbouwde uitspraken gedaan kunnen worden over wat er aan de hand is. Onderbouwde uitspraken doen over het (dis-)functioneren, het vaststellen wat er aan de hand is, noemt men de diagnose. De diagnose leidt tot het vaststellen van de huidige – ongewenste – situatie en haar mogelijke oorzaken. Daardoor kan de noodzaak ontstaan om de ongewenste situatie aan te pakken en een gewenste situatie – of zoals wij dat noemen een nieuwe 'fit' – na te streven. Als je het makkelijker vindt om andere termen te gebruiken voor de 'fit' is dat om het even. Het gaat erom dat je de (met elkaar samenhangende) kenmerken van de huidige organisatorische situatie goed kunt vergelijken met de gewenste organisatorische situatie.

Model van de bestaansvoorwaarden

Wij stellen de organisatiediagnose met behulp van een diagnose-instrument dat gebaseerd is op het organisatiekundige model van de bestaansvoorwaarden (Lubberding, 2013).

In dat model gaat het om drie bestaansvoorwaarden die bij goed functioneren op elkaar zijn afgestemd en passend zijn met de toestand van de omgeving waarin de organisatie functioneert.

De drie bestaansvoorwaarden zijn:

- 1 *Het bestaansrecht*. Dit betekent dat de organisatie in staat is die producten en/of diensten te leveren die de afnemers wensen en waarvoor ze bereid zijn zoveel geld te geven dat de organisatie kan voortbestaan.
- 2 *De inrichting*. Dat houdt in dat de organisatie beschikt over die competenties en middelen dat het bestaansrecht wordt gewaarborgd.
- 3 *De leefbaarheid*. Dat wil zeggen dat de mensen in de organisatie gemotiveerd zijn en blijven om bij te dragen aan het voortbestaan van de organisatie.

'Fit'

Als de drie voorwaarden op elkaar zijn afgestemd, spreken we van een 'fit' van de bestaansvoorwaarden.

Er is sprake van een organisatiekundig probleem als de bestaansvoorwaarden niet goed op elkaar zijn afgestemd.

Organisatie-
diagnose

Diagnose

VOORBEELD 1.1**Meedenken mag niet**

In een supermarkt raak ik naar aanleiding van een vraag in gesprek met twee medewerksters. Opeens merkt een van de medewerksters op dat de uitstalling van een versproduct weinig fraai oogt. Ik beaam dat en merk op dat zij dat zouden kunnen aankaarten bij hun chef. 'O, maar mijnheer, wij zijn maar winkelbediendes. Daar mogen wij ons niet mee bemoeien. Dat wordt niet op prijs gesteld.'

De bediendes tonen zich betrokken bij de verkoop van de producten (het bestaansrecht), maar hun opmerkingen worden kennelijk niet door het management gewaardeerd. Dat is niet goed voor het bestaansrecht, de verkoop kan immers door een andere uitstalling van het product bevorderd worden. Het is ook niet goed voor de leefbaarheid. Waarom zouden deze medewerkers gemotiveerd blijven om zich in te zetten voor hun bedrijf? Bestaansrecht en leefbaarheid zijn in deze organisatie niet optimaal op elkaar afgestemd.



Wanneer het management bovenstaande analyse deelt en meer resultaat wil behalen, dan zal het de voorwaarden voor succes beter op elkaar dienen af te stemmen. En de medewerkers bijvoorbeeld meer dienen te betrekken bij de gang van zaken, waarmee zowel de verkoop wordt gestimuleerd alsook de motivatie van de medewerkers toeneemt.

Een 'fit' die ervoor zorgt dat voorwaarden voor succes goed op elkaar zijn afgestemd, wordt meestal verstoord worden door veranderingen in de omgeving van de organisatie, zoals plotselinge heftige concurrentie (denk aan de prijzenoorlog tussen supermarkten), en technologische of maatschappelijke vernieuwingen.

De afgelopen jaren hebben bijvoorbeeld veel bedrijven uit de not-for-profitsector te maken gekregen met forse omgevingsveranderingen. Meer marktwerking,

concurrentie, schaalvergroting, professionalisering en dergelijke. Kijk maar naar de wereld van de ziektekostenverzekeraars, de verzorgingshuizen, de thuiszorg, de (financiële) dienstverlening en de energiedistributie.

We hebben daar kunnen zien dat veel bedrijven noodzakelijkerwijs ingrijpend moesten veranderen en een geheel andere 'fit' van voorwaarden moesten ontwerpen en implementeren.

Organisatiemodellen kunnen je helpen om zowel de gegeven organisatorische situatie als de gewenste situatie in kaart te brengen.

Nemen we de organisatiemodellen van de bekende Canadese professor Mintzberg (2006) als referentiepunt, dan hebben veel van die organisaties moeten veranderen van een machinebureaucratie (waar het product centraal staat) naar een innovatieve organisatie (waar de klantbehoefte centraal staat). Je hoeft geen helderziende te zijn om te beseffen dat er bij de overgang van het ene model naar het andere model aan een geheel nieuwe 'fit' van de voorwaarden moet worden voldaan.

Het management heeft eigenlijk bij voortduring tot taak ervoor te zorgen dat de voorwaarden voor succes steeds goed op elkaar afgestemd blijven. Dat er nieuwe 'fits' gevonden worden voor het succesvol voortbestaan van de organisatie. Hoe meer de nieuwe 'fits' van de oude verschillen, hoe groter de door te voeren verandering zal zijn.

Je kunt je voorstellen dat in het geval van de supermarktmeisjes de verandering niet groot hoeft te zijn, tenminste als het alleen zou gaan om het in het voorbeeld gegeven onderwerp en de betrokken functionarissen. Je kunt je voorstellen dat het al een stuk ingewikkelder wordt om dat probleem op te lossen wanneer het zich afdelingsoverstijgend voordoet. We kunnen ons ook voorstellen dat wanneer de invoering van een nieuwe 'fit' eigenlijk betekent het invoeren van een nieuwe organisatie, het een hele klus is om dat soort organisatieveranderingen succesvol door te voeren. In hoofdstuk 2 zullen we nader ingaan op de aard van de verandering en wat je aan organisatiekundige kennis nodig hebt om verandering succesvol door te voeren.

Noodzaak

Een van de oorzaken waardoor veranderingsprocessen nogal eens veranden is dat medewerkers zeggen dat ze niet begrijpen waarom het management de verandering eigenlijk wil. Dus waarom moeten we zo nodig, vragen ze zich dan af. Wat is de noodzaak?

In de praktijk zien we aan deze situatie van onbegrip vaak twee belangrijke factoren ten grondslag liggen.

- 1 De eerste factor is dat het management verzuimt om een verband te leggen tussen de verandering en de omgevingsfactoren die deze noodzakelijk maken.

**Omgevings-
factoren**

In het diagnosemodel van de bestaansvoorwaarden wordt een verbinding gelegd tussen de 'fit' van de voorwaarden voor succes en de omgeving. Een verband waarvoor een logische verklaring moet kunnen worden gegeven. Is het management daartoe niet in staat, dan heeft het niet zelden een probleem om de medewerkers te overtuigen van de juistheid van de door hem voorgestelde veranderingen. Waarom zouden we immers veranderen als het bestaansrecht niet in gevaar is. Wanneer medewerkers zien dat de omzet stagneert, afneemt of dat er met verlies wordt gedraaid of

VOORBEELD 1.2

Middelbaar beroepsonderwijs

In een school voor middelbaar beroepsonderwijs kregen we regelmatig van een groot aantal teamleiders te horen dat ze niet begrepen waarom de directie het onderwijs en de organisatie zo grondig wilde veranderen. Er was hen nooit voorgehouden welke eisen de maatschappij, lees vooral het bedrijfsleven en de politiek, aan het moderne onderwijs stelde. Pas toen men zelf inventariseerde wat er in de directe omgeving aan ontwikkelingen gaande was, bijvoorbeeld door vast te stellen welke ontwikkelingen zij bij hun stagebedrijven zagen, werd duidelijk dat bepaalde veranderingen in het onderwijs en de organisatie daarvan onontkoombaar waren.

dat de klanten ontevreden zijn, enzovoort zijn ze eerder bereid mee te werken om de daaraan ten grondslag liggende oorzaken op te lossen. Want dan gaat het niet alleen over het bestaansrecht van de organisatie maar eigenlijk ook over het bestaansrecht van henzelf.

Ambitie

- 2 De tweede factor betreft de ambitie van de managers, die niet gedeeld wordt door de medewerkers omdat zij die ambitie zien als persoonlijke ambities van de managers.

Bijvoorbeeld een manager die wil scoren om daarmee een goede indruk op zijn bazen te maken of die zijn stempel op de organisatie wil drukken, tot dat opeens? Kijk maar eens naar sommige (bank)gebouwen waar hele etages niet meer worden gebruikt. De kantoren werden gebouwd in tijden dat de bomen tot in de hemel groeiden. Directeuren willen dan niet zelden een footprint achterlaten, bijvoorbeeld door imposante prestigieuze kantoren te bouwen. Groter en indrukwekkender dan wat toen al door velen als realistisch werd gezien.



Niet zelden ook eindigen ermee gepaard gaande prestigeprojecten in een financieel debacle.

Het diagnose-instrument laat de relatie tussen de 'fit' van bestaansvoorwaarden en omgeving zien. Daarmee kan het management aan de medewerkers laten zien waarom de verandering noodzakelijk is. Tegelijkertijd wordt er zo een rem gezet op al te pretentieuze ambities van het management. De verandering moet als het ware verkocht kunnen worden met een onderbouwing van het organisatiekundige model van de bestaansvoorwaarden in relatie tot de omgevingstoestand waarin de organisatie verkeert.

1.3 Niveaus van verandering

Met de huidige en gewenste 'fit' hebben we vastgesteld wat er aan de hand is. Van welk ziektebeeld (de huidige 'fit') er sprake is, en welke 'fit' van de voorwaarden voor succes gewenst is in de omgeving waarin we dienen te gaan functioneren. Anders gezegd heb je vastgesteld de huidige (ongewenste) situatie en de toekomstige gewenste situatie. En dat alles in hoofdlijnen. Daardoor zie je in één oogopslag de veranderingskloof.

Om de omslag van oude naar nieuwe 'fit' te realiseren, is meer zicht nodig op wat daarvoor concreet allemaal dient te veranderen. Wat betekent het bijvoorbeeld als je jouw organisatie commercieel slagvaardig wilt laten opereren, in vergelijking tot de technisch goed geoutilleerde uitvoeringsorganisatie. Welk beleid ga je dan voeren? Hoe ga je de producten in de markt zetten? Moeten daarvoor nieuwe functies worden gecreëerd en hoe pas je de oude functies daarop aan? En hoe zorg je ervoor dat de medewerkers zich ook als marktgerichte meedenkers gaan gedragen? Dat betekent dat de 'fit' concreter moet worden gemaakt.

We onderscheiden drie niveaus van verandering.

- 1 *Het strategisch beleid.* Dit omvat het geheel aan maatregelen dat we op het terrein van de bestaansvoorwaarden dienen te nemen om invulling te geven aan de uitgangspunten die we daarvoor bij de 'fit' hadden geformuleerd. Het geeft de *richting* aan welke de onderneming opgaat.
- 2 *De functies en de ordening daarvan.* Als we weten waarheen we willen gaan, zullen we vervolgens dienen te beschikken over de middelen om dat mogelijk te maken. Wij concentreren ons daarbij op de immateriële middelen: welke aanvullende functies zijn nodig of welke oude functies dienen te worden aangepast, welke functies of onderdelen daarvan kunnen verdwijnen? Hoe structureren we de functies onderling ten opzichte van elkaar? Kortom, hoe *richten* we de organisatie *in* om het gewenste doel te halen.
- 3 *Het functioneren of het gedrag.* Na het richten en inrichten gaat het derde niveau over het *verrichten*. Wat vraagt de nieuwe situatie aan ander gedrag van de medewerkers in vergelijking met de oude situatie? Welke competenties worden er nu gevraagd en welke competenties dienen te worden afgezworen?

Richten

Inrichten

Verrichten

Wanneer we deze vertaalslag hebben gemaakt, kunnen we inzichtelijk maken welke veranderingen noodzakelijk zijn door in een schema de oude 'fit' tegenover de nieuwe gewenste 'fit' naar de drie onderscheiden niveaus te plaatsen. Zie hiervoor een (super)vereenvoudigde weergave in tabel 1.1.

TABEL 1.1 'Fit' naar niveaus

Huidige 'fit' naar niveaus	Gewenste 'fit' naar niveaus
Beleid: voorspelbaar productgericht aanbod	Beleid: verkoop- en marketinggericht
Funcities: technisch	Funcities: commercieel
(Vereist) gedrag: perfect uitvoeren	(Vereist) gedrag: klantgericht opereren

Zoals we nog zullen aantonen is het maken van deze vertaalslag geen sinecure. Het is veel werk, maar zonder dat zullen veel organisatieveranderingen verzanden in goede bedoelingen.

1.4 Het verandervermogen

Maar we zijn er nog niet. Als je denkt dat je nu kunt beginnen met het opstellen van een plan van aanpak of veranderprogramma waarin je gefaseerd aangeeft welke maatregelen je gaat nemen om de nieuwe gewenste situatie ook daadwerkelijk te bereiken, heb je het mis. Je doet er goed aan vooraf te bedenken of de organisatie voldoende sterk is om de verandering aan te kunnen. Daarvoor kijk je naar welke factoren in jouw organisatie positief en/of negatief van invloed kunnen zijn op het veranderingsproces. Dat maakt het mogelijk, net zoals je bij het voorbereiden van je vakantiereis naar bijvoorbeeld Frankrijk, rekening houdt met Zwarte Zaterdag, waardoor je jouw reischema anders gaat invullen dan zonder die wetenschap.

Factoren die van invloed zijn voor het verandervermogen van een organisatie zijn: de aard van de verandering, het type organisatie, de ondernemingsstrategie, conflicterende belangen en de randvoorwaarden.

Als het echt anders moet, is het van belang je vooral bewust te zijn van de vaak diepgewortelde vanzelfsprekendheden waarmee men de dingen doet zoals men ze altijd deed. Daarom is het van belang bij de analyse van het verandervermogen ook aandacht te besteden aan zaken als de verschillende relaties die er tussen medewerkers kunnen bestaan, de organisatiecultuur en de mate van weerstand of veranderingsbereidheid.

Vanzelfsprekendheden

1.5 Veranderingsstrategieën

We weten nu hoe groot de veranderingskloof is en vooral ook hoe diep. Bovendien kennen we de voornaamste factoren die het veranderingsproces positief of negatief kunnen beïnvloeden. Vanuit dit gegeven kunnen we onze aandacht richten op de activiteiten die nodig zijn om op weg te gaan naar het gewenste doel. Maar hoe gaan we dat aanpakken? Op welke globale wijze gaan we het veranderingsproces vormgeven? Er gaan meerdere wegen naar Rome. De kunst is nu om juist die weg te kiezen die het meest geëigend is voor de aan de orde zijnde verandering in de gegeven specifieke context. In feite komt het erop neer dat je voorafgaand aan het invoeren van de verandering afsprekt hoe je omgaat met wat wij in dit boek de bouwstenen van de strategie noemen. De bouwstenen gaan over vragen als:

- Hoe duidelijk is het doel waarnaar we gaan bekend?
- Hoe is de sturing van het proces (top-down of bottom-up)?

Bouwstenen van de strategie

- Wie worden er bij de besluitvorming betrokken?
- Waar halen we de benodigde kennis vandaan, is deze vooraf aanwezig of al werkend te verzamelen?
- Wie zijn de experts (externe consultants of eigen medewerkers of een combinatie daarvan)?
- Hoe kan het verandertraject worden gepland (hoe nauwkeurig wordt er met behulp van mijlpalen gepland)?
- Hoe wordt er intern en extern gecommuniceerd?
- Welke (extrinsieke of intrinsieke) motivatoren moeten worden aangesproken om de verandering te doen slagen?

Het concreet maken van deze bouwstenen is niet vrijblijvend. Eenmaal gemaakte keuzes kun je niet zomaar veranderen. Je kunt niet besluiten medewerkers inspraak te geven en later als het je niet zint die inspraak tenietdoen. Medewerkers zullen dan al snel denken 'als er toch niet ons geluisterd wordt, zoek je het maar mooi zelf uit'.

Niet vrijblijvend

Om de bouwstenen in te vullen laten we diverse strategiebenaderingen kort de revue passeren:

- 1 de klassieke ontwerp- en ontwikkelstrategie
 - 2 de strategiebenaderingen gezien door de ogen van Mintzberg (1991)
 - 3 de ChangeFactory (1999)
 - 4 de kleurenbenadering van De Caluwé (2006)
- 1 Bij de ontwerpstrategie schrijft het management niet alleen het doel voor dat bereikt moet worden, maar ook de weg waarlangs en wie wat moet doen, het liefst zo gepland en gedetailleerd mogelijk. De ontwerpstrategie wordt wel aangeduid met de metafoer van een volgens het spoorboekje geplande reis van A naar B.
Bij de ontwikkelstrategie gaan management en medewerkers samen op ontdekkingsreis. Tijdens het veranderingsproces wordt steeds nieuwe kennis vergaard en toegepast. Medewerkers kunnen volop participeren in het gehele veranderproces. Het management faciliteert de medewerkers zodanig dat zij zelf in staat zijn de voorkomende problemen aan te pakken en op te lossen.
 - 2 Mintzberg onderscheidt vier strategieën. Van de facilitaire strategie bedient men zich als men de medewerkers de faciliteiten en de ondersteuning geeft om het veranderingsproces verder zelf vorm te geven. Bij de rationeel-empirische strategie worden de medewerkers vooral door middel van overtuigingskracht en voorbeelden meegenomen in het veranderingsproces. Bij de normatief-reëducatieve strategie worden medewerkers uitgebreid gevormd en geschoold om het gewenste gedrag aan te leren. En bij de machtsstrategie zegt het management hoe het moet.
 - 3 De ChangeFactory onderscheidt op basis van twee ingangen (de aard van de verandering en de aard van de organisatie) ook vier strategieën: de interventiestrategie, de implementatiestrategie, de transformatiestrategie en de vernieuwingsstrategie.
 - 4 De Caluwé vat zijn vijf strategieën samen in een kleurenpalet: geel, blauw, rood, groen en wit. Een blauwe veranderingsstrategie is bijvoorbeeld vergelijkbaar met de ontwerpstrategie en een witte veranderingsstrategie vertoont overeenkomsten met de ontwikkelingsstrategie.

In hoofdstuk 5 komen deze en ook nog andere strategieën benaderingen uitgebreid aan bod. Daar vind je ook de voorwaarden voor een succesvolle strategie bepaling. De genoemde strategieën benaderingen kunnen je helpen om de strategie te bepalen die het beste in jouw organisatie en bij jouw type verandering past.

1.6 Vormgeven aan het veranderproces

Ongeacht welke strategie wordt gevolgd bij het doorvoeren van een verandering, kunnen we bij het vormgeven van elk veranderingsproces de volgende drie fasen herkennen:

- 1 de fase van losmaken van de oude situatie (unfreezing)
- 2 de fase van het invoeren van de nieuwe situatie (moving)
- 3 de fase van het handhaven van de nieuwe situatie (freezing)

In de literatuur vind je ook nog vele andere faseringsmodellen. Een veelgebruikt model is het achtstappenmodel van Kotter (1996).

Hij vindt belangrijk dat

- 1 mensen de noodzaak van de verandering beseffen
- 2 de verandering goed wordt aangestuurd
- 3 er een duidelijke visie wordt ontwikkeld over wat men wil veranderen
- 4 de visie breed wordt uitgedragen
- 5 er draagvlak voor de verandering wordt gecreëerd
- 6 kortetermijnsuccessen mogelijk worden gemaakt om vertrouwen in de verandering te houden
- 7 het urgentiebesef hoog wordt gehouden
- 8 de verandering goed wordt verankerd

Voor wat er in elke fase zou dienen te gebeuren, kijken we eerst naar hoe mensen reageren bij ingrijpende persoonlijke veranderingen. Mensen worden geprikkeld tot ander gedrag als zij een zekere onvrede ervaren, een zetje in de rug krijgen en uitspreken dat ze van plan zijn om hun gedrag te veranderen. De fasen die men doorloopt bij persoonlijke veranderingen zijn: eerst de schok van de plotselinge verandering, dan het ontkennen daarvan, vervolgens de bewustwording en de acceptatie ervan, waarna nieuw gedrag kan worden getest op basis waarvan steeds meer begrip zal ontstaan voor de werking van het nieuwe gedrag om ten slotte dat nieuwe gedrag in het dagelijkse doen en laten te integreren.

Deze inzichten over persoonlijke veranderingen kun je goed vertalen naar het gefaseerd toepassen van organisatorische maatregelen. Als men weet dat mensen pas in actie komen om hun huidige situatie te veranderen na een zekere mate van ontevredenheid daarmee, dan is het bijvoorbeeld verstandig dat het management de gevoelens van onvrede onder woorden weet te brengen.

Evalueren

Het is verstandig om van tijd tot tijd het veranderingsproces te evalueren, om na te gaan of we bereiken wat we wilden bereiken. Om praktische redenen hebben we de evaluatie in het IOV-model in figuur 1.1 aan het eind van het veranderingsproces gezet, ook al is het logisch dat je – zeker bij langlopende projecten – op basis van tussentijdse evaluaties het veranderproces zult bijsturen.

1.7 Instrumentatie van het veranderproces

Bijna altijd, in alle fasen van het veranderingsproces, is er sprake van individuen en partijen zowel van binnen de organisatie als daarbuiten, die te maken hebben met de organisatiewijzigingen en daar ook invloed op willen uitoefenen. Dat noemen we belanghebbenden of stakeholders. Een goede analyse van de stakeholders is noodzakelijk zodat de veranderaar weet welke relaties strategisch belangrijk zijn voor het kunnen doorvoeren van de veranderingen: wie de macht hebben de implementatie te vertragen, te blokkeren of volledig ongedaan te maken. Uiteindelijk wil hij die belangrijkste partijen mee krijgen voor zijn verandering. In hoofdstuk 7 kom je te weten op welke manier je de belanghebbenden aan het veranderproces kunt committeren.

Voor het beïnvloeden van de belanghebbende individuen en groepen is het van belang dat je beschikt over kennis van het gedrag van groepen en individuen.

Stakeholders

Kennis van het gedrag

Deze kennis maakt het mogelijk dat de veranderaar in elke situatie op het juiste moment in het veranderingsproces de juiste instrumenten uit de gereedschapskoffer haalt om de mensen in de organisatie zodanig te beïnvloeden dat de gewenste situatie wordt bereikt. Het instrumentenscala is bijna oneindig. Te denken valt aan het naar behoefte inzetten van instrumenten als informeren, voorlichten, overtuigen, onderhandelen, coachen, overleggen, plannen, opleiden en dergelijke. Natuurlijk is een goed gevuld instrumentenkoffertje belangrijk.

Het krachtenveld van belanghebbenden waarin de verandering zich afspeelt en de instrumenten die nodig zijn om te komen tot een succesvolle implementatie bespreken we in hoofdstuk 7.

1.8 De leider als veranderaar

Het belangrijkste instrument bij veranderingen is de persoon van de veranderaar.

Wat mag je bij een verandering van de man of vrouw die leiding geeft aan de verandering verwachten qua persoonlijkheid en daden?

Steeds meer zien we dat de leider ook de veranderaar is. Maar dat is en gaat niet vanzelf.

Het combineren van de rol van leider en veranderaar vraagt specifieke aandacht en kwaliteiten.

1.9 Functionele relaties

Gedurende alle fasen van een veranderingsproces is er sprake van een 'fit' die in relatie met anderen (functionele relaties) dient te worden gerealiseerd. Er zijn verschillende functionarissen en partijen bij het veranderingsproces betrokken. Om gelijk te krijgen is het zowel voor de *veranderaar*, de *manager* als de *adviseur* zeer belangrijk om bewust en zorgvuldig om te gaan met zijn (functionele) relaties in het veranderingsproces.

Gelijk krijgen

Daarvoor zal de veranderaar duidelijk moeten maken:

- wat men van hem, in zijn functie als veranderaar, kan verwachten
- voor wie hij werkt
- waartoe hij bevoegd is
- van wie hij zijn opdracht krijgt

Voor de veranderaar zelf moet verder duidelijk zijn wie hij te vriend moet houden en wie niet.

Voorts spelen kwesties als hoe onafhankelijk hij zich in het veranderingsproces kan opstellen en hoe hij moet inspelen op de heersende cultuur.

Belangrijke relaties in veranderingsprocessen zijn bijvoorbeeld directieleden, hoger en lager management, ondernemingsraad en vakbonden. Deze functionele relaties spelen tijdens het gehele traject een rol. In hoofdstuk 8 gaan we daar dieper op in.

Complexiteit van het model

Met de functionele relaties hebben we het laatste aspect genoemd van het IOV-model (de laatste fase van het model, de evaluatie, behandelden we immers kort in paragraaf 1.6). In figuur 1.1 is het IOV-model eendimensionaal weergegeven. Er wordt gesuggereerd dat de aspecten op elkaar volgen. In de praktijk kun je de in het IOV-model onderscheiden aspecten meestal niet zo fraai opeenvolgend neerzetten, want daar spelen op elk moment alle aspecten tegelijk. Het accent mag dan op het aspect liggen waar je je op een bepaald moment mee bezighoudt, je kunt je daarbij niet veroorloven de overige aspecten uit het oog te verliezen.

Ben je bijvoorbeeld bezig een oplossing te ontwerpen, dan zal daar het accent wat jouw werkzaamheden betreft liggen. Maar tegelijkertijd zullen de overige stappen door je hoofd gaan. Wat betekent het ontwerpen voor de relaties die ik moet aangaan? Wie moet ik erbij betrekken? Voordat je begint welk vraagstuk dan ook uit te werken, zullen de volgende vragen door je hoofd moeten spelen:

- 1 Wie moet ik waar op welk moment bij betrekken bij het ontwikkelen van een nieuwe 'fit' (functionele relaties)?
- 2 Welke impact is waarschijnlijk (niveaus van de verandering)?
- 3 Wat is ons verandervermogen (succes- en faalfactoren)?
- 4 Hoe pak ik dit probleem in hoofdlijnen aan (ontwerp- of ontwikkelingsstrategie)?
- 5 Hoe zorg ik voor bewustwording voor het onderhavige vraagstuk (fase-ring)?
- 6 Welke instrumenten zet ik in om personen en groepen mee te krijgen (stakeholdersanalyse en instrumentatie)? En, ten slotte:
- 7 Ben ik in staat het veranderproces te leiden (verandermanager)?

De aspecten 'fit' en functionele relaties kun je nauwelijks los van elkaar zien.

Hoe groot is de impact op het functioneren van de medewerkers en andere belangrijke belanghebbenden? In welk stadium van het werken aan de totstandkoming van de gewenste verandering kan ik de medewerkers zodanig betrekken bij het veranderingsproces dat ze al voorbereid worden op de mogelijke veranderingen?

De aspecten niveaus en strategie en vormgeving van het veranderproces hebben ook zo'n onlosmakelijke verbondenheid. Hoe groter de impact van de verandering op de medewerkers is, hoe meer aandacht gegeven zal moeten worden aan de manier waarop medewerkers de verandering kunnen verwerken.

De aspecten stakeholdersanalyse en instrumentatie horen ook bij elkaar als een Siamese tweeling. De personen en groepen die bij de verandering een rol spelen, zullen afhankelijk van hoe zij tegenover de verandering staan met passende instrumenten dienen te worden gemotiveerd en gestimuleerd om de verandering te aanvaarden en eraan mee te werken.

Met welk aspect we ook bezig zijn, steeds is er een relatie met de overige aspecten te leggen.

In de praktijk moet je de in het model opgesloten aspecten bij voortdurend in het hoofd hebben. Het model moet op elk moment in het ontwerp- en implementatieproces opnieuw worden doorlopen op al zijn consequenties. Op meerdere plaatsen in dit boek kun je daar voorbeelden van vinden.

Geen enkel model, ook het onze niet, kan een blauwdruk geven voor universele toepassing in de praktijk. Daarom hebben wij ook een hekel aan de overstelpende hoeveelheid checklists in de managementliteratuur, die bij strikte toepassing suggereren dat men de problemen de baas wordt. Het IOV-model kan bij de aanpak van veranderingen wel fungeren als de 'rode' draad van een kluwen wol, waarbij de draad afhankelijk van de behoefte afwisselend wordt afgewikkeld en opgerold.

1.10 Het veranderplan

Het veranderingsproces is in veel gevallen geen lineair proces, maar een iteratief proces. In het proces kan veel misgaan. Als je niet weet waarnaar je op weg bent, is elke stap die je zet, in welke richting dan ook, goed. Pas wanneer je hebt aangegeven wat je van plan bent te gaan doen, kun je zien of de stappen die je al hebt gezet in de juiste richting gaan.

Iteratief proces

Het plan zien we niet als spoorboekje dat gevolgd moet worden, maar als leidraad voor bewust handelen, waarbij ook het plan kan worden bijgesteld. We geven in hoofdstuk 9-10 als toegift een aanzet tot de opzet voor een veranderplan. Hoe het veranderplan er in de praktijk precies zal uitzien wordt sterk ingekleurd door de aard van de verandering en de wijze waarop de verandering wordt aangepakt. Soms zal het een strakke activiteitenplanning bevatten waarin precies staat wat wanneer bereikt moet zijn en in andere gevallen heeft het plan het karakter van een globale tijdsplanning van het veranderproces, waarbij het procesverloop bepalend is voor de gewenste vervolgstappen.

1.11 Het IOV-model in de praktijk

In alle hoofdstukken staan veel praktijkvoorbeelden over de toepassing van het IOV-model.

Op de website vind je er meer, maar we presenteren daar ook een aantal integrale toepassingen van het model.

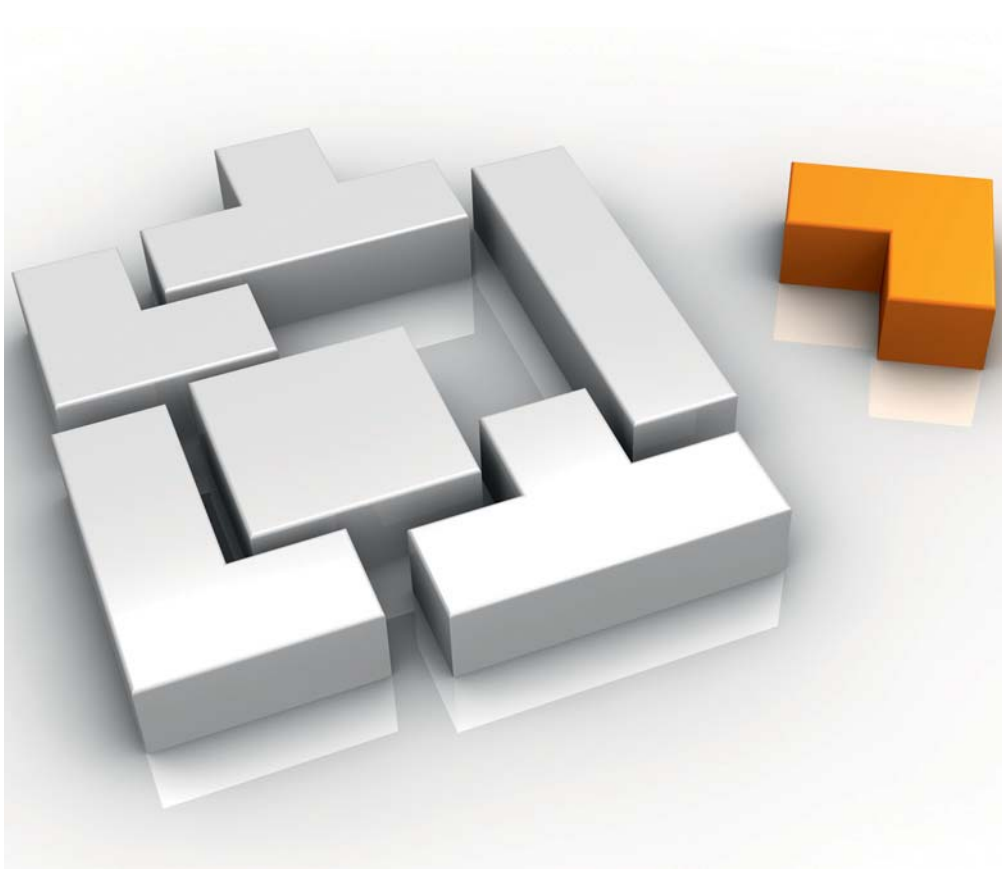
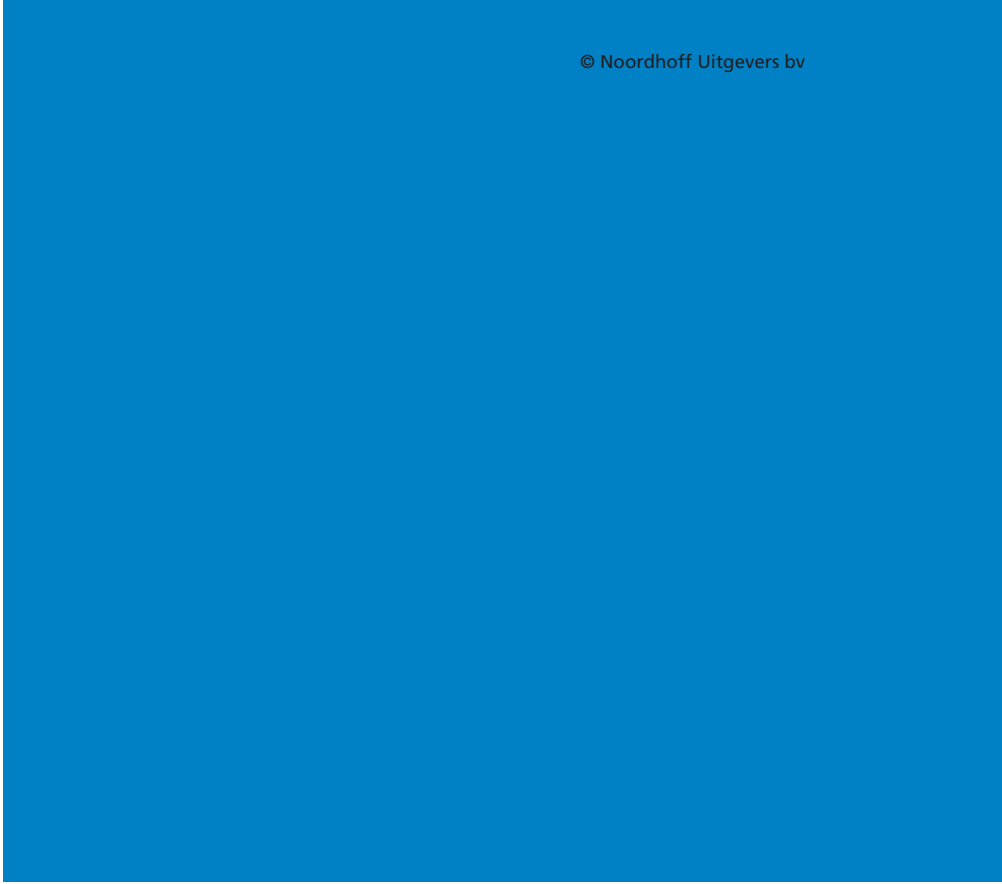
Samenvatting

1

-
- ▶ Om een antwoord te geven op omgevingsveranderingen of om invulling te geven aan de ambities – van het management – is het zijn taak ervoor te zorgen dat de ‘huidige’ organisatie tijdig wordt vervangen door de gewenste organisatie.
 - ▶ Voor het succesvol realiseren van de nieuwe gewenste organisatie heb je in dit hoofdstuk het IOV-model in hoofdlijnen leren kennen.
 - ▶ Het IOV-model gaat eerst in op de elementen die antwoord geven op de vraag *wat en waarom* er veranderd dient te worden en vervolgens op de elementen die bepalend zijn voor de vraag *hoe* de verandering succesvol kan worden doorgevoerd.
 - ▶ De *wat en waarom*-vraag wordt beantwoord door aandacht te geven aan de volgende elementen van het IOV-model:
 - het model van de bestaansvoorwaarden
 - niveaus van verandering
 - verandervermogen
 - ▶ *Hoe* de verandering succesvol kan worden doorgevoerd, wordt bepaald door zorgvuldige invulling van de volgende elementen van het IOV-model:
 - de veranderingsstrategie, die antwoord geeft op de vraag hoe je de verandering in hoofdlijnen gaat aanpakken
 - de vormgeving van het veranderproces
 - belanghebbenden en instrumentatie
 - de persoon van de verandermanager
 - functionele relaties, dit zijn de relaties die je als veranderaar hebt met je belangrijkste stakeholders
 - ▶ Het veranderplan is het document waarin je vastlegt wat je gaat doen om de verandering te realiseren.
 - ▶ Veranderen is geen lineair proces. De elementen uit het IOV-model hangen onderling samen. Wees je dus bewust, wanneer je aan een bepaald element van het model werkt, van de andere elementen en de invloed die zij kunnen hebben op het element waar je op dat moment mee bezig bent.
-

Kernbegrippenlijst

Evalueren	Achteraf bezien of de uitkomst van een proces in de vorm van een product voldoet aan de vooraf gestelde eisen.
Iteratief proces	Een proces dat meer dan een keer wordt doorlopen, meestal met de bedoeling om het einddoel in kleine stapjes te bereiken in plaats van in een keer.
Omgevingsfactoren	Factoren buiten een onderneming die van invloed zijn op de richting cq. koers van die onderneming. Voorbeelden: technologische ontwikkelingen, invloed van concurrenten enzovoorts.
Organisatiediagnose	Beoordelen van een organisatie op een bepaalde hoedanigheid via het bekijken van een aantal samenhangende aspecten met als doel om een uitspraak te kunnen doen over die hoedanigheid. Bijvoorbeeld: een diagnose van innovatief vermogen via het meten van het aantal nieuw ontwikkelde producten, het aantal nieuwe patenten en het beschikbare budget voor Research en Development.
Stakeholder	Belanghebbende die in relatie staat tot de organisatie, bijvoorbeeld klanten, werknemers of de overheid.



2

Organisatieverandering: de huidige en de gewenste 'fit'

- 2.1 Soorten veranderingen
- 2.2 De omgeving
- 2.3 Organisatiemodellen: het bestaansvoorwaardenmodel
- 2.4 Diagnose en ontwerp
- 2.5 Toepassing bestaansvoorwaardenmodel
- 2.6 Het begin van de verandering

De ene verandering is de andere niet. Daarom beginnen we dit hoofdstuk met een verkenning van de verschillende typen veranderingen. Als manager verander je (een deel van) een organisatie niet zomaar. Dan moet er iets aan de hand zijn. Meestal zijn er dan in de omgeving van de organisatie krachten actief die het bestaansrecht van de organisatie beïnvloeden. Positief doordat men er bijvoorbeeld kansen ziet voor het afzetten van nieuwe producten of negatief als bijvoorbeeld de concurrentie toeneemt.

Het management zal dan maatregelen nemen. Aan de organisatie worden in vergelijking met de bestaande situatie immers nieuwe eisen gesteld om te kunnen blijven voortleven.

Om in kaart te brengen wat er aan de hand is, gebruiken we een diagnose-instrument. Wij doen dit met behulp van het model van de bestaansvoorwaarden. Maar er zijn meerdere modellen die je kunt gebruiken. De modellen helpen je in één oogopslag te zien wat er veranderd dient te worden.

Men zegt wel dat 'het probleem aan de orde stellen', ook het begin is van het veranderingsproces. Dat betekent dat vanaf dat moment alle aspecten van het IOV-model een rol spelen.

2.1 Soorten veranderingen

Veranderingen zijn er in soorten en maten. We laten je een aantal mogelijke soorten veranderingen zien. In de praktijk wordt het begrip verandering snel in de mond genomen. Maar waarover hebben we het dan concreet? De hierna gegeven indelingen kunnen je helpen bij het zoeken naar een antwoord op die vraag. Bovendien is het, als je een verandering goed wilt aansturen een vereiste om je te bezinnen op de aard van de verandering. Een reorganisatie waarbij je nauwelijks tijd hebt, stuur je nu eenmaal anders aan dan een organisatieverbetering waarbij je wel ruim de tijd hebt om iedereen te betrekken en samen te zoeken naar de beste werkwijzen.

Aan de orde komen:

stelsel- of deelsysteemverandering

- spontane en bewust gestuurde veranderingen
- organisatieverbetering en organisatievernieuwing
- preventieve en curatieve veranderingen
- cultuurveranderingen

2.1.1 (Deel)stelselveranderingen

Een eerste indeling van veranderingen is die naar omvang. Als we de organisatie zien als een (open) systeem dan kun je dat systeem opdelen in onderdelen of deelsystemen.

Een organisatie is een verzameling van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen of subsystemen die samen een geheel vormen. Bij de onderdelen kun je bijvoorbeeld specifiek kijken naar een van de onderdelen van het geheel, bijvoorbeeld de productie, of naar één van de aspecten van het gehele systeem, bijvoorbeeld hoe de informatievoorziening is geregeld.

2.1.2 Spontane en bewust gestuurde veranderingen

Een tweede indeling naar soort organisatieverandering is die van de spontane, niet bewust gestuurde versus de bewust gewilde en gestuurde verandering.

Onbewuste veranderingen

Het overgrote deel van de veranderingen in de organisatie vindt plaats zonder dat iedereen in de organisatie zich daarvan bewust is. Het zijn de spontane, niet bewust gestuurde veranderingen. Dagelijks leren mensen door het opdoen van ervaring. Door na te denken over deze ervaring, kunnen ze hun werk morgen anders doen, maken ze zich het werk gemakkelijker, bereiken ze hun doel in minder tijd en dergelijke. Het zijn veranderingen die voortkomen uit de persoonlijke drijfveren van mensen.

Bewust gewilde en gestuurde veranderingen

Bij de bewust gestuurde veranderingen wil men het functioneren van de organisatie niet verbeteren uit persoonlijke motieven maar om de organisatie beter te kunnen laten voortbestaan.

Organisaties die willen blijven voortbestaan, moeten voldoen aan de wensen van steeds veeleisender klanten, moeten het hoofd bieden aan internationale concurrentie, moeten strijd leveren op de arbeidsmarkt om de beste arbeidskrachten naar zich toe te trekken.

Ook hebben organisaties, liever gezegd het management van die organisaties vaak de wens om zich te ontwikkelen, de beste te zijn of de grootste te worden. Genoemde aanleidingen kunnen redenen voor het management zijn om te stellen dat zijn organisatie beter moet presteren om in de concurrentiestrijd mee te kunnen. Het kan overigens ook zo zijn dat men zich moet aanpassen aan gewijzigde omstandigheden of dat men daarop proactief wil anticiperen. In dat geval kan dat leiden tot bewust gewilde veranderingen met betrekking tot wijzigingen in de strategie, structuren, procedures, regels en gedragingen van medewerkers. In dit boek hebben we het voornamelijk over de bewust gewilde en meer of minder gestuurde verandering.

2.1.3 Organisatieverbetering versus organisatievernieuwing

Organisatieverbetering

Bij organisatieverbetering willen betrokkenen het steeds beter doen. Ook al ging het vandaag goed, morgen kan het beter. Het verbeteren is een onderdeel van het werk van iedereen. Het behoort als het ware tot je functie om bij te dragen aan verbeteringen.

Je functieomschrijving zou de volgende passage kunnen bevatten:

Signaleert mogelijke tekortkomingen in de uitvoeringsinstructies; verleent bijdragen (bijvoorbeeld in het werkoverleg) aan verbetering van de organisatie van het werk; zodanig dat het beleid van de organisatie wordt uitgevoerd, de regelgeving wordt aangepast en wordt bijgedragen aan het behouden van het bestaansrecht van de organisatie.

Voordat dit proces vanzelfsprekend onderdeel van het organisatiegebeuren is, zal de systematiek (methoden en technieken) die erbij hoort een keer ingevoerd dienen te worden. Bovendien zal als die systematiek eenmaal ingevoerd is, zorg gedragen moeten worden voor de borging daarvan. Kenmerkend voor organisatieverbetering is dat iedereen erbij betrokken is, en er stapsgewijs verbetering plaatsvindt. Bij een organisatieverbetering zou je ook kunnen spreken van een evolutionaire ontwikkeling.

Organisatievernieuwing

Organisatieverbetering is alleen zinvol wanneer er aan de goede dingen wordt gewerkt. Wanneer je op de juiste weg zit. Als dat niet zo is, dan dien je eerst de goede weg op te zoeken voordat je verder kunt gaan. Een organisatie die niet meer op koers ligt om zijn doelen te halen, zal eerst haar koers dienen te veranderen alvorens weer op de verbetertoer te kunnen gaan. Een koerswijziging, of in organisatietermen een strategieverandering zal zijn sporen nalaten in de rest van de organisatie. Dat betekent inzet van andere middelen en mensen. Er ontstaat als het ware een geheel nieuwe organisatie. Bij organisatievernieuwing is de volgorde: eerst anders, dan beter. Organisatievernieuwingen doen zich schoksgewijs voor, zijn ingrijpend voor de gehele organisatie, zijn tijdelijk en hebben in tegenstelling tot de organisatieverbetering een revolutionair karakter.

Tegenwoordig wordt ook wel de term *disruptive change* gehanteerd. Meer specifiek gaat het hierbij om veranderingen die de organisatie (dreigen te) ontwrichten, meestal veroorzaakt door ingrijpende technologische vernieuwingen. Zo dreigt de digitale revolutie niet alleen de vaste telefonie om

Organisatie-
verbetering

Organisatie-
vernieuwing

Disruptive
change

zeep te helpen, maar ook de binnensteden onleefbaar te maken doordat consumenten de mogelijkheid hebben gekregen de winkels in de binnenstad te mijden door hun producten via het internet te kopen. Sommige concerns waarvan we dachten dat die tot het Nederlandse erfgoed behoorden, komen niet toe aan herpositionering en/of leggen het loodje, zoals recent nog bij V & D het geval was.

● www.nu.nl

Warenhuis V&D

Door het kopen via het internet en de komst van goedkope discountretailers zoals de Primark had V&D het de afgelopen jaren erg moeilijk. Restyling door Jan des Bouvrie in 2003 en de presentatie van een nieuw logo in 2007 brachten geen verbetering. Vier jaar geleden werd V & D overgenomen door het Amerikaanse Sun Capital Partners, die het aantal winkels wilde verdubbelen. Maar de afgelopen jaren is er slechts één winkel bijgekomen en het verlies verdubbelde in 2013 naar 42 miljoen euro. Op 16 februari 2016 kwam er een definitief einde aan het succesverhaal van Willem Vroom en Anton Dreesmann. Op die dag werd bekend dat er geen doorstart mogelijk is voor V&D. Hiermee is een gedeeltelijke doorstart van het warenhuis V&D definitief van de baan. 'Wat een dramatisch slotakkoord voor de 5.000 V&D-medewerkers en de 3.000 medewerkers van La Place', zegt Niels Suijker van FNV Handel. 'Tot op het laatste moment hoopten de werknemers op een doorstart met Roland Kahn, eigenaar van o.a. Cool Cat.'

2.1.4 Preventieve en curatieve veranderingen

Nog weer een andere indeling is die in preventieve en curatieve veranderingen.

Preventieve veranderingen

Preventieve veranderingen

Preventief wil zeggen dat je gaat veranderen om organisatorische problemen te voorkomen, net zoals je als mens er een gezonde levensstijl op na kunt houden om ziekten te voorkomen.

Soms kan dat door je levensstijl nog gezonder te maken dan die op een bepaald moment al is, soms is daarvoor een radicale koerswijziging nodig. In het eerste geval volsta dat het de bestaande gewoonten iets aan te passen, in het tweede geval zul je bijvoorbeeld het eetpatroon radicaal moeten omgooien omdat voor een gezonde levenswijze een lager gewicht noodzakelijk blijkt. In organisaties spreken we van verbeteren en vernieuwen.

Curatieve veranderingen

Curatieve veranderingen

Als je eenmaal ziek bent kun je niet anders dan proberen de ziekte te curen of genezen. Soms gaat dat door middel van een simpele kuur, maar in geval van acute levensbedreiging is het nodig drastisch in te grijpen.

In het eerste geval zouden we in een organisatie spreken van aanpassen. De organisatie loopt uit de pas, maar met een paar kleine tussenpasjes of een extra stap is men in staat weer normaal mee te doen. In het tweede

geval is men zover achteropgeraakt dat een forse ingreep nodig is. Er moet gesaneerd of gereorganiseerd worden. Het gemeenschappelijke kenmerk van deze veranderingen is dat ze meestal (een groot deel van) de gehele organisatie bestrijken, dat ze alle bedrijfsprocessen raken, dat ze complex zijn, dat ze flinke gevolgen hebben voor de medewerkers die de verandering treft, zoals het voorbeeld van de politie aangeeft.

NRC, 2 MAART 2016

Het ziekteverzuim bij de politie neemt flink toe

HUIB DE ZEEUW

Het ziekteverzuim bij de politie is hoog: vorig jaar zat gemiddeld 7 procent van de agenten ziek thuis. In 2014 lag het ziekteverzuim nog op 6,1 procent, een jaar eerder op 5,7 procent. Gemiddeld ligt het ziekteverzuim in Nederland op 3,8 procent.

Volgens Frank Giltay, voorzitter van de centrale ondernemingsraad van de politie, wordt de sterke stijging van het aantal zieken onder meer veroorzaakt door de reorganisatie van de Nationale Politie. Zo laat hij weten aan het Algemeen Dagblad. De ondernemingsraad pleit voor een onafhankelijk onderzoek naar de oorzaken van het ziekteverzuim.

6.500 bezwaren tegen nieuwe functie-indeling

Veel agenten zijn ontevreden over de reorganisatie. Ruim 6.500 agenten hebben

de afgelopen maanden bezwaar gemaakt tegen hun nieuwe functie-indeling. Daarnaast lopen veel agenten bij hun werk een posttraumatische stressstoornis op (PTSS). Zeker 900 agenten vroegen in de afgelopen drie jaar om erkenning van hun psychische problemen. De politie keerde ruim 17 miljoen euro uit aan smartengeld.

De korpsleiding van de Nationale Politie hoopt dat een nieuw landelijk registratiesysteem voor ziekmeldingen gaat helpen om het verzuim terug te dringen. De politie is al langer bezig om het langdurig ziekteverzuim omlaag te krijgen; in 2014 werd hiervoor een taskforce opgericht. Sinds 2011 wordt een 3-daagse cursus 'Mentale Kracht' aangeboden. Veel agenten reageerden zeer kritisch op deze cursus.

De voorafgaande twee indelingen vatten we samen in figuur 2.1.

FIGUUR 2.1 Soorten verandering

	Evolutionair (continu)	Revolutionair (discontinu)
Preventief	Verbeteren	Vernieuwen
Curatief	Aanpassen	Reorganiseren

NB De gegeven indelingen sluiten elkaar niet uit.

2.1.5 Culturele veranderingen

Als je de veranderingen beoordeelt naar de invalshoek van de organisatiecultuur, kun je naar de opvatting van Braun (2016) de volgende vijf typen van cultuurveranderingen onderscheiden:

- a *Culturele creatie*. Hoe bouwt men in de opstartfase van een nieuw bedrijf een duurzame cultuur? Hoe zet men de ideeën en dromen om in gedrag en systemen?
- b *Culturele continuïteit*. Hoe laten we de omgeving weten dat het goed gaat en bestendigen we die fantastische cultuur?
- c *Culturele heroriëntatie*. De organisatie is verstrikt geraakt in procedures en systemen (zorgprotocollen) en afgedwaald van de eigenlijke bedoeling (zorg verlenen naar behoefte).
- d *Culturele genezing*. De organisatie dreigt het bestaansrecht te verliezen. Er moet al dan niet drastisch worden gereorganiseerd op basis van rapporten van externe adviseurs.
- e *Culturele transformatie*. De omgeving vraagt om verandering, het moet echt anders. Van het oude moet afscheid genomen worden. Een periode van onzekerheid breekt aan alvorens de nieuwe gewenste situatie kan worden omarmd.

In *De Corporate Tribe*, met als ondertitel 'Organisatielessen uit de antropologie', werken Braun en haar medeauteur Kramer de aanpak voor deze veranderingen nader uit, waarbij zij de lessen uit de antropologie verbinden met de wereld van de organisaties.

2.1.6 Het IOV-model: altijd toepasbaar

Veranderingen die een grote impact hebben op de organisatie als geheel zullen over het algemeen buiten het bereik van jou als student vallen, al kan het natuurlijk wel voorkomen dat je een deelaspect daarvan moet gaan uitwerken.

Bijvoorbeeld als ondersteuner van

- de inkoopmanager die zijn inkoopproces wil verbeteren of
- de humanresourcesmanager die zich bezighoudt met het invoeren van een nieuw beoordelingssysteem of
- de ICT-manager die ervoor moet zorgen dat een nieuw softwareprogramma wordt ontwikkeld of
- de logistiek manager die een organisatiewijziging wil invoeren om de levertijden te bekorten of
- de manager van de technische dienst die voorstelt om de onderhoudsplanning te veranderen waardoor er minder storingen zullen optreden of
- de manager van de afdeling Financiële zaken die een regeling voorstaat waardoor het aantal dubieuze, niet-betalende debiteuren zal afnemen; of
- de manager van het laboratorium die zoveel spoedaanvragen krijgt dat de normale aanvragen die meer goed en op tijd kunnen worden afgehandeld; of
- de manager van een gevangenis die opeens geen Nederlandse gevangenen meer mag bewaken, maar daarvoor in plaats daarvan een contingent Noorse gevangenen moet huisvesten en bewaken, enzovoort.

In het algemeen zul je dus te maken krijgen met deelveranderingen die minder ingrijpend zijn dan veranderingen die de organisatie als geheel betreffen.

Er blijft dan nog genoeg over zoals we in de voorbeelden hierboven hebben aangegeven.

Als vakspecialist wordt dan van je verwacht dat je inhoudelijk aangeeft wat er zou moeten veranderen om de gestelde doelen te bereiken. Jij bent de specialist en vanuit die invalshoek lever je een bijdrage aan oplossingen. Met behulp van methoden, technieken en modellen die je in je opleiding op je vakgebied hebt geleerd, pak je het probleem aan. Je zult het probleem gaan verkennen, onderzoek doen en op basis van de gevonden gegevens voorstellen tot verbetering en de manier waarop de verbetering ingevoerd kan worden, aanreiken. Over jouw specialisme en de inhoudelijkheid van het veranderingsvoorstel gaat dit boek niet.

Wat je voor de veranderingen waaraan je werkt nodig hebt is daarnaast *organisatie- en veranderkundige kennis*.

We geven een eenvoudig voorbeeld.

VOORBEELD 2.1

Jij hebt de opdracht gekregen het inkoopproces te verbeteren. Je onderzoekt hoe het proces nu verloopt. Je spreekt met medewerkers over waar zij knelpunten ervaren. Met behulp van jouw kennis van het vakgebied kom je tot een voorstel om bijvoorbeeld het aantal leveranciers drastisch te verminderen. Inhoudelijk gezien is jouw oplossing briljant, dat kun je op alle mogelijke manieren met jouw deskundigheid aantonen. Maar daarmee wordt het nog niet vanzelfsprekend aanvaard.

Het commentaar zou kunnen luiden: 'Jouw voorstel zit theoretisch goed in elkaar, maar bij ons werkt dat niet, wij doen dat nou eenmaal anders'. En vervolgens illustreert men met allerlei bezwaren waarom jouw technisch briljante oplossing niet kan worden toegepast in deze situatie. Je briljante oplossing wordt als het ware regelrecht het graf in geprezen. Bij elk bezwaar, hoe klein ook, valt het voorstel dieper in de onderste bureaulade. We stuiten hier op het gegeven dat de effectiviteit van een besluit, een voorgestelde organisatiewijziging, het product is van de kwaliteit van de voorgestelde wijziging en de acceptatie daarvan. Dat wordt in een formule uitgedrukt als $E = K \times A$.

$$E = K \times A$$

Aan gelijk hebben heb je in de praktijk niet veel. Het gaat om gelijk krijgen.

- Heb je wel voldoende gekeken naar de context, in dit geval van de organisatie als geheel?
- Heb je voldoende gekeken naar het verandervermogen van de betrokkenen in de organisatie?
- Paste de voorgestelde werkwijze binnen de organisatiecultuur?
- Hoe heb je voorgesteld de verandering te faseren?
- Welke instrumenten heb je ingezet?
- Wie heb je er allemaal bij betrokken?

Kortom, heb je het IOV-model wel voldoende gevolgd of als leidraad gehanteerd?

Natuurlijk zal bij de ene verandering het IOV-model gemakkelijk te volgen zijn en zal dat bij een andere verandering die de hele organisatie op de kop zet veel moeilijker zijn. Maar ook bij deelveranderingen is het IOV-model

een goede handleiding voor het succesvol laten verlopen van de verandering en het maken van een goed veranderplan.

Bedenk daarbij altijd dat een veranderplan niet zoiets is als een TomTom die je van A naar B de weg wijst. Daarvoor is elke verandersituatie weer anders.

Het veranderplan is meer een uiting van het gezegde eerst denken dan doen. Hoe beter je voorbereid bent op mogelijke ontwikkelingen met je veranderplan, des te gemakkelijker kun je ervan afwijken. Hoe meer parcourskennis je hebt en hoe beter je weet wat je wilt bereiken, des te minder heb je de TomTom werkelijk nodig.

Eerst denken dan doen

2

2.2 De omgeving

Organisaties staan niet op zichzelf, het zijn geen gesloten systemen maar ze staan in wisselwerking met de omgeving: klanten, leveranciers, overheid, et cetera. Het zijn daarom open systemen. Organisatieproblemen zijn vrijwel altijd terug te voeren op omgevingsfactoren.

Omgeving

Onder de omgeving van een organisatie verstaan we dat gedeelte van de wereld dat invloed uitoefent op het bestaansrecht van de organisatie.

Concreet hebben we het dan over:

- belanghebbenden of stakeholders die in relatie staan tot de organisatie
- ontwikkelingen uit de omgeving die de organisatie kunnen beïnvloeden

Stakeholders

Belanghebbend zijn in de eerste plaats natuurlijk de consumenten (of breder gesteld degenen die de organisatie geld geven om te kunnen voortbestaan in ruil voor de producten of diensten die de organisatie levert), maar verder ook partijen zoals de leveranciers (van arbeid, grondstoffen et cetera) en de concurrenten. Ook partijen die plannen hebben om zich op jouw markt te begeven kunnen we ertoe rekenen, maar ook de omwonenden kunnen invloed uitoefenen op wat een bedrijf kan doen al dan niet in samenspraak met de gemeentelijke, provinciale of nationale overheid en bijbehorende wet- en regelgeving.

Organisaties kunnen met weinig of veel belanghebbenden te maken hebben. Bij weinig belanghebbenden is de omgeving voor de organisatie simpel, bij veel belanghebbenden noemen we de omgeving voor de organisatie complex. De dimensie *simpel en complex* houdt verband met de heterogeniteit van de omgeving, dat wil zeggen het aantal verschillende externe belanghebbenden die relevant zijn voor de bedrijfsvoering.

VOORBEELD 2.2

Loodgieter versus professor

Een lokaal loodgietersbedrijf opereert in een simpele omgeving. De enige werkelijk belangrijke externe partijen zijn de klanten, wat concurrenten en leveranciers. Vergelijk dat met bijvoorbeeld een universiteit of een ziekenhuis, waar ook nog eens verschillende beroepsgroepen, alumni, overheden, werkgeversorganisaties, overkoepelende raden, wetgevers, donateurs, stichtingen et cetera als belanghebbenden een rol kunnen spelen.

VOORBEELD 2.3

Het Nieuwe Werken

De economische crisis; de politieke crisis in Europa; de opkomst van landen als China, India en Brazilië; het grotendeels verdwijnen van de maakindustrie en de opkomst van de dienstverlenende industrie waarin de kenniswerker centraal staat; de terugtrekkende overheid; de vergrijzing van de bevolking en tegelijkertijd de ontvolking van sommige regio's in Europa; de betere geschooldheid van mensen op de arbeidsmarkt; het verduurzamen van het ondernemen – het zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die sommige organisaties diep raken en andere ook weer kansen bieden voor nieuwe mogelijkheden. En wat te denken van de versnellende werking van de combinatie van de vier technologieën (Mobiël, Cloud Computing, Smart Systems en Sociale Media), die zal zorgen voor drastische veranderingen in de manier waarop wij wonen, werken en leven. Het individu en de organisatie van bedrijven, publieke instanties en de maatschappij zullen grote veranderingen ondergaan als gevolg daarvan. Het werken zal daardoor in veel organisaties de komende jaren ook drastisch veranderen. Er wordt in steeds meer organisaties al gesproken over het Nieuwe Werken (R. Baane e.a., 2011). Daaronder verstaan we de situatie waarin medewerkers onafhankelijk van tijd en plaats kunnen werken, ze in hun werk worden gestuurd op resultaatverplichtingen, ze vrij toegang hebben tot alle informatie die nodig is voor het werk en hun arbeidsverhouding flexibel is.

Nieuwe werken**Het Nieuwe Werken**

We verwijzen naar paragraaf 2.6 en meer in het bijzonder naar hoofdstuk 7, waar wij nader ingaan op de vraag hoe je als organisatie (in verandering) met je stakeholders dient om te gaan.

DESTEP- factoren

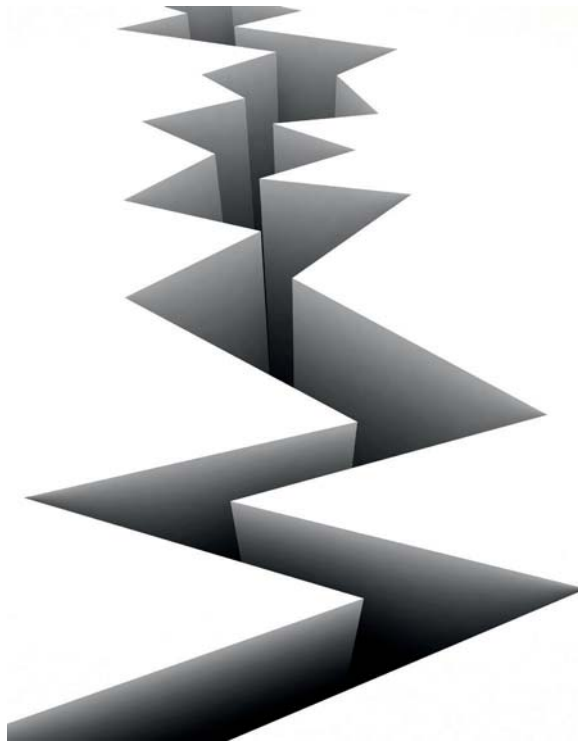
Voor omgevingsontwikkelingen wordt vaak gewezen op de zogenoemde DESTEP-factoren. De hoofdletters staan voor respectievelijk Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politieke ontwikkelingen.

We geven een aantal voorbeelden van ontwikkelingen op genoemde gebieden, waarbij we geenszins de pretentie hebben volledig te zijn.

Elke organisatie probeert de ontwikkelingen op genoemde gebieden te duiden op mogelijke kansen en bedreigingen om op basis daarvan te kunnen handelen.

Een organisatie kan te maken hebben met stormachtige, onvoorspelbare ontwikkelingen aan de ene kant of min of meer voorspelbare ontwikkelingen aan de andere kant. Een min of meer voorspelbare of stabiele omgeving kent voor het management geen verrassingen. Bij een stormachtige of dynamische omgeving zijn er vele ontwikkelingen gaande, soms gelijkgericht, maar soms ook is het onduidelijk welke kant het op gaat. Bijvoorbeeld agressieve reclame, lagere prijzen, plotseling naar voren komende nieuwe toetreders, buitenlandse concurrentie, disruptieve technologieën, et cetera, die voor vele bedrijven ontwrichtend kunnen zijn. Het zijn veranderingen die een gigantisch – niet zelden onoverbrugbare – kloof slaan in het voortbestaan van een bedrijf, dat dan als het ware in die kloof verdwijnt.

Disruptieve technologieën



Disruptive change

Op basis van de digitale ontwikkelingen en samenwerking met klanten, leveranciers en andere externe bronnen is inmiddels al een geheel nieuw type bedrijven ontstaan, de zogenaamde exponentiële organisaties, ook wel *exo's* genoemd (Ismail, 2015). Dit zijn organisaties die minimaal tien keer beter presteren dan gemiddeld in hun eigen markt. Deze organisaties zijn in staat

Exo's

TUBANTIA, 6 MEI 2016

Kroes hoofd adviesraad bij Uber



San Francisco

Neelie Kroes wordt voorzitter van een belangrijke adviesraad van taxibedrijf Uber. De voormalige minister en eurocommissaris gaat Uber adviseren over zaken als regelgeving en mededinging.

Dat heeft Uber-directeur David Plouffe via een blogpost bekendgemaakt. Uber loopt door zijn snelle internationale groei steeds vaker tegen ingewikkelde beleidsvraagstukken aan. Daarom wil het bestuur bijgestaan worden door een groep van experts die veel ervaring hebben op uiteenlopende terreinen. Ook de Peruaanse oud-premier Roberto Daniño en de voormalige Amerikaanse minister van Transport Ray LaHood nemen zitting in de zogeheten Internationale Beleid Adviesraad van Uber.

Het in 2009 opgerichte Uber, dat wel wordt gezien als de meest waardevolle start-up ter wereld, heeft taxichauffeurs rondrijden in meer dan 400 steden in 43 verschillende landen.

Het bedrijf is in Nederland niet onomstreden. Via de dienst UberPOP konden mensen tot eind vorige jaar ook taxiriten boeken bij particulieren, die niet over de vereiste papieren beschikten. UberPOP is daarom door de rechter verboden. Kroes fungeert in Nederland al langer als speciale ambassadeur voor start-ups. 'Natuurlijk heeft Uber het niet in alles bij het rechte eind', erkent de inmiddels 74-jarige VVD-prominent in een verklaring. Ze zegt er daarom naar uit te kijken om Uber de komende tijd van 'openhartige feedback en advies' te voorzien. Uber lanceerde recent de carpooling-app uberPOOL. Die wil het bedrijf in meer landen beschikbaar maken.

een groeicurve te laten zien die exponentieel is dankzij de integrale toepassing van onder andere communities, big data, slimme algoritmes en nieuwe technologieën. Voorbeelden van dergelijke bedrijven zijn Uber, Airbnb, Tesla en Tangerine (Canadees bankbedrijf). Dit soort bedrijven zal in de betrokken bedrijfstakken de traditionele taxibedrijven, hotels, automobiefabrikanten en banken verpletteren en in het ravijn doen storten, omdat zij veel beter de op informatie gebaseerde externe bronnen weten te benutten. Daarmee maken zij de verdienmodellen van de traditionele bedrijven waardeloos.

Verdienmodellen

Welke conclusies zullen de traditionele bedrijven uit deze ontwikkelingen – moeten – trekken? In menige directiekamer zal deze vraag de nodige kopzorgen opleveren. Niettemin is een strategisch antwoord noodzakelijk! Sommigen kopen veelbelovende start-ups op, anderen proberen de kenmerken van de start-up in hun bedrijfsvoering te integreren. Een voorbeeld daarvan is ING, waarover in hoofdstuk 5 meer.

Naast de digitale ontwikkelingen kunnen we ook niet voorbijgaan aan de gevolgen van de economische groei voor mens, dier en omgeving. Steeds meer beseffen we dat natuurlijke bronnen niet oneindig zijn en dat er grenzen zijn aan bijvoorbeeld de intensieve landbouw en veeteelt. In die sectoren zien we nieuwe initiatieven en innovaties. Een eenvoudig voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van stadslandbouw. Groente verbouwen op het dak, eten uit de buurtmoestuin, kippen houden in een kantoorgebied of aardbeien kweken in leegstaande gebouwen. Niet alleen wereldwijd maar ook in ons land wordt daartoe actie ondernomen. Verschillende stedelijke gemeenten stimuleren en ondersteunen inmiddels bewoners en ondernemers die met stadslandbouw aan de slag willen gaan.

Stadslandbouw

Maatschappelijke ontwikkelingen

Niet onvermeld mag blijven dat veel organisaties worstelen met of meer en meer te maken krijgen met nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen zoals het feit dat medewerkers in bedrijven steeds vaker moeten samenwerken met medewerkers van andere nationaliteiten en in andere landen. Denk aan de outsourcing van bepaalde activiteiten naar het Verre Oosten. Dat er steeds meer ouderen blijven – ook als gevolg van de verhoging van de pensioenleeftijd – langer aan het arbeidsproces deelnemen. Het aantal vrouwen in het arbeidsproces dat de laatste twintig jaar is toegenomen. Dit zijn allemaal ontwikkelingen die van organisaties antwoorden vragen hoe om te gaan met deze internationalisering van arbeidsbetrekkingen, de ouderenparticipatie, de generatieverschillen, de verhouding werk en gezin en dergelijk (Blomme, 2014).

Gelukkig komen alle ontwikkelingen niet bij iedere organisatie tegelijk binnen. Veel organisaties hebben met een aantal ontwikkelingen al ervaring opgebouwd en weten hoe ze daarmee moeten omgaan. Anderen zijn zoekend, maar weten de weg, enzovoort.

De mate van onzekerheid van het management met betrekking tot de omgevingsveranderingen hierna aan de hand van vier verschillende omgevingstypen.

Omgevingstypologie

De mate van complexiteit en stabiliteit leidt tot vier omgevingstypes, waarbij we in tabel 2.1 bij elk type hebben aangegeven hoe onzeker die omgeving voor het management is.

TABEL 2.1 Vier omgevingstypen

	Stabiel	Instabiel of dynamisch
Complex	Complex-stabiele omgeving (minder dan gemiddelde onzekerheid voor het management)	Turbulente omgeving (hoge onzekerheid voor het management)
Simpel	Rustige omgeving (lage onzekerheid voor het management)	Simpel-instabiele omgeving (meer dan gemiddelde onzekerheid voor het management)

Rustige en turbulente omgeving

Van de vier omgevingstypen uit tabel 2.1 zijn de rustige omgeving en de turbulente omgeving de twee uitersten. We zetten hierna in tabel 2.2 de factoren die bepalend zijn voor de omgevingstoestand van een organisatie voor deze twee uiterste omgevingstypen op een rij.

TABEL 2.2 Aspecten van een rustige en turbulente omgeving

Aspect van de omgeving	Rustig	Turbulent
Afnemers (consumenten)	Voorspelbaar	Grillig gedrag
Concurrentie	Niet of nauwelijks	Hevig, plotseling
Beschikbaarheid materiële en/of immateriële middelen	Ruim voorhanden, macht van organisatie over aanbieder of leveranciers	Schaarste, macht van de aanbieder of leverancier over de organisatie
Potentiële toetreders	Geen of weinig, hoge drempels	Veel toetreders, gevaar voor overcapaciteit
Overige belanghebbenden	Weinig met laag profiel	Veel die de organisatie nauwlettend volgen
DESTEP-factoren	Weinig ontwikkelingen, langzaam tempo	Vele ontwikkelingen in snel tempo en onvoorspelbaar

Samenvattend zie je dat de organisatie aan de ene kant de omgeving beïnvloedt, bijvoorbeeld door nieuwe producten of diensten aan te bieden die de afnemers voorheen niet kenden, of aan de andere kant anticipeert op gedrag van partijen en ontwikkelingen in de omgeving. In het eerste geval spreekt men van ondernemen, in het tweede geval is er sprake van strategisch handelen. In beide gevallen neemt het management maatregelen om de nieuwe gewenste situatie te bereiken, bijvoorbeeld door zijn missie en visie te herdefiniëren. Op basis daarvan zal het management ook dienen aan te geven hoe het zijn visie waar wil maken: welke strategie daarbij wordt gehanteerd en welk beleid er met betrekking tot alle drie de bestaansvoorwaarden zal worden gevoerd.

Verstoring van het evenwicht

De organisatie verkeert op een bepaald moment in evenwicht, dat wil zeggen dat de organisatie goed in staat is om met de onzekerheid van de omgeving om te gaan. Totdat niet zelden opeens het evenwicht wordt verstoord. Hetzij door een van de ontwikkelingen die we hiervoor beschreven bij de DESTEP-factoren of doordat het management een nieuwe weg wil inslaan om de concurrentie de wind uit de zeilen te nemen door bijvoorbeeld te innoveren. In al deze gevallen is een organisatieverandering onontkoombaar.

Soms kunnen we publiekelijk zien hoe een organisatie haar evenwicht verliest door de omgevingsveranderingen, en worstelt met het vinden van een passende visie op weg naar een nieuw evenwicht.

DE TELEGRAAF, 12 OKTOBER 2015

‘Digitalisering verandert economie’

Digitalisering verandert de Nederlandse economie meer dan robotisering, stelt het economisch bureau van ING in een maandag gepubliceerd rapport op basis van een eigen studie. Onder digitalisering wordt verstaan snellere chips, het gebruik van ‘big data’ (bijvoorbeeld klantgegevens en transactiedata) en het verbinden van apparaten met internet om gegevens uit te wisselen. Deze technologieën zullen een grote impact hebben op de economie van ons land, meer dan robotica, 3D-printen, alternatieve energie en nieuwe materialen, verwachten de economen van de bank.

De Randstadprovincies Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht, en Noord-Brabant en Flevoland hebben voldoende aanpassingsvermogen om hierop in te

spelen. Ze beschikken over een dynamisch bedrijfsleven en een relatief hoogopgeleide en jonge beroepsbevolking.

Zeeland, Limburg, Overijssel, Drenthe en Friesland werken met een lager opgeleide en oudere beroepsbevolking en een minder dynamisch bedrijfsleven. Zij zullen meer moeite hebben met de veranderingen die op komst zijn. Hier ligt voor overheden, onderwijs en bedrijfsleven een uitdaging om ook deze provincies vooruit te brengen. ‘Door hier in te zetten op smart industry en smart farming wordt de Nederlandse uitgangspositie nog sterker en kan een extra groeimotor ontstaan’, zegt hoofdeconoom Marieke Blom van het ING-bureau. ‘Smart’ (slim) staat hier voor het verbeteren van de productie in de maakindustrie en de landbouw met behulp van ICT.

NRC, 17 AUGUSTUS 2016

ABN AMRO wil kwart kosten saneren

ABN Amro wil 200 miljoen besparen en investeren in digitalisering. De winst was lager door compensatie voor rentederivaten in het mkb.

HALFJAARCIJFERS

Door onze redacteur **Teri van der Heijden**

AMSTERDAM – ABN Amro gaat jaarlijks 200 miljoen euro besparen, op ‘ondersteunende en controlerende activiteiten’. Dat is een kwart van de jaarlijkse kosten van 800 miljoen. De bank meldde de besparing woensdagochtend bij de presentatie van haar halfjaarresultaten.

Wat dat voor activiteiten zijn? ‘Nou, de afdeling communicatie zit hier nu nog in de zaal’, zei bestuursvoorzitter Gerrit Zalm tijdens de persconferentie op het hoofd-

kantoor. ‘Maar dat zal volgend jaar wel anders zijn.’ Grapje natuurlijk, zei Zalm er gauw bij. De besparingen moeten komen uit de afdelingen personeelszaken, risicomanagement en – inderdaad – communicatie. Er zal op personeel bezuinigd worden, maar Zalm wilde nog niets zeggen over het aantal banen dat zal verdwijnen. Over het eerste half jaar van 2016 heeft ABN Amro 866 miljoen euro winst geboekt. In dezelfde periode vorig jaar was dat 1,1 miljard. De winst wordt gedrukt door een voorziening van 271 miljoen euro. Dat geld betaalt ABN Amro als compensatie voor verkochte rentederivaten aan ondernemers in het midden- en kleinbedrijf.

Tikkie-app

De lage rente, waar alle banken last van hebben, heeft ABN Amro tot nu toe ‘het

hoofd kunnen bieden', zei financieel directeur Kees van Dijkhuizen. Hij verwacht niet dat een renteverhoging er binnenkort in zit. Op de langere termijn zet die lage rente het verdienmodel wel 'onder druk'.

Topman Zalm blikte vooruit op de nieuwe strategie tot 2020 waar de bank op dit moment aan werkt. Dat moet een vervolghaak zijn op de huidige strategie, die tot 2017 loopt. Behalve kosten besparen wil de bank ook investeren, in digitalisering. Daar is ABN Amro nu ook al mee bezig.

Concurrent ING is verder dan ABN Amro met digitalisering van de bank

Als voorbeeld gaf Zalm de lancering van 'de nieuwe Tikkie-app' Die is 'erg handig', zei Zalm, 'daarmee kun je via een whatsappje een vriend of vriendin terugbetalen'. Maar daarmee is ABN Amro er nog niet. Concurrent ING is al veel verder, zegt analist Marcell Houben van NIBC, die bankaandelen volgt. Als voorbeeld noemt hij ING Direct, de onlinespaarbank van ING. Die is 'heel succesvol in Duitsland' zegt Houben. ABN Amro heeft iets vergelijkbaars, MoneYou, maar dat is 'lang niet zo groot of succesvol'

Zalm zei dat ABN Amro 'selectief' wil groeien in het buitenland. Groeien in Nederland, verreweg de grootste markt van ABN Amro, is moeilijk. Maar al te onstuijmige groei in het buitenland is evenmin een mogelijkheid, want met de beursgang

in november heeft ABN Amro zichzelf aan beleggers verkocht als een bank met een 'gematigd risicoprofiel'.

De bank, nog voor 77 procent eigendom van de staat, is ook niet van plan om 'massaal nieuwe kantoren' te openen, zei Zalm. Maar zij wil haar zakelijke tak wel laten groeien.

Wanneer de nieuwe strategie klaar is, kon Zalm nog niet zeggen. Daarvoor moet de bank eerst weten hoeveel kapitaal ze straks moet aanhouden van 'Basel IV', de nieuwe eisen voor kapitaalbuffers van banken. ABN Amro moet dus wachten 'tot Basel zijn ei heeft gelegd' zei Zalm.

Opvolger

Wie de nieuwe strategie van de bank straks mag uitvoeren, is nog niet bekend. Zalm doet dat in elk geval maximaal tot april 2018. Dan loopt zijn huidige termijn af, net als die van de overige leden van de raad van bestuur.

Volgens *Het Financieele Dagblad* zal Zalm al volgend jaar stoppen als topman, zodat een opvolger zich volledig kan storten op de nieuwe strategie. In een reactie zei Zalm dat hij 'de krantenberichten ook heeft gelezen', maar een opvolger heeft hij 'nog niet gezien'. Meer wilde hij er niet over kwijt. Chris Vogelzang, nu ook al bestuurslid, wordt gezien als de meest logische opvolger. Vogelzang werkt sinds 2000 bij ABN Amro, kent de bank goed en is bovendien verantwoordelijk voor de belangrijkste takken: retail en private banking.

DE VOLKSKRANT, 14 JANUARI 2012

De vakbonden zullen wel moeten

DOOR NANDA TROOST

Heeft de vakbeweging nog toekomst?

De vakcentrales hebben een verouderd imago in een wereld die ingrijpend is veranderd. Dé werknemer is niet meer Jan Modaal die vrouw en kinderen onderhoudt. De nieuwe Jan Modaal kan zomaar een

vrouw zijn. En heeft ze een partner, dan kan zij de hoogste opleiding hebben. De arbeider van nu kiest zelfbewust voor een bestaan van zelfstandige, komt soms uit Polen, of via een omweg uit Bulgarije.

Twee miljoen werkers (een derde van de arbeidsmarkt) hebben geen vaste baan,

maar een flexcontract. En ondertussen is ook de Nederlandse polder veranderd. Het paars van Kok is via Balkenende-Bos uitgewist door de liberaal Rutte. Ook is er door mondialisering en de economische crisis een guur windje opgestoken.

Het lijkt alsof de vakbeweging zich daarvan niet bewust is. FNV en CNV klampen zich vast aan de verworven rechten van de insiders, met een vast dienstverband en goede regelingen. Hun inzet 'Handen af van WAO, VUT en prepensioen, ontslagrecht, pensioen en pensioenleef-

tijd', resulteerde in compromissen waarmee de vakbonden steeds weer een stapje terug moesten doen.

Terwijl iedereen al jaren weet dat de aankomende vergrijzing en ontgroening de verzorgingsstaat onbetaalbaar maken, werd er geen gemeenschappelijke visie ontwikkeld over hoe om te gaan met die onvermijdelijke veranderingen. De boodschap aan de vakbondsachterban luidde steevast: als de bonden niet hadden meegepraat, was het resultaat nog slechter geweest.

2.3 Organisatiemodellen: het bestaansvoorwaardenmodel

De organisatie is een open systeem en staat in wisselwerking met haar omgeving, zoals met haar afnemers, concurrenten, vakorganisaties, overheid enzovoort. Er is een ruime keuze aan modellen waarmee je een organisatie kunt diagnosticeren. Bekende modellen zijn die van Cosijnsen en Vrakking, Mintzberg, De Caluwé en Vermaak, McKinsey en zo meer. Voor compacte samenvattingen van deze en nog vele andere modellen verwijzen we naar bijvoorbeeld het managementmodellenboek van Mulder (2014) en de website van Gert Jan Schop (www.gertjanschop.com).

We werken één model nader uit, namelijk het model van de bestaansvoorwaarden. Dat model zegt dat een organisatie alleen kan voortbestaan als ze erin slaagt de bestaansvoorwaarden onderling op elkaar af te stemmen in relatie met de omgeving. De bestaansvoorwaarden zijn: het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid. Een uitgewerkte versie van het model kun je vinden in *Bestaansvoorwaarden, Inleiding in de organisatiekunde* (Lubberding, 2013).

Met dat model hebben we vele studenten in het hbo en post-hbo vertrouwd gemaakt. In de praktijk van de managers onder hen voldeed het model uitstekend. Bovendien kan het model bij heel veel (deel)veranderingen worden toegepast. Redenen om dit model uit te werken als diagnose-instrument en als instrument om nieuwe gewenste situaties in beeld te brengen.

2.3.1 Het bestaansvoorwaardenmodel

Zoals gezegd stellen wij de organisatiediagnose vast met behulp van een diagnose-instrument dat gebaseerd is op het organisatiekundige model van de bestaansvoorwaarden.

In dat model gaat het om drie bestaansvoorwaarden die bij goed functioneren op elkaar zijn afgestemd en passend zijn met de toestand van de omgeving waarin de organisatie functioneert.

De drie bestaansvoorwaarden zijn:

- *Het bestaansrecht*. Dit betekent dat de organisatie in staat is die producten en/of diensten te leveren die de afnemers wensen en waarvoor ze bereid zijn zoveel geld te geven dat de organisatie kan voortbestaan.

- *De inrichting.* Dat houdt in dat de organisatie beschikt over die competenties en middelen dat het bestaansrecht wordt gewaarborgd.
- *De leefbaarheid.* Dat wil zeggen dat de mensen in de organisatie gemotiveerd zijn en blijven om bij te dragen aan het voortbestaan van de organisatie.

'Fit'

Als de drie voorwaarden op elkaar zijn afgestemd, spreken we van een 'fit' van de bestaansvoorwaarden.

Er is sprake van een organisatiekundig probleem als de bestaansvoorwaarden niet goed op elkaar zijn afgestemd.

In het voorgaande hebben we al een aantal voorbeelden gezien waarbij de voorwaarden niet goed op elkaar waren afgestemd. In de supermarkt van voorbeeld 1.1 ging het om een verstoring in het evenwicht tussen bestaansrecht en leefbaarheid.

Bij de politie speelde een soortgelijk probleem. Bij de vakbonden speelt met name de relatie tussen het bestaansrecht en de omgeving een rol. Maar dat het antwoord op die relatie ook de inrichting en leefbaarheid zullen raken is wel zeker.

De afgelopen jaren hebben bijvoorbeeld veel bedrijven uit de not-for-profitsector te maken gekregen met forse omgevingsveranderingen. Meer marktwerking, concurrentie, schaalvergroting, professionalisering en dergelijke. Dat vraagt om een geheel andere invulling van het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid dan die van de oude vertrouwde 'fit' voor de omgevingsveranderingen. Kijk maar naar de wereld van de ziektekostenverzekeraars, de verzorgingshuizen, de thuiszorg en de energiedistributie.

De taak van het management is ervoor te zorgen dat de bestaansvoorwaarden onderling consistent en in overeenstemming zijn met de omgeving. We stellen dat de eigenlijke taak van managers is om voortdurend bezig te zijn nieuwe 'fits' (tussen bestaansvoorwaarden en omgeving) te ontwikkelen en te implementeren.

Hoe meer de nieuwe 'fits' van de oude verschillen, hoe groter de door te voeren verandering zal zijn.

Je kunt je voorstellen dat in het geval van de supermarktmeisjes de verandering niet groot hoeft te zijn, tenminste als het alleen zou gaan om het in het voorbeeld gegeven onderwerp en de betrokken functionarissen. Je kunt je voorstellen dat het al een stuk ingewikkelder wordt om dat probleem op te lossen wanneer het zich afdelingoverstijgend voordoet. We kunnen ons ook voorstellen dat wanneer de invoering van een nieuwe 'fit' eigenlijk betekent het invoeren van een nieuwe organisatie, het een hele klus is om dat soort organisatieveranderingen succesvol door te voeren.

We gebruiken het model van de bestaansvoorwaarden om de diagnose te stellen, dat wil zeggen de huidige situatie van de organisatie in beeld te brengen.

We gebruiken hetzelfde model ook als uitgangspunt om aan te geven hoe de toekomstige gewenste organisatie ('fit' van met elkaar samenhangende bestaansvoorwaarden) eruit zou moeten zien.

VOORBEELD 2.4

Energiebedrijf



Tot voor kort kon men energie (gas en licht) kopen bij één leverancier. De leverancier was in het hem toegewezen verzorgingsgebied monopolist. Er is nu een vrije markt en de consument kan energie kopen bij wie hem dat het beste lijkt.

De oude 'fit' bestond uit een zeker bestaansrecht en de organisatie had alle tijd om het werk langs vastomlijnde voorschriften en procedures te organiseren. Klanten kwamen toch wel en er veranderde immers niet veel. Een afdeling Verkoop was niet nodig. De organisatie kon worden gekenmerkt als een ambtelijke, bureaucratische organisatie. De medewerkers wisten waar ze aan toe waren wat werk en ontplooiingsmogelijkheden betreft. Men hoefde geen initiatieven te nemen anders dan die welke met hun direct uitvoerende taken samenhangen.

De nieuwe situatie vereist dat men concurreert op de energiemarkt. De nieuwe 'fit' zal er heel anders gaan uitzien. Het bestaansrecht is onzeker. Men zal klanten moeten werven en aan zich moeten zien te binden in concurrentie met andere leveranciers. De inrichting wordt een marktgerichte, waarin een afdeling Commerciële zaken onontbeerlijk zal zijn. Medewerkers zullen zich klant- en servicegerichter moeten gaan opstellen. Er wordt van hen een meer initiatief nemende houding verwacht. Zij worden door hun gedrag medeverantwoordelijk voor de resultaten. In een tabel hebben we de oude en de nieuwe 'fit' samengevat. Op enig moment zouden de huidige 'fit' en de gewenste 'fit' van een energiedistributiebedrijf er als volgt uitgezien kunnen hebben.

OUDE EN NIEUWE 'FIT' VAN EEN ENERGIEDISTRIBUTIEBEDRIJF**Huidige 'fit' van bestaansvoorwaarden**

Bestaansrecht: voorspelbare verkoop

Inrichting: men kan het werk efficiënt plannen
Leefbaarheid: volgers, men doet wat wordt opgedragen

Gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden

Bestaansrecht: onzeker; verkopen in concurrentie met anderen

Inrichting: outputgericht en slagvaardig
Leefbaarheid: klant- en servicegerichtheid; men doet voorstellen tot verbetering

Hoe kort door de bocht ook, je ziet in één oogopslag de verschillen tussen de huidige 'fit' en de gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden.

De 'fit' van de bestaansvoorwaarden

We noemen een consistente samenhang tussen de bestaansvoorwaarden in relatie tot de omgeving op een bepaald moment de 'fit'. Wij zien het als de taak van het management om 'nieuwe fits' in relatie tot de omgeving te bewerkstelligen zodanig dat de organisatie kan blijven voortleven.

We geven nu twee extreme voorbeelden van de wijze waarop men in de praktijk de bestaansvoorwaarden in onderlinge samenhang kan invullen. Deze twee *ideaaltypische 'fits'*, die diametraal tegenover elkaar staan, noemen we model A en model B.

Fit

Twee ideaal-
typische 'fits'

2

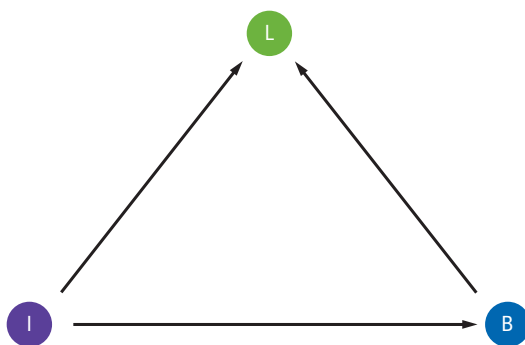
Model A

Bij model A zien we een organisatie waar we te maken hebben met werknemers die over weinig vrijheid beschikken en die alleen doen wat hen wordt opgedragen. Werknemers die zich niet kunnen vereenzelvigen met het bestaansrecht omdat zij vaak niet eens weten aan welk eindproduct zij een bijdrage leveren. Werknemers die niet worden geïnformeerd over de gang van zaken en die niet kunnen meepraten over wat hen aangaat.

Bron: contrpoints.org

In dergelijke gevallen kan het management maximaal invloed uitoefenen. Het heeft tijd genoeg om te bedenken hoe de organisatie haar middelen zo efficiënt mogelijk kan gebruiken. Maar als het bestaansrecht verandert, staat het management er ook alleen voor om de inrichting te wijzigen. In deze situatie zijn de krachten vanuit de inrichting naar de overige twee voorwaarden en vanuit het bestaansrecht naar de leefbaarheid maximaal.

FIGUUR 2.2 Model A (van de bestaansvoorwaarden)



Model B

Bij het andere type organisatie zien we medewerkers die over een zeer grote vrijheid beschikken (hoogleraren op universiteiten, artsen in ziekenhuizen, ontwikkelaars van software in ICT-bedrijven en dergelijke). Zij vereenzelvigen zich heel sterk met hun bestaansrecht. Hun bestaansrecht is praktisch hetzelfde als het bestaansrecht van de – gehele – organisatie.

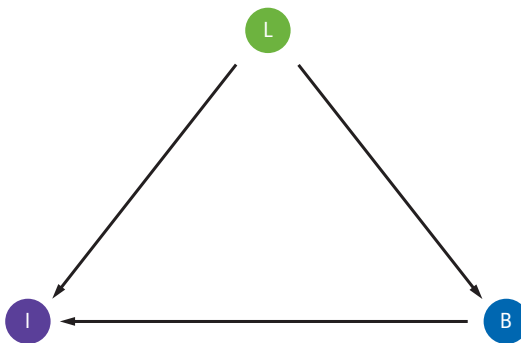
De middelen die zij nodig hebben, schaffen zij aan, gespecialiseerd op hun bestaansrecht.



Het gaat in dit soort gevallen om werknemers met een grote vrijheid van handelen, met een sterke vereenzelving en met eigen doelen. Dergelijke groepen zijn moeilijk te managen en gaan ook vaak niet efficiënt om met hun middelen. Het management kan veel minder invloed uitoefenen dan bij model A. Het zal de voorwaarden moeten scheppen om de medewerkers in de gelegenheid te stellen hun bestaansrecht en daarmee ook dat van de organisatie als geheel te realiseren.

De krachten vanuit de leefbaarheid naar de inrichting en het bestaansrecht en vanuit het bestaansrecht naar de inrichting zijn vrijwel maximaal. Deze abstractie van de werkelijkheid noemen we model B.

FIGUUR 2.3 Model B (van de bestaansvoorwaarden)



De ideaal typische 'fit' van model A respectievelijk model B geven we hier een beperkte invulling. Er zijn meer kernwoorden waarmee we de verschillende bestaansvoorwaarden kunnen typeren. We doen dat in de volgende paragraaf.

Continue ontwikkeling

We grijpen nog even terug naar de omgevingsontwikkelingen waar we eerder in dit hoofdstuk over spraken. Daar constateerden we onder meer dat

de maakindustrie in het Westen vrijwel is verdwenen ten faveure van de dienstverlening. Kenmerkend voor dienstverlening is dat het 'product' tot stand komt door interactie tussen klant en leverancier. Afhankelijk van het klantwaardenprofiel heeft dat tot gevolg dat het concurrentievoordeel van een organisatie steeds meer afhangt van de professionaliteit van de medewerkers.

Het voortbestaan van een organisatie hangt dan steeds meer af van het vermogen van de medewerkers om op veranderende vragen en eisen van klanten en andere externe belanghebbenden in te spelen.

Omdat veranderingen in klantenwensen en andere ontwikkelingen in de omgeving elkaar steeds sneller opvolgen (sociale media) dient de organisatie ook voortdurend in ontwikkeling te zijn. Dat vraagt van de organisatie de voortdurende bereidheid zich te ontwikkelen. Het is niet verwonderlijk dat voor het omgaan met deze continue veranderingen de organisatie in staat moet zijn om te leren.

Lerende organisaties worden ook wel omschreven als organisaties waarin mensen leren om te kunnen blijven inspelen op de voortdurend veranderende omgeving, niet wat iemand anders in de organisatie denkt dat ze moeten leren.

Ook in een lerende organisatie blijft het van belang dat men een consistente invulling van de bestaansvoorwaarden nastreeft. Bij een organisatie die al volop functioneert als een lerende organisatie zullen veranderingen in de 'fit' klein zijn, sterker nog: men werkt als het ware voortdurend aan een nieuwe 'fit'.

Continu ontwikkelen en dus leren is onmogelijk zonder feedback van diegenen met en voor wie je werkt, anders loop je het risico te blijven hangen in bestaande manieren van handelen en denken. Bovendien dient de leeromgeving (lees: organisatie) eraan bij te dragen dat je kunt leren. In een organisatie overeenkomstig model A zal leren vooral inhouden dat men iets – van hogerhand – moet leren, bijvoorbeeld een nieuwe handelwijze.

Als de ontwikkelingen van buitenaf elkaar snel opvolgen, kun je niet meer volstaan met het aanleren van een nieuwe handelwijze als een nieuw trucje, dan is het handig als je weet en begrijpt wat er aan de hand is om op basis van die kennis samen met de betrokkenen nieuwe antwoorden te bedenken op de gesignaleerde ontwikkelingen. In organisaties die getypeerd kunnen worden als model B, zul je eerder de voorwaarden aantreffen om dat soort leren mogelijk te maken.

2.4 Diagnose en ontwerp

In deze paragraaf stellen we je in staat je eigen organisatie te diagnosticeren met behulp van het bestaansvoorwaardenmodel. We hebben in de modellen A en B van de bestaansvoorwaarden al laten zien dat die op verschillende manieren kunnen worden ingevuld. We zullen nu de belangrijkste kenmerken van de voorbeeldmodellen systematisch op een rij zetten. Met behulp daarvan zul je in staat zijn de huidige en de gewenste situatie van je organisatie te karakteriseren. Als je dat gedaan hebt zul je ook in één oogopslag zien wat er veranderd dient te worden.

Bestaansrecht (productgericht versus marktgericht)

De bestaansrechtbenadering die past bij model A kenmerken we als een productgerichte benadering. De organisatie maakt wat de klant toch wel afneemt. Het bestaansrecht is zeker in een min of meer voorspelbare markt. De organisatiedoelstellingen liggen voor geruime tijd vast en zijn veelal verworden tot de resultante van de wensen, verlangens en eigen inzichten van de managers en andere belanghebbenden. Soms zelfs 'verworden' tot de persoonlijke bedoelingen van belanghebbenden.

In die benadering worden innovaties door het bedrijf bedacht vanuit zijn mogelijkheden en vervolgens aan de markt aangeboden. Men heeft de tijd voor het weloverwogen nemen van beslissingen. Er wordt zorgvuldig – strategisch – gepland. Het accent van het management ligt eigenlijk bij de inrichting van de organisatie. Daarom kun je ook spreken van een intern gerichte organisatie.

Het kenmerkende is dat er kan worden uitgegaan van zekerheid en voorspelbaarheid. De centrale werkzame kracht vatten we samen in het werkwoord plannen.

Bij model B is het bestaansrecht niet vanzelfsprekend. De organisatie zal op zoek gaan naar de behoeften van de afnemers om daar haar producten of diensten op af te stemmen. Bij model B spreken we van een marktgerichte benadering. Het bestaansrecht is onzeker. Ondernemen is vereist. De doelstelling van de organisatie is het resultaat van het onderzoek naar de behoeften van de klant. Uniek maar ook instabiel en tijdelijk. Innovaties worden hier afgestemd op de behoeften van de klant en/of samen met hem ontwikkeld.

Strategisch handelen is continu vereist. Men dient in te spelen op nieuwe, dynamische ontwikkelingen. Dat is ook de centrale kracht bij deze benadering.

Inrichting (efficiency versus effectiviteit)

Wat de inrichting betreft zien we bij model A de beheersbaarheid en efficiency vooropstaan.

Er wordt geprobeerd de (routine)processen nog efficiënter te organiseren door te standaardiseren (in voorschriften en gedragsregels) en te normeren (in tijden en te leveren prestaties).

Het werk wordt in zo veel mogelijk stukjes gehakt, waarbij eenieder alleen dat doet wat van zijn functie wordt gevraagd.

Er wordt vanzelfsprekend gecontroleerd, door bazen of speciaal daarvoor aangestelde stafmedewerkers, ondersteund door bestuurlijke plannings-, beoordelings-, administratieve en ICT-systemen. De organisatie is onpersoonlijk. Het is een organisatie zonder mensen.

Bij model B zien we een organisatie waarin het werk wordt georganiseerd – in teams – rondom de externe of interne klant en de medewerker tot taak heeft ervoor te zorgen dat aan de klantwensen effectief kan worden voldaan. Een organisatie waarin de medewerker het vanzelfsprekend vindt dat hij kwaliteit levert.

De hiërarchie en systemen staan ten dienste van de uitvoering van kwalitatief hoogwaardige processen en daaruit voortvloeiende producten of diensten. Er wordt liever gewerkt aan verbeteringen in de organisatie dan aan het meten van kwaliteit.

Macht berust niet op de formele positie die men bekleedt, maar op de informatie en deskundigheid die men heeft van het proces.

Leefbaarheid (volgers versus intrapreneurs)

Bij model A zien we een organisatie waarbij de leefbaarheidsinstrumenten sterk gericht zijn op de beheersing van het gedrag van het individu. Medewerkers worden geacht te doen wat hen wordt opgedragen, niet meer en niet minder. Medewerkers zijn in één woord te typeren als volgers. Medewerkers krijgen gespecialiseerde individuele taken toegewezen. In het verlengde daarvan zijn er strakke functiebeschrijvingen, individuele (prestatie)beoordelingen en een leiderschapsstijl waarbij inspraak tot een minimum wordt beperkt.

Volgers

Er wordt weinig gedaan om medewerkers te betrekken bij het bestaansrecht door middel van informatie, feedback of medezeggenschap. De leiding zal de aandacht richten op de sturing van het gewenste gedrag door middel van belonen en straffen. Medewerkers worden veelal gezien als een (variabele) kostenpost waarvoor ontslag geen pijn doet. Er is een cultuur van ieder voor zich en God voor ons allen.

Er is geen winstdeling of mede-eigendom. Er is een voortdurende tegenstelling tussen leiding (kapitaal) en werknemers (arbeid), wat leidt tot veel verspilling als gevolg van conflictgedrag.

Bij een organisatie naar model B zullen de leefbaarheidsinstrumenten worden gebruikt om de inzet van het leervermogen en de creativiteit van de medewerkers te bevorderen. Er wordt van de medewerkers gevraagd ondernemer te zijn binnen de onderneming. We noemen dat intrapreneurs.

Intrapreneurs

Daarom wordt meer uitgegaan van brede taken, groepswerk, semiautonome groepen, zonder enge functiebeschrijvingen maar met taakstellende opdrachten, ontleend aan de markt, waarbij wat de behaalde resultaten betreft wordt meegedeeld in de winst en het eigendom tot soms wel 30% boven het basissalaris. De leiding zal de medewerkers ondersteunen (coachen) om hun aan de markt ontleende prestatienormen te halen.

In dit type organisaties wordt een sterk beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid. Men is verantwoordelijk voor de eigen kennis en competentieontwikkeling. Daarvoor is een ruim opleidingsbudget beschikbaar en worden medewerkers ondersteund door het interne promotiebeleid.

Het beloningsbeleid zal gericht zijn op samenwerking. De beoordeling is gebaseerd op feedback van allen die met de functievervuller te maken hebben (dat noemt men in de literatuur 360 graden-feedback).

Het is vanzelfsprekend dat medewerkers geïnformeerd zijn en meepraten over de gang van zaken, het is immers in het belang van iedereen dat de beste oplossingen worden gevonden voor de bedrijfsproblemen.

Noodzaak

De wereld verandert voortdurend. Organisaties worden daaraan blootgesteld. Telkens is dan de vraag: maken we ons bestaansrecht in die veranderende wereld nog steeds waar? Zo niet, dan zal het organisatiedoel of de missie en mogelijk ook de visie moeten worden bijgesteld alsmede de weg of strategie waarlangs we de nieuwe doelen willen bereiken.

Het kan zijn dat omgevingsveranderingen, bijvoorbeeld toenemende concurrentie, je dwingen de prijs voor je producten te verlagen en de touwtjes intern strakker aan te trekken, bijvoorbeeld door nog efficiënter te produceren. Vaak zal dat betekenen dat de bestaansvoorwaarden van je organisatie nog meer op die van model A gaan lijken.

Het kan ook zijn dat de veranderingen in de omgeving vragen om een product dat of dienst die alleen maar geleverd kan worden door een beroep te doen op het – creatieve – zelfoplossende vermogen van de teammedewerkers.

In dat geval zullen de bestaansvoorwaarden meer gaan lijken op die van model B, zoals in voorbeeld 2.5 het geval is.

VOORBEELD 2.5

Buurtzorg

Buurtzorg Nederland heeft een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis ontwikkeld. Zorgverlening waarbij we streven naar betere oplossingen voor de cliënt, duurzaam en effectief. Door de zorgverlening volledig door hoogopgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden in kleine autonome 'Buurtzorgteams' in te laten vullen, worden het oplossend vermogen en de professionaliteit van medewerkers ten volle benut. Deze Buurtzorgteams worden ondersteund door een landelijke organisatie. Hierbij wordt gebruikgemaakt van moderne ICT-toepassingen waardoor de administratieve kosten tot een minimum worden beperkt. De kosten van management en overhead worden zo beperkt mogelijk gehouden. Kortom: betere zorg tegen lagere kosten; een aantrekkelijk perspectief voor cliënt, professional en verzekeraar. Buurtzorg Nederland: een natuurlijk alternatief!

Bron: www.buurtzorg.com

Het bestaansrecht wordt ontleend aan integrale zorgverlening (verzorging en verpleging) door autonome teams met professionele medewerkers met geen voorschrijvende maar juist ondersteunende centrale diensten.

Behalve de plannen die ambitieuze managers willen invoeren, zijn het de ontwikkelingen in de omgeving die de voornaamste oorzaak zijn van de meeste veranderingen.

Ambitie

Voor de ambitieuze manager geldt: 'Wees realistisch, want ambitieuze, niet op praktische realiseerbaarheid gebaseerde plannen drijven je de afgrond in.' Je kunt wel de ambitie hebben om wereldkampioen boksen in de zwaargewichtklasse te worden, maar veel kans heb je daar niet op als je tot dan toe gewend bent om in een lichtere klasse te boksen.

Ook al lijkt het op het intrappen van een open deur, we weten uit eigen ervaring dat het management in het bijzonder in not-for-profitorganisaties bij organisatieveranderingen de mensen om wie het gaat vaak vergeet te vertellen waarom de verandering onafwendbaar of noodzakelijk is, zoals we in voorbeeld 1.2 al aantoonde.

Communiceren

Mensen veranderen eerder wanneer ze zin en noodzaak daarvan inzien. Je hebt dan ook de plicht die zin en noodzaak helder te communiceren. Ongunstig voor de acceptatie van een verandering is als medewerkers denken dat hun baas weer zo nodig iets wil.

De veranderingskloof

In tabel 2.3 vatten we beide extreme modellen inclusief de omgeving samen in een aantal trefwoorden. Bij het zuivere model A zal op de schaal bij

TABEL 2.3 Bestaansvoorwaarden tussen uitersten in relatie met de omgeving

Model A	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Model B
Bestaansrecht (productgericht)		Bestaansrecht (marktgericht)
Zeker bestaansrecht in voorspelbare markt	× ○	Onzeker bestaansrecht in onvoorspelbare, dynamische markt
Organisatie doelstellingen liggen vast (wensen belanghebbenden)	× ○	Organisatie doelstelling is de behoefte klant, uniek en tijdelijk
Innovatie intern gericht	× ○	Innovatie klantgericht
Nauwelijks ondernemen	× ○	Continu ondernemen
(Strategische) planning	× ○	Strategisch handelen (ondernemersgericht)
Inrichting (efficiency)		Inrichting (effectiviteit)
Planning, procedures, gedragsvoorschriften en normeringen	× ○	Resultaatgerichte planning weinig procedures, gedragsvoorschriften
Rollencultuur	× ○	Output (taak)cultuur
Organisatie van vergaand opgedeelde functies, individuele gespecialiseerde taken	× ○	Organisatie rondom de klant; brede taken
Kwaliteitscontrole	× ○	Kwaliteit onderdeel functie
Hiërarchie	× ○	Teams
Positionele macht	× ○	Deskundigheids-/informatiemacht
Systemen (gericht op beheersing)	× ○	Nieuwe systemen (ondersteuning van klant en werkuitlevering)
Leefbaarheid (volgers)		Leefbaarheid (intrapreneurs)
Individuele prestatiebeloning	× ○	Groepsbeloning/winstdeling
Prestatie-eisen: normen	× ○	Prestatie-eisen ontleend aan de markt
Directieve beoordeling	× ○	Functioneringsgesprekken, coaching, 360 graden feedback
Medewerkers zijn variabele kosten	× ○	Bijscholing en competentieontwikkeling
Participatie/beperkte inspraak	× ○	Brede participatie/mede-eigendom
Informatie beperkt verspreid	× ○	Informatie breed verspreid
Conflictmodel (tegengestelde belangen kapitaal en arbeid)	× ○	Intensieve samenwerking door gehele organisatie heen
Omgeving (rustig)		Omgeving (turbulent)
Weinig concurrentie	× ○	Veel concurrentie
Weinig (technologische) vernieuwing (DESTEP)	× ○	Veel (technologische) vernieuwing DESTEP
Weinig toetreders (hoge drempels)	× ○	Veel toetreders
Geen overcapaciteit	× ○	Veel overcapaciteit
Gedrag afnemers/consumenten voorspelbaar	× ○	Gedrag afnemers/consumenten onvoorspelbaar
Weinig externe belanghebbenden (politiek, milieu, bonden, enz.)	× ○	Veel externe belanghebbenden
Voldoende beschikbaarheid materiële en immateriële middelen	× ○	Schaarste aan materiële en/of immateriële middelen

× = huidige situatie of 'fit'
○ = gewenste situatie of 'fit'

elk trefwoord een 1 te zien zijn en bij model B een 10. Een 1 betekent dat het trefwoord behorend bij model A volledig van toepassing is. Naarmate het gegeven cijfer hoger wordt, is dat minder het geval. Bij een 10 wordt de situatie getypeerd door het trefwoord dat behoort bij model B. Naarmate het cijfer lager is zal dat minder het geval zijn.

In de werkelijkheid zal een organisatie meer naar de ene of de andere kant neigen. Na de diagnose van *de huidige 'fit'* en het ontwerp van *de gewenste 'fit'* kunnen we met behulp van het diagnosemodel de te overbruggen kloof goed in kaart brengen. We geven een denkbeeldig voorbeeld door twee lijnen in de tabel op te nemen, een doorgetrokken lijn voor de huidige situatie en een stippellijn voor de gewenste situatie.

Als een bedrijf voor de vraag staat 'hoe nu verder?', kan het bestaansvoorwaardenmodel heel goed dienst doen als kapstok voor de analyse van de huidige situatie en de gewenste situatie.

2.5 Toepassing bestaansvoorwaardenmodel

We zullen het model toepassen op een verzekeringsmaatschappij.

2.5.1 Casusbeschrijving

Missie en visie

In de missie en visie van Verzekeringsmaatschappij De Onderlinge lezen we het volgende. Als totaalverzekeraar biedt De Onderlinge naast brand-, schade- en zorgverzekeringen ook levensverzekeringen en hypotheek aan, voor zowel particulieren als zakelijke klanten. De Onderlinge heeft de ambitie om de meest gewilde totaalaanbieder voor de burger in Nederland te zijn. Men heeft meer dan 150 kantoren in het land waar de klant terecht kan voor vragen en advies. Men wil zich profileren als aanbieder voor *duurzame totaaloplossingen* (waarin naast het eigen product ook de producten van anderen kunnen worden meegenomen). Om dat mogelijk te maken heeft men besloten samenwerkingsovereenkomsten met notarissen, mediators, makelaars en juristen af te sluiten. In dat kader wil men een deskundige verzekeringsadviseur zijn voor de klant in plaats van verkoper van verzekeringen. Deze strategie lijkt op de strategie van *customer intimacy*. Een band opbouwen met de klant van wie je de verzekeringsadviseur wilt zijn.

Customer intimacy

Omgevingstoestand

De concurrentie op de markt neemt toe. Maatschappijen strijden om de gunst van steeds beter geïnformeerde consumenten (via bijvoorbeeld vergelijkingsites op het internet). Zij sluiten het liefst en ook in steeds grotere getale zaken af via het internet. Bovendien zijn er nieuwe partijen die vanuit andere sectoren de verzekeringsmarkt (voor een deel) gaan bedienen, zoals Hema en Kruidvat. Als gevolg van de woekerpolisaffaire is er ook sprake van steeds meer invloed van (nieuwe) wet- en regelgeving. Het personeel moet aan zwaardere eisen voldoen. Tot dusverre lukt het wel om het personeel door middel van opleidingen aan die eisen te laten voldoen. Nieuw personeel vraagt steeds meer om te kunnen werken volgens de principes van het Nieuwe Werken.

Omgeving

De directie kijkt naar de factoren die de toestand van de omgeving typeren en constateert dat de factoren toenemende concurrentie, technologische

vernieuwing (internet), nieuwe toetreders (Hema, Kruidvat) en het consumentengedrag (beter geïnformeerde klanten en veeleisender externe partijen zoals de overheid met haar wetgeving), wijzen op meer turbulentie in de omgeving.

Turbulentie

Om dat visueel te maken wordt de verschuiving in de omgevingstoestand in cijfers vastgelegd per bestaansvoorwaarde. Deze getallen hebben geen absolute betekenis, maar tonen de mate van de verandering die men in de omgevingstoestand ziet.

TABEL 2.4 De omgevingstoestand van de Onderlinge

Omgeving (rustig)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Omgeving (turbulent)
Weinig concurrentie <i>Er is concurrentie, maar de marktaandeelen liggen redelijk vast</i>	× ○	Veel concurrentie <i>Concurrentie neemt toe, toetreders, consumenten zijn minder trouw</i>
Weinig (technologische) vernieuwing (DESTEP) <i>Technologische vernieuwingen zijn aanpassingen bestaande technologie</i>	× ○	Veel (technologische) vernieuwing (DESTEP) <i>Technologische vernieuwingen veroorzaken schokken op de markt</i>
Ruime beschikbaarheid materiële en immateriële middelen	× ○	Schaarste aan materiële of immateriële middelen (macht bij aanbieders)
Weinig toetreders <i>Geen toetreders</i>	× ○	Meerdere toetreders <i>Hema, Kruidvat</i>
Geen overcapaciteit <i>Geen overcapaciteit</i>	× ○	Veel overcapaciteit <i>Kans op overcapaciteit neemt toe</i>
Gedrag consumenten voorspelbaar <i>Gedrag van consumenten is nooit voorspelbaar, maar jeugd doet niet wat ouderen deden</i>	× ○	Gedrag consumenten onvoorspelbaar <i>Consumenten zijn minder merktrouw, wantrouwiger en ze zijn goed geïnformeerd en voorbereid</i>
Weinig externe belanghebbenden (politiek, milieu, bonden, enz.) <i>Er zijn relatief veel belanghebbenden</i>	× ○	Veel externe belanghebbenden <i>Sommige externe partijen stellen zwaardere eisen, onder andere de overheid</i>

× = huidige situatie of 'fit'

○ = gewenste situatie of 'fit'

Bestaansrecht

De aanleiding voor de omgevingsanalyse is dat de verkoop van producten onder druk staat. Men constateert ook dat het klantbeleid reactief is. Men reageert alleen als de (nieuwe of bestaande) klant om een product vraagt.

Het management kan niet met lede ogen toezien hoe het bestaansrecht verder wordt uitgehold.

Het wil zijn visie waarmaken. Er moet wat gebeuren aan de ontstane misfit van de organisatorische 'fit' en de omgeving. Maar wat?

Het management heeft besloten om het model van de bestaansvoorwaarden te gebruiken om inzichtelijk te maken wat er, vanuit de huidige situatie gerekend, dient te veranderen om zijn visie waar te maken. In het managementteam aangevuld met enkele sleutelfiguren uit de organisatie is gebrainstormd over wat de realisering van de visie zou betekenen voor de verschillende aspecten van bestaansrecht, inrichting en leefbaarheid.

Men heeft voorlopig door middel van een cijfer aangegeven hoe de nieuwe situatie zich verhoudt tot de bestaande situatie. Hoe groter het verschil hoe groter en dieper de verandering wordt ingeschat.

We geven hierna aan hoe op een gegeven moment de discussie in het managementteam in cijfers werd vastgelegd per bestaansvoorwaarde. Het zou jammer zijn als je de getallen absoluut zou interpreteren. Dat is niet bedoeling. De tabel kun je beste zien als een checklist die je kunt gebruiken om uiteindelijk aan te geven in welke richting de organisatie zich, gegeven de omgevingsfactoren en/of ambities, dient te ontwikkelen en welke organisatorische aspecten daarbij in onderlinge samenhang van belang zijn. Je zult bij toepassing van deze checklist ook merken dat in een organisatie bijna alles met alles samenhangt. Zo kun je bijvoorbeeld verzeild raken in een discussie over de wenselijk geachte participatie van medewerkers bij het werk en de organisatie en dat rubriceren onder het aspect 'participatie' bij leefbaarheid, maar ook bij het aspect 'organisatie rondom de klant' bij inrichting. Noteer het bij beide in het besef dat je de gewenste geachte participatie van medewerkers toch niet kunt realiseren zonder ingrepen in de structuur van de organisatie.

In tabel 2.5 zie je, cursief, de huidige en gewenste situatie van het bestaansrecht bij De Onderlinge. We beperken ons tot de hoofdlijn in steekwoorden om zo goed mogelijk inzicht te krijgen in welke kloof daarvoor overbrugd dient te worden.

TABEL 2.5 Het bestaansrecht bij de Onderlinge in de huidige en gewenste situatie

Model A	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Model B
<i>Bestaansrecht</i>		<i>Bestaansrecht</i>
Zeker bestaansrecht in voorspelbare markt <i>Men deelt de markt met concurrenten</i>	× ○	Onzeker bestaansrecht in een dynamische markt <i>Concurrentie neemt toe Markt wordt dynamischer</i>
Organisatiedoelen liggen vast: <i>verkoopdoelstellingen</i>	× ○	Organisatiedoelstelling is behoefte klant, uniek en tijdelijk: <i>advies geven over totaaloplossingen, verkoopafhankelijk van de kwaliteit van het gegeven advies</i>
Innovatie intern gericht <i>Nauwelijks aanwezig</i>	× ○	Innovatie klantgericht <i>Klanten worden gevraagd om mee te denken over product en organisatie</i>
Nauwelijks ondernemen <i>Men onderneemt, dat wil zeggen neemt beslissingen, ook grote, die nodig zijn voor de bedrijfsvoering, denk aan bijvoorbeeld een ICT-project</i>	× ○	Continu ondernemen <i>Veranderen van het bestaansrecht vraagt grote beslissingen. Ondernemerschap wordt gevraagd op alle niveaus in de organisatie</i>
Strategische planning <i>Er waren meerjarige verkoopplannen, enzovoort</i>	× ○	Strategisch handelen <i>Jaarplanning blijft aanwezig, maar strategie wordt bijgesteld wanneer omstandigheden intern of extern daartoe aanleiding geven</i>

× = huidige situatie of 'fit'

○ = gewenste situatie of 'fit'

Je kunt het je makkelijk voorstellen dat ook de overige bestaansvoorwaarden op de schop zullen gaan. Als je precies wilt weten hoe, kun je dat zien op de website.



Taak van het management

Voor de lezer is deze casus interessant omdat duidelijk zichtbaar kan worden gemaakt welke bewegingen per organisatorisch aspect gemaakt dienen te worden.

Dit model kun je op soortgelijke wijze als hier gedaan is gebruiken in de eigen situatie, of het nu je afdeling betreft, een bedrijfsonderdeel of het geheel. Uit de inschattingen (die je samen met chef, collega's en/of medewerkers kunt doen) blijkt waar je per organisatorisch aspect zit: aan de kant van de productgerichte organisatie of aan die van de marktgerichte organisatie, en welke bewegingen er zo nodig gedaan moeten worden. Wat nodig is wordt niet bepaald door toevallige trends die op een bepaald moment in de managementliteratuur of managementkringen heersen, maar door veranderingen van buitenaf die het bestaansrecht raken. Daarop reageren of beter nog anticiperen is de taak van het management. Dat is niet het volgen van een modetrend.

Op de website vind je nog twee andere toepassingen van het model.

In het managementteam van De Onderlinge verzuchtte een van de leden: 'Welke kant het op zal gaan, is me duidelijk, maar wat vraagt dat van mezelf of breder gesteld van ons als management? Beschikken wij over de juiste bekwaamheden om leiding te geven aan de veranderingen die eraan zitten te komen? Zijn we in staat het bij de nieuwe organisatie, die toch meer lijkt op die van model B dan ooit tevoren, behorende leiderschap te tonen?'

Anticiperen



Het is niet zo moeilijk in te zien dat het leiderschap bij de zuivere modellen A, respectievelijk B fundamenteel van elkaar verschillen.

Vooruitlopend op wat we daarover nog zullen zeggen in hoofdstuk 8 doen echte leiders in de kern drie dingen:

- 1 Ze wijzen hun volgelingen de weg die zij van plan zijn te gaan. Ze wijzen hun volgelingen als het ware naar het beloofde land. In zo'n geval spreekt men ook wel van visionair leiderschap.
 - 2 In de tweede plaats is de leider een persoon die medewerkers kan inspireren en motiveren dingen te doen die de leider wenst, onder andere door de medewerker een aantrekkelijk perspectief te bieden, zoals geld, toekomstmogelijkheden, ontwikkeling, participatie en dergelijke.
 - 3 In de derde plaats is een leider een persoon die aandacht heeft voor en geeft aan zijn medewerkers.
- Deze drie taken kennen in model A een andere invulling dan in model B.

Kerntaken leider

In model A is alles op beheersing gericht, dus ook het leiderschap. De leider is een heerser.

- 1 De leider bepaalt welk doel (van de organisatie) wordt nagestreefd en definieert wat de medewerker moet doen. De medewerker heeft slechts gevolg te geven aan de wensen van de leider.
- 2 De leider inspireert en motiveert medewerkers en krijgt dingen voor elkaar in ruil voor geld, al dan niet via variabele beloningsprikkels.

- 3 De leider in model A geeft wel aandacht aan zijn medewerkers, bijvoorbeeld bij nieuwjaarstoespraken, jubilea, bedrijfsuitjes, personeelsfeesten en dergelijke. Het zijn als de snoepjes die kinderen stil houden. De leider zegt in feite: Ik weet wie je bent, ik toon regelmatig mijn belangstelling voor je, maar op je werk ben je het verlengstuk van mijn machtige arm die bepaalt wat je doet.

In model B is alles erop gericht om medewerkers innerlijk te betrekken bij het doel van de organisatie/afdeling en bij de situatie waarin leider en medewerker zich samen bevinden. Innerlijke betrokkenheid wordt nagestreefd door middel van participatief leiderschap.

- 1 De leider wijst de weg, maar de medewerker kan daarover meedenken.
- 2 De leider inspireert en motiveert door de medewerkers een aantrekkelijk toekomstperspectief voor te houden en daar gezamenlijk aan te werken. Persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn daar een uiting van, waarbij de leider weet wat zijn mensen drijft.
- 3 De leider geeft aandacht, dat wil zeggen schenkt vertrouwen aan medewerkers, maakt hen belangrijk, herkent en luistert naar hun feedback en laat ze meedenken over alles waar ze bekwaam in zijn.

De taak van het management is het realiseren van consistente organisatorische 'fits' in overeenstemming met de omgevingstoestand waarin de organisatie zich bevindt. Vooral als er een behoorlijke ruk gemaakt moet worden van de ene 'fit' naar een andere nieuwe 'fit', laat dat het management ook niet onberoerd.

Er zijn dan twee belangrijke vragen:

- 1 Is het management in staat de nieuwe 'fit' in te voeren? Deze vraag komt nog aan de orde bij de invoering van de verandering in de hoofdstukken 5 en 6.
- 2 Heeft het management de vereiste bekwaamheden om leiding te geven aan de nieuwe gewenste organisatie? Het management kan gezien worden als een specifieke groep werknemers met specifieke taken. Om die reden kan deze vraag ingepast worden bij de algemenere vraag of de medewerkers beschikken over de vereiste competentieniveaus om 'hun' nieuwe situatie aan te kunnen. Het antwoord op die vraag komt in hoofdstuk 3 en ook in hoofdstuk 8 aan de orde.

2.6 Het begin van de verandering

Vaak begint een verandering bij het hogere management. Het hogere management en zijn staf, al dan niet geholpen door externe adviseurs, bedenken een oplossing voor een bepaald probleem, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe 'fit'. Om tot overwogen besluiten te komen, zullen ze zich baseren op intern en extern te verwerven informatie. Wat de rest van de organisatie meekrijgt in die fase van het zoeken naar de oplossing van het probleem is dan vaak zeer beperkt. Soms nog het meest expliciet in het aandragen van informatie over het probleem. Het resultaat, soms na een lange tijd van onderzoek, is vervolgens dat er een oplossing en daaraan gekoppelde verandering is bedacht, die voor degenen die hem hebben bedacht vanzelfsprekend is.

In de praktijk hoor je nog wel eens de opmerkingen:

- Het management heeft maanden gebroed op de plannen.
- Het middenkader heeft er kennis mee gemaakt tijdens een aantal heisessies.
- Wij, de medewerkers, krijgen het plan op een middag door de strot gedrukt.

Anders gezegd, je kunt een ei koken in vijf minuten, maar als je 21 dagen wacht, heb je een kuiken. Managers willen nog wel eens een kuikentje koken in vijf minuten.

Het is daarom verstandig al vrij snel na het ontstaan van het vraagstuk waarop de verandering wordt gebaseerd na te denken over de vraag welke belanghebbenden er in een vroeg stadium bij betrokken moeten zijn, ook om te voorkomen dat zij straks anders de oplossing niet accepteren, alleen al door het simpele feit dat zij er niet bij betrokken waren.

Hier is formule $E = K \times A$ van toepassing. De Effectiviteit van de oplossing is het product van de Kwaliteit van de gevonden oplossing en de Acceptatie daarvan. Dat betekent dat de bedenkers van de gewenste situatie en daarmee gepaarde veranderingen zich volop rekenschap zullen moeten geven van de haalbaarheid van hun veranderingsvoorstellen in termen van acceptatie door degenen die de verandering zullen moeten gaan invoeren en uitvoeren en/of daar invloed op kunnen uitoefenen.

$E = K \times A$

De acceptatie kan vergroot worden door tijdig, soms al in de fase van het onderzoek, je af te vragen welke personen en instanties bij het begin van



de verandering moeten worden betrokken en op welke manier. Er wordt ook wel gesproken over het *commitment* verkrijgen van de belangrijkste spelers in jouw netwerk. Commitment, afgeleid van *to commit*, betekent letterlijk verbinding.

Als de verandering een grote impact heeft op vele belanghebbenden en die belanghebbenden kunnen ook een grote invloed uitoefenen op het verloop van het veranderproces, dan is het raadzaam, zoals ook in tabel 2.6 is vermeld, om die belanghebbenden zo veel mogelijk invloed te geven bij het vaststellen van de gewenste situatie en de weg waarlangs die het beste kan worden bereikt.

Hoever dat kan gaan toont het persbericht van de Regio Twente. Een voorbeeld waarbij vele belanghebbenden veel invloed wordt gegeven op het tot stand brengen van een gemeenschappelijk gedragen visie over in dit geval de maatschappelijke ondersteuning in de regio Twente.

Om te bepalen wie op welke wijze dient te worden gecommiteerd kun je gebruikmaken van de stakeholdersmap (Johnson en Scholes, 2008). Hierbij wordt rekening gehouden met twee factoren, namelijk hoeveel macht men heeft en hoeveel belang. In het kader van een verandering gaat het dan om de hoeveelheid macht die men heeft om de implementatie van de verandering te bevorderen dan wel te belemmeren aan de ene kant en het belang dat men heeft bij de verandering. Hoe groter de impact van de verandering hoe groter het belang.

In tabel 2.6 kunnen we op basis van deze twee dimensies vier situaties onderscheiden. In het betreffende kwadrant hebben we aangegeven wat je minimaal zou moeten doen om de belanghebbenden erbij te betrekken.

TABEL 2.6 Gewenste betrokkenheid van belanghebbende op basis van impact en invloed

	Weinig macht (lage invloed op het veranderproces)	Veel macht (hoge invloed op het veranderproces)
Hoge impact op belanghebbende	Blijvend informeren (mee-weten; op onderdelen meepraten)	Maximaal betrekken, actieve betrokken- heid is vereist (meebeslissen)
Lage impact op belanghebbende	Minimale informatie (mee-weten op hoofdlijnen)	Tevreden houden, blijvend informeren, gericht op tevredenheid van belangheb- bende

Enkele toelichtende opmerkingen

- 1 In dit geval werden vele belanghebbenden bij de ontwikkeling van de 'fit' en de daarbij behorende verandering betrokken. Daarvoor heeft men bij de regio Twente moeten vaststellen wie belang hebben bij de verandering en in welke mate zij invloed kunnen uitoefenen op het veranderproces. Uit de *analyse van belanghebbenden* heeft men de strategisch belangrijkste belanghebbenden geselecteerd om vanaf het allereerste begin mee te werken aan het veranderproces. In hoofdstuk 7 kun je daarover meer lezen. In dit voorbeeld waren de strategisch belangrijke belanghebbenden: bepaalde medewerkers van verschillende gemeentelijke

PERSBERICHT REGIO TWENTE, 20 MAART 2012

Unieke samenwerking rondom vernieuwing maatschappelijke ondersteuning

450 Twentenaren werken aan een regionale visie

De uitvoering van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) – onderdeel extramuraal begeleiding – wordt de komende jaren van het Rijk overgedragen aan de gemeenten. Extramuraal begeleiding is zorg, gericht op mensen die zelfstandig in een thuisituatie wonen, die niet binnen de muren van een instelling geboden wordt. Voorbeelden zijn dagbesteding, begeleid zelfstandig wonen en logeeropvang. De veertien Twentse gemeenten hebben gekozen voor een unieke werkwijze (namelijk Future Search: een methode voor het creëren en implementeren van visie en strategie als basis voor verandering) om tot een gezamenlijke visie te komen voor de 'Maatschappelijke Ondersteuning in Twente in 2017'. In totaal 450 betrokken Twentenaren hebben hier tijdens twee grote en interactieve bijeenkomsten een belangrijke bijdrage aan geleverd. Wethouder Jan Binnenmars

van Twenterand, het bestuurlijk gezicht van de twee bijeenkomsten: 'Hierdoor is in Twente de dialoog tussen alle betrokken partijen echt gestart.' Daarmee is de weg geplaveid voor verdere onderlinge samenwerking waarmee de vernieuwing van de maatschappelijke ondersteuning wordt ingezet met het door alle betrokkenen omarmde doel: Iedereen kan meedoen. Iedereen doet mee!

De antwoorden op de vele vragen rondom maatschappelijke ondersteuning zijn tijdens de bijeenkomsten nog niet gevonden, maar wel de intentie en het vertrouwen om in gezamenlijkheid te starten. Bovendien zijn er nieuwe netwerken ontstaan, mensen hebben elkaar ontmoet en hun zorgen en enthousiasme met elkaar gedeeld.

Meer informatie en film- en beeldmateriaal is te vinden op de website www.wmotwente.nl

organisaties, regionale besturen, cliënten- en patiëntenorganisaties, vrijwilligersorganisaties, mantelzorgers, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en woningbouwcorporaties.

- 2 Door de *gekozen wijze van aanpak (Future search)* is in feite ook een belangrijk deel vanaf de veranderstrategie bepaald. Deze aanpak past binnen wat we later, in hoofdstuk 5, een ontwikkelingsgerichte veranderstrategie zullen noemen. Wanneer je zoveel vertrouwen aan vele belanghebbenden geeft zodat ze medeproducent en eigenaar worden van de visie, zoals in dit voorbeeld, dan kun je later in het proces de belanghebbenden geen kleinere rol meer geven.
- 3 Je ziet hier tegelijkertijd de verwevenheid van alle aspecten van het IOV-model. Feitelijk moet je al van het allereerste begin alle aspecten van het IOV-model in je hoofd hebben en bedenken hoe je het wat en het hoe van het model aan elkaar gaat verbinden.

Vrijwel vanaf het allereerste begin, er ligt in ieder geval nog geen panaklare gewenste situatie op tafel, wordt een ontwikkelingsstrategie uitgevoerd waarbij vele belangrijke stakeholders worden betrokken om een gezamenlijke voedingsbodem te vinden op basis waarvan de toekomst kan worden ingevuld. Feitelijk is hier geen sprake meer van een

**Verbinding
tussen het wat
en het hoe**

**Ontwikkelings-
strategie**

scheiding tussen het wat en het hoe. Het wat, het ontwikkelen van een oplossing en de manier waarop, het hoe, lopen gelijk op.

Je ziet ook dat je bij zo'n aanpak op een bepaald moment besluit gezamenlijk op reis te gaan, zonder vooraf precies te weten welke stappen er gezet gaan worden. De vervolgstappen ontstaan als het ware al doende.

4 *Future search* is een werkvorm binnen wat men de Large Scale Interventions noemt. *Future search* is een methode voor het creëren en implementeren van visie en strategie als basis voor verandering.

De Large Scale Intervention is een systeem van interventies dat zich baseert op het open systeemdenken en op voortschrijdend inzicht door continue samenspraak tussen adviseur en kleine en grote dwarsdoorsneden van het klantsysteem. Vorm en inhoud van interventies zijn vooraf niet bepaald, maar worden tijdens het proces vastgesteld. Iedere stap in het ontwikkelingsproces wordt gezet in het voortdurende besef van de volgende vuistregels:

- Verleden, heden en toekomst vormen samen en onlosmakelijk de organisatiewerkelijkheid.
- De organisatiewerkelijkheid is groter dan onze directe waarneming.
- Actieve participatie vergroot betrokkenheid.
- Veranderen houdt nooit op.

Voor verdere informatie over *Future search* verwijzen we naar het boek van Weisbord en Janoff (2010) met de veelzeggende ondertitel *Getting the whole system in the room for Vision, Commitment and Action*. Wie snel iets meer wil weten over Large Scale Interventions kan dat heel goed vinden op de website www.sigma-rt.nl.



Future search

Large Scale Intervention

Samenvatting

- ▶ Veranderingen zijn op meerdere manieren te typeren. Ze betreffen of de gehele organisatie of onderdelen daarvan. Ze zijn vanzelfsprekend of bewust gestuurd, organisatie verbeterend of vernieuwend (ontwrichtend), preventief of curatief en/of cultureel. Deze typering sluiten elkaar niet uit.
 - ▶ Een organisatie is geen gesloten systeem, maar staat in wisselwerking met haar omgeving.
 - ▶ Met het model van de bestaansvoorwaarden kun je organisaties diagnosticeren en ontwerpen.
 - ▶ De kern van het model is dat een organisatie slechts kan voortbestaan als de drie bestaansvoorwaarden onderling samenhangend zijn ingevuld in overeenstemming met de omgevingstoestand.
De drie bestaansvoorwaarden zijn:
 - bestaansrecht
 - inrichting
 - leefbaarheid
- De op een bepaald moment aanwezige samenhang tussen de bestaansvoorwaarden noemen we de 'fit' (van de bestaansvoorwaarden).
- ▶ Het bestaansvoorwaardenmodel hebben we ingevuld in twee modellen die fundamenteel van elkaar verschillen, respectievelijk model A en model B.
 - ▶ Model A wordt gekenmerkt door een zeker bestaansrecht waarin de toekomst gepland kan worden, een productgerichte inrichting die is gebaseerd op beheersing en efficiency en een leefbaarheid die wordt gekenmerkt door volgers en onderschikking.
 - ▶ Model B heeft als kenmerken een onzeker bestaansrecht waarbij strategisch handelen wordt gevraagd, een marktgerichte inrichting die effectief is ingesteld op het vervullen van klantenwensen, en een leefbaarheid die wordt getypeerd door intrapreneurs die bereid zijn te leren en te veranderen.
 - ▶ Model A functioneert beter in een rustige omgeving, model B tref je meer aan in een turbulente omgeving.
De modellen kun je goed gebruiken om je eigen situatie te diagnosticeren. Bovendien kunnen de modellen je helpen de richting te vinden waarin je de organisatie wenst te ontwikkelen.

- ▶ Bij het begin van een verandering, wanneer er inhoudelijke 'fits' worden ontworpen, is het verstandig meteen niet alleen de vraag te beantwoorden wie je bij dat ontwerpproces betreft, maar ook hoe je ze erbij betreft. Je hebt gezien dat twee aspecten, namelijk de mate van invloed op het proces en de impact van de verandering voor de belanghebbenden, bepalend zijn voor de mate van inspraak die je hen dient te geven om ze aan de verandering te committeren, bijvoorbeeld via de principes van de Large Scale Interventions. Zo nodig tot coproductie en mede-eigenaarschap toe.

Kernbegrippenlijst

Bestaansrecht	Een organisatie heeft voldoende bestaansrecht als de doelstelling zodanig inspeelt op de behoefte dat, als gevolg hiervan, de organisatie over voldoende middelen kan beschikken om te bestaan.
Disruptieve technologie/ change	Bedrijfstak verstorende digitale technologie (snellere chips, het gebruik van big data en het verbinden van apparaten met internet om gegevens uit te wisselen) die de kern van de bedrijfstak fundamenteel verandert, zoals bijvoorbeeld Spotify deed met de geluiddragende industrie.
Exo-organisatie	Dit zijn organisaties die minimaal tien keer beter presteren dan gemiddeld in hun eigen markt. Deze organisaties zijn in staat een groeicurve te laten zien die exponentieel is dankzij de integrale toepassing van onder andere communities, big data, slimme algoritmes en nieuwe technologieën.
'Fit'	Een bepaalde invulling van de bestaansvoorwaarden als antwoord op een bepaalde situatie op een bepaald moment. Ook wel genoemd: het programma van eisen, uitgangspunten of hoofdkenmerken waaraan de organisatie voldoet, respectievelijk moet voldoen.
Future search	<i>Future search</i> is een methode voor het creëren en implementeren van visie en strategie als basis voor verandering.
Inrichting	De rangschikking van alle materiële en intellectuele middelen waarover een organisatie beschikt (de structuur) en de manier waarop de medewerkers geacht worden met elkaar samen te werken (de cultuur). Inrichting = Structuur + Cultuur (I = S + C).
Intrapreneur	Werknemer in een organisatievorm waarbij men werknemers van een eenheid laat functioneren als waren zij de eigenaren/ondernemers van de eenheid waarvan zij deel uitmaken. Vaak betekent dit dat men van de betrokken eenheid verwacht dat zij verantwoordelijk is voor haar eigen inkomsten, uitgaven en/of winst.

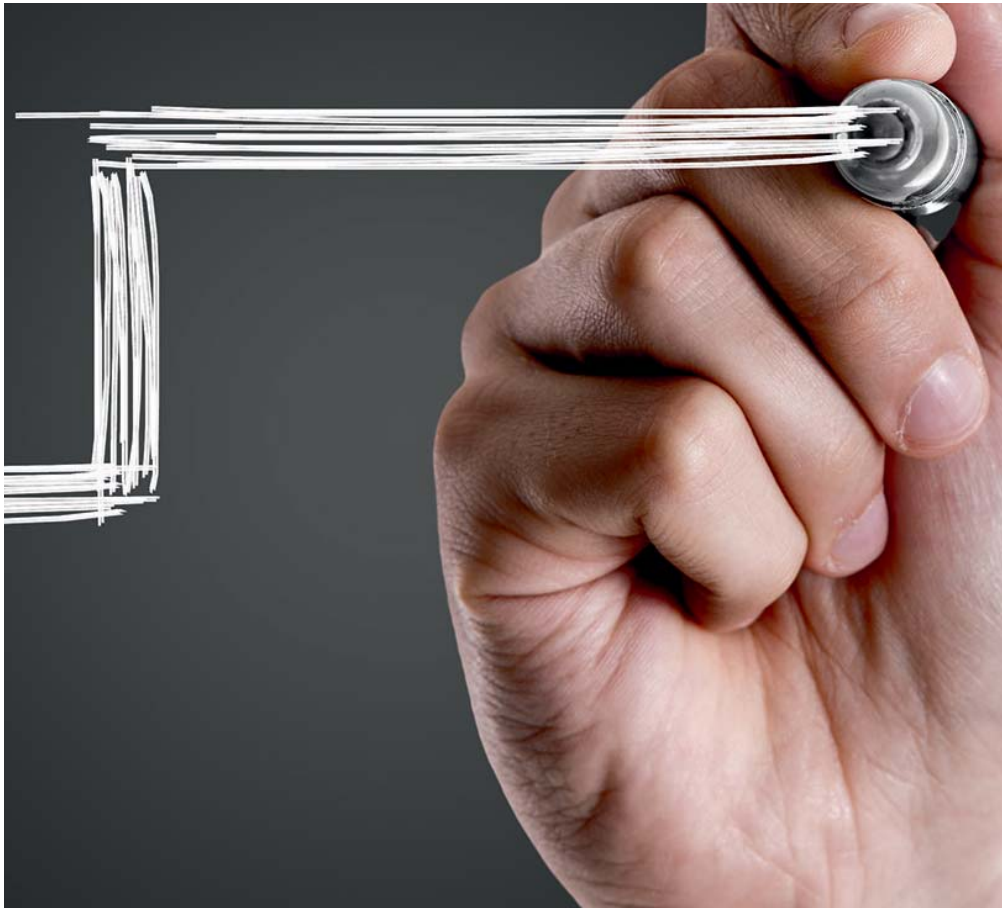
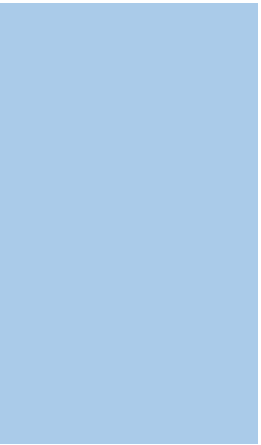
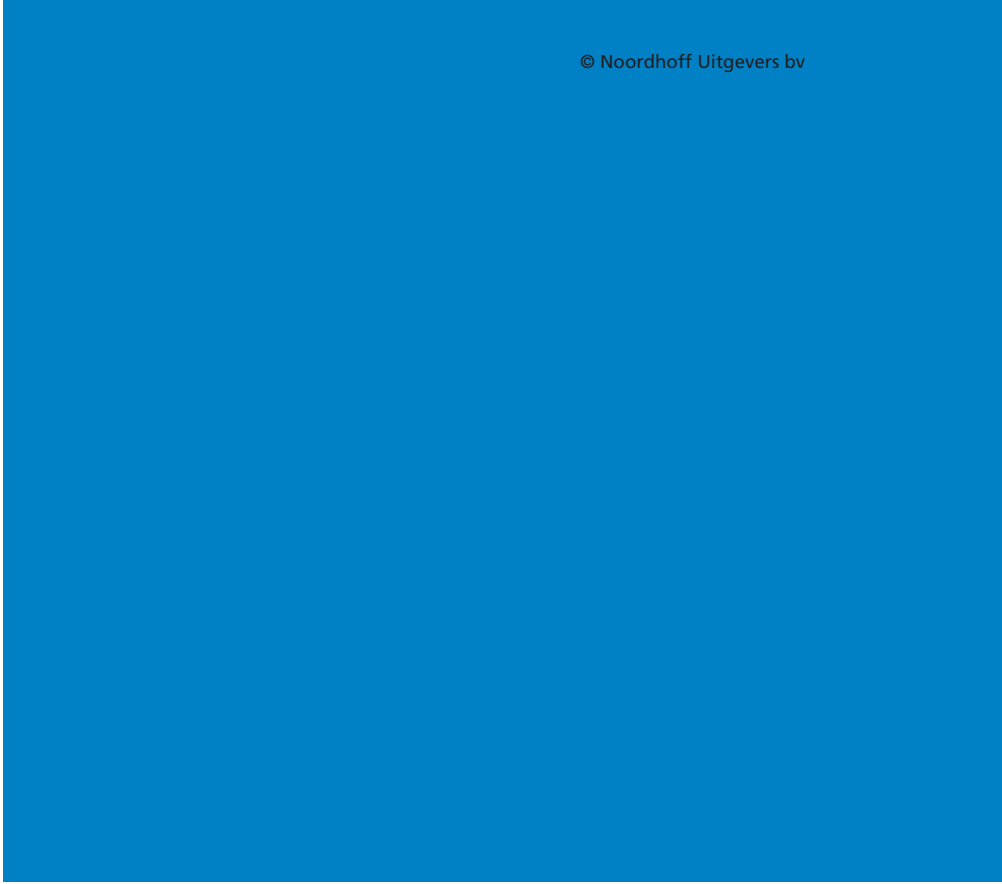
Large Scale Intervention	De Large Scale Intervention is een systeem van interventies dat gebaseerd is op het opensysteemdenken en op voortschrijdend inzicht door continue samenspraak tussen adviseur en kleine en grote dwarsdoorsneden van het klantsysteem, met als doel het veranderings- en leervermogen van de organisatie te vergroten.
Large Group Intervention	De Large Group Intervention is een interventie waarbij in groepen participatief wordt gewerkt aan vraagstukken die het hele systeem aangaan met in achtname van uitgangspunten van de Large Scale Intervention.
Leefbaarheid	De verhouding tussen de lasten die de organisatie bij de deelnemers veroorzaakt en de baten die hun deelname aan de organisatie oplevert. (Leefbaarheid = Lusten – Lasten.)
Lerende organisaties	Lerende organisaties worden ook wel omschreven als organisaties waarin mensen leren wat ze moeten leren om te kunnen blijven inspelen op de voortdurend veranderende omgeving, niet wat iemand anders in de organisatie denkt dat ze moeten leren.
Macht	De mogelijkheid om het gedrag van anderen naar eigen inzicht te beïnvloeden.
Management	Een groep mensen die onder andere de doelstelling van een organisatie bepaalt. Doorgaans beschikt deze groep over de grootste macht binnen een organisatie. Zij is veelal de dominante groep.
Missie	Missie of organisatiedoel. Het is de product-markt-technologiecombinatie waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent en waarmee ze haar visie wil realiseren.
Model	Een afbeelding van de werkelijkheid.
Model A	Een bepaalde invulling van de bestaansvoorwaarden in onderlinge samenhang (zeker bestaansrecht, efficiënte organisatie en volgers).
Model B	Een bepaalde invulling van de bestaansvoorwaarden in onderlinge samenhang (onzeker bestaansrecht, effectieve organisatie en intrapreneurs).
Organisatie	Geordende groepen mensen die met behulp van daartoe geschikte middelen samenwerken om binnen een bepaalde omgeving vastgestelde doeleinden te bereiken.
Stabiele omgeving	Een omgeving die voor het management geen verrassingen in petto heeft. Er zijn weinig ontwikkelingen en de omgeving is niet complex.

Strategie

De weg die men heeft uitgestippeld om de visie waar te maken.

Turbulente omgeving

Er is sprake van een turbulente, complexe en dynamische omgeving waarin een serie tot dusver onbekende trends en ontwikkelingen op de organisatie afkomt. Deze trends en ontwikkelingen hebben ten opzichte van elkaar ongelijke snelheden en vormen daardoor onvoorspelbare combinaties. Het is de onvoorspelbaarheid van dergelijke combinaties die de turbulentie veroorzaakt.



3

Niveaus van verandering

- 3.1 Niveaus van verandering**
- 3.2 Het belang van onderlinge afstemming van de niveaus**
- 3.3 Organisatieverandering naar drie niveaus**

Met het overzicht van de 'huidige en gewenste organisatorische 'fit' van de bestaansvoorwaarden' zie je in één oogopslag de noodzaak tot veranderen en de kloof die daarbij overbrugd moet worden. Maar dat is niet voldoende om al aan de slag te gaan met het bedenken van veranderingsmaatregelen. Daarvoor is het nodig de 'fit' concreter te maken. Je doet dit door de 'fit' te verbijzonderen naar drie niveaus zowel bij de oude als bij de nieuwe 'fit'. Eerst werk je de 'fit' uit naar het strategisch beleid en vervolgens naar het samenhangende geheel aan functies dat nodig is om dat beleid mogelijk te maken. Ten slotte stel je op het uitvoeringsniveau vast welke eisen aan het functioneren van de medewerkers worden gesteld.

We zullen aantonen hoe belangrijk het is deze drie niveaus op elkaar af te stemmen.

3.1 Niveaus van verandering

Met de huidige en gewenste 'fit' hebben we vastgesteld wat er aan de hand is. Wat is de huidige 'fit' en welke 'fit' is wenselijk in de omgeving waarin de organisatie actief is?

De 'fit' van de bestaansvoorwaarden verdelen we naar drie niveaus:

- 1 strategisch beleid
- 2 functie
- 3 functioneren of gedrag



Van de top naar het dal

Met de niveaus geven we aan hoe diep de organisatieverandering doordringt in de organisatie. We stellen dat een verandering diep tot in de haarvaten van de organisatie doordringt wanneer de verandering betekent dat deze ander gedrag vraagt van de medewerkers dan voorheen.

3.1.1 Het strategisch beleidsniveau

In hoofdstuk 2 hebben we de oude en nieuwe organisatorische 'fit' getypeerd in hoofdlijnen. We hebben duidelijk gemaakt dat de nieuwe 'fit' een antwoord is op de gewijzigde relatie tussen de organisatie en de omgeving.

We hebben in het midden gelaten hoe de nieuwe 'fit' wordt ontwikkeld. Dat kan op verschillende manieren.

Normaliter zal de nieuwe 'fit' tot stand komen als resultaat van een strategisch managementproces, uitmondend in het strategisch beleid en beleidsplan. Over hoe dat soort processen behoort te verlopen is een boekenkast te vullen. Kortom, daar is genoeg literatuur over te vinden bij de vakgebieden strategisch management en strategische marketing. Het kan ook zijn dat al werkend op een bepaald moment de behoefte ontstaat (uit noodzaak, wegens plotselinge omgevingsveranderingen) om na te denken over de houdbaarheid van de huidige 'fit' en zodoende een nieuwe 'fit' te ontwikkelen.

Mintzberg (2009) vergelijkt het strategieformuleringsproces met pottenbakken. Het is een diffuus en lastig te doorgronden proces dat in vele vormen kan voorkomen. Het kan voortkomen uit de geest van een creatieve leider, het kan een collectief gebeuren zijn of een adaptief proces dat zich in de loop van de tijd ontwikkelt. Of een combinatie van deze drie gebaseerd op een grondige analyse van de eigen situatie. Je ziet, je voelt, je boetseert, je drukt, je masseert en op een natuurlijke wijze krijgt de strategie vorm.

De 'fit' geeft als we het model van de bestaansvoorwaarden volgen in hoofdlijnen een aantal antwoorden op het bestaansrecht, inrichting en leefbaarheid: wat we gaan doen op basis van welke visie, interne en externe omgevingsfactoren is daarmee beslist. De strategie bepaalt wat er moet gebeuren, het beleid geeft aan hoe het moet gebeuren. Het strategisch beleid (beleidsplan) geeft beide aspecten aan. Het richt de organisatie op het realiseren van haar visie.

Richten

Aansluitend op de case van het verzekeringsbedrijf in hoofdstuk 2 geeft het beleid antwoord met betrekking tot het bestaansrecht op vragen als:

- Hoe gaan we ervoor zorgen dat we onze nieuwe missie (via het adviseren van onze klanten de verkoopdoelen halen) gaan realiseren?
- Hoe gaan we de concurrentiepositie verbeteren?
- Hoe gaan we klanten betrekken bij het product of de dienst?
- Hoe gaan we het ondernemerschap intern vormgeven?
- Hoe zorgen we ervoor dat de strategie actueel blijft?

Deze lijst vragen kunnen we moeiteloos uitbreiden met de aspecten inrichting en leefbaarheid.

De 'fit' en het beleid als de uitwerking daarvan vormen samen het strategisch beleid (of strategisch beleidsplan) dat richtinggevend is voor de activiteiten die in een organisatie in een bepaalde periode worden ondernomen op het gebied van het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid.

Strategisch
beleid

Het voert te ver hier een volledig strategisch beleidsplan weer te geven. Op het internet kun je gemakkelijk strategische beleidsplannen vinden.

3.1.2 Het niveau van de functie

Nadat de 'fit' is uitgewerkt in een nieuw strategisch beleidsplan (waaronder het strategische organisatie- en het humanresourcesbeleid) is het kader gegeven voor de nadere invulling van de in de nieuwe organisatie benodigde functies en rangordening.

Denk even terug aan hoofdstuk 2 waar je onder meer kennismakte met verschillende concurrentiestrategieën, zoals *operational excellence*. Een bedrijf dat vanuit zijn visie, bijvoorbeeld de goedkoopste te willen zijn in zijn soort, dat wil zeggen de strategie van operational excellence voert, zal die strategie ook vertalen naar zijn organisatie- en humanresourcesbeleid. Hoe men dat geformuleerd heeft, bepaalt uiteindelijk welke intellectuele middelen nodig zijn.

NB We laten de materiële middelen buiten beschouwing, al zijn we niet blind voor de samenhang tussen de materiële en intellectuele middelen. Want wat heb je aan een geavanceerd hoogstaand laboratorium als daarin alleen simpele kwaliteitstestjes worden gedaan? Wij spreken hier over wat er in de nieuwe situatie nodig is aan – nieuwe, anders ingevulde – functies in onderlinge samenhang, zonder in te gaan op de daarbij behorende materiële middelen.

Bij functie denken we aan formele functies zoals deze vervuld (moeten) worden door personeelsleden, de functiehouders.

Functie

Functie is als woord afkomstig uit het Latijn (functio = vervulling). Aan het begrip functie worden vele betekenissen toegekend. Met De Bont (1979) benadrukken wij de organisatorische setting van functies. Hij definieert functie als een met andere functies samenhangend geheel van formele werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Organisatiestructuur

Het samenhangende geheel van functies is de organisatiestructuur. Daarin komt tot uitdrukking hoe de functies ten opzichte van elkaar zijn gerangschikt.

Functieanalyse

Het vakgebied van de functieanalyse houdt zich bezig met het beschrijven en analyseren van functies. Een zeer bekende toepassing is de functiewaardering. Daarbij wordt de functie volgens bepaalde gezichtspunten beschreven en gewaardeerd om er uiteindelijk een beloning aan te hangen. Bekende functiewaarderingssystemen zijn onder meer de Hay-methodiek, de ORBA-methode, het Universeel Systeem Berenschot (USB) en het FWG in de gezondheidszorg. Deze systemen bieden je ook de mogelijkheid functies grondig te structureren en te evalueren. We adviseren je de binnen je eigen onderneming gebruikte systematiek in te zetten voor het ontwikkelen van functies. Als je meer wilt weten over gehanteerde systemen verwijzen we je naar het handzame boek van F.C.M Poels, *Functiewaardering en belonen* (Kluwer 2005).

Functiebeschrijvingen

In de praktijk zie je meestal functiebeschrijvingen die bestaan uit vier onderdelen:

- 1 de plaats van de functie in het geheel
- 2 het doel van de functie
- 3 de omschrijving van de handelingen, werkzaamheden en taken
- 4 de voor de uitoefening van de functie (= uitvoeren van de handelingen, werkzaamheden en taken met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden) vereiste competenties

Het begrip competentie wordt niet door iedereen van dezelfde inhoud voorzien. We verstaan er de kennis en kunde onder die nodig zijn voor de functievulling.

Competentie

Voor het realiseren van een nieuwe 'fit' zullen binnen het raamwerk van het nieuwe strategische beleid de gewenste functies in hun onderlinge ordening dienen te worden vastgesteld. Nieuwe functies worden ingevoerd om dat beleid mogelijk te maken. Oude verdwijnen of worden – grondig – aangepast. De privatisering in de sector van de verzorgingsinstellingen leverde bijvoorbeeld marketing en pr-functies op die men tot dan toe daar niet kende. Bij de bestaande functies werden de taakomschrijvingen aangepast en gesteld in termen van wat men dient te bereiken in plaats van nauwkeurig te omschrijven wat men geacht werd te doen. Deze gegevens vormen de basis voor het nieuwe formatieplan.

Inrichten

De gecreëerde organisatiestructuur als het geheel van onderling gerangschikte functies kan natuurlijk niet los gezien worden van wat we op strategisch beleidsniveau willen bereiken, zoals in voorbeeld 3.1 blijkt.

Formatieplan

VOORBEELD 3.1

Uitzendbureau

Een landelijk opererende uitzendorganisatie wilde haar marktaandeel vergroten, markt- en resultaatgericht werken en individuele prestaties belonen.

De organisatiestructuur werd zo ingericht dat de grote nationale klanten bediend werden door landelijke accountmanagers. De lokale vestigingen mochten die klanten alleen uitzendkrachten leveren in opdracht van de landelijke accountmanager. De lokale vestiging had het werk, en de landelijke accountmanager kreeg de geleverde uitzendkrachten op zijn conto bijgeschreven met een daaraan gekoppelde prestatiebeloning. De lokale vestigingen weigerden steeds vaker om de nationale accounts van dienst te zijn. Ze bedienden liever hun eigen lokale klanten. Het gevolg was dat de landelijke accountmanagers steeds meer problemen kregen om hun landelijke klanten van uitzendkrachten te voorzien.

De rangschikking tussen accountmanager en lokale managers en medewerkers was niet afgestemd om gezamenlijk tot marktaandeelvergroting te komen. Het was zo georganiseerd dat er sprake kon zijn van 'ieder voor zich'. In de structuur zal de samenwerking tussen de medewerkers van beide afdelingen blijvend beter geregeld moeten worden.

Het kan ook gebeuren dat men zich beperkt tot dit tweede niveau en niet doordringt naar het derde niveau. Lees het fragment van het artikel 'Het Nieuwe Werken'. Daar zie je dat de vertaling van wat men wil met het Nieuwe Werken wordt beperkt tot organisatiestructuurveranderingen (inclusief regels, procedures, systemen en technieken).

Uit het artikel blijkt dat men veelvuldig vergeet te analyseren wat er op het derde niveau (dat van het functioneren) verandert, met mogelijk hoge afbreukrisico's en letterlijk moeten vechten om een werkplek.

● www.focusconferences.nl; fragment uit het artikel 'Het Nieuwe Werken' door prof. dr. E. van de Loo, gepubliceerd op 23 februari 2011

Het Nieuwe Werken

Tachtig procent van de organisatieveranderingen, ook op het gebied van het Nieuwe Werken, mislukt. Oorzaak is de te sterke nadruk op de verandering van structuur, regels, systeem en techniek.

'Een belangrijke valkuil van het Nieuwe Werken is te denken dat het volstaat een nieuw gebouw neer te zetten en/of ICT-platform te introduceren. Deze twee zaken zijn redelijk projectmatig en gebudgetteerd te regelen. Belangrijker, maar ook lastiger is de verandering in houding en gedrag van leiders en medewerkers. Veel organisaties denken ten onrechte dat het gedrag vanzelf en welhaast in één klap verandert als het nieuwe gebouw en/of ICT-systeem in gebruik is genomen. Zo wordt de invoering van het Nieuwe Werken een flip-flapbeweging met een hoog afbreukrisico. Het Nieuwe Werken creëert een nieuwe ruimte waarin oude thema's als het organiseren van het werk, het met elkaar omgaan, het zich thuis voelen en het hulp kunnen vragen in een nieuw daglicht komen te staan. Dat verdient in een veranderproces veel meer aandacht dan het nu vaak krijgt.'

EINDHOVENS DAGBLAD, 16 APRIL 2011

Ambtenaren slaags om werkplek in nieuw gebouw

GRONINGEN - Twee vrouwelijke ambtenaren die werkzaam zijn in het 'Cruiseschip', het nieuwe gebouw van DUO en de Belastingdienst in Groningen, zijn de afgelopen week op kantoor stevig met elkaar op de vuist gegaan. Zij kregen ruzie over wie er achter een bepaald bureau mocht zitten.

Volgens diverse bronnen sloegen de vrouwen hard op elkaar in. Zo hard dat de beveiliging moest ingrijpen. Die alarmeerde

op haar beurt de politie. Volgens getuigen werd een van de vechtersbazen uiteindelijk met een ziekenauto afgevoerd.

De kantoren huisvesten 2600 ambtenaren van de Belastingdienst en DUO, de vroegere IB-groep. De nieuwbouw dient als uithangbord van het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid. De ambtenaren hebben geen vaste werkplek meer en moeten elke dag op zoek naar een bureau waaraan ze kunnen zitten.

3.1.3 Het niveau van het functioneren of gedrag

Het eerste niveau van de verandering, het strategische niveau, *richt* de organisatie naar de toekomst. Het tweede niveau gaat over het *inrichten* van de organisatie, waarbij we ons met name beperken tot de organisatiestructuur, het geheel aan functies en de onderlinge rangordening daarvan. Bij het derde niveau van het gedrag gaat het uiteindelijk om het doen, het *verrichten* van werkzaamheden.

Functie en gedrag

Een functie hebben we hiervoor gedefinieerd als een met andere functies samenhangend geheel van formele werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

In een autobedrijf heeft de garagechef een leidinggevende functie, de monteur een uitvoerende functie en de commerciële medewerker een verkoopfunctie.

Het gedrag van de functionarissen (het functioneren) zal een afgeleide moeten zijn van wat in de functies wordt aangegeven. Als de monteur zich, in afwijking van de formele functie, wendt tot een binnenkomende klant met de bedoeling een auto te verkopen, zal hij ongetwijfeld in conflict raken met de verkoper.

Het gedrag (het functioneren) geeft het werkelijke handelen aan, al dan niet in overeenstemming met de organisatorische 'fit', het daarvan afgeleide beleid (inclusief de organisatiestructuur) en de functie.

Gedrag

3

Het gedrag is waarneembaar. Van hieruit kunnen we de persoon vragen hoe hij de structuur interpreteert en hoe hij zijn opvattingen en verwachtingen in relatie met zijn gedrag ziet. Professioneel handelen kenmerkt zich door een harmonie, door een door training verkregen integratie van cognitieve, gevoelsmatige en vaardigheidsaspecten in het handelen. Professioneel handelen betekent niet een handelen dat gericht is op aanpassing, maar het op drie niveaus tegelijk aanpakken van processen. Wanneer gedrag afwijkt van de structuur betekent dat nog niet dat het gedrag, maar mogelijk dat de structuur moet veranderen. Een onduidelijke structuur leidt tot onzekerheid in het vlak van het functioneren en roept fouten op in het vlak van het gedrag. In plaats van de structuur te veranderen straft men dan vaak het gedrag, waardoor nog meer onzekerheden en nog meer fouten ontstaan.

Ook het omgekeerde gebeurt. Men verandert de structuur, maar men legt de betrokken functionarissen niets uit, en men laat hen niet ervaren welke consequenties dit heeft voor het functie- en rollenpatroon; nog minder vaak traint men hen om de bij de nieuwe structuur behorende gedragsveranderingen te willen en te kunnen krijgen. Iets kennen is nog niet hetzelfde als iets kunnen.'

Op het niveau van het functioneren maken we onderscheid tussen het individuele gedrag en het groepsgedrag.

Het individuele gedrag

Hiervoor zagen we dat aan een functie veelal een competentieprofiel wordt gekoppeld.

In het competentieprofiel wordt kort samengevat aangegeven wat iemand in de gegeven functie moet kennen en kunnen (waarbij de kennis kan worden gezien als een voorwaarde voor het kunnen). We nemen een voor iedereen herkenbaar beroep als voorbeeld.

Een huisarts dient onder meer:

- vaardig te kunnen diagnosticeren en behandelen
- in staat te zijn met patiënten te communiceren
- te kunnen samenwerken
- vaardigheid te hebben om te organiseren
- wetenschappelijk te werk gaan
- vakkennis op peil te kunnen houden

Competentie-
profiel

Elke competentie is weer onder te verdelen in subcompetenties. Ze zijn te vinden in een uitgave van het Nederlands Huisartsen Genootschap in Utrecht (2005). Met betrekking tot de communicatie dient hij bijvoorbeeld zijn taalgebruik af te stemmen op de ontvanger en hij dient de patiënt te betrekken bij de besluitvorming et cetera.

In het competentieprofiel wordt het individuele gedrag van de huisarts bepaald.

Bij elke functie hoort een competentieprofiel in termen van kennen en kunnen.

Bij elke organisatieverandering zal dus uiteindelijk op functioneringsniveau tot uiting dienen te komen tot welke wijzigingen deze leidt in het competentieprofiel. We geven een voorbeeld.

VOORBEELD 3.2

Teamvorming

In een organisatie werkt men tamelijk onafhankelijk van elkaar. Probleempjes die zich voordoen en die men niet individueel kan oplossen worden doorgespeeld naar de chef, die dan maar moet kijken met wie en hoe hij het probleem tackelt.

Er wordt besloten te gaan werken in teams. In die situatie wordt van medewerkers meer gevraagd dan uitsluitend het verrichten van voorgeschreven handelingen. Men moet collegiaal overleggen, men moet als team problemen kunnen oplossen en vaak direct klanten te woord staan. Er worden aan de medewerkers steeds meer eisen gesteld: naast technische vakken- nis en vaardigheden worden communicatieve vaardigheden verlangd, die zij noodzakelijkerwijs moeten gebruiken in hun relaties met collega's, meerderen, minderen en externen, teneinde als team succesvol te kunnen opereren.

In het gegeven voorbeeld zal het competentieprofiel (toegespitst op de aspecten planning en evaluatie; samenwerking en dienstverlening; werkaanpak en functioneren van de groep) er voor beide onderscheiden situaties uitzien als in tabel 3.1.



Intrapreneurs

Op de website vind je een volledig voorbeeld van een taakstellende functiebeschrijving en een competentieprofiel. Zij laten zien dat de wereld van de werker op de vloer is gewijzigd van werker naar intrapreneur, van wie het topmanagement in hoge mate afhankelijk is om ondernemingsdoelen te halen. Sommige ondernemers beseffen dat ten volle. Frits Philips is een bekend voorbeeld van een ondernemer die het besef van zijn afhankelijkheid demonstreerde door de werker op de vloer te bezoeken en met hem of haar van gedachten te wisselen over het werk.

**Individuele
gedrag**

**Zelfsturende
teams**

TABEL 3.1 Competentieprofiel individuele functie en teamfunctie

Competentieprofiel individuele functies	Competentieprofiel teamfuncties
Planning en evaluatie <ul style="list-style-type: none"> Meldt wensen van in- en externe klanten met betrekking tot de planning aan de baas. 	Planning en evaluatie <ul style="list-style-type: none"> Meldt wensen van in- en externe klanten met betrekking tot de planning. Plant werkzaamheden en doet verbeteringsvoorstellen. Bevordert de verstandhouding in- en extern.
Samenwerking en dienstverlening <ul style="list-style-type: none"> Beziet zaken vanuit klantenoogpunt. Doet verbeteringsvoorstellen met betrekking tot de dienstverlening aan de baas. 	Samenwerking en dienstverlening <ul style="list-style-type: none"> Beziet zaken vanuit klantenoogpunt. Doet verbeteringsvoorstellen met betrekking tot de opzet van samenwerking en dienstverlening. Houdt rekening met en toont begrip voor de wijze waarop anderen reageren.
Werkaanpak <ul style="list-style-type: none"> Geeft bruikbare en waardevolle informatie door aan de baas. Bevordert de systematische, methodische en praktische aanpak van zijn werk. Betrekt de mening en visie van de baas bij de eigen beeldvorming. 	Werkaanpak <ul style="list-style-type: none"> Geeft bruikbare en waardevolle informatie in- en extern door. Bevordert de systematische, methodische en praktische aanpak van het werk. Betrekt de mening en visie van anderen bij de eigen beeldvorming.
Functioneren <ul style="list-style-type: none"> Weegt bedrijfsbelang af tegen persoonlijk belang. Werkt met betrokkenheid aan het behalen van de eigen doelen. 	Functioneren van de groep <ul style="list-style-type: none"> Weegt bedrijfs- en groepsbelang af tegen persoonlijk belang. Draagt daadwerkelijk bij aan het functioneren van het team. Werkt met betrokkenheid aan het halen van de groepsdoelen en stelt zich collegiaal op.

Het groepsgedrag



Vast
groepsgedrag

Het gedrag van mensen in organisaties wordt niet alleen bepaald door de formele functie en het bijbehorend competentieprofiel. Mensen werken in de organisatie in groepen en die groepen hebben de neiging hun eigen vaste groepsgedrag te ontwikkelen. In welke relatie dit groepsgedrag staat tot een organisatieverandering, gaan we nu aan de orde stellen. De organisatiestructuur als het geheel van functies en competentieprofielen in onderlinge samenhang is zodanig ontworpen dat alle handelingen verricht zijn om die producten te maken of die diensten te leveren welke aan de organisatie bestaansrecht geven.

Dit is wat we ook wel noemen de formele organisatie. Dat is de organisatie zoals die op papier staat. In de praktijk ziet het er meestal wat anders uit omdat de medewerkers zich meestal niet precies zo gedragen als de functie van hen vraagt.

Mensen hebben zo hun eigen voorkeuren en belangstelling, die ze in hun werk uiten. Vaak komt het voor dat mensen een bepaalde taak op zich nemen die eigenlijk bij een ander hoort. Bijvoorbeeld iemand die zegt: 'Als ik een moeilijk stuk moet schrijven, ga ik altijd naar Emma, die vindt dat heer-

NRC, 18 JANUARI 2012

Waarom zijn die chirurgen zo arrogant?

In het gemiddelde ziekenhuis geldt een overheersende, onnodige en ongezonde hiërarchie.

Hiërarchie is nodig om samen grootse doelen te bereiken, zegt men. In het leger voert de soldaat bevelen uit van zijn meerdere. In de operatiekamer doet de arts-assistent wat de chirurg zegt. Dit snap ik. Ik snap ook dat je geen dikke-darmresectie bij een patiënt kunt doen als iedereen met zijn eigen snijset in het lichaam staat te hakken. Maar waar ligt de grens tussen functionele rangorde en domweg ongemaniërdheid?

Het zijn vaak kleine dingetjes. Niet bedanken als de poli-assistente een kopje koffie neerzet. Je e-mail blijven lezen terwijl een patiënt de spreekkamer is binnengelopen en aarzelend is gaan zitten. De co-assistent met slechts een handgebaar de deur wijzen, zonder hem zelfs maar aan te kijken.

'Nee, niet gaan zitten', hoorde ik de chirurg laatst tegen een patiënte zeggen toen zij de spreekkamer binnenkwam. 'We hebben geen tijd voor gepraat, hoor. Ik heb haast, meteen die kleren uit.' De patiënte stond verbouwereerd op van de stoel

waarop ze net was gaan zitten en trok haar shirt uit. De chirurg ging voor haar staan en pakte haar rechterborst, met een groot litteken erop.

'Zeg nu zelf, dit is toch een lelijke borst?', vroeg hij aan mij, terwijl hij het ding naar me toedraaide. Ik zei maar even niets. 'Heeft die plastisch chirurg zeker gedaan? Dat is wel te zien. Nou, kleed u maar weer aan. Dat was het. Ik heb nog meer patiënten. Hop, hop.'



lijk om te doen.' Soms ook zie je dat mensen graag de baas spelen over een ander zonder dat zij daarvoor de formele bevoegdheid hebben. Anderen doen juist weer niet waartoe zij bevoegd zijn. Kortom, wat je feitelijk ziet aan hoe men handelt en met elkaar omgaat, is niet zelden afwijkend van hoe het formeel geregeld is.

Het feitelijk gedrag volgt niet de geschreven regels, maar openbaart zich naar de ongeschreven regels die in de loop van de tijd in de organisatie zijn ontstaan. De organisatie zoals die feitelijk functioneert wordt ook wel de informele organisatie genoemd of de organisatiecultuur. Onder het begrip organisatiecultuur verstaan we het vaste gedragspatroon van de mensen in de organisatie ten opzichte van elkaar en ten opzichte van bepaalde verschijnselen. Het is de manier waarop men als een verzameling van mensen binnen een organisatie de dingen doet en regelt. Het artikel uit de NRC geeft een fraai voorbeeld (niet fraai wat het gedrag betreft) van hoe men zich in een ziekenhuis op een bepaalde afdeling gedraagt ten opzichte van elkaar en de patiënten.

Wij nemen dit aspect van het vaste gedrag van mensen in groepen, de cultuur, mee door bij elke organisatieverandering na te gaan wat de heersende organisatiecultuur is en in hoeverre die het realiseren van een nieuwe 'fit' naar de drie niveaus in de weg staat, oftewel gepaard moet gaan met een cultuurverandering. Hierover kun je meer lezen in hoofdstuk 4.

Informele
organisatie

Organisatie-
cultuur

3

3.2 Het belang van onderlinge afstemming van de niveaus

Wij stellen dat een succesvolle doorvoering van voorgenomen organisatorische wijzigingen ten aanzien van strategiewijzigingen, beleidsaanpassingen, systemen, technieken, regels, procedures enzovoort, slechts mogelijk is als de gevolgen van de voornemens op de door ons onderscheiden drie niveaus glashelder zijn.

Aan de hand van twee praktijkcasussen laten we zien hoe belangrijk het is om de drie niveaus op elkaar af te stemmen.

3.2.1 Praktijkcasus: van autotechnicus naar technische dienstverlener

Deze casus gaat over een organisatorische wijziging van een garagebedrijf dat auto's verkoopt en onderhoudt in het hogere marktsegment. Met de organisatiewijziging wil de directie het bestaansrecht van de onderneming versterken door het bevorderen van de klantenbinding. Er is sprake van een omslag van een productgerichte naar een klantgerichte inrichting.

Een aspect van de verandering is dat de directie de functie van automonteur wil wijzigen door het directe contact met klanten toe te voegen aan de functie. In deze casus spitsen we ons toe op de functie van automonteur in de werkplaats.

Gebruikelijk is dat de monteur zich bezighoudt met techniek. De communicatie met klanten verloopt via de receptie en de werkplaatschef.

In de toekomst zal de eigenaar van de auto na aanschaf van de auto worden voorgesteld aan de monteur die zijn of haar auto zal gaan onderhou-



Klantgerichte automonteur

den of repareren. De klant kan in dit geval zijn ervaringen met de auto direct uitwisselen met de monteur die aan de auto werkt. Men verwacht dat de binding die de klant heeft met het garagebedrijf zal worden verstevigd.

We kunnen ons voorstellen dat niet iedere monteur zonder meer de gewenste omslag kan maken.

Hoe deze verandering er naar de drie onderscheiden niveaus uitziet, kun je zien in tabel 3.2.

TABEL 3.2 Veranderingsniveaus werkplaats

Niveaus	
<p><i>Oud strategisch beleid</i> Beleid intern gericht op de verschillende functionele gebieden; wat de werkplaats betreft gericht op auto-techniek.</p>	<p><i>Nieuw strategisch beleid</i> Beleid gericht op het centraal zetten van de klant in de gehele organisatie; wat de werkplaats betreft gericht op techniek en klantenbehandeling.</p>
<p><i>Oude functie</i> Toegesplitst op de automonteur: toepassen van technische vaardigheden. Directe output: tevreden baas.</p>	<p><i>Nieuwe functie</i> Toegesplitst op de automonteur: toepassen van technische en communicatieve vaardigheden. Directe output: tevreden klant.</p>
<p><i>Oud (vereist) gedrag</i> Auto's onderhouden en repareren conform economische en technische standaarden.</p>	<p><i>Nieuw (vereist) gedrag</i> Auto's onderhouden en repareren, en communiceren met de klant.</p>

Impact

In deze garage gaat het roer fundamenteel om. Het beleid wordt veel meer klantgericht. Deze wijziging grijpt diep in in de inrichting en verhoudingen van de werkplaats. De 'oude' werkplaats was gericht op het uitvoeren van autotechniek. Andere zaken, zoals de opvang en het contact met klanten, speelden zich af buiten de werkplaats.

De beoogde verandering beïnvloedt sterk de inrichtingen van de receptie, het magazijn, de werkplaats en de showroom. De verantwoordelijkheden van de verschillende onderdelen veranderen door de ingreep. Duidelijk afgebakende gebieden met duidelijke verantwoordelijkheden voor de betrok-

ken medewerkers worden min of meer geïntegreerd. In de nieuwe inrichting lopen de verschillende onderdelen van het bedrijf in elkaar over. De barrières tussen de onderdelen worden geslecht.

Op het niveau 'functie' verandert veel. We beperken ons hier tot de functie van de automonteur. Aanvankelijk moet de monteur technisch vaardig zijn en dient hij zich natuurlijk ook collegiaal op te stellen. In de nieuwe situatie zal de monteur communicatief vaardig moeten zijn, zowel richting klanten als chef en collega's.

De eisen ten aanzien van gedrag zijn ingrijpend. De monteur moet de klant tegemoet treden volgens de nieuwe eisen en de klant niet verkeerd informeren. Hij zal ook zijn directe werkomgeving voortdurend schoon moeten houden. Misschien moet hij zijn taalgebruik en zijn werkomgeving (bepaalde posters verwijderen) wel aanpassen.

Tot zover de beschrijving van de eerste casus.

In de eerste casus hebben we twee elkaar duidelijk uitsluitende gedragsvereisten gezet. Het illustreert ons inziens treffend wat in zo'n geval de gevolgen voor de organisatie en medewerkers zijn. De voorbeelden zijn moeiteloos uit te breiden.

- Auto-ontwerpers die voorheen krachtige en energieverwendende automotoren mochten ontwerpen en nu kleine energiezuinige.
- Docenten van wie eerst werd verwacht dat zij de studenten vertellen wat ze moeten leren en van wie nu wordt verwacht dat zij studenten helpen bij hun leerproces.
- Stedenbouwkundigen die voorheen ruimte genoeg hadden om de stad met buitenwijken uit te breiden en van wie nu wordt gevraagd om een compacte en leefbare stad te bouwen.
- Verkopers die voorheen bepaalde concurrenten op leven en dood moesten bestrijden en nu als gevolg van een fusie dezelfde concurrent moeten ontzien.

In al deze gevallen wordt van de functionaris (ervan uitgaande dat dit dezelfde is) een ander, vaak heel ander gedrag vereist dan hij gewend was. De discrepantie tussen oud en nieuw gedrag is groot en vraagt een doorzacht veranderingstraject.

3.2.2 Praktijkcasus: de technische dienst

De beschrijving van de tweede casus laat zien dat een op het oog kleine organisatiewijziging, in dit geval een procedurewijziging, kan leiden tot het disfunctioneren van een organisatie wanneer men het verband tussen de niveaus uit het oog verliest.

Een sterk aan modetrends onderhevig productiebedrijf moet snel kunnen overschakelen naar andere producten. Productieverstoringen zijn echter uit den boze, omdat men dan achter de marktvraag moet aanhollen. Echte problemen kent men lange tijd niet, tot het moment dat een schijnbaar onschuldig incident zich voordoet. Bij het incident zijn drie bedrijfsonderdelen betrokken:

- de afdeling Productie
- de medewerkers van het centrale magazijn
- de monteurs van de technische dienst

De monteurs van de technische dienst worden op een goede dag (naar achteraf blijkt een zwarte dag) benaderd door de functieanalist van de

afdeling Personeelszaken. De functiebeschrijving van de monteurs moet worden onderworpen aan een update. De monteurs denken een hoger loon te kunnen krijgen door aan de functiebeschrijving toe te voegen dat zij alle magazijnartikelen bij naam en magazijnnummer moeten kennen. Misschien is dit in het verre verleden wel eens een eis geweest, maar in de praktijk roepen de monteurs in geval van storing of ombouw van machines een half woord tegen de magazijnbedienden, waarop die vervolgens feilloos de juiste onderdelen uit de stellingen pakken. Daarna is de klus, zonder vermeldenswaardige productieonderbreking, snel verricht.

De functiebeschrijving wordt, ondanks het verweer van de magazijnmedewerkers, gewijzigd, hetgeen tot grote spijt van de monteurs niet leidt tot een loonsverhoging.

Daarna spelen zich herhaaldelijk de volgende taferelen af. Een productie-apparaat weigert dienst. De monteur stelt vast dat een bepaald onderdeel moet worden vervangen. Hij rent naar het magazijn en roept: 'Mag ik een nieuwe spoel voor de calander?'

Antwoord van de magazijnbediende: 'Nooit gehoord van een spoel of een calander. Ik wil van jou de juiste artikelnaam en het juiste artikelnummer.'

Monteur: 'Doe niet zo kinderachtig. Ik ken dat nummer niet. Ze wachten op me, want de productie ligt plat.'

Magazijnbediende: 'Sorry, ik weet het echt niet. Kijk maar eens in jouw en in mijn functiebeschrijving. Hier zijn de boeken en zoek het artikel maar op, daarna ben je als eerste aan de beurt.' Na een half uur bladeren (en een half uur extra productieverlies) is het artikel gevonden en verkregen.

Terwijl de monteur wegrent, schiet hem te binnen dat hij de spoel niet kan monteren zonder een nieuwe pakkingring. Hij rent terug en zegt: 'Geef me nog even een bijbehorende pakkingring.'

Het antwoord luidt: 'Ik ken geen pakkingring. Ik wil van jou ...'

Enfin, de rest van het verhaal laat zich raden.

Tot zover de beschrijving van de tweede casus.

In deze tweede casus is de procedure met betrekking tot de uitgifte van artikelen op het niveau van de functies geherstructureerd. Dit heeft direct gevolgen op het niveau van de functie: de magazijnbediende moet eerst wel en later niet de magazijnartikelen kennen. Op het niveau van het gedrag (= functioneren) heeft een en ander fatale gevolgen. Het kost de organisatie tienduizenden euro's productieverlies nu de magazijnbedienden overgaan tot een gedrag dat behoort bij de formele functie.

Op grond van het voorgaande willen wij dan ook ernstig waarschuwen tegen *overhaaste en ondoordachte* wijziging van organisaties. Als een wijziging noodzakelijk is, analyseer dan de effecten op de drie niveaus, bij alle betrokkenen. Denk er daarbij ook aan of het vereiste gewenste gedrag van de leidinggevenden en stafmedewerkers van de direct uitvoerenden past bij de nieuwe werkwijzen. De uitkomst van deze analyse is ook onontbeerlijk bij het ontwerpen van het invoeringspad van de wijziging, zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien.

Dat doen we met behulp van het bestaansvoorwaardenmodel, daar waar andere modellen vanzelfsprekend ook mogelijk zijn. Op de website zullen we daarvan enkele voorbeelden geven.

In de volgende paragraaf presenteren we je een analyse van twee organisatieveranderingen naar de drie door ons onderscheiden niveaus.



3.3 Organisatieverandering naar drie niveaus

Bij elke organisatieverandering is het noodzakelijk om van de 'fit' van bestaansvoorwaarden af te dalen tot en met het functioneringsniveau zowel voor de huidige als de gewenste situatie. Dat is in zijn uitwerking een helse, maar zoals we al hebben aangetoond noodzakelijke klus. We presenteren je in hoofdlijnen twee voorbeelden die je in één oogopslag veel vertellen over de veranderingskloof.

De eerste organisatieverandering speelt zich af bij een dienst van de gemeente, namelijk het Zorgloket. De tweede organisatieverandering betreft een telecombedrijf.

3.3.1 Praktijkcasus: het Zorgloket

Het Zorgloket van een gemeente heeft tot taak om inwoners die niet in staat zijn zelfstandig te functioneren van hulp te voorzien door middel van een voorziening. Daarbij kun je denken aan hulp bij het huishouden, een rolstoel, een taxiregeling of een woonhuisaanpassing.

In de wet is precies geregeld waarvoor iemand gegeven een bepaalde vastgestelde beperking (de zogenaamde indicatie) in aanmerking komt.

De ambtenaren hebben tot taak de indicatie te (laten) stellen en na te gaan welke in de wet genoemde middelen (ook wel genoemd het voorzieningenboek) het meest van toepassing zijn op de gestelde indicatie.

In termen van de bestaansvoorwaarden naar niveaus vatten we het bovenstaande in steekwoorden samen in tabel 3.3.

TABEL 3.3 Huidige 'fit' van bestaansvoorwaarden naar niveau voor het Zorgloket

Bestaansvoorwaarden	Strategisch beleid	Functie	Vereist gedrag
Bestaansrecht	Aanbieden van een voorziening uit voorzieningenboek (aanbodgericht)	Wettelijk kader: wet voorziening gehandicapten	Kennen en kunnen uitvoeren van de wet
Inrichting	Efficiënt toepassen wetten regelgeving	Nauw omschreven taken, machineorganisatie	Taak perfect volgens richtlijnen kunnen uitvoeren
Leefbaarheid	Betrokkenheid op basis van loyaliteit aan organisatie	Individuele taak	Doen wat wordt opgedragen (volgers)

NB Het opstellen van zo'n tabel is in de praktijk niet gemakkelijk. Het is verstandig de matrices samen met betrokkenen in te vullen. Je dient het doel ervan voor ogen te houden, dat is namelijk op een snelle manier een integraal overzicht te krijgen van wat de verandering betekent op het niveau van het functioneren van de medewerkers.

Hierboven hebben we de situatie – sterk vereenvoudigd – weergegeven zoals die tot voor kort gold.

De visie van de overheid op haar rol voor de burgers is de laatste jaren veranderd. De overheid gaat tegenwoordig uit van het zelforganiserend vermogen van de burgers en helpt alleen waar dat zelforganiserend vermogen te kort schiet.

Sindsdien zijn alle gemeenten bezig met een omschakeling, waarbij de bedoeling is mensen met een beperking te helpen in het vinden van een oplossing voor hun problemen waarmee hun zelfredzaamheid wordt gediend. Alleen als de mogelijkheden voor eigen oplossingen niet voldoende zijn, kan de gemeente ondersteuning bieden door een voorziening te verstrekken.

Samen met de inwoner, de probleemeigenaar, wordt het probleem verkend, in kaart gebracht en samen wordt naar oplossingen gezocht waarbij ook wordt gekeken naar wat de probleemeigenaar, en personen en instanties in zijn of haar directe omgeving, aan de oplossing kunnen bijdragen. De vraag van de probleemeigenaar staat centraal en de oplossing voor het individu wordt op maat toegesneden.

Van de ambtenaar worden nu andere kwaliteiten gevraagd, bijvoorbeeld zodanig gesprekken kunnen voeren dat de vraag van de probleemeigenaar in kaart wordt gebracht.

In termen van de bestaansvoorwaarden naar niveaus vatten we de nieuwe gewenste situatie in tabel 3.4 samen.

TABEL 3.4 Gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden naar niveaus van het Zorgloket

Bestaansvoorwaarden	Strategisch beleid	Functie	Vereist gedrag
Bestaansrecht	Ondersteuning bieden bij probleemsituatie klant	Uitoefenen functies binnen ruimer wettelijk kader: Wet maatschappelijke ondersteuning	Probleemsituatie kunnen verhelderen
Inrichting	Effectief toepassen Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) met inzet van beschikbare middelen en systemen	Frontoffice / Backoffice Accountmanagement Beslisbevoegdheden dicht bij klant	Vraag klant kunnen oplossen
Leefbaarheid	Betrokkenheid op basis klantvraag en taak	Taakuitoefening in relatie met anderen (taak- en teamgerichtheid)	Creatief kunnen meedenken bij problemen. Kunnen samenwerken (intrapreneurs)

Achter elk steekwoord gaat natuurlijk nog een wereld aan ideeën, concepten en verdiepingen schuil. Hoe gaan we bijvoorbeeld ervoor zorgen dat medewerkers in staat zijn om de vraag of het probleem van de cliënt te verhelderen? Hoeveel beslissingsruimte laat de centrale overheid aan de gemeenten? Hoeveel beslissingsruimte kan er worden gedelegeerd naar de medewerkers dicht bij de klant? Enzovoort.

De bedoeling van de matrices is in eerste instantie om inzichtelijk te maken hoe diep de verandering, die bij de gemeenten in dit voorbeeld de 'kanteling' wordt genoemd, op de oude organisatie ingrijpt.

Het geeft betrokkenen snel inzicht in wat er op hen afkomt, waarbij niet vergeten mag worden in te gaan op de veranderingen in de omgeving, die in feite de oorzaak zijn van het 'gekantelde' werk.

3.3.2 Praktijkcasus: Telecom Services

Telecom Services (TS) is al meer dan vijftien jaar actief als dé specialist van moderne en innovatieve, zakelijke telefonieoplossingen voor het mkb,

de midden- en grootzakelijke markt, dienstverleners en overheidsinstellingen. De verkoop is vooral gebaseerd op *hardware*. De verkoop stagneert.

Het management bij TS signaleert de volgende trend. Sinds een aantal jaren heeft spraak over het datanetwerk (VoIP) zijn intrede gedaan. Door deze verandering in techniek is de markt in snel tempo veranderd. Er zijn nieuwe softwarematige oplossingen op de markt gekomen van verschillende merken. Softwarematige telefonieoplossingen maken onderdeel uit van de bedrijfsprocessen. Communicatie wordt onafhankelijk van tijd en plaats (mobiliteit). Vaste telefonie wordt vervangen door draadloze telefonie (smartphones).

Er vindt een verschuiving plaats van verkoop van hardware naar dienstverkoop. Verkopers met kennis van hardware van telefonie (centrales) dienen te veranderen in adviseurs informatie- en communicatietechnologie, met kennis van de software en hardware.

TS wil ook af van het imago van dozenschuiver, hoe professioneel men haar apparatuur ook aansluit en men er service bij verleent. Wat betekent deze verandering voor Telecom Services? Om daar een indruk van te krijgen heeft men besloten om de oude en nieuwe 'fit' van bestaansvoorwaarden naast elkaar te zetten.

We vatten de oude en nieuwe 'fit' weer samen in een aantal kernwoorden.

TABEL 3.5 Huidige 'fit' van bestaansvoorwaarden naar niveaus van TS

Bestaansvoorwaarden	Strategisch beleid	Functie	Vereist gedrag
Bestaansrecht	Verkoop telefoonapparatuur aan mkb (dozen schuiven)	Uitoefening functie verkoopgericht	Kunnen verkopen
Inrichting	Afgestemd op bestaansrecht	Verkoop is de baas. Service ondersteunend	Kunnen onderschikken aan verkoop
Leefbaarheid	Motiveren om te verkopen	Prestatiebeloning verkoop	Genoeg is nooit genoeg Altijd klaarstaan

TABEL 3.6 Gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden naar niveaus van TS

Bestaansvoorwaarden	Strategisch beleid	Functie	Vereist gedrag
Bestaansrecht	(Vaste) Adviseur zijn voor mkb	Uitoefening functie adviesgericht	Kunnen adviseren en verkopen
Inrichting	Afgestemd op bestaansrecht	Adviesfunctie is spil in samenwerking met verkoop en services	Over eigen afdeling heen kunnen kijken
Leefbaarheid	Erkenning van en waardering voor elkaar	Taakuitoefening (van eenieder) in samenwerking met anderen	Kunnen samenwerken. Kunnen meedenken met klant en elkaar

Het voordeel van deze benadering is dat je snel een overzicht krijgt van de voornaamste veranderingen op alle drie onderscheiden niveaus. Je ziet ook dat in beide casussen sprake is van een forse ingreep in structuren, systemen en niet in de laatste plaats het vereiste gedrag van de medewerkers.

Het zou onjuist zijn te denken dat het vereiste gedrag alleen geldt voor de verkopers van TS die adviseur moeten worden. Voor zover ze dat kunnen natuurlijk. Zo niet dan is het misschien nodig om nieuw personeel aan te nemen dat wel over de vereiste vaardigheden beschikt. Maar ook van de andere medewerkers mag verwacht worden dat ze meedenken, over de eigen schutting heen kijken, et cetera.

Tot slot

Omgevingsveranderingen dwingen beide organisaties tot aanpassing van hun aanvankelijke 'fit'. Het uitwerken daarvan naar drie niveaus in onderlinge afstemming is veel werk, maar stelt je, zoals je hebt kunnen zien in dit hoofdstuk, in staat om mislukkingen te voorkomen en om aan alle betrokkenen concreet zichtbaar te maken wat het nastreven van de nieuwe 'fit' voor hun functioneren gaat betekenen. Dat is minder vanzelfsprekend dan het lijkt, zo schetst ook Pasman in bijgaand websiteartikel.

● www.manage12.com, 19 november 2011

Change management is vaak niet duurzaam doordat de laatste stap naar de werkvloer wordt onderschat of gebrekkig wordt uitgevoerd, als deze al wordt uitgevoerd.

Door A. Pasman

'Bij nogal wat klanten waar ik over de vloer kom, tref ik vaak de gevolgen van een mislukte of maar gedeeltelijk gelukt verandertraject aan. Vaak blijkt bij gesprekken met de diverse betrokkenen dat de verandering bedacht en geïnitieerd is in de managementlaag, maar niet erg effectief is doorgezet op de werkvloer. Vaak is er wel over gecommuniceerd en zijn er nieuwsbrieven, forums, training etc. geweest, maar is een intensieve begeleiding van de werknemers wat betreft de inhoud van de verandering (wat veranderd is in hun werkwijze) achterwege gebleven of te kort geweest. Hierdoor is de nieuwe werkwijze niet goed geborgd en valt de werkvloer terug in de oude aanpak of een mengeling daarvan.'

Wij hebben in dit hoofdstuk de veranderingskloof naar drie niveaus inzichtelijk gemaakt, maar daarmee is nog niet gezegd dat de organisatie gereed is om over de kloof heen te springen. Hoe je inzicht verwerft in het vermogen om de sprong te maken is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

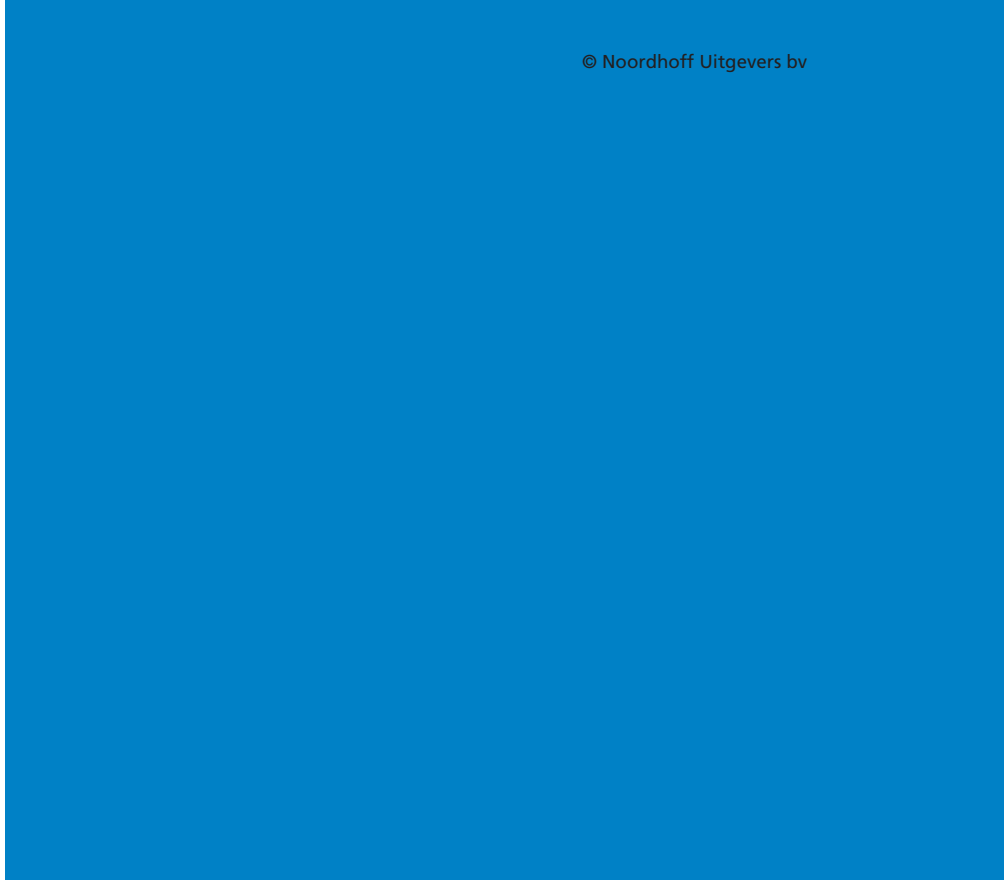
Samenvatting

- ▶ Met de huidige en gewenste 'fit' naar niveaus zie je in één oogopslag de veranderingskloof. Maar om te zien wat je moet doen om de kloof te overbruggen is het nodig de 'fit' concreter te maken.
 - ▶ Je maakt de 'fit' concreter door de 'fit' te verbijzonderen naar drie organisatorische niveaus:
 - het strategisch beleid
 - de functies en ordening daarbinnen
 - het functioneren
 - ▶ Het strategisch beleid bevat de antwoorden op wat er gaat veranderen en hoe. Het is de 'fit' en de uitwerking daarvan.
 - ▶ Onder functie verstaan we een met andere functies samenhangend geheel van formele werkzaamheden. Het is daarbij belangrijk om vast te stellen dat er een verband bestaat tussen beleid en functie. De functie moet passen binnen het beleidsniveau van de gewenste 'fit'.
 - ▶ Het functioneren van de medewerkers zal een afgeleide moeten zijn van wat er in de functies wordt aangegeven.
 - ▶ Met behulp van genoemde drie begrippen wordt de 'fit' van de bestaansvoorwaarden van grof naar fijn, dus steeds concreter ingevuld, waarmee voor de individuele functionaris, of die nu manager of medewerker is, steeds duidelijker wordt wat de – noodzakelijke – organisatieverandering voor hem betekent.
 - ▶ De werkwijze om de 'fit' in te vullen naar de drie niveaus per bestaansvoorwaarde dwingt tot integraal denken, wat ook, zoals we in enkele voorbeelden hebben aangetoond, een absolute voorwaarde is voor succesvolle organisatieveranderingen.
-

Kernbegrippenlijst

3

Competentie	De kennis en kunde die nodig zijn om de voor de functie gewenste resultaten te kunnen realiseren.
Functie	Een met andere functies samenhangend geheel van formele werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, passend binnen het beleid van de organisatie (organisatorische setting).
Functiebeschrijving	Beschrijving van de functie, meestal bestaand uit vier onderdelen, namelijk: <ul style="list-style-type: none"> • de plaats van de functie in het geheel • het doel van de functie • de omschrijving van de handelingen, werkzaamheden en taken, bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden • de voor de functievervulling vereiste competenties
Functioneren	Het geheel van handelingen en gedragingen (en achterliggende houdingen) om een functie te kunnen vervullen.
Formatieplan	In dit plan zijn per organisatorische eenheid de functies kwalitatief en kwantitatief aangegeven.
Gedrag	Zie Functioneren.
Intrapreneur	Samenstelling van entrepreneur (ondernemer) en intra (binnen). Het betekent de ondernemer binnen – in dit geval – de onderneming. Wij zien een intrapreneur als tegenhanger van de volger, die doet wat hem wordt opgedragen. Intrapreneurs denken mee, voelen zich verantwoordelijk voor hun werkresultaat, zijn intern betrokken en handelen proactief in hun werk en werksituatie.
Organisatiestructuur	De inwendige opbouw van een samengesteld geheel. In die zin spreekt men bijvoorbeeld van de organieke of organisatiestructuur, vaak tot uitdrukking gebracht in het organisatieschema.
Strategisch beleid	De ‘fit’ als ‘wat’ en het beleid als de uitwerking daarvan vormen samen het strategisch beleid (of strategisch beleidsplan) dat richtinggevend is voor de activiteiten die in een organisatie in een bepaalde periode worden ondernomen op het gebied van het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid.



4

Verandervermogen

- 4.1 Belang analyse van het verandervermogen
- 4.2 Organisatiekenmerken
- 4.3 De organisatie als verzameling relaties
- 4.4 De organisatiecultuur
- 4.5 Weerstand
- 4.6 Mission statement voor verandering

Je hebt in hoofdstuk 3 de kloof tussen de huidige en gewenste situatie leren kennen. In de praktijk blijkt dat veel veranderingsprocessen vaak moeizaam verlopen. Daarom is het verstandig vooraf te bedenken of de organisatie eigenlijk wel in staat is om te veranderen.

We gaan in op de voornaamste factoren die het vermogen van de organisatie tot veranderen bepalen. Dat zijn een aantal organisatiekenmerken, zoals het type organisatie, de gevolgde strategie van het bedrijf, de prioriteit die het management toekent aan de verandering en of er voldoende tijd, geld en menskracht beschikbaar is om de verandering door te kunnen voeren.

Uiteindelijk zijn het de medewerkers die de verandering kunnen maken of breken. Daarom zoomen we achtereenvolgens uitgebreid in op de aard van de onderlinge relaties tussen mensen in een organisatie, de organisatiecultuur en de eventuele weerstand tegen verandering.

Ten slotte besteden we aandacht aan het mission statement voor verandering, waarbij je op één A4'tje het wat en waarom van de verandering samenvat.

4.1 Belang analyse van het verandervermogen

In de praktijk mislukt menig veranderproject. Het tijdschrift *Management en Rendement* (8 september 2004) meldt dat driekwart van de verbeterprogramma's ondanks gigantische investeringen geheel of gedeeltelijk mislukt. Kijk bijvoorbeeld maar naar het artikel over het Nieuwe Werken in paragraaf 3.1.2, daar lezen we al dat sommigen zelfs tot een misluktingspercentage komen van tachtig.

We hebben ook allemaal wel eens iemand horen verzuchten: 'Dat is al de zoveelste van de laatste jaren. Let maar op, dat waait wel weer over.' Van Oss en Van 't Hek (2008) zijn verbaasd dat er zo weinig onderzoek gedaan wordt naar mislukte veranderingen.

PW DE GIDS, 28 NOVEMBER 2013

Waarom verandertrajecten vaak mislukken

Bijna de helft van de verandertrajecten binnen organisaties mislukt. Bestuurders vergeten vaak rekening te houden met de cultuur van hun bedrijf, waardoor ze de medewerkers niet mee krijgen in de verandering.

Dat blijkt uit onderzoek van consultingbureau Booz & Company onder 2200 bestuurders, managers en werknemers wereldwijd.

Cultuur

84 procent van alle ondervraagden denkt dat de cultuur van cruciaal belang is om veranderingen succesvol door te voeren en 60 procent noemt cultuur zelfs belangrijker dan strategie of een uitvoeringsmodel. In de praktijk zegt echter 45 procent van de respondenten dat de bedrijfscultuur niet goed wordt gemanaged binnen de organisatie en 47 procent denkt niet dat de leidinggevenden cultuur voldoende prioriteit geven. 96 procent van de respondenten vindt dat de cultuur wel een beetje mag worden aangepast en 51 procent vindt dat de bedrijfscultuur volledig op de schop moet.

Verandermoe

Een van de voornaamste redenen voor mislukkingen is dat werknemers 'verandermoe' worden. Dit effect treedt op wanneer de werknemers te veel veranderingen ineens te verhapstukken krijgen. In 65 procent van de gevallen waarbij een verandertraject mislukte hielden de bestuurders geen rekening met de trots die werknemers voor hun bedrijf voelen of met hun emotionele verbondenheid met de organisatie.

Boemerangeffect

Wanneer werknemers niet weten welke verandering de hoogste prioriteit moet krijgen, of niet begrijpen waar de veranderingen goed voor zijn, dan stellen ze zich volgens de onderzoekers passief op en wachten ze tot hun leidinggevenden of collega's vertellen wat ze moeten doen. Dit kan zorgen voor een boemerangeffect, wat inhoudt dat veranderingen wegebben wanneer de leidinggevenden er geen aandacht meer aan schenken, maar overgaan tot andere prioriteiten.

Hoe hoog het percentage mislukkingen precies is, is niet zo relevant, het aantal mislukkingen is voldoende reden om vooraf te kijken naar het verandervermogen van de organisatie. Dat is het vermogen van een organisatie om een verandering succesvol te implementeren.

Je hebt al gezien dat je veranderingen dient te analyseren naar drie niveaus. Daarmee weet je of en zo ja, hoe diep de verandering insnijdt op het functioneren van de medewerkers zoals dat gewenst wordt in vergelijking met de oude situatie. Wanneer er sprake is van een grote impact, vraagt dit van je medewerkers een totaal ander gedrag in de functie en in de omgang met elkaar. Zo'n verandering kan net zo moeizaam verlopen en zelfs net zo onmogelijk zijn als wanneer we een zwaarlijvig persoon vragen de 100 meter in 10 seconden te lopen.

De aard van de verandering in relatie tot de Ausgangssituatie is dus zeker van belang. Je kan mensen niet voor onmogelijke opgaves stellen. Wellicht kun je de verandering nog wat bijstellen? Wellicht is het mogelijk er wat meer tijd voor te nemen dan in eerste instantie voorgenomen? Kortom, voordat je echt begint kun je nog bijsturen in het veranderidee en in de manier waarop je de verandering gaat aanpakken. De analyse van het verandervermogen levert je gegevens op waarmee je jouw verandervoorstel kunt aanpassen zodat het meer kans van slagen krijgt of waarmee je des te beter kunt aangeven hoe je de verandering gaat aanpakken en invoeren.

De voornaamste aspecten die van belang zijn voor het verandervermogen betreffen:

- organisatiekenmerken zoals het type organisatie, de ondernemingsstrategie, conflicterende strategische prioriteiten en de randvoorwaarden
- Dit zijn harde organisatiekenmerken, in tegenstelling tot de drie volgende aspecten die we kunnen typeren als zachte organisatiekenmerken:
- de aard van de relaties tussen medewerkers in de organisatie
 - de organisatiecultuur
 - de weerstand tegen veranderingen

4.2 Organiseatiekenmerken

De organisatiekenmerken die het verandervermogen van een organisatie bepalen zijn onder meer het type organisatie, de ondernemingsstrategie, conflicterende strategische prioriteiten en de randvoorwaarden.

Het type organisatie

Een organisatie die vandaag wordt gekenmerkt door model A zoals uiteengezet in hoofdstuk 2, zal morgen niet een organisatie kunnen zijn die zal functioneren als model B.

Een starre organisatie is niet morgen een flexibele organisatie. Dat zijn werelden van verschil, die moeilijk overbrugbaar zijn. Een organisatie die van een strakke sturing naar zelfsturing wil, lijkt met zichzelf in tegenspraak. Een strakke sturing zal leiden tot het afleren van het eigen initiatief. Men wil in een organisatie volgens model A immers alleen maar volgers. Als je in zo'n situatie mensen meer bij het bedrijfsgebeuren wilt betrekken, door ze mee te laten praten over de dagelijkse gang van zaken, bijvoorbeeld in een kwaliteitsverbeteringsprogramma, dan doe je er als management goed aan eerst het vertrouwen te winnen van de medewerkers door ervoor te zorgen dat er duidelijke doelen worden gesteld en door afspraken te maken die je ook nakomt. Bijvoorbeeld door van het begin af aan te stellen dat het er niet om gaat het werk met minder mensen te doen, maar om het werk beter te doen, zodat dat leidt tot meer tevreden klanten en dus meer werk.

Ondernemingsstrategie

De meeste bedrijven volgen om hun doelstellingen te realiseren bewust of onbewust een bepaalde strategie. Men probeert zijn positie in de markt te verbeteren of te vergroten door bijvoorbeeld een strategie te volgen van *operational excellence*: men wil in de markt de goedkoopste zijn. Denk aan supermarkten als Aldi en Lidl. Die bedrijven volgen een andere koers dan bijvoorbeeld Albert Heijn, die onder meer een strategie volgt van *customer intimacy*, wat meer nadruk legt op service en kwaliteit.

Ben je bijvoorbeeld bezig met de verbetering van het inkoopproces, dan zal het gewenste inkoopproces moeten passen bij de strategie van het bedrijf. Ga je grootschalige partijen inkopen waarbij geldt op = op, of richt je je juist op het voorkomen van 'nee verkopen'.

Wil je mislukking van je voorstellen voorkomen dan doe je er dus goed aan om je idee om het inkoopproces te verbeteren tegen het licht te houden van de gevoerde bedrijfsstrategie (operational excellence of customer intimacy) en te bezien of jouw voorstel in lijn is met de gevoerde strategie van het bedrijf waar jij werkt (Aldi of Albert Heijn).

Het strategisch beleid van een bedrijf omvat meer dan alleen de keuze voor een waardendisdiscipline of klantwaardenprofiel, zoals blijkt bij Ahold/Delhaize.

DE TELEGRAAF, 20 APRIL 2011

Ahold-topman: zes prioriteiten voor groei

Dick Boer, de recent aangetreden topman van supermarktconcern Ahold, benoemde woensdag zes strategische prioriteiten, waarmee het bedrijf de komende jaren de beoogde groei moet realiseren. Hij deed zijn uitspraken tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering.

Boer wil de omzet verhogen door meer aandacht voor de klant en meer inzicht in het koopgedrag. Ook wil hij het aanbod voortdurend verbreden en vernieuwen, onder meer door nieuwe formules en nieuwe technologie. Boer zei bovendien te willen groeien in nieuwe markten, onder meer door actief op zoek te gaan naar overnames.

De topman zei zich aan te sluiten bij de strategische keuzes van zijn voorgangers. 'Ahold ligt op koers.' In 2009 kondigde

Ahold onder de vorige topman John Rish-ton zijn nieuwe strategie aan: op eigen kracht en door overnames groeien in de bestaande en in nieuwe aangrenzende markten.

Groei

Om te kunnen investeren in groei, kijkt Boer ook naar het vereenvoudigen van de activiteiten en het verlagen van de kosten. De vijfde prioriteit is volgens hem 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. 'Wij willen een bijdrage leveren aan de gezondheid en het welzijn van onze klanten.'

Als laatste prioriteit noemde Boer het ontwikkelen van het eigen personeel. Hij zei onder meer de diversiteit binnen de organisatie te willen vergroten.

Intussen is Ahold in 2016 gefuseerd met het Belgische concern Delhaize. En de functie van Boer is inmiddels ingenomen door een ander, maar op de website van Ahold Delhaize (geraadpleegd op 01-08-2016) kun je zien dat een groot deel van de doelstellingen van 2011 nog steeds geldt.

Hoe dan ook, nieuwe voorstellen voor verbetering moeten linksom of rechtsom, maar in ieder geval duidelijk gerelateerd kunnen worden aan een of meer thans geldende strategische doelstellingen.

Conflicterende strategische prioriteiten

Boonstra (2003) gaf aan dat het invoeren van veranderingen nogal eens mislukt als er sprake is van conflicterende strategische prioriteiten, waardoor een onduidelijk beeld ontstaat over doelen en koers; daardoor vertroebelt de richting van het veranderingsproces.

VOORBEELD 4.1



Bij een uitzendconcern kwamen wij nog niet zo lang geleden tegen dat er meer dan vijftien werkgroepen bezig waren om bepaalde veranderingen door te voeren. Je kunt wel zeggen dat ze allemaal even urgent en/of belangrijk zijn, maar dat is in de praktijk zelden het geval. In ieder geval heeft het management daar wel of juist niet een uitgesproken idee over. Ook als zij zich niet heeft uitgesproken, wil dat niet zeggen dat de werknemers daar geen idee van hebben. Die voelen meestal feilloos aan welke projecten de meeste aandacht en middelen krijgen toegespeeld of welke inconsistenties men laat bestaan, of welke projecten men laat doodbloeden.

Waarom zou iemand iets veranderen als er geen urgente noodzaak is?

Als je een forse snijwond krijgt, moet je onmiddellijk iets doen om het bloeden te stoppen. Dat is niet alleen urgent maar ook van levensbelang, want anders bloed je dood.

Als het niet urgent is, maar wel belangrijk dan kun je het project in de tijd een plek geven. Je bepaalt dat nu andere zaken urgenter zijn om aan te werken en je geeft aan dat dit niet urgente, maar wel belangrijke project later in de tijd kan worden uitgewerkt.

Projecten die niet urgent en niet belangrijk zijn, lossen zich waarschijnlijk vanzelf op of verdwijnen in de onderste bureaulade. Het project kan ook urgent zijn, maar niet zo belangrijk. In figuur 4.1 hebben we de mogelijkheden samengevat.

FIGUUR 4.1 Indeling van projecten naar mate van urgentie en belangrijkheid

	Belangrijk	Niet belangrijk
Urgent	Doe het nu Hoogste prioriteit	Doe het nu Delegeer naar lagere echelons
Niet urgent	In planning opnemen	Lost zich op in onderste bureaulade

Het is gewettigd om je af te vragen hoe urgent en belangrijk jouw veranderingsvoorstel is in verhouding tot andere initiatieven die er lopen.

Hoe urgenter en belangrijker, hoe meer kans van slagen het project heeft. Hoe minder urgent en belangrijk, hoe meer kans dat jouw rapport met veranderingsvoorstellen in de bureaulade belandt.

Een manier waarop je urgentie en belang kunt benadrukken is: aan te geven wat er zal gaan gebeuren als de oude situatie wordt voortgezet en er niets wordt veranderd, de nuloptie.

Nuloptie

Randvoorwaarden

Je kunt je gemakkelijk voorstellen dat de kans van slagen van een verandering sterk wordt beïnvloed door het beschikbaar zijn van voldoende middelen. Tijd, geld, menskracht, een goede IT-infrastructuur enzovoort. We kennen voorbeelden waarbij de organisatie zich veel voornam, maar de medewerkers niet de mogelijkheden kregen om de verandering uit te voeren. De vereiste werkzaamheden moesten naast de gewone dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd. Verbouwen terwijl de winkel openblijft. Wanneer dat veel tijd vraagt, komt de verandering vroeg of laat in de verdrukking.

Het is dus van belang na te gaan of de functionarissen die worden gevraagd om de verandering door te voeren over voldoende middelen beschikken.

4.3 De organisatie als verzameling relaties

Na de harde organisatiekenmerken die je in paragraaf 4.2 hebt leren kennen, gaan we nu in op wat we de meer zachte organisatiekenmerken noemen. We beginnen daarmee door hier in eerste instantie de organisatie als een verzameling van relaties in beschouwing te nemen. Daarna komen de twee andere genoemde kenmerken (namelijk de organisatiecultuur en de

weerstand tegen veranderingen) in de daaropvolgende paragrafen aan de orde.

Een gangbare definitie van een organisatie is dat het een geordende groep mensen is die met behulp van bepaalde middelen een bepaald doel nastreeft. Daar waar mensen op elkaar betrokken zijn is er sprake van onderlinge relaties.

Een relatie is een band, een verbinding, een betrekking, een verhouding. Relaties binnen organisaties zijn noodzakelijk, wil er tenminste van een organisatie sprake zijn. Wanneer mensen bij elkaar zijn die geen relatie met elkaar hebben, is er slechts sprake van een verzameling mensen. Het zijn de relaties die men met elkaar heeft die de organisatie maken tot wat ze is: een groepering mensen die gezamenlijk een doel willen bereiken. Door dit gezamenlijk te doen, kan men dat doel gemakkelijker bereiken dan wanneer slechts een verzameling probeert het doel te bereiken. Het samen doen in relatie tot en met elkaar 'maakt' de organisatie.

Relatie



De relatie tussen mensen in organisaties is niet eendimensionaal. Er kleven meerdere aspecten aan. We onderscheiden de volgende vier typen relaties:

- 1 *Formele relaties* waarin je je formeel gedraagt en doet wat je volgens je functieomschrijving en bijbehorende voorschriften geacht wordt te doen. Formele relaties komen bij uitstek voor in organisaties die kunnen worden getypeerd als een uurwerk.
- 2 *Sociale relaties* waarin je vriendschappelijk met bepaalde andere functionarissen omgaat. Sociale relaties komen bij uitstek voor in organisaties die kunnen worden getypeerd als een sport- of gezelligheidsclub.
- 3 *Politieke relaties* waarbij anderen worden gebruikt als middel om daar zelf beter van te worden. Politieke relaties komen bij uitstek voor in organisaties die kunnen worden getypeerd met de apenrots.
- 4 *Culturele relaties* waarbinnen je je gedraagt naar de in de organisatie geldende waarden en normen. Culturele relaties komen voor in organisaties die kunnen worden getypeerd als de arena.

Niet eendimensionaal

Analyse van de typen relaties is onontbeerlijk om factoren op te sporen die medebepalend kunnen zijn voor het wel of niet slagen van een verandering. Bij elk type relatie tref je daarvan wel een of meer voorbeelden aan.

4.3.1 Formele relaties: het uurwerk

Goedlopend uurwerk

Wanneer mensen zich gedragen zoals is voorgeschreven, is de organisatie te zien als een goedlopend uurwerk, dat zolang er maar iemand is die de veer opdraait en af en toe onderhoud pleegt, in staat is om eeuwenlang de juiste tijd aan te wijzen.

De formele, functionele relaties bestaan uit het geheel van gedragingen die mensen vertonen in relatie tot het doel van de organisatie en komen tot uitdrukking in onder andere de organisatiestructuur, de functieomschrijving, de procedures en procesbeschrijvingen. Als voorbeeld nemen we de gang van zaken bij een webwinkel: als er een bestelling binnenkomt controleert Jan de betaling, Piet zal het gevraagde artikel uit het magazijn halen en Kees maakt de bestelling verzendklaar. Het geheel staat onder leiding van eigenaar Dirk.



De organisatie als een feilloos lopend mechanisme

Bij veranderingen wordt vaak naar het formele aspect verwezen onder het noemen van het woordje 'de hark'. Hiermee duidt men de organisatiestructuur aan, die dan bijvoorbeeld platter moet (minder managementlagen). Of er wordt een nieuw, allesomvattend ERP-pakket ingevoerd, waardoor 'het beter zal gaan lopen' (ERP = Enterprise Resource Planning). Consultants worden ingehuurd om de huidige en toekomstige situatie vast te leggen in procesbeschrijvingen, die in wezen op te vatten zijn als oude en nieuwe uurwerken, alsof je een veeruurwerk voorziet van een elektromotor, waardoor opwinden niet meer nodig is.

4.3.2 Sociale relaties: de dartclub

Als mensen samenwerken en vanuit die noodzaak dus formele functionele relaties met elkaar onderhouden (ik ben jouw klant en jij bent mijn leverancier), ontstaan er op den duur vanzelf nieuwe relaties: mensen raken bij

elkaar betrokken, zelfs op elkaar gesteld, er ontstaat een groepsgevoel, men raakt bevriend en leert elkaar te waarderen. Dit proces is een van de onderwerpen die uitgebreid aan de orde komen in de groepsdynamica. Uiteindelijk zullen er dus sociale relaties ontstaan die voor veel mensen net zo belangrijk zijn als de technische relaties. Wie kent niet het beeld van een werkplaats waar de medewerkers onder het werk geanimeerde gesprekken voeren over allerlei niet-werkgerelateerde zaken als het voetbal, de prijs van fossiele brandstof of de plannen voor het komende weekend. Het lijkt wel of de mensen alleen al hiervoor naar het werk komen, en dat wordt helemaal duidelijk als er vanuit het werk activiteiten georganiseerd worden zoals deelname aan een zaalvoetbalcompetitie of sporten voor een goed doel (AlpeDuzes, Roparun). Het beeld dat hierbij hoort is de dartclub: het formele doel, darten, is ondergeschikt aan het sociale doel: een gezellige avond.



De gezellige snookerclub als bindmiddel

Het sociale aspectsysteem kan een belangrijk bindmiddel zijn in organisaties. Als mensen elkaars sterke en zwakke punten kennen en waarderen zullen ze elkaar als groepsleden aanvullen en opvangen. Als voorbeeld kun je denken aan collega Tini die 'even in een dip zit' in verband met een ziek kind thuis. Door de dip zijn de prestaties duidelijk minder, maar de collega's vangen dat zonder morren op, want ze weten dat Tini voorafgaand aan de dip altijd een prima bijdrage leverde en dat na de dip ook weer zal doen. Bovendien kan zo iets iedereen overkomen, nietwaar? Voor je het weet ben je zelf aan de beurt.

Bindmiddel

Wat een sterk bindmiddel kan zijn, kan ook een belangrijke bron van weerstand zijn. Stel je eens voor dat vanwege een strategie van marktontwikkeling besloten wordt om het tot nu toe centraal gevestigde verkoopkantoor te splitsen in een kantoor Noord en Zuid. De medewerkers moeten een keuze maken voor een van de twee nieuwe locaties, er is een verhuispremie en reiskostenregeling, maar toch zal de verandering in eerste instantie

Weerstand

kunnen rekenen op een hooguit lauw onthaal. De twintig medewerkers Binnendienst vormden een hecht team waarvan de leden elkaar al jaren kenden; door de verandering zullen er toch een aantal vriendschapsbanden verbroken worden.

4.3.3 Politieke relaties: de apenrots

Sommige medewerkers zien een organisatie niet alleen als iets waar ze een bijdrage aan kunnen leveren. Ze zien 'hun' organisatie ook als mogelijkheid om invulling te geven aan het verwezenlijken van persoonlijke doelstellingen, het realiseren van ambities, het maken van promotie, kortom de mogelijkheid om 'hogerop te komen'. Deze mensen zijn bezig met het vergaren van meer macht, waarbij we macht zien als het vermogen van de ene mens om de andere mens iets te laten doen, of het vermogen van een mens om in een gegeven kader te doen wat hem goeddunkt. Het verkrijgen en behouden van macht staat ook wel bekend als politiek, vandaar de benaming politieke relaties. Macht valt vaak maar niet altijd samen met de plaats in het organisatieschema, met het technische aspect dus. Je hoort dan bijvoorbeeld: 'Ik ben jouw baas en als ik zeg dat je dat moet doen dan doe je dat gewoon!'

Macht als belangrijke factor bij veranderingen werd al vroeg herkend. Machiavelli (2005) schreef al in 1514 dat 'niets moeilijker is dan veranderen, want hen die het onder het oude systeem goed ging, worden je ergste vijanden, en hen die zouden kunnen profiteren van de nieuwe situatie doen niets, enerzijds omdat mensen van nature geneigd zijn om nieuwe dingen te wantrouwen, anderzijds uit angst voor de machtigen'.



De apenrots

Apenrots

Het beeld van de apenrots is ontleend aan de natuur: veel apensoorten leven in een gelaagde structuur met aan de top de sterkste en slimste aap, de alfaman, direct daaronder de potentiële opvolgers van de alfaman, dan daar weer onder de jonge mannetjes enzovoort. De apen kunnen een positie verwerven of behouden door elkaar gunsten te verlenen (vlooiedrag) of door te knokken: af en toe wordt de alfaman uitgedaagd door een opvolger en de uitslag van het gevecht bepaalt wie er hogerop komt. De alfaman is

de leider van de groep en zal bij gevaar als eerste aanvallen; bovendien heeft hij de grootste kans op reproductie waardoor de slimste en sterkste genen doorgegeven worden.

In veel organisaties gaat het er niet anders aan toe dan op de apenrots. Weliswaar is het niet de taak van de leider om zich als eerste te reproduceren, maar naarmate je dichter bij de top komt (vaak ook letterlijk!) zijn er wel meer beloningen. In hun streven om hogerop te komen spelen de mensen allerlei politieke spelletjes en gaat het er vaak niet al te fraai aan toe. Zoals gezegd is macht niet alleen gebaseerd op positie. Denk bijvoorbeeld aan de macht van de vorkheftruckchauffeur die voorzitter is van de ondernemingsraad. Of de macht van de vrouw van de directeur-eigenaar. In het organisatieschema is ze als bureaumanager een staffunctionaris, maar als de baas op zakenreis gaat, is zij in feite de *boss*.

Mensen leveren niet graag hun vaak door langdurige inspanning verkregen macht in. Toch zullen ze dat bij veel veranderingen moeten doen. Denk bijvoorbeeld maar eens aan het invoeren van een systeem van urenverantwoording, waarbij de mensen verantwoording moeten gaan afleggen over de volledige veertig uur van een werkweek. In de oude situatie konden ze na het behalen van de wekelijkse doelstellingen gaan doen waar ze zin in hadden. Nu niet meer. In dit soort situaties zul je dan opvallend veel uren geboekt zien worden op het project 'diverse werkzaamheden' of 'overig administratief'.

Het is dus altijd goed om te analyseren hoe de machtsverhoudingen liggen en waarop die macht is gebaseerd. Als laatste voorbeeld kun je kijken naar het inrichten van een systeem om kennis te delen bij een groot consultancybureau. Tot de verrassing van de bedenkers van dit concept stond daar een jaar na de enthousiaste openstelling en oproep om het systeem te vullen nog bijna niets in. De reden? Consultants met veel kennis en ervaring zijn het meest gevraagd en baseren hun macht daarop. Delen, maar in feite weggeven van die kennis zonder er iets voor terug te krijgen, is dan niet vanzelfsprekend.

4.3.4 Culturele relaties: de arena

Het beeld van de arena bestaat hieruit dat voetbalsupporters van een bepaalde club gemeenschappelijke opvattingen hebben over gewenst gedrag in het stadion. Dat uit zich onder andere in het dragen van de clubkleuren en het bezigen van bepaalde termen. Zo kun je in het PSV-stadion de kleuren rood-wit zien en de erenaam 'boeren' horen scanderen: de voetbalcultuur. Bij De Graafschap doen ze er nog een schepje bovenop. Daar spreken de supporters vol trots over Superboeren. Bij FC Barcelona komt dat gemeenschappelijke gevoel tot uitdrukking in de breed gedragen slogan van *Més que un club* (Meer dan een club) die aangeeft welke plaats de club en zijn aanhangers innemen in Catalonië.

Er is al veel geschreven over de organisatiecultuur, en alle schrijvers zijn het erover eens dat het extreem moeilijk is om een cultuurverandering voor elkaar te krijgen. Kijk maar eens naar KPN, dat sinds de privatisering van de PTT en de beursgang in 1994 het nog steeds moeilijk vindt om klantgericht te werk te gaan, of Philips, dat er twintig jaar over gedaan heeft om van een *uitvindercultuur* naar een *marktcultuur* te evolueren. Niet voor



Stadion FC Barcelona

niets is de nieuwe cultuur pas aan de beurt in de laatste stap van John Kotters acht-stappenplan (zie hoofdstuk 6).

Niet zelden tracht men een cultuurverandering op gang te brengen door de inbreng van vers bloed van buiten. In dit kader kan het bekende voorbeeld van Cor Boonstra genoemd worden, die in 1996 als eerste buitenstaander, dus niet als vanuit de eigen gelederen opgeklommen medewerker, topman werd bij Philips om de al eerder genoemde cultuuromslag mede vorm te geven. *'Let's make things better.'* Boonstra had toen al een *track record* bij Sara Lee als marketeer. Nu, jaren verder, richt Philips zich volledig op de gezondheidstechnologie.

Belang van de organisatiecultuur

Het fenomeen cultuur is altijd van belang wanneer een strategische beslissing een complexe verandering van de bestaande manier van werken van management en werknemers tot gevolg heeft, zoals in de volgende voorbeelden het geval zal zijn:

- herstructurering van de organisatie om te kunnen blijven concurreren
- het samenvoegen van twee in eerste instantie gescheiden organisaties met verschillende culturen, na bijvoorbeeld een fusie of acquisitie
- de invoering van nieuwe technologieën
- de invoering van nieuwe managementmethoden ten behoeve van productiviteitsverbetering

Maar ook een relatief kleine organisatiewijziging kan grote gevolgen hebben voor het gedrag van de medewerkers. We zagen bijvoorbeeld in de praktijkcasus van het magazijn (de casus in paragraaf 3.2.2), dat de monteur moest beschikken over andere kennis (van artikelnummers) en kunde (formulieren kunnen invullen). Er werden van hem een ander gedrag en een andere houding verwacht. Hij diende zich voortaan anders op te stellen tegenover de magazijnbediende (formeler). Voor de magazijnbediende geldt een soortgelijke redenering. In hoofdstuk 3 hebben we meer soortgelijke voorbeelden gegeven.

Een verandering die aansluit bij de heersende cultuur, kan als een versneller werken bij de implementatie van de verandering. Op een financiële afdeling van een bedrijf zal een nieuw administratief systeem, dat ervoor zorgt dat er minder fouten worden gemaakt en de dienstverlening aan de afnemers van hun diensten (i.c. de managers van de overige afdelingen) verbetert, waarschijnlijk door betrokkenen worden gezien als een verandering die hun functioneren professioneler maakt. Zij zullen het nieuwe administratieve systeem zien als een ondersteuning voor hun werk. Je zou het populair kunnen samenvatten door te zeggen dat als alle betrokkenen voordeel hebben van de verandering, de verandering in het algemeen op weinig weerstand zal stuiten.

Bedenk dat als er een verschil is tussen de bestaande cultuur en een verandering, de cultuur altijd wint. Als de verandering niet aansluit op de cultuur, verander dan de cultuur of pas de verandering aan. Doe je dat niet, dan is de kans op mislukking groot.

Voldoende redenen om nog verder in te zoomen op het fenomeen organisatiecultuur.

Cultuur wint
altijd

4

4.4 De organisatiecultuur

Eerst bepalen we wat je onder het begrip organisatiecultuur kunt verstaan, daarna gaan we in op hoe je grip kunt krijgen op de organisatiecultuur.

4.4.1 Begripsbepaling

Verandering van gedrag vraagt om een verandering van kennis (kennen en kunnen) en houding. Synoniemen voor houding zijn attitude, gezindheid of mentaliteit. Onder houding verstaan we het op een bepaalde manier staan ten opzichte van iets of iemand. In relatie tot het werk kunnen we ook spreken van een werkhouding (Oldenkamp, 2003).

Bij nieuw vereist gedrag vragen we in feite andere gedragswijzen, andere kennis en andere werkhoudingen of attitudes dan voorheen.

Het oude gedrag en de daarmee verbonden kennis en houding is in de loop van de jaren ontwikkeld. De onderliggende uitgangspunten staan allang niet meer ter discussie. Het zijn de waarden en normen die diep in de organisatie verankerd liggen. Waarden zijn gedeelde opvattingen over wat goed, juist en nastrevenswaardig is. Het gaat hier om abstracte zaken, die vaak aangeduid worden door woorden als betrouwbaarheid, stiptheid, kwaliteit, efficiency, flexibiliteit, orde enzovoort. Normen zijn verwachtingen ten aanzien van het gedrag van mensen. Het naleven van normen is constateerbaar. Normen vormen dus ook een maatstaf voor het gedrag van mensen.

Het feitelijk gedrag kunnen we zien als het topje van een ijsberg. De onderliggende uitgangspunten zien we niet, die bevinden zich onder water.

De onuitgesproken vanzelfsprekendheden liggen diep geworteld in de organisatie. Mensen doen dan dingen zonder nog precies te weten waarom men dat zo doet. Desgevraagd zeggen ze dan: 'Zo doen we het altijd, zo gaat het nou eenmaal.' Dat is wat we gewoonlijk aanduiden met het begrip organisatiecultuur. Treffend is de omschrijving van cultuur door Braun (2016):

Ijsberg

Organisatie-
cultuur

Organisatiecultuur is het DNA van de organisatie.

Omdat DNA de drager is van erfelijke informatie, wordt daarmee ook aangegeven hoe sterk cultuur – ongemerkt – overdraagbaar is. Een voorwaarde om iemand werkelijk van gedrag te doen veranderen, is dat hij inzicht krijgt in de onderliggende redenen van zijn gedrag en houding en van de gevolgen die deze hebben. Anders loop je het risico dat hij blijft vasthouden aan het oude gedrag. Of hij interpreteert de nieuwe regels in eigen voordeel en niet in het belang van de organisatie, zoals voorbeeld 4.2 aantoont.

VOORBEELD 4.2

Cursus

Een afdelingschef vroeg bij de interne afdeling Informatie om een cursus voor zijn twintig afdelingsmedewerkers. Dat zou nog wel even duren, werd hem te verstaan gegeven. Omdat zijn medewerkers dringend om de kennis verlegen zaten, vroeg hij om zijn verzoek bij voorrang in te willigen. Dat bleek te kunnen als hij bereid was om van zijn ene opdracht voor de afdeling als geheel er twintig individuele opdrachten van te maken. Want de afdeling Informatie werd onder meer afgerekend op het aantal opdrachten dat zij intern aan de organisatie verleende.

4.4.2 Cultuuranalyse

De meest voor de hand liggende manier om de onuitgesproken vanzelfsprekendheden op te sporen is door middel van een cultuuranalyse.

De cultuur komt natuurlijk tot uiting in alle organisatieaspecten. Belangrijke organisatorische kwesties zijn altijd: wie heeft wat over wie te zeggen en hoe voorkomt men onvoorspelbaar gedrag? Bij Johnson en Scholes (2008) en bij Hofstede (2005) maken het omgaan met macht en het omgaan met onzekerheid dan ook deel uit van een cultuuranalyse.

We sporen de onuitgesproken vanzelfsprekendheden nu op via de wijze waarop ze zich in de organisatie uiten door middel van de volgende aspecten:

- verhalen
- symbolen
- rituelen en routines
- macht
- omgaan met onzekerheden

Het is alsof je een ui pelt. Je werkt van buiten naar binnen. Het afpellen van de ui maakt als het ware de onderliggende uitgangspunten, de heersende waarden en normen zichtbaar. Op die manier ben je in staat een, zoals Johnson en Scholes (2008) dat noemen, *cultural web* te maken van de organisatie.

We onderscheiden de volgende lagen:

- De *verhalen* die er in de organisatie worden verteld. Wie zijn de *helden* en wie de *schlemielen*? In onderwijsorganisaties bijvoorbeeld zien de docenten zich tegenwoordig nogal eens als de *schlemielen*. Degenen die in het management zitten zijn de – door de docenten verguisde – *helden*. Hoezo onderwijsvernieuwing? Voor wie is dat belangrijk? Is dat iets

voor managers? Hun speeltje? Of is dat bedoeld om leerlingen effectiever te laten studeren?

Wie is op de balletacademie als balletleerling geslaagd? Degene die straks prima ballerina wordt bij een gerenommeerd gezelschap is een held en degene die straks op een plaatselijke balletschool lesgeeft is een 'loser'. In hoofdstuk 5 komen we op dit voorbeeld terug bij het bespreken van een specifieke veranderingsstrategie.

- De *symbolen* die men kan zien, zoals kleding, de kantooruitrusting, wat kan worden gedeclareerd en dergelijke. Met wat voor soort medewerkers hebben we te maken? Zijn het calculerende burgers die voortdurend proberen alle regels in hun eigen voordeel uit te leggen? Of denken ze bij het maken van onkosten in eerste instantie aan het belang van het bedrijf, overigens zonder er zelf op toe te leggen?
- De *rituelen en routines* die in zwang zijn. In een bedrijf met veel vrouwelijke werknemers worden alle atv-dagen opgenomen op vrijdagmiddag waardoor men praktisch onbereikbaar is voor klanten. Of er wordt hier wat 'afgeuuzeld' als men bedoelt te zeggen dat er veel wordt vergaderd en weinig wordt besloten.
- *Omgaan met macht*. Welke machtsbasis staat centraal? Laat de chef zich voorstaan op zijn hiërarchische positie en wil hij vandaaruit het gedrag van medewerkers beheersen of gaat hij in zijn benadering naar de medewerkers uit van de door hen verrichte taken waarbij hij steun biedt op basis van zijn expertise? Hoe gaat het feitelijk? Wie neemt werkelijk de beslissingen? We kennen een familiebedrijf waar de vrouw van de directeur (werkend in een ondergeschikte administratieve functie) werkelijk de lakens uitdeelt op een zodanige wijze dat ze zelfs niet schroomt om vergaderingen van de directeur (haar man) en de marketingmanager met belangrijke klanten binnen te stormen, om mee te delen dat het ongeoorloofd is het licht op de toiletten na gebruik te laten branden. Veranderingen kunnen in een dergelijke organisatie alleen maar slagen als mevrouw ermee instemt.
- *Omgaan met onzekerheden*. Welke beheersingssystemen worden gebruikt om onzekerheid te reduceren? Wordt er vrijheid gegeven aan medewerkers voor het invullen van hun taak(stelling)? Of wordt men vrijgelaten zolang men maar precies doet wat de superieuren verwachten?

Symbolen

Rituelen en routines

Macht

Onzekerheden

Johnson en Scholes (2008) presenteren het bovenstaande als het *cultural web* (zie figuur 4.2), waarbij moet worden aangetekend dat de onderliggende uitgangspunten door hen het paradigma worden genoemd.

Op de website kun je een uitgebreid voorbeeld bekijken van een cultural web.



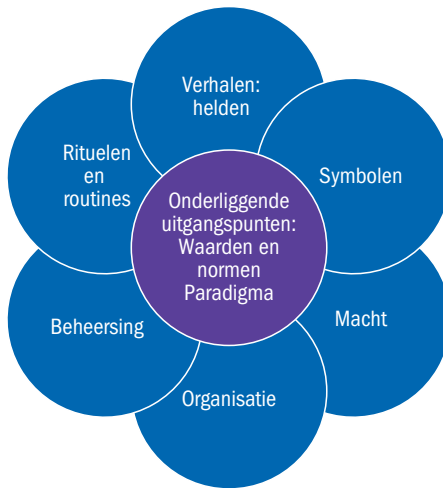
Organisatiecultuurtypologie

Een andere veelgebruikte cultuurtypering is die van C. Handy (1978) en Harrison (1972). Hoewel die typering al heel wat jaren in omloop zijn, zijn ze zeer herkenbaar en makkelijk toepasbaar.

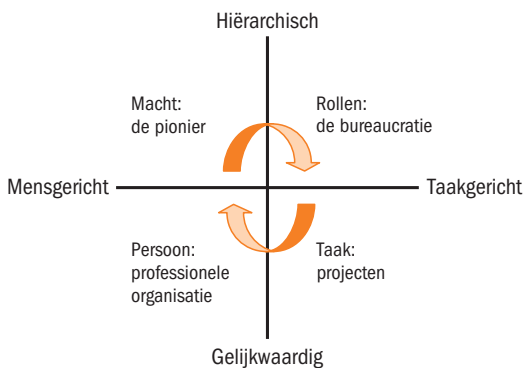
Zij onderscheiden op basis van twee criteria (namelijk mens- of taakgerichtheid en de mate van machtsongelijkheid) vier cultuurtypen, zoals weergegeven in figuur 4.3, namelijk:

- 1 machtscultuur
- 2 rolcultuur
- 3 taakcultuur
- 4 persoonscultuur

FIGUUR 4.2 Cultural web



FIGUUR 4.3 De cultuurtypen van Handy en Harrison

**Machtscultuur**

In een *machtsgerichte* cultuur wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht (sterke persoonlijkheid van de oprichter/directeur/eigenaar). Deze cultuur is te vinden in kleine en beginnende bedrijven.

Rolcultuur

In een *rolgerichte* cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Deze cultuur is te vinden in grote, bureaucratische organisaties.

Taakcultuur

Het gedrag van mensen in de *taakgerichte* organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften; het doel heiligt de middelen. Deze cultuur is te vinden in kleine, informele organisaties.

In de *persoonsgerichte* cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Deze cultuur treft men aan in organisaties met hoog opgeleide professionals en een geringe omvang. In de meest extreme vorm is het enige wat medewerkers bij elkaar brengt, het gezamenlijk gebruik van de schaarse capaciteitsbronnen, zoals het gebouw, de infrastructuur of een gezamenlijk secretariaat (denk bijvoorbeeld aan een maatschap van chirurgen).

Persoonscultuur

Je kunt de cultuurtypen ook zien als ontwikkelingsfasen van een groeiend bedrijf. De ondernemer die het gat in de markt heeft ontdekt en het bedrijf tot bloei weet te brengen. Op een bepaald moment kan deze centrale machtsfiguur zich niet meer overal mee bezighouden. De kans op willekeur groeit als gevolg daarvan evenzeer. Hij wordt als het ware gedwongen het werk meer te structureren. Zo ontstaat langzaam maar zeker de rolstructuur, die zich kan door ontwikkelen tot een verstikkende bureaucratie. Dat gegeven doet de roep ontstaan om meer vrijheid in het handelen, wat mogelijk gemaakt kan worden door mensen niet voor te schrijven wat ze moeten doen, maar wat ze moeten bereiken. Zo ontstaat de taakcultuur.

Ontwikkelingsfasen

Gaat men nog een stap verder dan willen medewerkers zowel het doel als het proces bepalen om zich vooral persoonlijk te kunnen ontwikkelen. Wanneer deze individucultuur te ver doorschiet en iedereen maar doet waar hij zin in heeft, kan de roep om iemand die de knopen weer doorhakt en de medewerkers in het gelid zet opklinken, bijvoorbeeld via een interim-manager of een doorstart van het bedrijf. Dan is in wezen de cirkel rond.

De onderliggende uitgangspunten vatten we samen in figuur 4.4.

FIGUUR 4.4 Onderliggende uitgangspunten van de cultuurtypen volgens Handy & Harrison

<p>MACHTSGERICHTE CULTUUR (pionier, familiebedrijf)</p> <ul style="list-style-type: none"> - “omdat de baas het zegt” - absoluut leiderschap - belonen en straffen - weinig structuur - slagvaardig optreden 	<p>ROLLENCULTUUR (bureaucratie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - “daar ben ik niet voor aangenomen” - regels, procedures (formeel) - orde en netheid - veiligheid en geborgenheid - meer intern dan extern gericht
<p>TAAKCULTUUR (projectorganisatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - “de klant is koning” - samen een klus klaren - ontplooiing in teamverband - macht op basis van deskundigheid (argumentatie) - grote externe kracht 	<p>PERSOONSCULTUUR (organisatie voor professionals)</p> <ul style="list-style-type: none"> - “we moeten het alleen doen als we er allemaal achter kunnen staan” - organisatie is er voor de mensen - individualisme - persoonlijke ontplooiing - geringe slagvaardigheid

We verwijzen je naar de website voor een vragenlijst waarmee je de cultuur van een organisatie kunt typeren in termen van macht-, rol-, taak- of persoonscultuur.



Hoe kan deze cultuurtypering van Harrison en Handy nu van pas komen bij het doorvoeren van veranderingen? Als er sprake is van een *machtscultuur* zal men de baas moeten overtuigen; als die het ziet zitten volgt de rest vanzelf. Bij de *rolcultuur* zal men de verandering moeten uitschrijven als een van de vele procedures die gevolgd moeten worden, het handboek veranderproces X. Als er sprake is van een *taakcultuur* zal men in beweging komen als men het gewenste resultaat ziet zitten; hoe daar te komen vinden ze onderweg wel uit. Bij de *persoonscultuur*, de professionals, is veranderen lastig, in ieder geval zal de verandering vanuit de peergroep van de professionals moeten komen. Een buitenstaander zal met andere woorden nooit aan een chirurg kunnen vertellen dat een nieuw stuk techniek hem kan helpen, dat moet een van de eigen mensen doen.

Samenvattend loont het dus zeer de moeite om in het kader van een verandering de verschillende aspecten van de onderlinge relaties, alsmede de organisatiecultuur in kaart te brengen. Dat kan op vele manieren, maar gewoon een beschrijving op enkele A4'tjes is al een goed begin. Maak zo nodig gebruik van de gegeven vragenlijsten op de website.

Het cultuurfenomeen speelt niet alleen op organisatieniveau, maar een niveau hoger ook op landsniveau en een niveau lager ook op groepsniveau. Daar gaan we hier nu niet verder op in. Wat betreft de landsculturen verwijzen we naar Hofstede (2005).

Onze ervaring is dat managers soms een te optimistische kijk hebben op voorgenomen veranderingen. Ze zien mogelijke beren op de weg niet of willen die niet (laten) zien.

Aan de website van het Duitse informaticabedrijf SAP ontleen we de volgende tekst:

● www.sap.com/nederland, april 2012

'Elk jaar geven alleen Duitse bedrijven al 200 miljard euro uit aan de 'verkeerde' projecten. Dit blijkt uit de studie projectbeheer 2004 van de Fachhochschule München. Volgens dit onderzoek is slechts 44 procent van alle projecten strategisch zinvol en heeft maar 14 procent daadwerkelijk toegevoegde waarde. Daar komt bij: meer dan een kwart van de projecten wordt begonnen met te weinig financiële en personele middelen. Professioneel projectbeheer is dan ook nodig – op operationeel en strategisch niveau. Het stelt de organisatie in staat de zekerheid van alle projecten te waarborgen en altijd de juiste prioriteiten te stellen.'

Dat professioneel projectbeheer ook bij de rijksoverheid nodig is, toont de onderzoekcommissie van de Tweede Kamer. Uit een artikel naar aanleiding van het rapport in *de Groene Amsterdammer* van 11-februari-2015 onder de veelzeggende titel 'Gezellig samen falen' citeren we:

ICT-projecten kosten de rijksoverheid jaarlijks minstens een miljard meer dan begroot.



en

Na de publieke verhoren schreef de commissie-Elias een lijvig rapport, dat in oktober 2014 het licht zag. Volgens een veilige schatting van de commissie verspilt de overheid één à vijf miljard euro per jaar. Voor de verspillingen wijst ze exact dezelfde oorzaken aan die al jaren bon ton zijn: 'De rijksoverheid heeft haar ict-projecten vaak niet in de hand voor wat betreft de kosten, de tijd of zelfs het eindresultaat'.

Het gehele artikel is te vinden op www.groene.nl/artikel/gezellig-samen-falen.

De toekomst voorspellen is moeilijk. Des te meer reden om goed te kijken naar de aspecten die de verandering zouden kunnen belemmeren. Het is voor de manager/veranderaar niet alleen van belang de belemmeringen op te sporen, maar ook om ze bespreekbaar te maken en er zo veel mogelijk aan te doen dat ze niet meer als zodanig kunnen werken. Bespreekbaar maken is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want daarmee stelt de manager zich ook kwetsbaar op. Mogelijkerwijs gaat zijn project, waarmee hij wilde scoren, niet door. Lijdt hij dan geen gezichtsverlies? Het zijn sterke managers die belemmeringen bespreekbaar maken en die hun plannen eventueel bijstellen. Achteraf spijt tonen kan iedereen.

4

4.5 Weerstand

We bespreken eerst wat we onder weerstand verstaan, daarna gaan we in op de uitingsvormen van weerstand.

4.5.1 Begripsbepaling

Weerstand is een kracht van een individu of groep, die zich van de verandering afkeert door zich te verzetten tegen die bepaalde verandering of zich te richten op het handhaven van de bestaande situatie. Deze personen of groepen zijn niet erg veranderingsbereid. Weerstand kun je ook uitdrukken in de mate van veranderingsbereidheid. Iemand die veranderingsbereid is, toont geen weerstand, iemand die niet veranderingsbereid is, doet dat juist wel. Praten in termen van veranderingsbereidheid klinkt positiever en wellicht ook motiverender voor de medewerkers dan het praten in termen van weerstand, dat haast per definitie een negatieve lading heeft.

Weerstand

Veranderingsbereidheid

Medewerkers hebben belangen en behoeften. Bijvoorbeeld belang bij het blijven houden van hun baan, inkomen en bijbehorende status zowel binnen als buiten het bedrijf. Zij hebben het verlangen zich te ontwikkelen, promotie te maken, hun positie, hun werkwijze en routines te behouden en ze vrezen het onbekende. De voorgenomen verandering kan deze belangen en behoeften doorkruisen. Dat kan mensen emotioneren.

We kennen het voorbeeld van functionarissen die het verschrikkelijk vonden dat zij niet hun baan maar wel hun oude functie verloren, in het bijzonder omdat het functieverlies gepaard ging met het verlies van de aan de functie uiterlijk zichtbare privileges of symbolen, zoals een eigen parkeerplaats, bepaalde kantooruimten, bedrijfskleding of andere symbolen. Dat

men in een aantal gevallen uiteindelijk de privileges mocht houden was nauwelijks een pleister op de wonde. Mensen die emotioneel geraakt worden door een verandering staan niet te popelen om daaraan mee te doen. Zij zullen verzet plegen, openlijk of onderhuids en daarmee mogelijk het veranderprogramma frustreren. Weerstand is derhalve een risicofactor. Een 'leuke' anekdote ontleen we aan Kets de Vries (1999).

De man die dacht dat ie dood was

Er bestaat een verhaal over een man die eigenlijk maar één abnormaal trekje had: hij dacht dat hij dood was. Iedereen probeerde hem van het tegendeel te overtuigen, maar tevergeefs. Uiteindelijk belandde hij bij een dokter. Ook die probeerde hem aan zijn verstand te brengen dat hij niet dood was. Na een lang en vruchteloos gesprek riep de dokter in wanhoop uit: 'Kunnen doden dan soms bloeden?' De patiënt antwoordde: 'Nee, dat doen ze niet.' Waarop de dokter een scalpel pakte en een sneetje maakte in de arm van zijn patiënt. 'Nou, zie je wel!' zei hij triomfantelijk. Maar de reactie van zijn patiënt was: 'Allemachtig, doden bloeden toch!'

Niet altijd zal de weerstand zo manifest zijn als in deze anekdote. Maar het is duidelijk dat het belangrijk is deze factor te (her)kennen, want dan kun je er ook maatregelen tegen nemen.

4.5.2 Uitingsvormen van weerstand

Om weerstand te herkennen kun je gebruikmaken van figuur 4.5, waar je op basis van twee dimensies, namelijk de mate van weerstand en de uitingsvorm, vier categorieën weerstand kunt aantreffen.

Weerstands-
uitingen

FIGUUR 4.5 Weerstandsuitingen

		MATE VAN WEERSTAND	
		LAAG	HOOG
V O R M W E E R S T A N D	D I F F U S	Vermijding Ontkenning Verschillen	Ziekmelding Projectie Geruchtenvorming
	M A N I F E S T	Afstandelijke reacties	Competitie Antagonisme Conflicten

Het meest herkenbaar zijn de manifeste uitingen van weerstand in de vorm van competitie en conflicten:

- a Het middenkader werkt niet mee en uit zijn ongenoegen in op hoge posities geschreven brieven naar de directie.

- b Men plakt openlijk protestbrieven op het mededelingenbord.
- c Bepaalde afdelingen of groepen medewerkers houden demonstratieve vergaderingen.
- d Men becommentarieert de veranderingsvoorstellen op overdreven, detailistische wijze.
- e Men doet zijn beklag bij de directie door te zeggen dat het zo niet verder kan, al dan niet ondersteund door te dreigen met ontslag.

Even openlijk maar vaak minder fel kan men ook geconfronteerd worden met een aantal afstandelijke reacties, zoals:

- de nuchtere reactie ('laten we met beide benen op de grond blijven staan')
- de geen-tijd-reactie ('daar hebben we het te druk voor')
- de overtuig-me-maar-reactie ('we hebben het altijd al op deze manier gedaan')

Behalve deze openlijke uitingen komen de weerstanden ook naar buiten in minder herkenbare vorm. Weerstand die min of meer ondergronds aanwezig is kan langer voortwoekeren en zich uitbreiden voordat er een adequate beantwoording, of zo men wil bestrijding ervan, kan plaatsvinden. Een illustratie daarvan is geruchtvorming. Juist omdat geruchtvorming een betrekkelijk normaal verschijnsel is in bijna alle organisaties kan de bedreiging ervan worden onderschat. Bij ziekmeldingen geldt dit bijna op gelijke wijze. In het begin is men er niet op bedacht, iemand kan natuurlijk gewoon ziek zijn. Maar als het er meer worden en vooral in die perioden waarin de dreiging het grootst is, dan begint het langzamerhand door te dringen dat het wel eens met de op handen zijnde veranderingen te maken zou kunnen hebben.

Ten slotte kunnen we nog het vermijdings- en ontkenningsgedrag tegenkomen als uiting van weerstand. Meestal spreekt daar een zekere apathie uit: 'het zal mijn tijd wel duren' of 'ik zie wel wat er van komt'. Of men gaat zich verschuilen achter anderen: 'de anderen vinden het trouwens ook een slecht voorstel'. Vaak gaat het daarbij om afschuiven. In dat geval geven de tegenstanders het mislukken van de projecten weliswaar toe, maar de oorzaken daarvan liggen dan wel buiten hen. Bijvoorbeeld: de markt zakt in of de concurrentie deugt niet. Toch moet in dit verband gezegd worden dat geen enkele uiting van weerstand, hoe laag en diffuus ook, onderschat mag worden. Wanneer er op de verkeerde wijze met weerstand omgegaan wordt, kan zeker een gedeelte van de groep met de minste weerstand vrij snel overlopen naar de groep met de meeste weerstand. Onderkennen van uitingen van weerstand blijft daarom uiterst belangrijk.

Veel uitingen van de weerstand zul je kunnen bemerken in de gesprekken, andere zul je moeten vaststellen door te kijken naar bijvoorbeeld verslagen van het afdelingsoverleg en het werkoverleg, door te luisteren naar waarover men spreekt, wat de centrale gespreksonderwerpen zijn tijdens informele momenten zoals pauzes, door te kijken naar het verloop in cijfers over de productiviteit, het verzuim- en het personeelsverloop. Weerstand kun je dus herkennen op individueel, groeps- en organisatie-niveau.

Luisteren

Luister goed naar wat in de wandelgangen wordt gezegd, of zoals oud-topondernemer Fentener van Vlissingen het ooit zei: 'Luister met je ogen, voel met je oren' (Schilder en Van Teylingen, 2010).

Onderstroom

Van Es (2008) voegt daar veelbetekenend aan toe: 'Veel veranderaars kijken wel, maar zien te weinig'. Veel van wat hij noemt, de onderstroom van het organiseren, blijft ongezien. Waarom gaan zaken zoals ze gaan? De onuitgesproken vanzelfsprekendheden? Wat is de emotie van mensen? Waar gaan ze voor? En waar zit het oud zeer? Allemaal zaken die zich onder de waterspiegel bevinden van de ijsberg, waar we eerder bij de begripsbepaling van het begrip cultuur over spraken.

Waarnemen

We willen daaraan toevoegen dat het voor veranderaars heel belangrijk is goed waar te nemen, dat wil ook zeggen dat je je ook bewust bent van de – gekleurde – bril waardoor je gewoonlijk naar de werkelijkheid kijkt.



Positieve weerstand klinkt je in eerste instantie waarschijnlijk tegenstrijdig in de oren. Toch is niet iedere uiting van weerstand negatief. Dat een voorstel, kritiek ontmoet of, met de nodige scepsis wordt ontvangen kan ook een uiting zijn van intensieve betrokkenheid.

Het vraagt alleen van de veranderaars dat ze luisteren naar de argumenten die schuilgaan achter de weerstandsuiting. Vergeet niet dat als de verandering gaat over het werk van betrokkenen, er geen betere deskundigen zijn dan die betrokkenen, die jouw veranderingsvoorstellen alleen maar beter kunnen maken door hun argumenten serieus te nemen.

Veranderverleden

Opgebouwde weerstand kan een uiting zijn van het Chanderverleden. In de ene organisatie zijn de medewerkers als het ware murw geslagen door slechte ervaringen met voorgaande veranderingen. 'Het management wil zo nodig weer wat veranderen, als je je maar rustig houdt, gaat het vanzelf weer over', zeggen medewerkers dan. In zo'n organisatie loopt een volgen-

Veranderverleden

de verandering een goede kans hetzelfde lot te treffen. Men heeft dan weinig puf om weer aan een kansloze missie te beginnen. Je zult dan heel wat energie moeten steken in het kweken van de bereidheid van medewerkers om aan deze verandering mee te doen.

Niet voor niets zeggen professionele veranderaars dan ook, dat ervaringen uit het verleden een goede voorspeller zijn voor het doorvoeren van veranderingen in het heden.

Goede
voorspeller

Het is dus belangrijk om inzicht te krijgen in het verandervermogen van de organisatie, om de voornaamste problemen en sterke of zwakke punten in het omgaan met veranderingen uit het recente verleden boven water te krijgen. Dat geeft ons informatie over wat we zullen moeten doen om de verandering succesvol te kunnen maken.

Het is nog geen wijdverbreid gebruik om veranderingsprocessen te evalueren, laat staan daar verslagen van te maken. Dat betekent dat je als externe veranderaar er op een andere manier achter moet zien te komen of de veranderingen hun doel hebben bereikt of niet, en welke factoren daarop van positieve of negatieve invloed zijn geweest.

In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de instrumenten die je kunt inzetten om de weerstand en veranderingsbereidheid te beïnvloeden. Ontmoet je veel weerstand dan ontkom je er niet aan nu reeds een uitstapje te maken naar dat hoofdstuk.

4

4.6 Mission statement voor verandering

Op basis van de diagnoses weten we nu wat er moet veranderen en op welke niveaus. We kennen ook het verandervermogen, we weten welke factoren de verandering positief of negatief zullen beïnvloeden. We zijn dan ook in staat iedereen in de organisatie kort en bondig inzicht te geven in de noodzaak en het belang van de voorgenomen veranderingen. Zo'n korte en bondige inzichtelijke samenvatting van het wat en waarom van de verandering noemen we het mission statement voor verandering.

Waarom van de
verandering

Onderzoek (Van den Heuvel, 2013) toont ook aan dat werknemers graag willen begrijpen waarom een verandering plaats moet vinden.

Volgens de respondenten willen medewerkers een organisatieverandering begrijpen. Enerzijds betekent dit het begrijpen van het veranderproces, dus waar de verandering toe moet leiden, in welke richting de organisatie zal bewegen, hoe de verschillende fasen van de verandering eruit zullen zien en naar welke eindsituatie wordt gestreefd. Daarnaast willen medewerkers het grotere plaatje begrijpen, zodat ze inzien wat de visie achter de verandering is, wat het overkoepelende doel is, en dus ook hoe de verandering helpt bij het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie.

'Indien de medewerker de verandering begrijpt, is er geen probleem. (...) Wat er volgens mij gebeurt wanneer medewerkers de reden van de verandering niet begrijpen, dan grijpen ze terug op 'ja, dit is wat is beloofd', 'dit is waarom ik werd benoemd', 'dit was mijn baan', 'dit waren mijn voorwaarden'. Dan vallen ze terug op wat zij geloven dat hun zekerheden zijn.'

(HR-directeur Europa, cementproductie, Zwitserland)

Mission statement

Het belang van een mission statement voor verandering is daarmee wel duidelijk. De bondige samenvatting ervan moet eigenlijk op één A4'tje of webpagina passen, in voor iedereen begrijpelijk taalgebruik. Een dergelijke samenvatting is te zien als het mission statement voor verandering met eenzelfde functie als de missie voor de organisatie als geheel, namelijk weten waarom de organisatie bestaat of in dit geval waarom en waarheen de organisatie op weg gaat.

We geven een – gestileerd – voorbeeld.

VOORBEELD 4.3

Mission statement AV Professional bv

Wat doen we en waar zijn we goed in

Wij verkopen, verhuren, installeren en leveren service van betrouwbare, hoogwaardige audiovisuele apparatuur op de publieke en zakelijke markt. Wij zijn duurder dan de concurrent, maar wij scoren hoog op het gebied van service en betrouwbaarheid.

De omgevingsveranderingen

In onze markt worden steeds meer branchespecifieke en geavanceerde oplossingen gevraagd.

Onze verkopers zijn meer technisch dan marktgeoriënteerd. Klanten kwamen toch wel, vaak via aanbeveling van bestaande relaties. Onze marktbenadering is ongedefinieerd en afwachtend.

We zien nu dat ons marktaandeel in een aantal branches afneemt.

Als we niets doen zullen we onze – toonaangevende – rol niet langer meer kunnen spelen. Sterker nog, dan zullen we verlies gaan lijden en komt ons bestaansrecht in het gedrang.

Wat staat ons te doen

Wij willen de organisatie zodanig veranderen dat wij ons marktaandeel kunnen behouden of uitbreiden.

Daarom zullen wij voor ons *bestaansrecht* de markt actiever en gericht gaan benaderen met de daarbij per markt afgestemde concepten.

Organisatorisch zal dit worden bereikt door middel van

- een actief accountmanagement en relatiebeheer
- het instellen van marktonderzoek en marketingondersteuning
- het ervoor zorgen dat productie sneller wordt betrokken bij verkoop

Voor alle *betrokken medewerkers* wordt de verandering mogelijk gemaakt door middel van het in overleg beschikbaar stellen van adequate ondersteunende opleidingen en het vrijmaken van voldoende tijd om die opleidingen te volgen.

De verkoopmanager wordt *leider* van het team dat de beoogde veranderingen gaat doorvoeren, maar niet nadat het team een grondige analyse heeft gemaakt van alle bedrijfsprocessen.

Nadrukkelijk wordt beoogd dat bij alle medewerkers het *gedrag* wordt gestuurd door

- de markt (marktgerichtheid)
- samenwerking (samen bezig zijn voor de klant)
- externe en interne feedback

Wij beseffen dat deze veranderingen iedereen zullen raken en ook dat die niet voor iedereen even gemakkelijk zullen zijn.

Wij zijn ons ervan bewust dat nieuwe personeelsleden zullen moeten worden aangetrokken en dat het veel tijd kost voordat zij productief kunnen worden ingezet.

Wij als *managementteam* zullen er alles aan doen om je te helpen de beoogde veranderingen te realiseren. Wij beseffen dat de veranderingen ook op onszelf betrekking zullen hebben.

Onze ervaring is dat medewerkers vaak niet weten waarom er veranderd moet worden. Zij zien de noodzaak niet. Zij worden er vaak pas mee geconfronteerd op een laat moment. 'We moeten naar cursus, want we moeten veranderen.' Tijdens de cursus geeft men dan aan nauwelijks te weten wat er zo nodig moet veranderen, laat staan dat men de waarom-vraag kan beantwoorden, waartoe het dient en of het bijdraagt aan de zinvolheid van hun werk.

Noodzaak

De meeste mensen willen in hun werk graag weten waarvoor ze bezig zijn, voor welk doel of visie ze kunnen gaan. Ze willen geïnformeerd worden over wat er in hun organisatie speelt. Ze willen werk dat past bij hun competenties. En ze willen zinvol werk, werk dat ertoe doet.

Het mission statement kan de eerste communicatiestap zijn die aan deze behoeften van medewerkers appelleert.

Communicatiemiddel

Een mission statement voor verandering is een krachtig hulpmiddel om medewerkers te informeren en te overtuigen van noodzaak, zinvolheid en richting van de voorgenomen verandering. Het document kan ook een ijkpunt zijn voor de loop van het veranderingsproces: 'zitten we nog op de goede weg?'

We hebben het mission statement in dit hoofdstuk opgenomen. Wanneer je in het mission statement iets wilt zeggen over de aanpak van de verandering zou het eigenlijk beter zijn het mission statement pas op te stellen nadat je de keuze hebt gemaakt voor de veranderstrategie.

Tot besluit

Het opsporen van alle factoren die in dit hoofdstuk zijn aangekaart, is onontbeerlijk om te komen tot een verantwoorde keuze voor de aanpak van de verandering: de veranderingsstrategie.

Samenvatting

- ▶ Een succesvolle verandering is afhankelijk van het verandervermogen van de organisatie. Het verandervermogen wordt bepaald door de aard van de verandering, organisatiekenmerken, de aard van de onderlinge relaties tussen mensen in een organisatie, de organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid.
- ▶ Relaties tussen functionarissen in een organisatie zijn niet eendimensionaal. Naast de formele kant ervan is het in het kader van veranderingen ook goed om naar de sociale, politieke en culturele dimensies ervan te kijken.
- ▶ In de praktijk blijken organisatieveranderingen op gedrags- en attitude-niveau niet gemakkelijk te realiseren. Het huidige gedrag ligt vaak diep verankerd in het cultuurpatroon van de organisatie. De daarbij geldende onuitgesproken vanzelfsprekendheden, waarom men deed wat men deed, verander je niet zomaar.
- ▶ Je hebt twee methoden geleerd die je helpen de organisatiecultuur in beeld te brengen. Ten eerste via de verhalen, symbolen en rituelen en ten tweede door middel van de vragenlijst gebaseerd op cultuurtypen van Harrison en Handy.
- ▶ Weerstand tegen veranderingen is soms hardnekkig, met name als de weerstand voortkomt uit slechte ervaringen met veranderingen in het verleden.
- ▶ Een korte en bondige samenvatting van wat er veranderd gaat worden, waarom en hoe het management de verandering aan wil sturen, noemen we het mission statement voor verandering.

Kernbegrippenlijst

Attitude	Onder attitude, houding, gezindheid of mentaliteit verstaan we het op een bepaalde manier staan ten opzichte van iets of iemand.
Cultural web	Hulpmiddel waarmee je systematisch de organisatiecultuur kunt analyseren tot het diepste niveau van de onuitgesproken vanzelfsprekendheden.
Functie	Een met andere functies samenhangend geheel van formele werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, passend binnen het beleid van de organisatie (organisatorische setting).
Functioneren	Het geheel van handelingen en gedragingen (en achterliggende houdingen) om een functie te kunnen vervullen.
Gedrag	Zie Functioneren.
Gezindheid	Zie Attitude.
Harde organisatiekenmerken	Dit zijn organisatorische zaken die min of meer vastliggen en moeilijk van vandaag op morgen zijn te veranderen, zoals het type organisatie, de strategie, de voorkeuren van het management en de beschikbare middelen. We zeggen 'min of meer' omdat vanzelfsprekend al deze kenmerken niet voor altijd vastliggen.
Houding	Zie Attitude.
Mentaliteit	Zie Attitude.
Mission statement voor verandering	Een korte en bondige samenvatting van het wat en waarom van de voorgenomen verandering.
Organisatiecultuur	De onuitgesproken vanzelfsprekendheden die bepalen hoe men de dingen – feitelijk – doet. De onuitgesproken vanzelfsprekendheden komen tot uiting in alle aspecten van de organisatie, in het bijzonder in de verhalen, symbolen, rituelen en routines, machtsverhoudingen en het omgaan met onzekerheden.

Men spreekt ook wel van het vaste gedrag van mensen in een organisatie ten opzichte van elkaar en ten opzichte van bepaalde verschijnselen.

Organisatiecultuur-typologie

Raamwerk van typologieën op basis van bepaalde organisatorische dimensies, zoals de mate van ongelijkheid en de mens- of taakgerichtheid bij Handy en Harrison. Zij onderscheiden op basis van de genoemde dimensies vier cultuurtypen: machts-, rol-, taak- en persoonscultuur.

Organisatiestructuur

De inwendige opbouw van een samengesteld geheel. In die zin spreekt men bijvoorbeeld van de organieke of organisatiestructuur, vaak tot uitdrukking gebracht in het organisatieschema.

Relatie

Een relatie is een band, een verbinding, een betrekking, een verhouding. Onderscheiden zijn de formele, de sociale, de politieke en culturele relatie.

Veranderingsbereidheid

De bereidheid om aan veranderingen mee te werken.

Veranderverleden

Het vanderverleden beschrijft welke positieve en/of negatieve ervaringen men tot dusverre met veranderingen in een organisatie heeft opgedaan.

Verandervermogen

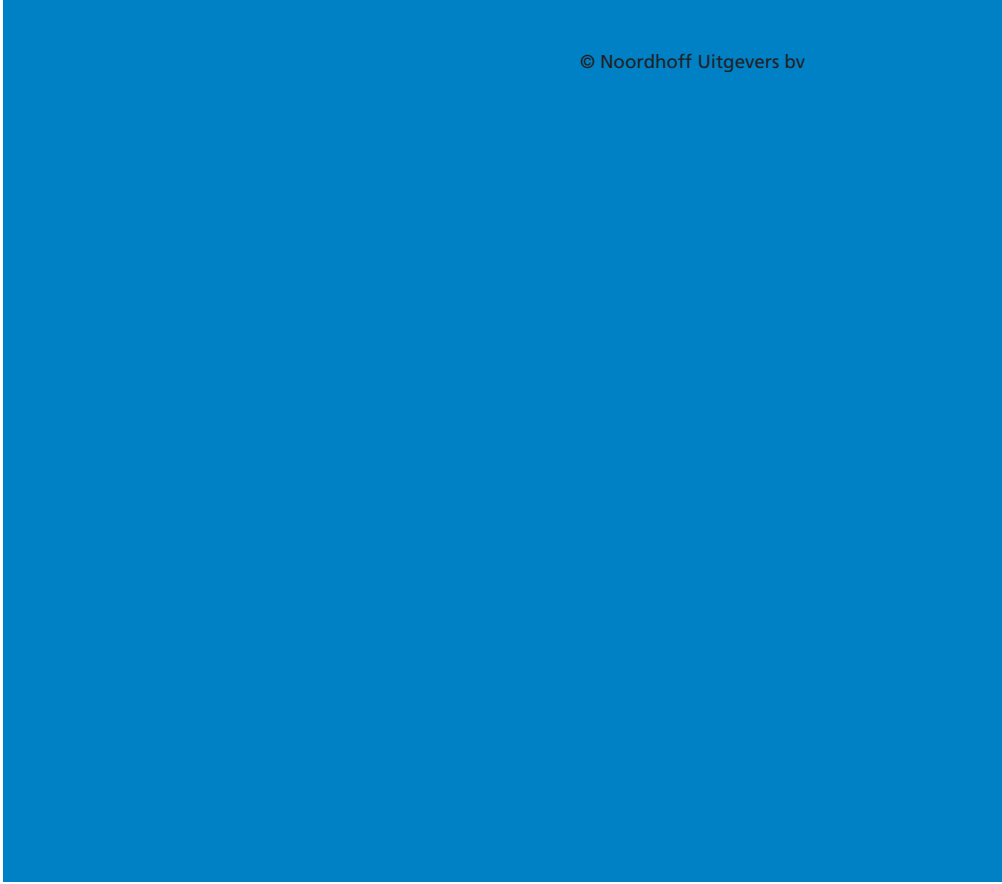
Het vermogen (bepaald door harde en zachte organisatiekenmerken) dat een organisatie heeft om veranderingen al dan niet succesvol door te voeren.

Weerstand

Weerstand is een kracht van een individu of groep, die zich van de verandering afkeert door zich te verzetten tegen die bepaalde verandering of door zich te richten op het handhaven van het bestaande.

Zachte organisatiekenmerken

Deze kenmerken betreffen het gedrag van medewerkers, zoals hun onderlinge relaties, hun waarden en normen en hun veranderingsbereidheid. We noemen dit zachte kenmerken omdat het de menselijke factor betreft, maar we mogen niet vergeten dat veel gedrag in organisaties net zo vast kan liggen en vaak vastligt als de harde organisatiekenmerken. Denk aan een sterke organisatiecultuur.



5

Veranderingsstrategie

- 5.1 Veranderingsstrategie: begripsbepaling
- 5.2 Vier strategiebenaderingen
- 5.3 Strategiekeuze en toepassing

Je weet nu *wat* er gaat veranderen, waarom dat noodzakelijk is en of de organisatie ertoe in staat is. Daarmee is de analysefase afgerond. Nu komt in het IOV-model aan de orde *hoe* je de beoogde verandering gaat implementeren. De eerste stap daarbij is het vaststellen op welke wijze je de verandering in hoofdlijnen gaat aanpakken: de veranderstrategie. Dat is een belangrijke keuze omdat in de praktijk een gemaakte keuze niet ongestraft ongedaan kan worden gemaakt. Daarom presenteren we je in paragraaf 5.2 een viertal strategiebenaderingen. Hoe je die kunt gebruiken lichten we toe in een case. Na bestudering van dit hoofdstuk ben je dan in staat de juiste strategie of aanpak te bepalen voor de specifieke verandering waar je mee te maken hebt.

5.1 Veranderingsstrategie: begripsbepaling

Op de radio hoorden we enige tijd geleden een discussie over het verkeersgedrag. De deelnemers aan de discussie ergerden zich mateloos aan zaken als door rood licht rijden, te hard rijden, bumperkleven en dergelijke. Zij lieten zich ook niet onbetuigd over de manier waarop de verkeerszondaars moesten worden bekeerd tot het gewenste gedrag.

- De één stelde voor dat verkeerszondaars zwaar aangepakt moesten worden, bijvoorbeeld door strengere straffen en hogere boetes.
- Iemand anders meende dat je ervoor moest zorgen dat men niet te hard kon rijden door obstakels als drempels, rotondes en dergelijke in de wegen aan te brengen.
- Weer een andere deelnemer stelde juist dat je goed verkeersgedrag diende te belonen.
- Een vierde persoon mengde zich in de discussie door ervoor te pleiten dat mensen, het liefst al zo jong mogelijk, zouden moeten leren hoe zij zich in het verkeer hebben te gedragen.
- Tot slot meende iemand dat er in het verkeer veel te veel geregeld was. Je kon door de veelheid aan verkeersvoorschriften en verkeersborden nauwelijks meer vaststellen waaraan je je in een gegeven situatie nu wel of niet moest houden. Verminder de voorschriften en laat meer over aan de verantwoordelijkheid van de weggebruikers zelf, was de mening van deze discussiant.

We zien hierboven feitelijk vijf veranderstrategieën om verkeerszondaars tot ander gedrag te bewegen. Maar wat verstaan we nu onder een veranderstrategie? Bij Boonstra (2003) vinden we een zorgvuldige omschrijving van het begrip veranderingsstrategie, die we graag overnemen.

Een veranderingsstrategie is een algemene verzameling theoretische overwegingen en beleidspunten die een leidraad vormt in het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies die noodzakelijk zijn om veranderingen in organisatiepatronen tot stand te brengen.

Bouwstenen van een veranderstrategie

De verzameling overwegingen en beleidspunten bestaat ten minste uit de volgende bouwstenen, die bij elke voorgenomen verandering vooraf overdacht dienen te zijn:

- het *doel* van de verandering (is de eindbestemming bekend?)
- de *sturing* van het veranderproces (*top-down* of *bottom-up*?)
- *besluitvorming*: de mate van inspraak die belanghebbenden krijgen
- *leren/kennis*: wat en hoe er wordt geleerd (*single loop* of *double loop learning*)
- het wel of niet inschakelen van *experts*
- de interne en externe *communicatie* (wie wel, wie niet en hoe?)
- *motivatie*: de wijze waarop medewerkers worden gemotiveerd om aan de verandering vorm te geven
- de *planning* (strak of los?)
- de beschikbaarheid van *menskracht en geld*

De invulling van deze bouwstenen in onderlinge samenhang geeft in een specifieke verandersituatie aan hoe men de verandering in hoofdlijnen wil gaan aanpakken.

Het belang van een juiste strategiekeuze is dat een eenmaal ingezette strategie niet zonder meer kan worden gewijzigd. Het is net als de koers van een olietanker, die kun je niet zonder problemen opeens fundamenteel van richting doen veranderen. Het is ook niet altijd eenvoudig om de koers eenduidig uit te zetten. Er zijn nogal eens directieleden die daarover struikelen, zoals blijkt bij de Voergroep Zuid.

• www.boerenbusiness.nl

Topman Kroot per direct weg bij Voergroep Zuid

Donderdag 14 april 2016 – Redactie Boerenbusiness

Dick Kroot is per direct vertrokken als algemeen directeur van Voergroep Zuid. Reden voor het vertrek is, zoals dat in bedrijfsmatige termen vaak wordt omschreven, 'een verschil van mening over de toekomstige strategie van Voergroep Zuid'.

In andere woorden: Kroot en de raad van commissarissen, de toezichhouders op Voergroep Zuid, waren het niet eens welke koers het voerconcern moest varen na de fusie vorig jaar van de voormalige coöperaties Boerenbond Deurne, Isidorus-Nederpeel en Boerenbond Helden tot Voergroep Zuid. Kroot was als directeur van Boerenbond Deurne één van de deelnemers aan het fusieproces.

Kroot was sinds 1 juni 2015 algemeen directeur van Topholding Voergroep Zuid en was eindverantwoordelijk voor het gehele concern. Volgens een verklaring van het concern is het besluit tot vertrek genomen na 'gezamenlijk overleg tussen de raad van commissarissen en Dick Kroot'. Jos Mans, voorzitter van de raad van commissarissen, laat desgevraagd weten geen nadere toelichting te geven op de verklaring.

Kroot wordt voorlopig opgevolgd door Alex Verstraeten, die deze post als interim-directeur gaat bekleden. Verstraeten komt van een managementbureau en richt zich specifiek op interim-klussen. Hij begint op korte termijn met zijn werkzaamheden. De commissarissen beraden zich volgens de verklaring over de definitieve invulling van de positie van algemeen directeur.

De gekozen veranderstrategie geeft het raamwerk voor het verder vormgeven van het veranderproces en de daarbij te nemen interventies.

Alleen al het belang van de strategiekeuze rechtvaardigt dat we je een viertal in de praktijk gangbare strategiebenaderingen presenteren. Bovendien zal elke benadering je gezichtspunten kunnen opleveren bij het vaststellen van jouw strategiekeuze voor jouw verandering.

5.2 Vier strategiebenaderingen

De eerste van de vier strategiebenaderingen, de moeder aller strategiebenaderingen, namelijk de klassieke ontwerp- en ontwikkelbenadering, bespreken we in paragraaf 5.2.1.

Daarna geven we in paragraaf 5.2.2 de strategiebenadering van Mintzberg (1991) weer.

Vervolgens presenteren we in paragraaf 5.2.3 de theorie van de Change Factory (1999), die vier strategieën onderscheidt, die voortvloeien uit het combineren van twee typen veranderingen en twee typen organisaties.

De laatste strategiebenadering die we behandelen, in paragraaf 5.2.4, is van De Caluwé en Vermaak (2006), die in hun benadering vijf verschillende strategieën onderkennen.

In paragraaf 5.3 zullen we aangeven welke voorwaarden bepalend zijn voor een juiste strategiekeuze. We lichten dat toe aan de hand van een case.

5.2.1 De klassieke ontwerp- en ontwikkelstrategie

De ontwerp- en de ontwikkelstrategie zijn twee fundamenteel van elkaar verschillende strategiebenaderingen. Ze staan als twee uitersten lijnrecht tegenover elkaar. Hierna typeren we eerst in het kort beide benaderingen, daarna maken we ze specifiek met behulp van de afzonderlijke bouwstenen van de strategie zoals je die bent tegengekomen in paragraaf 5.1.

Ontwerpstrategie

Bij de ontwerpstrategie wordt een verandering gezien als een dienstreis. Het management schrijft niet alleen het doel voor dat bereikt moet worden, maar ook de weg waarlangs en wie wat moet doen, het liefst zo gepland en gedetailleerd mogelijk. En als het management het niet zelf weet, schakelt het

Figuur 5.1 Citaat van de Franse romanschrijver Antoine de Saint-Exupéry



Als je een schip wil bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.

Bron: www.citaten.net

Foto: J. Lubberding

deskundigen in die hen bijstaan. Medewerkers worden niet of nauwelijks bij de besluitvorming betrokken. Zij voeren uit wat hen wordt opgedragen in ruil voor de prikkels die de arbeidsvoorwaarden hun te bieden hebben. Het op deze manier invullen van de bouwstenen bij veranderingen noemen we de ontwerpstrategie.

Volgers

Ontwikkelstrategie

Bij de ontwikkelstrategie weten we niet precies van tevoren waar we heen gaan. Management en medewerkers gaan samen op ontdekkingsreis. Tijdens het veranderingsproces wordt steeds nieuwe kennis vergaard en toegepast. Medewerkers kunnen volop participeren in het gehele veranderproces. Het management faciliteert de medewerkers zodanig dat zij zelf in staat zijn de voorkomende problemen aan te pakken en op te lossen.

Ontwikkelstrategie

Het hanteren van deze uitgangspunten noemen we de ontwikkelstrategie.

We gaan nu beide strategieën concreet maken met behulp van de bouwstenen die we hebben genoemd in paragraaf 5.1.

TABEL 5.1 De inhoud van de ontwerpstrategie

Bouwstenen	Inhoud van de ontwerpstrategie
Andere benamingen	Machtsstrategie, directieve strategie, blauwdrukbenadering
Het doel van de verandering	Bij deze strategie is er sprake van nauwkeurige, dat wil zeggen SMART geformuleerde doelstellingen. Men weet precies welke uitkomst wordt nagestreefd.
Sturing van het veranderproces	Het management heeft het stuur in handen, alle bevelen en instructies komen van boven. Er is een haast permanente druk van boven om resultaten te behalen. Deze top-downbenadering ontslaat het management er overigens niet van de medewerkers behoorlijk te informeren. Je mag wel verwachten dat het management luistert naar de vragen, klachten en opmerkingen van de medewerkers.
Besluitvorming	Anderen worden alleen betrokken waar het management dat nodig acht. Waar we heen gaan en hoe we dat gaan bereiken, wordt door het management bepaald.
Leren/kennis	Leren is <i>single loop learning</i> , dat wil zeggen dat medewerkers maximaal één nieuwe – aangepaste – werkwijze of nieuwe vaardigheid leren.
Experts	Er wordt vooral gebruikgemaakt van externe deskundigen en/of projectgroepen, die geacht worden, in opdracht van het management en aangestuurd door een externe projectleider, uit te zoeken hoe de veranderingen het beste kunnen worden geïmplementeerd.
Communicatie	De communicatie is gericht op wat bereikt is.
Motivatie	De motivatie is extrinsiek. Medewerkers zijn competent om te doen wat hen wordt opgedragen. Voor wat hoort wat, maar men moet.
Planning	De focus ligt op planning en beheersing van het proces, dat wil zeggen op het managen van resultaten, het bereiken van mijlpalen, werkplannen en minder op het proces. Projectmanagement is een krachtig hulpmiddel om resultaten te boeken. Medewerkers rest te zeggen: wij doen wat ons – in redelijkheid – wordt opgedragen. Tegenwoordig hoor je ook wel de term ' <i>task force</i> ', letterlijk vertaald: gevechtsgroep of taakgroep. Vooral de eerste betekenis past goed binnen de machtsstrategie.
Menskracht en geld	Door de gedetailleerdheid van de voorgenomen activiteiten kan goed uitgerekend worden wat nodig is aan middelen. Vaak is het wel moeilijk om later geld vrij te maken voor onvoorziene uitgaven, doordat vrijwel alles is dichtgetimmerd.

TABEL 5.2 De inhoud van de ontwikkelstrategie

Bouwstenen	Inhoud van de ontwikkelstrategie
Andere benaming	Participatieve strategie
Het doel van de verandering	De top geeft de richting aan en draagt zorg voor zodanige facilitaire ondersteuning dat de medewerkers in staat zijn om het invoeringspad te ontwerpen en te realiseren. De reikwijdte en de verwachtingen worden door het topmanagement bepaald.
Sturing van het veranderproces	De top stuurt op afstand, maar toont belangstelling door de voortgang van het veranderingsproces te volgen en evaluaties te bespreken. Multidisciplinaire teams werken aan oplossingen en kunnen binnen een aangegeven kader beslissingen nemen.
Besluitvorming	Er wordt getracht binding aan de verandering te verkrijgen van hoog tot laag op de werkvloer.
Leren/kennis	De nadruk ligt op het leren van zowel individuele medewerkers als van groepen. Er is sprake van <i>double loop learning</i> , dat wil zeggen dat leren niet inhoudt het leren van een nieuwe truc, maar dat het bijdraagt aan het verhogen van het inzicht in de betreffende materie.
Experts	Er wordt gemakkelijk een beroep gedaan op externe deskundigen.
Communicatie	De communicatie is open over inhoud en de weg ernaartoe, gericht op het verkrijgen van binding van alle betrokkenen. Voortdurende terugkoppeling van ervaringen in relatie tot het doel en proces.
Motivatie	Medewerkers zijn competent, maar kunnen inspelen op onvoorziene omstandigheden. Ze hebben de motivatie dingen goed te doen.
Planning	De planning is globaal. Detailplannen maken is zinloos.
Menskracht en geld	Naast de mentale ondersteuning van de top zal de materiële ondersteuning bestaan uit het beschikbaar stellen van budgetten, externe deskundigen en extra ondersteunend personeel, en tevens door het zo nodig wijzigen van bijvoorbeeld de productieplanning, zodat er ruimte komt voor het inhoud geven aan het veranderingsproces.

E-stroom en O-stroom

De beide strategieën zijn archetypen. Geïdealiseerde oermodellen die je in de literatuur in tal van varianten kunt aantreffen. Michael Beer en Nitin Nohria (2000) stellen dat de twee dominante stromen in organisatieverandering niet alleen diametraal tegenover maar ook los van elkaar staan.

Zij spreken in dit kader van de E-stroom en de O-stroom. In de E-stroom is het doel van organisatieverandering het creëren van economische waarde, bijvoorbeeld aandeelhouderswaarde. In de O-stroom is het doel van organisatieverandering het verhogen van de capaciteiten van mensen in een organisatie om een strategie te kunnen implementeren.

De verschillen tussen de E-stroom en de O-stroom zijn samengevat in tabel 5.3.

TABEL 5.3 De E-stroom en de O-stroom voor organisatieverandering

Doel en middel	E-stroom	O-stroom
Doel	Maximaliseren van economische waarde	Ontwikkelen van capaciteiten van de organisatie
Leiding	Top-down	Participatief
Focus	Structuren en systemen	Cultuur
Planning	Programmatisch	Spontane ontwikkeling
Motivatie	Beloning als prikkel voor verandering	Beloning als resultaat van verandering
Adviseurs	Veel adviseurs, vooral expertisegedreven	Weinig adviseurs, vooral procesgedreven

VOORBEELD 5.1

Paarse krokodil



We kennen allemaal het voorbeeld van de paarse krokodil in de commercial van Ohra (voor wie het niet kent, het filmpje staat op de website). Een baliemedewerker van het zwembad weigert een gevonden opblaaskrokodil die achter hem staat aan de klant voor de balie terug te geven door op alle verzoeken daartoe te verwijzen naar de procedure. 'Vult u dit formulier maar in, dan kunt u het voorwerp morgen vanaf negen uur afhalen bij een ander loket.' 'Maar hij staat achter u!' roept de vertwijfelde klant. 'Kan wel zijn', zegt de baliemedewerker, 'maar zo zijn de regels'.

Het gedrag van de baliemedewerker is klantvriendelijk, niet-klantgericht en onfatsoenlijk, om van ergere kwalificaties maar te zwijgen.

In de ontwikkelbenadering zouden we medewerkers leren om dit soort problemen voortaan klantgericht op te lossen.

In de ontwerpbenadering zouden we de procedure voor teruggave van gevonden voorwerpen laten onderzoeken en een verbeterde versie aan de baliemedewerker voorschrijven.

In het eerste geval wordt de klant wellicht heel vriendelijk te woord gestaan, maar wordt hij wel met hetzelfde kluitje in het riet gestuurd. In het tweede geval wordt de klant wellicht chagrijnig te woord gestaan, maar krijgt hij zijn verloren voorwerp wel snel terug. In beide gevallen was het raadzaam geweest de beste elementen van beide benaderingen te combineren.



De aanhangers van de E-stroom hebben vaak weinig aandacht voor de sociaalpsychologische aspecten van de verandering, bijvoorbeeld hoe om te gaan met weerstand.

De aanhangers van de O-stroom bekommeren zich juist te weinig om de hardere kanten van de verandering. Zij stellen eigenlijk dat door gedragsveranderingen de capaciteit van de organisatie om nieuwe strategieën aan te pakken kan worden vergroot. Eigenlijk zouden beide benaderingen elkaar moeten aanvullen.

Heb je bijvoorbeeld de verandering aangegeven naar de drie bestaansvoorwaarden en de drie niveaus, zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven, dan zul je niet snel in deze valkuil stappen. Want dan heb je vastgesteld wat er dienende te veranderen op beleidsniveau (ander klantbeleid), op organisatiestructuurniveau (wie doet wat met behulp van welke systemen en procedures) en op functioneringsniveau (gedrag en houding van de medewerker naar klanten toe).

5.2.2 Veranderingsstrategieën van Mintzberg

Op een congres in Amsterdam introduceerde Mintzberg in 1991 de volgende vier strategieën:

- 1 de facilitaire strategie
- 2 de rationeel-empirische strategie
- 3 de machtsstrategie
- 4 de normatief-reëducatieve strategie

De laatste drie genoemde strategieën waren al lange tijd gemeengoed (Chin, 1979). Nieuw is dat Mintzberg aan de bestaande drie strategieën de facilitaire toevoegt. Voorts verbindt hij de voorkeursstrategie ook aan het type verandering.

Type verandering Wat het type verandering betreft, onderscheidt Mintzberg enerzijds de continue verandering die wordt gezet in kleine stappen en de grote verandering waarbij de kloof tussen de ongewenste en gewenste situatie snel moet worden overbrugd.

We merken hier nog eens op dat in onze opvatting het type verandering altijd bestaat uit veranderingen op drie niveaus, waarbij de moeilijkheid de verandering geïmplementeerd te krijgen vooral veroorzaakt wordt door het derde niveau: de gedragsverandering.

Facilitaire strategie

Bij deze strategie gaat men uit van de gedachte dat men mensen meekrijgt door in te spelen op de voor hen op korte termijn te verwachten voordelen. Men probeert door middel van overleg consensus te bereiken. De harmonieuze verhoudingen voeren de boventoon, waarbij een sterk accent ligt op de persoonlijke communicatie. Men vermijdt conflicten. Daar waar nodig voert men informele gesprekken om partijen voor zich te winnen. Het groepsdenken overheerst het individuele denken.

Overleg

Rationeel-empirische strategie

Deze strategie is gebaseerd op twee pijlers. Ten eerste dat de mens rationeel handelt en ten tweede dat mensen bereid zijn een voorgestelde handelwijze te volgen, wanneer men hen overtuigd heeft dat dit in hun eigen belang is.

Bij de rationeel-empirische strategie oriënteert men zich op feiten. Bij deze strategie worden emoties teruggedrongen en genegeerd. Argumenteren, over-

Overtuigen

tuigen en onderhandelen spelen hier een belangrijke rol. Organisaties waarbij deze strategie plaatsvindt worden doorgaans gekenmerkt door een strikte regelgeving, taakstellingen of medewerkers die zich als professionals opstellen. Technieken die men op dit niveau aantreft hebben betrekking op het geaccepteerd maken van veranderingen. Deze acceptatie is onder meer te bereiken door dataverzamelingen te laten aanleggen en deze terug te koppelen naar de te bereiken doelen, door het toepassen van confrontatie-technieken, door het ontwikkelen van voorschriften, door theorieën en algemene principes te vergelijken met de bestaande praktijk, door *problem solving* en het opzetten van planningssystemen. In situaties waarin men de macht van deskundigen accepteert, is deze strategie succesvol. Een combinatie van de beide genoemde strategieën treffen we aan in voorbeeld 5.2.

VOORBEELD 5.2

Geleidelijke integratie

Twee zelfstandige uitgeverijen worden opgekocht door één grote uitgeefgroep. De twee opgekochte bedrijven worden samengevoegd tot één werkmaatschappij. Beide bedrijven waren afzonderlijk zeer verschillend, zowel qua cultuur als markt (uitgeven van hightechbladen, respectievelijk bladen voor de ambachtelijke wereld).

De concernleiding stelt een geleidelijke integratie voor: niet te veel ineens tegelijk veranderen. Laat de eigenheid van iedere onderneming maar zo veel mogelijk intact. Intussen moet er wel naar gestreefd worden op basis van logische argumenten zo efficiënt mogelijk samen te werken, bijvoorbeeld door zaken als inkoop en dergelijke centraal te regelen, wat voor beide partijen voordeel oplevert.

Natuurlijk wordt er hier en daar gevochten voor belangen. Mensen komen en gaan. Geleidelijk ontstaat er toch een nieuwe organisatie, maar zodanig dat iedere productgroep die zelfstandig een bepaalde product-marktcombinatie bedient als het ware zijn 'eigen' cultuur blijft behouden.

Machtsstrategie

De machtsstrategie ontstaat doorgaans vanuit positiemacht. Organisaties waarbij deze strategie wordt gehanteerd, zou je kunnen typeren als autoritaire structuren of organisaties waarin het coördinatiemechanisme 'direct toezicht' dominant is. Ook komt het voor dat deze strategie als laatste redmiddel wordt gehanteerd. Het blijft echter de vraag of je met machtsingrepen weerstand op een voldoende niveau weet op te lossen om je mensen mee te krijgen.

Instrumenten die op deze wijze worden toegepast, zijn bijvoorbeeld het geven van aanwijzingen, het wel of niet verstrekken van informatie, ontnemen van bevoegdheden en aanbieden van expertise. Het gebruik van de machtsstrategie heeft in ieder geval als gevolg dat men de bestaande machtsverhoudingen intact laat.

Machtsingrepen leiden doorgaans alleen tot wijzigingen in de inrichting van de organisatie. Dit soort ingrepen gaat meestal niet zo diep en brengt of een schokgolf teweeg, of leidt al vrij snel weer tot verstarring. Tevens moet je bedenken dat, als je vanuit dit niveau wilt ingrijpen, de marges smal zijn. In crisissituaties wordt dit soort ingrepen wel geaccepteerd, omdat er dan wordt toegegeven aan de roep om een sterke persoon.

Machtsingrepen

De gevaren van de machtsstrategie worden treffend uitgedrukt in de Dao De Jing (het duizenden jaren oude wijsheidsboek door Lao Zi).

'Harde en stijve dingen zijn metgezellen van de dood.
Soepele en zachte zaken horen bij het leven.
Daarom zal een stug wapen niet winnen.
Een onbuigzame boom breekt af.'

Het bovenstaande citaat is ontleend aan Van Hoof (2013.)

Doorstart

Een moderne variant van de machtsstrategie bij reorganisaties is het gebruik van het faillissement om door te starten. Deze strategie komt erop neer dat men de organisatie failliet laat gaan. Het gevolg is dat men daarmee ook – goedkoop – af is van de werknemers en de schuldeisers. De voortzitters van het bedrijf kopen dan de lucratieve onderdelen uit de boedel en gaan daarmee verder.

BRABANTS DAGBLAD, 5 JANUARI 2016

Doorstart voor transportbedrijf Riwo in Waalwijk

WAALWIJK – Verschillende bedrijfsonderdelen van de failliete Riwo Logistic Group in Waalwijk maken een doorstart. Voor diverse bedrijfsonderdelen zijn overnamekandidaten gevonden. Dat heeft de directie het personeel laten weten.

De Rooij XL dat binnen de Riwo Group onder meer bouwmaterialen en meeneemheftrucks vervoerde, is overgenomen door Van der Werff Logistics uit Heerenveen. Van der Werff Logistics zocht een locatie in Zuid-Nederland om van daaruit hun vervoer verder uit te breiden en zal dat voortaan vanuit Waalwijk gaan doen.

Vos Deventer heeft de bv's van Riwo in Roemenië overgenomen, inclusief de kan-

toren, loodsen en het personeel. Het onderdeel van Riwo dat zich de afgelopen jaren gespecialiseerd had in vervoersdiensten naar Zuid-Europa wordt overgenomen door K&H Forwarding uit Waalwijk. Dit bedrijf maakt onderdeel uit van Hes Logistics en transportbedrijf Kivits-Drunen. Kivits neemt ook de opslag van Riwo over. Bij het faillissement van Riwo verliezen in totaal 133 mensen hun baan. Het is nog niet duidelijk hoeveel medewerkers mee over kunnen naar de nieuwe eigenaren van de verschillende bedrijfsonderdelen. Wel hebben de verschillende overnamepartijen laten weten personeel nodig te hebben: chauffeurs, loodsmedewerkers en planners. Komende week komen er voor het personeel van Riwo informatiebijeenkomsten.

Normatief-reëducatieve strategie

Bij de normatief-reëducatieve strategie gaat men uit van begrippen als eenheid, samenwerken, groepsfilosofie en harmoniedenken. Normatief heeft betrekking op het feit dat normen en waarden een belangrijke rol spelen. Als je op deze manier intervenueert, ga je meestal uit van een positief mensbeeld. Technieken op dit niveau kosten veel tijd (en dus veel geld).

Door middel van dit soort ingrepen is het mogelijk dat je naast de technologie en de cultuur van een organisatie, ook op het relationele vlak wijzigingen kunt doorvoeren. Bij dit laatste valt te denken aan de wijze waarop mensen binnen een organisatie elkaar aanvullen. Het gaat dan om zaken als de stijl van leidinggeven, het werkklimaat en het leren hanteren van sympathieën en antipathieën.

Technieken die je daarbij kunt inzetten zijn onder andere opleiding en training, begeleiding, counseling en feedback. Dit soort ingrepen heeft een maximaal effect in kleine groepen met een dominante individucultuur.

Opleiding

Narratieve veranderingsstrategie

Een bijzondere *variant* die past binnen de normatief-reëducatieve strategie is de *narratieve veranderingsstrategie* (Abma, 1999). Bij deze strategie vormen betekenissen en waarden, zoals ingebed in verhalen, het aangrijpingspunt voor het in gang zetten van veranderingen.

De strategie is toegepast op een school voor dans en muziek waar men wat meer wilde doen aan de zorg voor de eigen gezondheid. Op de school kwamen veel blessures en psychische spanningen voor waar men veel te lang mee rondliep. Deze waren omgeven met taboes. Klagen was 'not done': de weg naar de top gaat immers gepaard met pijn. Doorzetten was het devies. Bij deze strategie worden in de eerste plaats de heersende normen, waarden en doelen opgespoord door langdurige observaties 'on the spot' en door interviews. Men noemt dat het reconstrueren van de heersende mythe. Een mythe geeft een verklaring voor de loop van de gebeurtenissen in de organisatie en de mensen die daarin een heldenrol vervullen. De verklaring is moeilijk in twijfel te trekken en bestand tegen argumentatie en debat. In de opleiding voor musici en dansers bestaat de mythe uit het gegeven dat het hoogste doel is de absolute top te halen. Dat gaat gepaard met strijd en de held is degene die zonder al te veel moeite de top bereikt. De antiheld geeft les op een provinciale muziekschool. Belangrijke waarden zijn:

- perfectie
- discipline
- gehoorzaamheid
- rivaliteit
- creativiteit
- artistieke

Deze mythe geeft het individu identiteit, bepaalt de regels tussen, in het voorbeeld, studenten onderling en tussen docenten en studenten.

In de tweede fase wordt de heersende mythe ter discussie gesteld, waarbij studenten de verhalen van docenten te horen kregen en omgekeerd. De bedoeling daarvan was deelnemers gevoeliger te maken voor de rationaliteit van de ander en ook om het wederzijds begrip te vergroten. De gesprekken leverden veel gegevens op, waaruit de onderzoekers een aantal dilemma's destilleerden. Dilemma's verwijzen naar keuzemomenten in het handelen waarbij geen van de alternatieven een optimale oplossing biedt.

In de school voor muziek en dans ging het om de volgende drie dilemma's:

- de vraag of een student de eigen grenzen zou moeten overschrijden of deze zou moeten respecteren
- de vraag of studenten docenten zouden moeten consulteren in geval van klachten of dat zij hun problemen zelf zouden moeten oplossen

- de vraag of gezondheidsklachten actief voorkomen zouden moeten worden, of dat het voldoende zou zijn om verergering te voorkomen op het moment dat klachten zich openbaren

In diverse workshops werd nagegaan in hoeverre de overgedragen mythe een adequaat antwoord bood op de ervaren dilemma's. Daarna werd in deze fase van het project de overgedragen mythe uitvergroet en werden metaforen geïntroduceerd om de verbeelding te prikkelen om nieuwe toekomstbeelden of mythen te scheppen. Daarbij werden vier scenario's geschetst.

We geven hiervan twee voorbeelden. Het basisscenario van de overgedragen mythe werd het scenario van de *survival of the fittest* genoemd. Bij een ander scenario ('de student in de schijnwerper') leerde de school studenten onder meer hoe hun lichaam functioneert onder normale omstandigheden en onder druk. Hierdoor zouden ze eerder in staat zijn te luisteren naar hun eigen lichaam en zodoende klachten kunnen voorkomen.

Ten slotte werd een werkdocument opgesteld waarin de dilemma's beschreven werden vanuit meerdere perspectieven. Daarnaast werden de scenario's gevat in prikkelende metaforen die een goed uitgangspunt vormden om de transformerende dialoog in de organisatie verder te stimuleren. In deze strategie is er bewust voor gekozen niet een scenario als nieuwe mythe voor te schrijven. Juist de schoolgemeenschap zelf, met als bron het werkdocument, moet het gesprek voortzetten over de plaats van de gezondheid in de opleiding.

Deze werkwijze lijkt een beetje op wat Scharmer (2010) in zijn – complexe – veranderingsmodel van *Theory U* zegt, namelijk dat alleen wanneer mensen gezamenlijk in staat zijn met open geest, open hart en open wil een situatie te benaderen, eerst dan zijn zij gezamenlijk in staat om veranderingen te realiseren. Essentieel is anders naar de werkelijkheid te kijken, niet doordenken in oude patronen en oplossingen. Niet meer van hetzelfde, maar werkelijke vernieuwing in relatie met de context waarbinnen de organisatie opereert. Het gaat te ver om Theory U hier nader te expliciteren. Wil je meer weten, raadpleeg dan het boek van Scharmer of neus eerst wat rond op het internet.

Theory U

Verhalen vertellen

Voorbeeldgedrag

Dat verhalen een grote rol kunnen spelen bij veranderingen, zien we ook bij sterk optredende leiders die door middel van verhalen vertellen en voorbeeldgedrag gewenste veranderingen in de organisatie weten te stimuleren. Een voorbeeld daarvan is de leider van een grote multinational die het leerproces van zijn managers ondersteunde door bij elke start van een *management development*-programma te vertellen hoe hij de toekomst voor zich zag en wat er verwacht werd van de managers om die toekomst waar te maken. Een ander voorbeeld is de leider van een multinational die verhalen vertellend door het bedrijf liep, uiteraard ook weer over hoe hij de toekomst voor zich zag. Daarbij sprak hij zo veel mogelijk mensen aan op wat zij deden. Hij wilde zo het besef kweken dat wat men doet relevant dient te zijn voor waar het bedrijf mee bezig is om zijn toekomst waar te maken. Bij deze en andere rituelen hebben leiders bij uitstek de kans 'hun' verhaal te vertellen, waarbij ze mensen hoop kunnen geven voor de toekomst.

Rituelen

Er is echter wel een gevaar, en dat is dat de leider op hol kan slaan en de meute achter hem aan gaat lopen zoals bij de rattenvanger van Hamelen. Dat gevaar bestaat bij de narratieve strategie en het veranderingsmodel van Scharmer niet. Hoe belangrijk de leider daar ook is, hij zorgt ervoor dat

men *gezamenlijk* optrekt in het her- en erkennen van het probleem en de aanpak ervan.

Het verband tussen type verandering en strategie

Volgens Mintzberg hoort bij het type continue, kleine veranderingen een facilitaire of rationeel-empirische aanpak. Ingrijpende, grootscheepse reorganisaties vragen om machtsingrepen of een normatief-reëducatieve aanpak.

De relatie tussen het type verandering, de bijhorende strategieën en de voornaamste activiteiten daarin, vatten we samen in tabel 5.4.

TABEL 5.4 Samenhang type verandering, veranderingsstrategie en kernactiviteit volgens Mintzberg

Type verandering	Veranderingsstrategie	Typerende kernactiviteiten
Kleine, continue veranderingen	Facilitaire of rationeel-empirische strategie	Overleggen of overtuigen
Ingrijpende, grootscheepse veranderingen	Normatief-reëducatieve of machtsstrategie	Opleiden/indoctrinatie of gebruik machtsinstrumenten

5.2.3 De veranderingsstrategieën van De Change Factory

We zagen al dat Mintzberg aangaf dat het type verandering belangrijk is voor de keuze van de strategie. In *Het idee verandering* van de Change Factory (1999) hanteert men als uitgangspunt dat je bij het formuleren en implementeren van een veranderingsstrategie eerst een goed beeld moet hebben van het soort verandering dat speelt en het soort organisatie waarbinnen de verandering moet worden gerealiseerd.

Men onderscheidt koude en warme veranderingen en koude en warme organisaties.

De termen koud en warm vinden wij overigens niet zo gelukkig gekozen.

Voor de term koude organisatie roept bij mensen weerstand op. Wie werkt er nu graag in een koude organisatie? Niettemin volgen wij het taalgebruik uit *Het idee verandering*.

Op basis van deze twee invalshoeken komt men tot twee typen verandering en twee typen organisatie. Uiteindelijk ontstaan hierdoor vier strategieën.

Bij een *koude verandering* handelt men vanuit een crisissituatie. Het is voor iedereen duidelijk dat er sprake is van een levensbedreigende situatie en de noodzaak van de verandering staat vast.

Bij een *warme verandering* is de overtuiging van een enkele topmanager voldoende basis voor de verandering (de drijvende kracht achter de verandering). De ambitie en intrinsieke motivatie van managers en medewerkers maakt dat er voortdurend naar verandering en verbetering wordt gezocht, en er is de wens om geleidelijk te groeien.

Bij een *koude organisatie* ziet men weerstand als barrière die moet worden geslecht of omzeild, bepaalt het management het gewenste gedrag, de taken en doelstellingen, en is de cultuur te kenschetsen als bureaucratisch en cynisch.

In een *warme organisatie* is de drijvende kracht interne betrokkenheid. Het management inspireert de rest van de organisatie met zijn visie en ideeën

Koude
verandering

Warme
verandering

Koude
organisatie

Warme
organisatie



en men ervaart weerstand niet als negatief maar men zoekt juist naar wegen om deze in positieve zin te gebruiken.

Op de website tref je een vragenlijst aan waarmee je veranderingen en organisaties in termen van warm en koud kunt typeren.

Om de juiste keuze te kunnen maken relateert men de twee aspecten aan elkaar, waardoor er vier kwadranten ontstaan, die elk een eigen aanpak vragen (zie tabel 5.5). Hierdoor wordt voorkomen dat men bij veranderingen een door welke theorie of opvatting dan ook aangeprezen 'one best way' gaat volgen. We geven eerst het verband aan, daarna lichten we de onderscheiden strategieën toe aan de hand van een voorbeeld.

TABEL 5.5 Verband tussen type verandering, type organisatie en veranderingsstrategie

	Koude organisatie	Warme organisatie
Koude verandering	Interventiestrategie Reactief veranderen	Transformatiestrategie Interactief veranderen
Warme verandering	Implementatiestrategie Actief veranderen	Vernieuwingsstrategie Proactief veranderen

5

Interventie- strategie

Bij de *interventiestrategie* is sprake van reactief veranderen. De nood is hoog en deze kan gemakkelijk expliciet worden gemaakt met feiten, vooral met cijfers (zie voorbeeld 5.3). Er zijn aanzienlijke kostenoverschrijdingen, voortgaande verliezen en dergelijke. Als er bovendien sprake is van een koude situatie, is hard ingrijpen in cijfers, bedrijfsprocessen, structuren en systemen onvermijdelijk op straffe van de ondergang.

VOORBEELD 5.3

Verzekeringsmaatschappij

De *interventiestrategie* is toegepast bij een verzekeringsmaatschappij. Het bedrijf dreigde marktaandeel te verliezen en het ging financieel slecht. De eerste stap die het management doorvoerde was het expliciet maken van de hachelijke financiële situatie onder meer door alle directiechauffeurs af te schaffen. Vervolgens werd er een grootschalig project opgezet voor het herbepalen van de kerntaken, waardoor er 600 arbeidsplaatsen kwamen te vervallen.

Implementatie- strategie

Bij de *implementatiestrategie* is sprake van actief veranderen. Er is sprake van een warme verandering, bijvoorbeeld bij een aantal topmanagers die ervan overtuigd zijn dat het anders, beter moet, terwijl de rest van de organisatie daar nog lang niet van overtuigd is (een koude organisatie). De te volgen strategie is sterk pragmatisch van boven naar beneden en indirect. Dat wil zeggen dat de nieuwe normen en waarden indirect worden overgebracht, via structuren en systemen, waardoor gewenst gedrag wordt geconditioneerd. Voor een voorbeeld verwijzen we naar de case van de woningbouwvereniging, die we hierna in paragraaf 5.3.2 nog bespreken.

Bij de *transformatiestrategie* gaat het om interactief veranderen. Het definiëren van gewenst gedrag, het stellen van uitdagende doelen en het vaststellen van prioriteiten gebeurt in een dialoog tussen managers en medewerkers. Omdat het gaat om een koude verandering staat niet ter discussie wat er moet worden veranderd, maar hoe er veranderd moet worden. Zie voorbeeld 5.4.

**Transformatie-
strategie**

VOORBEELD 5.4

Voedingsmiddelenconcern

De transformatiestrategie werd toegepast bij een voedingsmiddelenconcern. Het topmanagement was ervan overtuigd dat om de groeidoelestellingen te halen er anders gewerkt moest worden, namelijk meer resultaatgericht. Er was een concrete duidelijke noodzaak. Maar omdat er sprake is van een warme organisatie kan het management vertrouwen op het probleemoplossende vermogen van de medewerkers en de autonome motivatie van betrokkenen. Men gebruikte daarvoor echter – koude – instrumenten als de *balanced scorecard* gekoppeld aan de financiële cyclus om de verandering door te voeren, waarbij de medewerkers kunnen meedenken over en verantwoordelijk zijn voor de invulling van het systeem.

De *balanced scorecard* is een model waarmee de prestaties van een organisatie of team op een evenwichtige wijze kunnen worden beoordeeld. Evenwichtig wil zeggen dat financiële en niet-financiële kerngegevens in de prestatiemeting worden meegenomen. Meer hierover is te vinden in *Op kop met de balanced scorecard*, met als ondertitel *Strategie vertaald naar actie* van Kaplan en Norton (2011).

Bij de *vernieuwingsstrategie* is er sprake van een proactieve verandering. Men vernieuwt door zelfgeformuleerde ambities die dankzij de hoge mate van betrokkenheid en geestdrift met succes worden opgepakt. Zie voorbeeld 5.5.

**Vernieuwings-
strategie**

VOORBEELD 5.5

Internetbedrijf

De vernieuwingsstrategie is gevolgd door een internetbedrijf. Dit is een zeer snel groeiende sector, waarin spelers steeds proberen hun concurrenten voor te blijven, wat dus vraagt om een proactieve benadering. Men zorgt ervoor dat er veel contacten zijn met klanten en met elkaar. Er worden ideeën uitgewisseld, men gebruikt 360 graden-feedback bij de medewerkers en pakt de zaken die daaruit als problemen naar boven komen ook op door middel van verbeterprojecten. Daarnaast vinden er allerlei sessies plaats waarin medewerkers vanuit alle geledingen en van verschillend niveau onderwerpen kunnen inbrengen en er wordt gesproken over wat goed gaat en wat niet.

In hoofdstuk 2 heb je kennism gemaakt met de exo-organisaties. Dat zijn exponentieel groeiende organisaties die voortspruiten uit het benutten van de digitale technologische mogelijkheden in samenwerking met

Exo-organisaties

NRC, 4 MEI 2016

Snelle squads voor de ING-klant

ING nam zichzelf op de schop en voerde 'zelfsturende teams' in. Ze moeten snel en creatief reageren op behoeftes van klanten.

Anderhalf jaar geleden wijzigde ING de organisatie radicaal. Er werd een compleet nieuwe manier van werken ingevoerd: agile. Afgekeken van hippe en vernieuwende technologiebedrijven als Netflix, Spotify en Zappos. Agile betekent vrij vertaald: vlug en beweeglijk. Bedrijven die zo werken, doen dat vanuit de gedachte dat de wereld in hoog tempo verandert, gedreven door technologische ontwikkelingen. De behoeftes van klanten veranderen even snel mee. Wie klanten tevreden wil houden en de concurrentie voorblijven, moet zelf dus ook snel en wendbaar zijn [...]

Hoe het werkt? Schlatmann (directielid ING) vertelt dat er geen afdelingen meer bestaan. Dus niet langer bedenkt de ene club iets, om het vervolgens over de schutting te gooien bij de andere en dan maar te wachten of en wanneer die er iets mee doet. Hiërarchie en bureaucratie zijn grotendeels verdwenen, vervolgt hij. In plaats daarvan werkt ING met autonome en multidisciplinaire teams, squads geheten. Deze kleine groepjes werknemers met verschillende achtergronden (denk aan data-analisten, marketeers, productmanagers, IT'ers) komen ad hoc bij elkaar om een idee uit te werken. Ze moeten dat in principe razendsnel kunnen. Binnen een week of drie moeten ze klaar zijn met een 'sprint'. De teams kunnen bezig zijn met een nieuw product of dienst of een deel daarvan. De jonge bankier met de smiley-app en zijn collega's vormen samen een squad.



externe bronnen als leveranciers en klanten. Bedrijven als Airbnb, Uber, Tesla en Tangerine (Canadese bank) dreigen hele bedrijfstakken te verwoesten. In alle directiekamers van de grote banken staat de vraag hoe dit gevaar te keren regelmatig op de agenda. We zien ook langzaam maar zeker antwoorden komen. Een van de grote traditionele organisaties die een antwoord hebben gevonden op deze disruptieve veranderingen is ING. Uit een verslag hierover in de *NRC* van 4 mei 2016 citeren we hierna enkele passages.

Het gehele artikel hebben we opgenomen op de website.

Duidelijk is dat ING met deze vernieuwingsstrategie een antwoord geeft op de uitdaging waarvoor zij door de (financiële) technologische ontwikkelingen is geplaatst. Is de vernieuwingsstrategie ook een echte vernieuwing die succes teweegbrengt, of de zoveelste modegril in organisatieland die voorbij waait zoals vele eerder?

De tijd zal het leren, maar dat er wat moet gebeuren om de financieel-technologische ontwikkelingen in het bankwezen te integreren is haast vanzelfsprekend om niet opgeslokt te worden door ...! Op het moment dat je dit leest weet je misschien al meer dan wij op het moment van het inleveren van het manuscript voor deze zesde druk.

Als we onderscheid maken tussen wat er verandert en hoe de verandering zou dienen te gebeuren, dan verschillen de strategieën op de in tabel 5.6 aangegeven wijze van elkaar.



Wat en hoe

TABEL 5.6 Strategieën: wat en hoe

<p>Interventiestrategie Wat: ligt vast Hoe: ligt vast</p>	<p>Transformatiestrategie Wat: ligt vast Hoe: participatie met betrekking tot invullen van instrumenten</p>
<p>Implementatiestrategie Wat: ligt vast Hoe: wordt bepaald door strakke sturing en vastgelegde werkwijzen</p>	<p>Vernieuwingsstrategie Wat: medewerkers hebben ook eigen ambities Hoe: er is sprake van interne betrokkenheid</p>

Je kunt tabel 5.5 en tabel 5.6 gebruiken als richtsnoer voor het bepalen van de passende veranderingsstrategie. Door goed de situatie in te schatten, kun je onverstandige maatregelen voorkomen. Bijvoorbeeld door te zeggen dat je altijd medewerkers bij veranderingen moet betrekken. Als je in een koude organisatie in een koude verandering zit, moet je als veranderaar als een brandweerman ongestoord de brand kunnen blussen. Zit je in een koude verandering in een warme organisatie dan is het onverstandig als je de – noodzakelijke – verandering bij je medewerkers door de strot duwt.

De interventie- en implementatiestrategieën verschillen voornamelijk door de aard van de verandering. Bij de interventiestrategie is de nood hoog en een onmiddellijke reactie vereist. Bij de implementatiestrategie is de verandering een gevolg van de visie op de toekomst.

Beide zijn goed vergelijkbaar met de machtsstrategie zoals die bij de veranderingsstrategieën van Mintzberg aan de orde is geweest.

De term implementatiestrategie is volgens ons niet zo gelukkig gekozen. Immers, vormt niet elke strategie – per definitie – een leidraad in het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies die noodzakelijk zijn om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen tot stand te brengen?

We hebben de vier strategieën uit *Het idee verandering* besproken omdat op systematische en overzichtelijke wijze tot uitdrukking wordt gebracht wat het verband is tussen het type verandering, het type organisatie en de daarbij best passende strategie.

5.2.4 De veranderingsstrategieën van De Caluwé

In de theorie van De Caluwé wordt een bepaalde manier van denken over de aanpak van een verandering weergegeven door een kleur. Er worden vijf kleuren, dat wil zeggen werelden van het denken over veranderen, onderscheiden. Voor een filmische impressie verwijzen we graag naar een video-presentatie op YouTube van onder meer de auteurs De Caluwé en Vermaak van het boek *Leren veranderen* (2006).

De vijf veranderwerelden hebben de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit.

Geeldrukdenken



Deze benadering is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. Uitgangspunt is dat machtsvorming al een veranderingsproces op zich is. Beleid maken of een projectprogramma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen en uitonderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten. Als de macht eenmaal gevormd is, kunnen veranderingen worden afgedwongen, maar het steeds manoeuvreren met de machtsbalans blijft een constante opgave.

Doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door belangen te bundelen, door win-win-situaties te maken en door politiek spel, macht en onderhandelen. In een dergelijk proces opereren vereist van de veranderaar politieke vaardigheden en de competentie om te gaan met een complex belangenveld. Onafhankelijkheid is een belangrijke eigenschap. Communiceren, mediation, onderhandelen, werken met derde partijen zijn favoriete interventies.

Blauwdrukdenken



Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan.

In deze denkrichting gaat het erom de uitkomst of het resultaat zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg ernaartoe (wat er moet gebeuren om er te komen) wordt zo veel mogelijk volgens rationele argumenten berekend en gepland. Uitgangspunt is een maximale voorspelbaarheid van de uitkomst. Onderweg kan worden bijgestuurd om het resultaat te bereiken. 'Eerst denken, dan doen' is het motto. Denken en doen zijn volgtijdelijk aan elkaar gerelateerd.

Men tracht de menselijke irrationaliteit uit te schakelen, omdat die verstorend kan werken. Favoriete interventies zijn: doelen stellen en vastleggen, activiteiten plannen, rationele analyses maken. De competenties van de veranderaar liggen in het aandragen van expertkennis die de rationaliteit ondersteunt, in het plannen en in het vasthouden van de doelen.

Ratio

Rooddrukdenken



Deze denkwijze vindt zijn grondslag in de klassieke *human relations*-beweging.

Mensen kunnen worden verleid en gestimuleerd. Het moet aantrekkelijk en aangenaam worden gemaakt om te veranderen. Het 'wij-gevoel' (het gevoel te behoren tot een sociale groep of familie) is sterk ontwikkeld in deze denkrichting. Het inzetten en adequaat gebruiken van instrumenten uit het humanresources-management, zoals belonen, beoordelen, carrièreplanning, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement en promotie, worden effectief geacht. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van talenten, van het beste uit mensen halen en een optimale combinatie creëren van mens en organisatie. Mensen doen iets als ze er iets anders (meestal iets immaterieels) voor terugkrijgen: het ruilprincipe.

Het ruilprincipe

De verandering laat zich slechts matig voorspellen of beheersen, omdat de uitkomst wordt gemaakt en gedefinieerd met de 'slachtoffers'. Om redenen van ethiek, draagvlak of moraal zijn sturingsmogelijkheden beperkt. Favoriete interventies zijn communicatie, samenwerken, overtuigen, teambuilding, motiveren, verlokken en verleiden. Sfeer, teamspirit, je thuis voelen zijn erg belangrijk. De veranderaar moet zorgvuldig zijn, mensgericht en vertrouwenwekkend.

Groendrukdenken

Veranderen en leren hebben in deze denkrichting conceptueel veel gemeen.

Het achterliggende denken hier is: mensen veranderen of in beweging krijgen vindt plaats door ze te motiveren om te leren, door ze bewust onbekwaam te maken. Je brengt ze in leersituaties en tracht het lerend vermogen te vergroten. Door leren maken mensen zich andere manieren van doen eigen. En ook door afleren en vallen en opstaan.

De uitkomst van de verandering laat zich moeilijk voorspellen, omdat een en ander afhankelijk is van hoeveel, hoe snel en op welke wijze mensen



leren. Dat is op zijn beurt weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke.

Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren, leren in de breedste zin van het woord, reflectie, zijn veelgebruikte interventies. Denken en doen worden bij voorkeur tegelijk en gekoppeld benaderd. De veranderaars zijn coaches en didactici. Zij scheppen ruimte en veiligheid voor leren. Ze coachen en geven feedback. Ze fungeren als voorbeeld én rolmodel.

Leren

Witdrukdenken



Zelforganisatie

Dit denken is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair denken. De chaostheorie of de theorie van de complexiteit draait om levende, complexe systemen met een zeer beperkte voorspelbaarheid. Een centraal begrip is zelforganisatie. Stacey (1996) definieert het als: 'het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels, zonder dat er een overall beeld is wat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen.' Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer-, vernieuwings- en evolutieprocessen. Het systeem raakt soms uit evenwicht, maar hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht.

In dit denken vindt verandering veelal autonoom plaats. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (door een veranderaar of manager) is maar zeer beperkt mogelijk: eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert.

De veranderaar kan iedereen zijn. Het is van belang om beweging en verandering (vooral patronen) waar te nemen, dingen te laten gaan en te dynamiseren en blokkades te verwijderen. De slogan 'crisis is kans' is hier van toepassing.

De veronderstellingen achter de vijf manieren van denken kunnen samengevat worden in figuur 5.2.

FIGUUR 5.2 Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

Mensen zullen veranderen als je...	
Geeldrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • belangen bij elkaar brengt. • win-winsituaties creëert. • de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen. • de neuzen kunt richten van mensen die "ertoe doen".
Blauwdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert. • een goed plan maakt van A naar B. • keuzes baseert op inhoudelijke expertise en bewijzen. • de stappen goed monitort. • alles zo veel mogelijk beheerst. • complexiteit reduceert.
Rooddrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • ze op de juiste manier motiveert. • het voor mensen aangenaam maakt. • HRM-instrumenten inzet. • ze aandacht, respect, vertrouwen en erkenning geeft.
Groendrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen. • ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien. • ze in staat stelt eigen leerdoelen te stellen. • geschikte leersituaties kunt creëren. • ze helpt groeien.
Witdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • aansluit op de natuurlijke weg. • ruimte geeft voor eigen energie, inspiratie en kracht van mensen. • dynamiek wilt duiden en kunt zien waar de tijd rijp voor is. • blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert.

Je ziet dat elke kleurbenadering zijn sterke kanten heeft en voor bepaalde situaties geschikt is. Maar elke benadering kent ook zwakke kanten. In figuur 5.3 worden de valkuilen die aan elke benadering vastzitten weergegeven.

FIGUUR 5.3 Valkuilen van de verschillende kleurenbenaderingen

Benadering	Valkuil
Geeldrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • luchtfietserij • machtsstrijd (lose-lose)
Blauwdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • over mensen heen walsen • irrationele en externe aspecten negeren
Rooddrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • zachte heelsemeesters, stinkende wonden • negeren van het machts spel • de organisatie wordt een dwangbuis
Groendrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • ontkenning dat niet iedereen alles wil of kan leren • gebrek aan prioritering en actie, overmaat aan empathie en navelstaren
Witdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • onvoldoende inzicht in drijvende krachten • laissez faire van medewerkers • 'opzadelen' met zelfsturing • modieus gewauwel

5.3 Strategiekeuze en toepassing

Je kent nu verschillende strategiebenaderingen. Maar welke strategie is in een gegeven situatie de meest juiste? Welke factoren dat mede bepalen zie je in paragraaf 5.3.1. Daarna zie je in paragraaf 5.3.2 een toepassing van de strategiebenadering in een concrete situatie.

5.3.1 Strategiekeuze

Met de strategie leg je in hoofdlijnen vast wat er zal gaan gebeuren. Het is meestal niet gemakkelijk om later in het proces van die hoofdlijn af te wijken. Het is net als bij het bouwen van een huis. Als de bouwtekening is vastgesteld, is het tijdens het bouwproces heel moeilijk om nog ingewikkelde bouwaanpassingen te realiseren. Iedereen die wel eens gebouwd heeft, weet dat daar in zulke situaties een aanzienlijke prijs voor wordt betaald. Zo kun je een veranderproces ingaan door van medewerkers te vragen mee te denken over het realiseren van de verandering. Maar dan kun je later in het veranderproces, wanneer de uitkomsten van het meedenken je tegenvallen, niet opeens – ongestraft – besluiten dat jij voortaan weer van bovenaf gaat bepalen hoe het verder moet. Jouw medewerkers zullen dan ongetwijfeld tegen je zeggen: 'Eerst vraag je ons mee te denken, maar als er iets anders uitkomt dan jij wilt, straf je ons af. Als jij het zo goed weet, waarom zouden wij dan nog meedenken!'

Om deze reden is het van belang dat je in een gegeven situatie de meest juiste strategie vaststelt. Die juiste keuze is de resultante van de overwegingen bij de zes hierna genoemde factoren:

- 1 het type organisatie
- 2 het type verandering

- 3 competenties van de veranderaars
- 4 belangen
- 5 randvoorwaarden: tijd en geld
- 6 verandervermogen

Op deze factoren gaan we nu wat dieper in.

Het type organisatie

Bij de Change Factory hebben we het onderscheid leren kennen tussen de koude en warme organisatie. In hoofdstuk 2 heb je organisaties van het type model A en type model B gezien.

Het ligt voor de hand dat een ontwerpbenadering, machtsbenadering, blauwe benadering of interventiebenadering past in een koude organisatie en/of organisatie van het type model A, en dat een ontwikkelbenadering, normatief-reëducatieve benadering, witte benadering of vernieuwingsbenadering past in een warme organisatie of organisatie van het type model B. Het type organisatie geeft dus vaak al een inkijkje in hoe men daar gewoonlijk tegen veranderingen aankijkt. Gevaarlijk wordt het wanneer het management die voorkeur voor een bepaalde strategie onbewust uitgangspunt maakt van zijn handelen. Want wat als de situatie nu net even vraagt om een andere benadering, is het management dan in staat om van de voorkeursbenadering af te stappen? In de praktijk blijkt dat niet altijd even gemakkelijk. De macht van de gewoonte is ijzersterk. 'We hebben het altijd zo gedaan, dus doen we het nu ook.'

Groepsdenken

Tegen de heersende opvatting – van de groep – ingaan, is niet gemakkelijk. Om het groepsdenken te doorbreken moet je sterk in je schoenen staan en niet bang zijn voor de gevolgen daarvan. Denk maar eens aan het beroemde lijnenexperiment van psycholoog Asch, waaruit naar voren kwam dat mensen geneigd zijn zich aan te sluiten bij de groepsmening zelfs al is die aantoonbaar onjuist. (Het lijnenexperiment komt verderop nog aan de orde in paragraaf 7.2.)

De Caluwé zegt zijn theorie onder meer ontwikkeld te hebben om managers de mogelijkheid te bieden makkelijk met elkaar te praten over hun voorkeuren in termen van zijn kleurenbenadering. Wij stellen dat het belangrijk is om je bij je strategiekeuze bewust te zijn van de bril waarmee je naar veranderingen kijkt.



Het type verandering

Een verandering kan breed of smal zijn (team, afdeling, organisatie) en/of diep naar niveaus.

Naarmate de verandering breder gaat (team, afdeling, organisatie) en dieper gaat (en daarmee vaak ook complexer wordt), zal er bijvoorbeeld meer van een groene of witte veranderingsaanpak sprake moeten zijn. Bij een oppervlakkige verandering wordt er vaak niet meer gevraagd dan het toepassen van een andere routine. Een heel simpel voorbeeld: je gaat een formulier nu niet meer met de hand invullen, maar op de computer. In dit geval leer je een nieuw kunstje. Het kunstje leren wordt ook wel *single loop learning* genoemd. Daarbij past meer een rode of blauwe strategiebenadering.

Single loop learning

Wanneer er sprake moet zijn van een gedragsverandering, hoe eenvoudig ook, dan zal vaak ook de houding van de betreffende persoon moeten mee veranderen, wat het volgende voorbeeld kan verhelderen.

VOORBEELD 5.6

Kopje koffie

De administratieve en verkoopmedewerkers in een garagebedrijf zijn gewend hun kopje koffie te halen bij een centraal in het bedrijf, en bij de leestafel voor wachtende klanten, opgestelde koffieautomaat. Klanten die hun auto ter reparatie aanbieden en moeten wachten op de uitvoering daarvan, worden door de receptiemedewerkster erop gewezen dat zij vrij zijn een kop koffie te nemen uit de koffieautomaat.

De medewerkers die tijdens hun werk voor zichzelf of voor hun klant een kop koffie halen, werd door het management gevraagd om op elk moment dat zij koffie haalden bij de automaat aan de wachtende klanten te vragen of zij nog zin hadden in een kop koffie of thee. Indien de vraag beantwoord werd met ja, werd men ook geacht de kop koffie te bereiden en aan de wachtende klant te overhandigen. Dat had ook als voordeel dat wachtenden werden begroet door de medewerkers die koffie haalden. Er was dan even contact. En men werd niet achteloos overvallen door iemand die, zonder boe of bah te zeggen, goed voor zichzelf zorgde, zonder zich te bekommeren om het wel en wee van de klanten die eigenlijk het verdienen van hun boterham mogelijk maakten. Deze gedragswijziging lijkt een kleine verandering, maar wel een die vraagt om een gastvrije houding naar wachtende bezoekers. Dat bleek niet voor iedereen vanzelfsprekend. Sommige medewerkers (met name de administratieve medewerkers) hadden veel moeite om zich gastvrij op te stellen tegenover de wachtenden. Ze vonden dat het niet tot hun functie behoorde. Het zich gastvrij opstellen als een normale werkhouding bleek voor hen meer dan het leren van een kunstje. Zij moesten zich bewust worden van wat hun 'oude' gedrag voor een effect had op de wachtenden aan de leestafel.

In het algemeen geldt dat hoe dieper de verandering gevolgen heeft voor het gedrag van medewerkers des te meer er een attitudeverandering noodzakelijk is. Leren dat is afgestemd op het vergroten van inzicht noemt men *double loop learning*. Hierbij past een ontwikkelbenadering, normatief-reeducatieve benadering, vernieuwingsbenadering of een groene of witte strategiebenadering.

Double loop learning

Competenties van de veranderaars

Stel dat een organisatie dient te veranderen van een hiërarchische structuur en cultuur naar een op samenwerking gebaseerde organisatie, waarbij het management de medewerkers dient te faciliteren in plaats van voor te schrijven wat ze moeten doen. Is het management, dat zijn positie legitimeerde op basis van macht, dan in staat tijdens en na het veranderingsproces zijn machtspositie los te laten om coachend en inspirerend leiding te geven?

Van een manager die zijn functie uitoefent op basis van zijn macht, mag verwacht worden dat hij uitermate goed in staat is veranderingen op basis van een ontwerp- of machtsstrategie uit te voeren, maar waarschijnlijk is hij minder geschikt om een ontwikkelstrategie uit te voeren. Op dezelfde wijze redenerend geldt uiteraard ook het omgekeerde.

Dit betekent dat als het huidige management vooral op macht georiënteerd is, de ontwikkelstrategie weinig kans van slagen heeft. Tenzij het management in staat is 180 graden te veranderen ...



“Welcome to Change Management 101.
We’ll start with some free falls.”

Op dezelfde wijze redenerend geldt uiteraard ook dat wanneer het management nu sterk faciliterend werkt ten behoeve van de medewerkers, het weinig kans op succes heeft met het uitvoeren van een machtsstrategie.

Het management zal zich bij een organisatieverandering van enige importantie dan ook moeten afvragen of men de verandering zelf kan uitvoeren. Maar het zich laten vervangen door een interim-manager is in wezen een schijnoplossing, omdat op een gegeven moment de interim zal verdwijnen. Dezelfde manager is dan weer aan zet in een constellatie die eigenlijk niet meer bij hem past. De manager die de verandering predikt, kan deze eigenlijk zelf niet uitvoeren. Kan hij dan niet beter meteen plaatsmaken voor een

nieuwe meer voor die situatie geschikte leider? In hoofdstuk 8 wordt verder in gegaan op de leider als veranderaar.

Belangen

Het management zal meer moeten ingrijpen als verschillende, tegenstrijdige belangen tegen elkaar moeten worden afgewogen. Hierbij denk je dan meteen aan een gele strategiebenadering.

Randvoorwaarden: tijd en geld

Een ontwikkelstrategie kost veel tijd en geld, onder andere doordat men niet precies weet waar men al lerend uit zal komen. Als men niet over tijd en geld beschikt zal men de verandering eerder met stoom en kokend water laten plaatsvinden.

Verandervermogen

Voorgaande overwegingen komen grotendeels overeen met de aspecten die we in hoofdstuk 4 bij het verandervermogen hebben genoemd. Daar ging het eigenlijk om de vraag welke factoren een goede voedingsbodem vormen voor de verandering (kiem) of welke factoren mogelijk zullen gaan zorgen voor voetangels en klemmen in het veranderingsproces.

We bevelen je aan de in dat hoofdstuk gemaakte analyse nog eens te bekijken en voor zover je dat al niet had gedaan daar alsnog consequenties aan te verbinden voor de strategiekeuze. Om je op weg te helpen geven we je een voorbeeld. Een factor die in hoofdstuk 4 aan de orde is geweest zijn conflicterende belangen. Als je van tevoren kunt inschatten dat dit thema zich gaat voordoen, dan doe je er verstandig aan bij de vormgeving van jouw veranderingsstrategie ruim aandacht te geven aan het geeldrukdenken.

5.3.2 Toepassen van de veranderingsstrategie

Eerder in dit hoofdstuk heb je kennisgemaakt met de bouwstenen van de strategie, die we hier in vraagvorm nog eens weergeven:

- In hoeverre wordt het doel van de verandering vastgelegd?
- Hoe vindt de sturing van het proces plaats (*top-down* of *bottom-up*)?
- Wie worden er bij de besluitvorming betrokken?
- Waar wordt de benodigde kennis vandaan gehaald, is deze vooraf aanwezig of al werkend te verzamelen?
- Wie zijn de experts (externe consultants of eigen medewerkers of een combinatie daarvan)?
- Hoe wordt er intern en extern gecommuniceerd?
- Welke motivatoren worden er aangesproken om de verandering te doen slagen (dwang van buitenaf of van binnenuit)?
- Hoe wordt het verandertraject gepland (hoe nauwkeurig wordt er met behulp van mijlpalen gepland)?
- Hoeveel menskracht en geld is er beschikbaar om de veranderingen door te voeren?

De antwoorden op deze vragen geven in combinatie met het type verandering, het type organisatie, competenties, belangen, tijd en geld in grote lijnen aan hoe we de verandering gaan implementeren. De intentie is hier niet om een compleet beeld neer te zetten, maar om aan te geven hoe je je kunt laten inspireren door de verschillende theorieën om uiteindelijk jouw veranderstrategie op maat te ontwikkelen. We passen dat toe op een situatie bij een woningbouwvereniging.

Implementatie

Praktijkcasus: Woningbouwvereniging

Casebeschrijving

Een afdelingsmanager bij een woningbouwcorporatie is verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de wijken waar woningen worden verhuurd. Hij stuurt een team aan van leefbaarheids- en wijkconsulenten.

De wijkconsulent is verantwoordelijk voor een goede communicatie en relatie met bewoners, de eerste opvang en het signaleren van probleemsituaties in wijken. Bij moeilijk oplosbare situaties wordt de consulent leefbaarheid ingeschakeld.

De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor het goed functioneren van zijn afdeling, voor de voortgang van de projecten in het kader van de leefbaarheid en voor goed overleg met bewoners en instanties die aan de leefbaarheid bijdragen.

Hij ervaart dat binnen zijn team leefbaarheidsconsulenten en wijkconsulenten slecht met elkaar samenwerken.

Men is gewend om een vaststaand takenpakket uit te voeren. De individuele leden zijn ieder voor zich ter zake kundige consulenten. Er is echter geen sprake van een zelfkritische houding en openheid over hoe de dingen gaan. Wanneer de leefbaarheidsconsulent meedenkt over het functioneren en de werkzaamheden van de wijkconsulent, wordt dat gezien als bedreigend. Het wordt niet geaccepteerd door de wijkconsulent. Activiteiten worden ontwikkeld op basis van eigen ideeën, waarin de klant maar 'mee moet gaan'.

De huidige organisatie vraagt echter dat de problemen waar men tegenaan loopt gezamenlijk, klantgericht worden opgelost. De kennis en ervaring van alle betrokken teamleden zijn van belang, niet alleen voor de oplossing van de problemen, maar ook voor een gezamenlijk gedragen uitvoering. Zonder de inbreng van het team is ook de rest van de organisatie niet in staat bij te dragen aan gewenste oplossingen.

De afdelingsmanager stelt als doel een team te smeden, bestaande uit teamleden die elkaar aanvullen en helpen en zich bovendien verantwoordelijk voelen voor de prestaties van het geheel.

De 'fit' naar niveaus geeft hij weer in tabel 5.7.

TABEL 5.7 'Fits' naar niveaus Woningbouwcorporatie

Oude 'fit'	Nieuwe gewenste 'fit'
<i>Strategisch beleid</i>	<i>Strategisch beleid</i>
Gericht op denken van binnen naar buiten.	Gericht op denken van buiten naar binnen.
Organisatie bepaalt wat goed is voor de klant.	Klantgestuurd en klantgericht.
<i>Functie</i>	<i>Functie</i>
Gericht op vastgestelde taken.	Gericht op resultaten.
Gericht op een tevreden leidinggevende.	Gericht op de tevreden klant.
<i>Gedrag</i>	<i>Gedrag</i>
Werken op basis van vaststaand takenpakket met eigen invulling van de baan.	Werken vanuit teamgedachte met oog voor resultaat.

Factoren die het verandervermogen negatief beïnvloeden zijn volgens de afdelingsmanager onder meer:

- de mening dat de verandering negatief, blokkerend en bedreigend is voor het eigen functioneren
- onvoldoende zicht op het geheel
- individualisme
- gebrek aan informatie

De afdelingsmanager stelt vast dat de noodzaak van de verandering voor hem duidelijk is. De huidige organisatie vraagt om klantgestuurd werken. Teamgericht werken is daarvoor noodzakelijk.

Veranderingsstrategiebepaling

Welke strategie moet de afdelingsmanager nu volgen om zijn doel te bereiken? Hij ontwikkelt de volgende gedachten. Hij kijkt eerst naar de *bouwstenen* van de veranderstrategie die voor hem relevant zijn.

Het doel van de verandering is duidelijk, maar moet nog wel concreet worden ingevuld. Dat doel zal nog eens uitgebreid moeten worden toegelicht, mede in het licht van wat er nu niet goed gaat. Hij vraagt zich af of dat interactief met de teamleden kan.

Het team zal ontwikkeld moeten worden. Dat betekent veel aandacht voor opleiden en training, individueel maar vooral ook collectief.

Er kan een globaal traject van activiteiten – informeren, teambuilding, opleidingen – worden opgezet met mijlpalen.

Medewerkers worden betrokken bij de voortgang door middel van werkoverleggen die royaal ruimte zullen bieden om met elkaar te spreken over de voortgang van het teamgericht werken.

De – financiële – ruimte daarvoor zal van bovenaf gegeven moeten worden.

De afdelingsmanager overlegt met zijn baas over de wijze waarop die hem kan ondersteunen in het proces. Medewerkers zullen nadrukkelijk uitgenodigd worden om aan te geven wat zij nodig hebben om aan het teamgericht werken te kunnen voldoen.

De leiderschapsstijl van de afdelingsmanager karakteriseert hij zelf als ‘taakgericht op afstand’. De afdelingsmanager denkt dat hij nu een meer coachende stijl zou moeten hanteren. Hij denkt ook dat hij dat kan.

Kijkend naar het *type verandering* constateert de afdelingsmanager dat de verandering voor zijn afdeling best ingrijpend is. Per slot van rekening gaat het om behoorlijke gedragsveranderingen.

Gedragsveranderingen zijn moeilijk afdwingbaar, een machtsstrategie is dan niet gewenst, een zuivere ontwerpstrategie evenmin. Meer in aanmerking komen een ontwikkelingsgerichte strategie dan wel een *normatief-re-educatieve strategie* of een groene strategie.

De verandering is in termen van *Het idee verandering* niet te typeren als een typisch warme of koude verandering, al neigt zij meer naar warm dan koud. Tot dusverre is de organisatie tamelijk bureaucratisch en intern gericht. De organisatie heeft dus meer kenmerken van een koude dan van een warme organisatie. De resulterende strategie is de *implementatiestrategie*. In die strategie probeert men het nieuwe gedrag indirect, via structuren en systemen, te conditioneren.

De afdelingsmanager trekt hieruit de conclusie dat het wenselijk is na te gaan hoe hij het teamgerichte gedrag op indirecte wijze kan sturen. Hij denkt aan rapportagesystemen (waarin medewerkers moeten aangeven welke problemen zij in de verslagperiode samen met anderen hebben opgelost met welk resultaat), aan het instellen van verplichte overlegmomenten tussen consultants en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Misschien moet hij in het kader van die strategie het proces ook wel zo direct mogelijk aansturen.

Denkend in termen van *kleuren* hebben we te maken met een organisatie die niet typisch blauw is, maar zeker ook niet typisch wit. Medewerkers laten zich moeilijk overtuigen, zo lijkt het. Misschien moeten ze verleid worden met een *rode veranderkleur*.

We kunnen niet volledig zijn, waar het om gaat is dat je met de bouwstenen en de in dit hoofdstuk aangehaalde strategiebenaderingen vele aanrijpingspunten hebt voor het ontwikkelen van jouw *unieke veranderstrategie* voor jouw *unieke verandering* in jouw *unieke situatie*.

Samenvatting

- ▶ In dit hoofdstuk ging het over de manier waarop de verandering in hoofdlijnen het beste kan worden aangepakt.
- ▶ Gebleken is dat op er vele manieren naar veranderingen kan worden gekken.
- ▶ De veranderstrategie is de globale benaderingswijze van het veranderingsproces waarin het bewuste handelen om veranderingen te bewerkstelligen vorm krijgt. We hebben verschillende strategieën leren kennen.
- ▶ In tabel 5.8 geven we aan hoe de strategieën zich ten opzichte van elkaar verhouden.

TABEL 5.8 Positionering van de veranderstrategieën ten opzichte van elkaar

Ontwerpstrategie		Ontwikkelstrategie		
E-stroom		O-stroom		
Machtsstrategie	Rationeel-empirische strategie	Normatief-reëducatieve strategie	Facilitaire strategie	
Interventiestrategie	Implementatiestrategie	Transformatiestrategie	Vernieuwingsstrategie	
Geeldrukdenken	Blauwdrukdenken	Rooddrukdenken	Groendrukdenken	Witdrukdenken

- ▶ Welke strategie op een gegeven moment de juiste strategie is, wordt vooral bepaald door een aantal situationele factoren, zoals het type organisatie en de aard en omvang van de verandering.
- ▶ Tot slot hebben we een voorbeeld gegeven hoe je in een concrete situatie met behulp van de leerstof uit dit hoofdstuk een op maat gesneden strategie kunt bepalen.

Kernbegrippenlijst

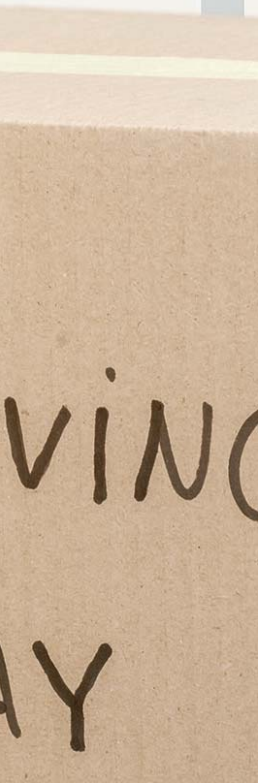
Blauwdrukdenken	Bij dit denken over veranderen staat de ratio centraal.
Competentie	Onder competentie met betrekking tot verandering verstaan we een specifieke combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die een essentiële bijdrage levert aan het welslagen van het veranderingsproces.
Doorstart	Een slechtlopende onderneming failliet laten gaan en met de gezonde delen opnieuw beginnen.
Double loop learning	<i>Double loop</i> (dubbele lus): het vernieuwen van een aangetroffen situatie, oftewel het oplossen van tot dan toe onbekende problemen. In tegenstelling tot <i>single loop learning</i> trekt men aannames in twijfel en vergelijkt men theorieën om met een nieuwe theorie te komen. Vaak wordt aan dit onderscheid nog een derde loop toegevoegd: <i>triple loop learning</i> , dat betekent beter (effectiever en efficiënter) leren via <i>single</i> en <i>double loop learning</i> . Het leerproces leren verbeteren: het beter herkennen en corrigeren van fouten (<i>single loop</i>) en een betere reflectie op theorieën (<i>double loop</i>).
E-stroom	In de E-stroom is het doel van organisatieverandering het creëren van economische waarde, bijvoorbeeld aandeelhouderswaarde. Zie ook O-stroom.
Facilitaire strategie	Een veranderingsstrategie die uitgaat van de gedachte dat men mensen meekrijgt door in te spelen op de voor hen op korte termijn te verwachten voordelen.
Geeldrukdenken	Bij geeldrukdenken wordt eerst aan machtsvorming gedaan voordat veranderingen in gang gezet kunnen worden.
Groendrukdenken	Bij veranderen op basis van groendrukdenken staat het leren centraal. Veranderen is leren.
Interim-manager	Een manager in tijdelijke dienst die één bepaalde opdracht uitvoert en de organisatie dan weer verlaat.
Implementatietraject	De weg waarlangs een voorgenomen verandering tot uitvoering wordt gebracht.

Implementatiestrategie	Implementeren betekent letterlijk (een plan) tot uitvoering brengen of effectueren. Bij een implementatiestrategie ligt vast <i>wat</i> er verandert en <i>hoe</i> de verandering plaatsvindt bepaald door strakke sturing en vooraf vastgelegde werkwijzen.
Interventie	Een voorgenomen veranderingsactiviteit om het veranderdoel te realiseren.
Interventiestrategie	Bij een interventiestrategie ligt vast <i>wat</i> er verandert en <i>hoe</i> de verandering wordt doorgevoerd.
Koude organisatie	Bij een koude organisatie ziet men weerstand als barrière die moet worden geslecht of omzeild, bepaalt het management het gewenste gedrag, de taken en doelstellingen, en is de cultuur te kenschetsen als bureaucratisch en cynisch.
Koude verandering	Bij een koude verandering handelt men vanuit een crisissituatie, is voor iedereen duidelijk dat er sprake is van een levensbedreigende situatie en staat de noodzaak van de verandering vast.
Lerende organisatie	Organisatie waarin een zodanig klimaat is geschapen dat medewerkers zich weten aan te passen aan de eisen die vanuit de omgeving aan hen worden gesteld. Een lerende organisatie wacht niet tot haar iets wordt geleerd, maar leert als het ware spontaan, is niet reactief maar handelt proactief.
Machtsstrategie	Een veranderingsstrategie waarbij de leiding de gewenste veranderingen afdwingt.
Narratieve veranderingsstrategie	Bij deze strategie vormen betekenissen en waarden, zoals ingebed in verhalen, het aangrijpingspunt voor het in gang zetten van veranderingen.
Normatief-reëducatieve veranderingsstrategie	Een veranderingsstrategie waarbij men uitgaat van een verandering van de normen en waarden door middel van training, vorming en opleiding.
Ontwerpstrategie	Een veranderingsstrategie waarbij het management niet alleen het doel voorschrijft dat bereikt moet worden, maar ook de weg waarlangs en wie wat moet doen, het liefst zo gepland en gedetailleerd mogelijk.
Ontwikkelstrategie	Bij de ontwikkelstrategie weten we niet precies van tevoren waar we heen gaan. Management en medewerkers gaan samen op ontdekkingsreis. Tijdens het veranderingsproces wordt steeds nieuwe kennis vergaard en toegepast.
O-stroom	In de O-stroom is het doel van organisatieverandering het verhogen van de capaciteiten van mensen in een organisatie om een strategie te kunnen implementeren. Zie ook E-stroom.

Rationeel-empirische strategie	Een veranderingsstrategie waarbij argumenteren, overtuigen en onderhandelen een belangrijke rol spelen.
Rooddrukdenken	Bij rooddrukdenken past men het ruilprincipe toe. Voor wat, hoort wat. Medewerkers vragen zich bij de verandering af 'What is in it for me?'
Single loop learning	<i>Single loop learning</i> wil zeggen dat medewerkers maximaal één nieuwe – aangepaste – werkwijze of nieuwe vaardigheid aanleren. Zie verder bij <i>Double loop learning</i> .
Theorie U	Theorie (van Scharmer) waarbij men een aantal fasen doorloopt. Je begint met observeren en het vormen van beelden om van daaruit te komen tot nieuwe inzichten. Pas in de laatste fase kom je tot besluiten voor een verandering of aanpak.
Transformatiestrategie	Bij een transformatiestrategie ligt vast wat er veranderd wordt en kunnen de medewerkers participeren over hoe het 'wat' wordt ingevuld.
Veranderingsniveau	De diepgang (penetratiediepte) van de organisatieverandering. Hoe dieper het niveau hoe meer het gedrag van de mensen moet worden veranderd. In het IOV-model worden de niveaus beleid, functie en gedrag onderscheiden.
Veranderingsstrategie	Een algemene verzameling theoretische overwegingen en beleidspunten die een leidraad vormt in het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies die noodzakelijk zijn om veranderingen en organisatiepatronen tot stand te brengen.
Veranderingsvisie	Wijze waarop men tegen veranderingen aankijkt, volgens de ontwerp- of de ontwikkelbenadering.
Vernieuwingsstrategie	Van een vernieuwingsstrategie is sprake wanneer <i>wat</i> er moet veranderen ook ingegeven wordt door de ambities van de medewerkers en het <i>hoe</i> in samenspraak met betrokkenen wordt ingevuld.
Warme organisatie	In een warme organisatie is de drijvende kracht interne betrokkenheid. Het management inspireert de rest van de organisatie met zijn visie en ideeën, en men ervaart weerstand niet als negatief maar zoekt juist naar wegen om deze in positieve zin te gebruiken.
Warme verandering	Bij een warme verandering is de overtuiging van een enkele topmanager voldoende basis voor de verandering (de drijvende kracht achter de verandering). De ambitie en intrinsieke motivatie van managers en medewerkers zorgen ervoor dat er voortdurend naar verandering en verbetering wordt gezocht en de wens bestaat om geleidelijk te groeien.

Witdrukdenken

Bij het witdrukdenken is het zelforganiserend vermogen belangrijk. Veranderingen kunnen niet beheerst worden, maar slechts gefaciliteerd.



6

Vormgeven aan het veranderproces

- 6.1 Het driefasenmodel
- 6.2 Het veranderingsproces op individueel niveau: de transitiecurve
- 6.3 De verbinding van het driefasenmodel en de transitiecurve op organisatieniveau
- 6.4 Evalueren is leren
- 6.5 Het achtstappenplan van Kotter

Om het veranderproces vorm te geven is het verstandig te bedenken dat Keulen en Aken ook niet op één dag zijn gebouwd. In dit hoofdstuk laten we je zien hoe belangrijk het is rekening te houden met de verschillende fasen die een veranderingsproces kenmerken. In eerste instantie kijken we naar het bekende driefasenmodel van Lewin. Vervolgens kijken we naar de fasen die een individu doorloopt bij een persoonlijke verandering volgens de zogenoemde transitiecurve. Deze kennis kun je goed gebruiken bij het ontwerpen van het invoerspad van veranderingen op organisatieniveau. Je wilt op een gegeven moment natuurlijk ook wel weten in hoeverre je met de verandering op koers ligt. We geven je een aantal handreikingen voor het evalueren van het veranderingsproces. Ten slotte besteden we aandacht aan een in de praktijk ook veelgebruikt faseringsmodel: het achtstappenplan van Kotter.

6.1 Het driefasenmodel

De veranderingsstrategie bepaalt de hoofdlijnen van wat we zullen gaan doen om de veranderingen te bewerkstelligen. Onjuiste timing van activiteiten kan veranderingsprocessen doen mislukken of aanzienlijk vertragen. Bijvoorbeeld door te snel aan te nemen dat iedereen in de organisatie hetzelfde tegen de problemen aankijkt. Bij de uitvoering blijkt dan dat dit niet zo is. De één heeft het zo begrepen, de ander zus. Het gevolg laat zich raden.

Verandering begint bij evenwichtsverstoring en eindigt met evenwichtsherstel. We moeten dat niet zo opvatten dat de organisatie in de evenwichtstoestand is vastgeroest. Net als vóór de verandering is zij in beweging, zij het in een door regelmatigheid beter voorspelbare en beter beheersbare beweging dan in tijden van verandering.

De fase-indeling die wordt gebruikt om van de oude naar de nieuwe toestand te komen, is in de kern altijd gebaseerd op een al in de jaren vijftig van de vorige eeuw door Lewin vanuit sociaalpsychologische invalshoek ontwikkeld model, waarbij het resultaat van de verandering afhangt van het vermogen om een proces van ontdooien, bewegen en opnieuw bevroren te sturen (zie tabel 6.1).

Lewin

TABEL 6.1 Het driefasenmodel van Lewin

1	Unfreezing	Het losweken uit de bestaande toestand
2	Moving	De overgang naar de nieuwe toestand
3	Freezing	De fixatie van de nieuwe situatie

Het proces van *moving* is een overgang van het ene quasi-stationaire evenwicht naar het andere. De indeling is eenvoudig en gemakkelijk te onthouden. Ondanks de kritiek die erop mogelijk is, sluiten we ons bij deze indeling aan.

Kritiek op driefasenmodel

De kritiek betreft onder meer dat het model er ten onrechte van uitgaat dat mensen rationele en logische wezens zijn die hun gedrag bijstellen op basis van de informatie die ze ontvangen, en op grond van eigenbelang. We zullen nog zien dat deze veronderstelling inderdaad te simpel is. Bovendien veronderstelt het model een lineair karakter, waar in werkelijkheid een veranderingsproces verloopt met horten en stoten, met soms één stap vooruit en twee achteruit.

Ook de termen *unfreeze* en *freeze* zijn volgens sommigen niet meer van deze tijd. Maar hoe we het ook wenden of keren, bij grote veranderingen zullen mensen moeten worden losgeweekt van hun oude gedrag en bereid zijn nieuw gedrag aan te leren. Deze fase kan men daarom ook aanduiden als de fase van het kweken van veranderingsbereidheid.

Mobiliseren

In de Engelstalige literatuur komt men ook de term mobiliseren tegen, dat wil zeggen medewerkers inzetbaar maken voor de nieuwe functies.

Institutionaliseren

Om te vermijden dat de term *freeze* zou verwijzen naar een situatie waarin geen verandering meer mogelijk is, ruilen sommigen deze term liever in voor wat anders. Zo noemt men deze fase ook wel de fase van het institutionaliseren (dat wil letterlijk zeggen de organisatie – weer – tot een gevestigde instelling maken of anders gezegd dat men in staat is het nieuwe gedrag vast te houden) of de fase van het verankeren of borgen.

De medewerkers zullen hun gedrag moeten veranderen en dat nieuwe gedrag zal hen ook eigen moeten worden. Het is in ieder geval belangrijk dat men niet blijft vastzitten aan het oude – ongewenste – gedrag of daarnaar terugvalt. Dat betekent dat het nieuwe gedrag in de organisatie verankerd of geborgd moet worden.

Verankeren

Voordat we nader ingaan op de activiteiten die in elke fase kunnen worden ondernomen om het gewenste doel te bereiken (ook wel interventies of ingrepen genoemd), bespreken we nu eerst het proces van individuele verandering.

Borgen

Interventie

6.2 Het veranderingsproces op individueel niveau: de transitiecurve

Tegenwoordig zien professionele veranderaars organisatieverandering steeds als ingebed in het proces van individuele verandering. Je moet individuele reacties op het veranderingsproces begrijpen, om met succes veranderingen in organisaties door te voeren, is hun stelregel.

Wij stellen in deze paragraaf eerst aan de orde welke factoren individuele verandering teweegbrengen en vervolgens welke emotionele fasen mensen doorlopen als zij te maken krijgen met persoonlijke veranderingen. Eerst gaan we kort in op de gevolgen voor het individu.

Gevolgen voor het individu

Organisatieveranderingen hebben gevolgen voor het individu. Gevolgen die soms zelfs het verlies van een baan tot gevolg kunnen hebben.

Naarmate iemand minder zeker is over de gevolgen van de verandering voor zijn functie (bijvoorbeeld of de functie wel zal blijven bestaan, een an-

● www.gidsonline.nl, 14 oktober 2009

Werknemers rouwen om ontslag

DOOR: BERT COZIJNSEN

Hoezeer ontslagen ook te rechtvaardigen zijn vanuit het ondernemingsbelang, ze blijven buitengewoon pijnlijk voor alle betrokkenen.

Keerzijde van loyaliteit

Gedwongen ontslag staat in de top 10 van traumatische levenservaringen, naast bijvoorbeeld het overlijden van een partner of een kind, een ernstig ongeval, een echtscheiding of een levensbedreigende ziekte.

Rouw over het verlies van een baan is de keerzijde van de loyaliteit waarmee iemand zich heeft verbonden aan de onderneming. Alleen al daarom is de werkgever, die zijn mensen heeft gevraagd zich te verbinden aan de onderneming, ook medeverantwoordelijk voor de verwerking van het verlies wanneer hun baan wordt wegbezuinigd.

Op losse schroeven

Met het verlies van zijn baan raakt een mens niet alleen zijn inkomen kwijt. Hij verliest vaak ook zijn toekomstperspectief, zijn waardigheid, zijn zelfvertrouwen en zelfs een stuk van zijn identiteit.

De mogelijke negatieve gevolgen van gedwongen ontslag zijn onthutsend. Aangetoond is dat slachtoffers een veel grotere kans hebben op de ontwikkeling van een depressieve stoornis dan anderen.

Naast 'onschuldiger' klachten als hoofdpijn en een maagzweer, is het risico op hart- en vaatziekten, diabetes en zelfs kanker groter dan gemiddeld. De kans op sociaal isolement en relatieproblemen is groter dan normaal.

En ten slotte wordt de gemiddelde levensverwachting door gedwongen ontslag negatief beïnvloed. Recent Zweeds onderzoek toont aan dat voor ontslagen mannen het risico om te overlijden in de eerste vier jaar na het ontslag 44 procent hoger is dan normaal.

dere inhoud krijgt, minder aantrekkelijk wordt, aan status inboet, zijn eergevoel aantast en gedrag vereist dat hij niet ziet zitten) zal hij zich er des te meer tegen verzetten. Niet zelden zien we dan dat mensen uit angst voor het onbekende blijven vasthouden aan het oude vertrouwde, aan de ingewortelde denkwijzen en gewoonten.

Psychologen wijzen erop dat mensen soms het verzet in stand houden omdat hen dat – onbewust – voordelen oplevert. Elke chef weet of zou moeten weten dat als hij in gesprek raakt met medewerkers die weerstand bieden, hij moet oppassen zich niet zodanig door de medewerker te laten manipuleren ('het is ook wel wat om zoiets ergs te moeten meemaken') dat hij hem de gelegenheid geeft op de oude voet verder te gaan. Het is overigens in de praktijk van alledag niet gemakkelijk de scheidslijn te trekken tussen reële bezwaren en wat we in de volksmond gezeur noemen.

Factoren die verandering teweegbrengen

Waardoor worden mensen geprikkeld om zich anders te gaan gedragen? Volgens Kets de Vries (1999) zijn de volgende factoren zeer belangrijk. In de eerste plaats moet het gevoel van onbehagen zo groot worden dat men zich bewust wordt dat het voortgaan op de oude voet geen zin meer heeft. Het onbehagen en het idee dat daarmee gepaard gaande negatieve emoties blijven voortbestaan, dwingen iemand als het ware andere mogelijkheden te overwegen. Dat op zich is nog onvoldoende reden om tot daadwerkelijke actie over te gaan. Er moet een druppel zijn die de emmer doet overlopen, waardoor men bereid is actie te ondernemen. Waar eerst sprake was van hopeloosheid worden nu nieuwe mogelijkheden gezien.

Onbehagen

Druppel

Openlijke intentieverklaring

In de derde plaats is het belangrijk openlijk te verklaren dat men de intentie heeft om te veranderen. Iemand die zegt dat hij stopt met roken, maakt het zijn omgeving mogelijk hem te steunen en maakt het tegelijkertijd uit een oogpunt van geloofwaardigheid voor zichzelf moeilijker om nog een sigaret op te steken.



Persoonlijke verandering wordt dus teweeggebracht door drie factoren:

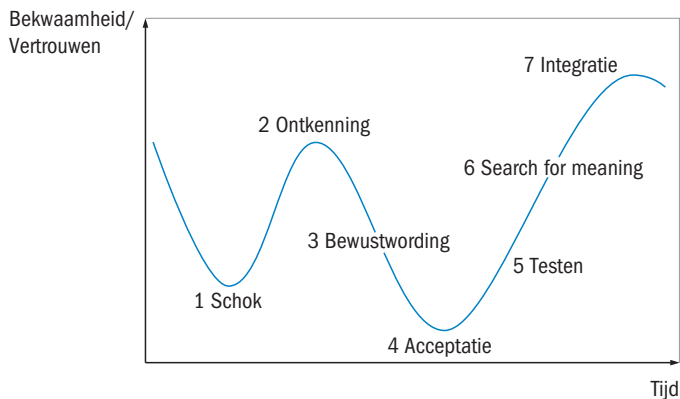
- 1 groot gevoel van onbehagen
- 2 een duwtje in de rug
- 3 openlijke intentieverklaring

Emotionele fasen tijdens het veranderingsproces

Voor het inzichtelijk maken van de emotionele fasen die mensen doormaken in een proces van individuele verandering gebruiken wij de transitiecurve. Deze curve, die voortborduurde op de fasen die men gewoonlijk bij rouwverwerking doorloopt (schok, ongelooft, loslaten en realiseren), ontleent wij aan Balogun en Hailey (2004). In deze curve onderscheidt men zeven fasen (zie figuur 6.1).

Transitiecurve

FIGUUR 6.1 De transitiecurve



Het gaat om de volgende fasen:

- In de eerste fase, wanneer iemand net gehoord heeft dat er een noodzaak tot veranderen van hem verwacht wordt, is er sprake van een

schok. Er ontstaat een terugval in zelfvertrouwen. 'Kan ik wel wat van mij gevraagd wordt?' De wereld stort in.

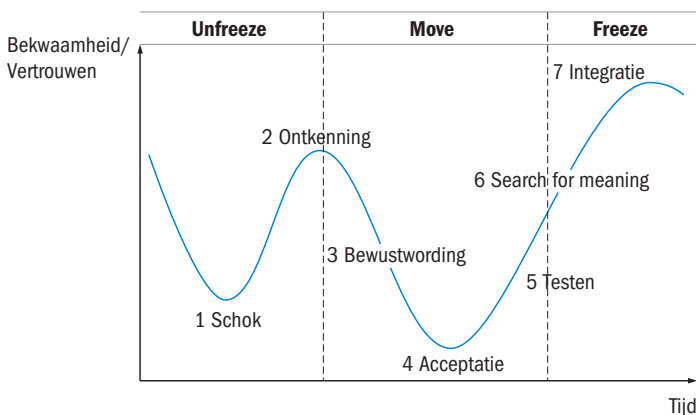
- In de tweede fase is er sprake van *ontkenning*. 'De verandering is niet voor mij bedoeld. Het mag dan wel veranderen, maar niet voor mij.' Het gevolg is dat het zelfvertrouwen weer stijgt, maar de ontkenning verhindert hem verder te komen.
- In fase drie ontstaat de *bewustwording* dat verandering noodzakelijk is. Door gesprekken met collega's of doordat men in de gaten krijgt dat de oude werkwijzen onvoldoende resultaten opleveren, ontstaat ook een afname van het zelfvertrouwen omdat men zich bewust wordt dat men onvoldoende in staat is de nieuwe werkwijzen uit te voeren.
- De vierde fase is de *acceptatiefase*. Wanneer mensen accepteren dat men het verleden moet verlaten, is men in staat nieuw gedrag en nieuwe attitudes aan te leren.
- In de vijfde fase, de *testfase*, probeert men al dan niet als resultaat van training en opleiding nieuw gedrag uit. Als men ziet dat dit nieuwe gedrag vruchten afwerpt, begint het zelfvertrouwen weer te groeien.
- In de zesde fase, *search for meaning*, leert men al doende van de eigen fouten en successen. Men begint te begrijpen waarom bepaald gedrag werkt en ander gedrag niet.
- De zevende fase, de *integratiefase*, wordt bereikt als het nieuwe gedrag is geïntegreerd in het dagelijkse werk. Er is geen verschil meer tussen de door de medewerker ervaren geschiktheid om te presteren en wat de organisatie daarvan verwacht.

We merken op dat niet iedereen op dezelfde wijze en op dezelfde manier door deze curve gaat. We gaan nu in op wat het voorgaande betekent voor het implementatiepad op organisatieniveau.

6.3 De verbinding van het driefasenmodel en de transitiecurve op organisatieniveau

We verbinden de drie fasen van Lewin met de zeven fasen van de transitiecurve. Dat verband is te zien in figuur 6.2.

FIGUUR 6.2 Het verband tussen de organisatorische en persoonlijke verandering



6.3.1 De unfreezingfase of mobilisatiefase

De schok- en de ontkenningfase die men moet doorlopen om zich bewust te worden van de nieuwe situatie, komen overeen met de *unfreezing*-fase van Lewin.

Hoe krijg je medewerkers veranderingsbereid? Bedenk dat het gaat om medewerkers die de verandering niet zien zitten, voor wie de verandering een aanval is op hun zelfbeeld en die de verandering vooralsnog ontkennen. Je wilt dat ze zich gaan committeren aan de verandering, dat ze zich betrokken voelen om de verandering te doen slagen. Je wilt ze bewegen de overstap te maken naar het nieuwe gewenste gedrag. Hoe kun je ze helpen het verleden achter zich te laten? Wat ga je doen?

Committeren

Start markeren

Om te beginnen ga je iedereen die direct of indirect met de verandering van doen krijgt, erbij betrekken, door het startpunt van de verandering duidelijk te markeren met een al dan niet feestelijke bijeenkomst, waarop jij je plannen voor een ieder ontvouwt.

Startpunt van de verandering

Onbehagen verwoorden

We weten uit persoonlijke ervaring dat mensen een zekere ontevredenheid met de huidige situatie moeten hebben om te veranderen. Het is dus belangrijk dat je het onbehagen onder woorden weet te brengen en vanaf het eerste begin positief weet over te dragen. Je kunt dat stimuleren door het debat aan te moedigen over de effectiviteit van de huidige manier van werken en door informatie over de stand van zaken te verspreiden, eerlijk, ter zake, helder en overtuigend.

Onbehagen

Inspireren

Je dient wel op te passen voor het schetsen van een negatief toekomstbeeld. De meeste mensen willen graag zicht houden op een betere toekomst. Waar doen ze het anders nog voor? We zeiden het al eerder in dit hoofdstuk, maar het kan niet genoeg worden benadrukt dat het daarom belangrijk is, dat leiders aan veranderingsprocessen hoop bieden, onder meer door een helder beeld van de toekomst te geven en trots te blijven op het verleden. Hoe je dat op een inspirerende wijze kunt doen, lees je hierna in de column 'Mensen hebben geen veranderingsverhalen nodig' van Van Domburg.

Helder toekomstbeeld

Ook het in hoofdstuk 4 genoemde mission statement voor verandering kan daarbij helpen.

● www.managementsite.nl, 9 februari 2012

Mensen hebben geen veranderingsverhalen nodig

Het FD van zaterdag 21 januari 2012 opent met een grote kop: 'Nieuwe aanpak!' De nieuwe roergangers bij KPN, TNT Express, PostNL en Philips worstelen met de slechte resultaten en het verleden krijgt 'de schuld' hiervan. 'Verleden struikelblok voor veranderingen'. 'Snelle neergang na gebrek aan innovatie'.

Wat doet het met mensen, als hun inspanningen uit het verleden zo gekwalificeerd worden? Mensen hebben geen weerstand tegen veranderingen, zij hebben weerstand tegen veranderd worden.

Door een veranderingsproces in te zetten met de boodschap dat *'alles anders moet'* wordt de toegang tot een enorme bron van inspiratie en oplossingen afgesloten: de ideeën en inzichten van de mensen uit de organisatie.

Hoe kan het anders?

Door mensen *verhalen te laten delen* over hun eigen ervaringen, en dan met name over de succesmomenten in hun werk, worden de inzet en betrokkenheid gewaardeerd. Mensen ervaren dat zij gezien worden en dat hun inbreng op waarde wordt geschat. *Het verleden wordt niet gediskwalificeerd*. Dat stimuleert een actieve betrokkenheid bij de gewenste toekomst.

Door terug te kijken op wat de organisatie gebracht heeft tot waar zij nu is, worden mensen zich *bewust van hun eigen bijdrage* daaraan. Dit bewustzijn kan bijdragen aan het creëren van de gewenste toekomst.

Storytelling helpt om *gevoel en ratio* met elkaar te verbinden. Een persoonlijk verhaal van de leider helpt om aan te geven wat zijn betrokkenheid is bij dit proces en tegelijk nodigt hij anderen uit zich ook persoonlijk hiermee te verbinden.

Juist de aandacht voor de continuïteitsverhalen verhoogt de betrokkenheid en bereidheid om mee te werken aan de gewenste veranderingen.

Informer en Communiceren



Informer en communiceren is trouwens een aspect dat tijdens het hele veranderingsproces van belang is. Daarom raden we je aan een communicatieplan te ontwikkelen. In dat plan wordt dan in grote lijnen aangegeven welke informatie naar welke interne en externe doelgroepen gaat en op welke wijze gedurende het veranderingsproces wordt gecommuniceerd. Als je hierover meer wilt lezen, verwijzen we je naar de website.

Voorbeeldgedrag

Voorbeeldgedrag

Ook door voorbeeldgedrag kun je duidelijk maken dat de noodzaak tot veranderen groot is, zoals voorbeeld 6.1 laat zien.

VOORBEELD 6.1

Goed voorbeeld doet goed volgen

Na een managementbuy-out wilde de nieuwe directeur (en tevens mede-eigenaar van de zaak) nog een aantal veranderingen doorvoeren. Eén punt betrof de door hem gewenste reductie van de door zijn afdelingsmanagers ingediende hoge reis- en verblijfkosten.

De functie van de managers bracht met zich mee dat er regelmatig moest worden gevlogen tussen Amsterdam en New York. Onder de vorige directie, toen de zaak nog onderdeel was van een multinational, was het gebruikelijk dure hotels en businessclass in het vliegtuig te boeken. De nieuwe directeur zag het niet zitten om iedereen hierop aan te spreken, want hij was

bang voor conflicten die zouden kunnen ontstaan als verworvenheden om zeep zouden worden gebracht. Hij had dit punt al eens aan de orde gesteld tijdens een vergadering van het managementteam, maar de weerstand die hij ontmoette bracht hem ertoe het probleem later op te lossen. Hierbij moet worden aangetekend dat wij de directeur hebben leren kennen als iemand die zeer eenvoudig leefde. Als het even kon reisde hij per trein, een representatieve auto hoefde voor hem niet en hij droeg dikwijls een plastic boodschappentas waarin hij de zakelijke papieren bewaarde.

Al snel deed zich een goede gelegenheid voor om veranderingen aan te brengen in de kostenpatronen van zijn managers. Het gehele managementteam moest naar een voor de zaak zeer belangrijke meeting in New York. De directeur liet door zijn secretaresse, onder geheimhouding, voor zichzelf toeristenklasse boeken. Toen kwam de grote dag. Zoals gebruikelijk werden de businessclass-passagiers als eerste toegelaten in het vliegtuig en op het moment dat dezen zich hadden geïnstalleerd, betraden de passagiers van de toeristenklasse het vliegtuig. Die passagiers, onder wie onze directeur, liepen via het compartiment van de businessclass naar de afdeling van de toeristenklasse. Terwijl de directeur door het middenpad liep, groette hij vriendelijk glimlachend de leden van zijn managementteam. Die voelden zich opgelaten en een tikkeltje beschaamd. De directeur heeft het onderwerp nooit meer op tafel hoeven te brengen. Voorbeeldgedrag kan inderdaad voorbeeldig werken.



Het voorgaande voorbeeld kan gemakkelijk met vele andere worden uitgebreid. De directeur die zelf weer op pad gaat als klantenbezoeker, service-monteur enzovoort. Een vacature waarvoor extern wordt geworven, waarbij het tot dan toe gebruikelijk was dat daarvoor de langzittende ondergeschikte werd benoemd. De directeur die bij overwerken in het magazijn op de zaterdagochtend zelf ook een overall aantrekt en de handen uit de mouwen steekt. Enzovoort.

Participeren

Participatie

De veranderingsbereidheid wordt over het algemeen groter wanneer mensen de gelegenheid krijgen om mee te praten over de verandering. Soms komt het voor dat medewerkers niet willen participeren. Meestal komt dat doordat zij geen vertrouwen hebben in het management dat hen uitnodigt om te participeren. Voor participatie is namelijk een relatie tussen manager en medewerker vereist. Een relatie waarin wordt beseft dat zij elkaar

DE TELEGRAAF, 13 MEI 2010

Omgaan met natuurlijke weerstand



DOOR KLAES HOEKSTRA

Verandermanagement is nooit makkelijk. Het patroon dat mensen langere tijd hebben gevolgd buig je niet zomaar om in een paar maanden.

Mensen ontwikkelen van nature een sterk navolgingsgedrag. Dat begint al bij de geboorte: het gedrag van de ouders en de opvoeding drukken een stempel op kinderen. Dit bepaalt op de lange termijn de emotionele intelligentie. Zo kun je vrijwel zeker stellen dat de bedrijfscultuur in hoge mate bestaat uit het gedrag waar anderen in zijn voorgegaan. Met andere woorden: je moet zelf het goede voorbeeld geven. Je kunt pas een werkelijke verandering doorvoeren wanneer je dit als coach sa-

men met je medewerkers doet. Door mensen te betrekken bij je nieuwe plannen krijg je extra motivatie. Je prikkelt je werknemers tot daden en spreekt hen aan op hun kunnen. Aan de ene kant geef je vrijheid, aan de andere kant verantwoordelijkheid en dus een vorm van gebondenheid. Wel is het belangrijk om op voorhand duidelijk te zijn, zodat je samen met je personeel doelstellingen kunt formuleren, om daarna tot een plan van aanpak te komen.

Op deze manier krijg je draagkracht voor je plannen en creëer je een emotionele betrokkenheid. Vriendschap en vertrouwen is de basis van die betrokkenheid.

nodig hebben voor het uitoefenen van hun functies en dat zij voor elkaar bereikbaar zijn. Zonder relatie geen participatie, zoals ook Hoekstra stelt in bijgaand krantenartikel. Hoekstra is ondernemer en runt met 23 werknemers een bakkerij in de provincie Groningen.

Katalysatoren

Ondanks de inzet van de hiervoor genoemde interventies kost het proces van losweken uit de oude toestand doorgaans veel tijd. Hoe kun je het proces versnellen? Welk duwtje in de rug is nodig? Wat kan dienen als katalysator? Een middel daarvoor is onder meer het organiseren van speciale workshops of meetings, waarin je de dialoog aangaat met het management en het overige personeel. Daar wordt nog eens benadrukt dat het voortgaan op de oude wijze geen zin meer heeft. Er wordt tegelijkertijd gewerkt aan een gemeenschappelijk gedragen toekomstbeeld en er wordt gezamenlijk nagedacht over de voorwaarden waaronder de nieuwe situatie kan worden bereikt.

Kets de Vries merkt op dat het tijdens dit soort bijeenkomsten ook belangrijk is dat iedereen ervan wordt doordrongen dat *wij zelf de vijand zijn*, dat het niet productief is om anderen de schuld te geven van de problemen. Als je managers en medewerkers, individueel, zover krijgt dat zij openlijk verklaren dat ze de intentie hebben de verandering door te voeren, dan heeft dat natuurlijk een geweldig positieve impact. Dat moet dan wel een stuk krachtiger klinken dan wat wij op een managementconferentie verschillende managers hoorden zeggen, namelijk dat zij wel wilden meewerken aan de verandering onder een zodanige reeks condities dat men eigenlijk zei de verandering niet te zien zitten.

Als men kan komen tot een openlijke intentieverklaring moeten we het effect daarvan ook kunnen vaststellen, zoals bij iemand die zegt te stoppen met roken het opsteken van een sigaret betekent dat hij zijn intentie niet waarmaakt.

Emotiemanagement

Alle hiervoor genoemde activiteiten dragen bij aan de veranderingsbereidheid, maar je mag niet vergeten om aandacht te geven aan de individuele medewerkers die het moeilijk vinden om afscheid te nemen van hun oude gedrag. Zij zijn geschokt en zij zijn – nog – niet in staat de nieuwe werkelijkheid onder ogen te zien. Hoe groot hun aantal is, zal bij elke verandering anders zijn. Maar hun bezorgdheid over wat de verandering doet met hun werk, inkomen, hun kennis en ervaring mag niet onbesproken blijven. De emotie kan hoog oplopen. De organisatie doet er goed aan die emotie te kanaliseren door mensen de gelegenheid te geven *stoom af te blazen*. Zolang mensen het slechte nieuws niet hebben verwerkt, zijn zij niet in staat om nieuwe informatie op te nemen. In een slechtnieuws gesprek zal de boodschapper het slechte nieuws overbrengen en vervolgens de ontvanger ervan de gelegenheid geven daarop te reageren, en – door actief te luisteren – begrip te tonen voor wat de ontvanger aan pijn ervaart van de slechte boodschap. Na het afronden van deze fase is het pas zinvol om de argumenten, redenen en achtergronden van de boodschap over te brengen.

Voor alle hiervoor genoemde activiteiten geldt dat ze in de gegeven situatie dienen te passen in de veranderingsstrategie. Als men weinig tijd heeft, zal men bijvoorbeeld anders met het participeren van medewerkers kunnen omgaan dan wanneer er meer tijd is.

Katalysator

Intentieverklaring

Emotie

Slechtnieuws-gesprek

• www.managementsite.nl, 9 januari 2010

Emotiemanagement faciliteert verandering

Bij veranderingsprocessen zijn emoties van essentieel belang! Denk niet te snel dat je wel weet hoe op een effectieve manier met emotie om te gaan want het is complex. Managers die weerstand bij veranderingen zien als een gezonde emotie en daar constructief mee weten om te gaan, zullen hun werknemers effectiever door verandertrajecten heen loodsen. Managers kunnen op verschillende manieren voorkomen dat een verandering in een 'emotionele uitputtingsslag' eindigt. Zo is het belangrijk oog te hebben voor het natuurlijke ontwikkelritme van emoties en daarbij aan te sluiten. Het verleden moet met respect behandeld worden, maar tegelijkertijd moeten heldere kaders voor de toekomst gesteld worden. Als die nog niet te bieden zijn, dan is het raadzaam er nog niet mee naar buiten te komen. De manager moet in kaart brengen wie wat verliest bij een verandering, het belang van deze verliezen voor de individuele personen als een realiteit accepteren, angst erkennen en ervoor openstaan.

6.3.2 De movingfase

De ervaringen die mensen meemaken als ze, door het zich bewust worden dat het op de oude wijze niet langer gaat, de nieuwe situatie gaan accepteren en nieuwe werkwijzen gaan uitproberen en begrijpen, komen overeen met de movingfase. Stel je bent op dieet. Je bent enthousiast voor het dieet dat je nu volgt en bent al aardig op weg om er gewend aan te raken. Maar ervaringsdeskundigen weten hoe moeilijk het is om het dieet te *blijven* volgen. Hoe verleidelijk het is om nog eens even weer te snoepen als vanouds en zo het risico te lopen terug te vallen in het oude gedrag, en het nieuwe dieet dan om allerlei redenen opeens ook niets meer waard vinden. Dat fenomeen kan zich ook bij organisatieveranderingen voordoen, zeker als het gedragsveranderingen betreft. Het is dus belangrijk op te letten dat mensen die in de fase van beweging zijn niet terug gaan vallen in hun oude gedrag om wat voor reden dan ook.

Mogelijke terugval



De positieve kijk die mensen op de verandering hebben of tijdens het veranderingsproces hebben opgedaan, kan tijdens het veranderproces alsnog weer omslaan in een negatieve kijk. Wanneer blijkt dat het proces opeens anders verloopt als gevolg van onverwachte gebeurtenissen, kan de twijfel die op enig moment altijd optreedt ertoe leiden dat men openlijk afhaakt of, nog erger, dat men dat stilzwijgend doet.

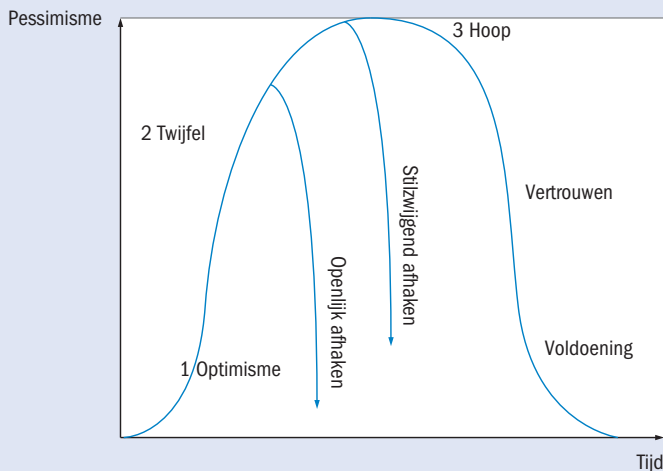
VOORBEELD 6.2

Bekocht

Een organisatie is druk doende zich te voorzien van een nieuw elan. De directie is in dialoog met alle managers van het bedrijf over hoe men de nabije toekomst te lijf zal gaan. De meerderheid van het management is enthousiast en werkt van harte mee aan het ontwikkelen van de toekomstplannen. Totdat ... de directie op een van de managementconferenties met de mededeling komt dat zij een andere kant op wil, dan tot dusverre is vastgesteld. Een aantal managers voelt zich door de mededeling van de directie bekocht en uit dat ook. Anderen, niet minder verbijsterd, houden hun woede voor zich.

Het verloop van de veranderingsbereidheid is volgens Conner (1994) zoals weergegeven in figuur 6.3.

FIGUUR 6.3 Positieve reactie bij verandering



Figuur 6.3 laat zien dat je als veranderaar, ook wanneer mensen – inmiddels – een positieve kijk op de verandering hebben, op moet blijven letten dat zij niet afhaken. Wanneer men openlijk kritiek uit, dien je daar serieus op in te gaan. Verder is het belangrijk goed te observeren. Neem waar wanneer iemand stilzwijgend afhaakt. Vaak wordt stilzwijgend afhaken zichtbaar in afwijkend gedrag. Opeens loopt de afhaker niet meer voorop zoals hij gewend was. Hij laat anderen voorgaan als het op het verdelen van nieuwe taken aankomt, waar ie voorheen 'zijn' aandeel opeiste. Je staat voor de taak deze mensen opnieuw enthousiast te maken voor de verandering, net zoals je dat gaat doen met de mensen die vanaf het begin ontdooid moeten worden.

Neem afwijkend
gedrag waar

**Management-
stijl****Leiderschap tonen**

In de movingfase dien je de medewerkers te helpen om te veranderen. Door het toekomstbeeld helder te blijven uitleggen, te luisteren, te ondersteunen, aan te moedigen, te coachen, te discussiëren en feedback te geven. Dit vraagt nogal wat van de veranderaars en hun stijl van leidinggeven, maar ook van de ondersteunende diensten en systemen, zoals personeel en organisatie. In hoofdstuk 8 gaan we daar dieper op in. Leiders dienen alle gelegenheden te baat te nemen om inspirerende verhalen te vertellen over wat de leider beweegt, waarom hij naar welke situatie streeft en dergelijke.

Dat kan bij vertrek van medewerkers, de introductie, pensionering, nieuwjaarsbijeekomsten en alle mogelijke andere rituelen waarbij van leiders gevraagd wordt iets te zeggen. Doe het, maar doe het dan zo dat het mensen hoop geeft en vertrouwen in de toekomst en dat het de moeite waard is je daarvoor in te zetten, zodat medewerkers zelf verhalen kunnen vertellen zoals een van de auteurs persoonlijk heeft ervaren.

VOORBEELD 6.3

Er kwam een servicemonteur op bezoek bij Jan voor een onderhoudsklus. Jan raakte met de monteur in gesprek. Vanuit zijn achtergrond is hij geïnteresseerd in het bedrijf van de monteur. De monteur kon hem daarover, in vijf minuten, een samenhangend verhaal vertellen: welke plaats zijn bedrijf innam ten opzichte van de concurrenten, waar de sterke punten van het bedrijf lagen, hoe hij alle gelegenheid kreeg zich te ontwikkelen door middel van opleidingen, hoe hij (zelf redelijk jong qua leeftijd) stond tegenover de verdeling van de werkzaamheden over de medewerkers van jong tot oud, waarbij naast het onderling elkaar helpen ook solidariteit tussen generaties vooropstond. Jan heeft zelden een uitvoerende medewerker zo duidelijk de visie en missie van het bedrijf horen vertellen. En wat misschien nog belangrijker is: de monteur deed het met trots.

Opleiden en trainen**Opleiding en
training**

Vervolgens is in deze fase een belangrijke rol weggelegd voor opleiding, training en persoonlijke ontwikkeling.

Houd bij het opstellen van leerprogramma's rekening met het gezegde van de Chinese wijsgeer Confucius. Hij zei: 'Wat ik hoor zal ik spoedig weer vergeten zijn wat ik zie, zal ik onthouden, maar wanneer ik het doe, zal ik het begrijpen.' Instructie is zinloos wanneer er geen voorbeeld wordt getoond en men niet de gelegenheid heeft om te oefenen.

Action learning

Confucius heeft met zijn zienswijze eigenlijk de basis gelegd voor wat we nu *action learning* noemen. In deze benadering spelen aspecten als praktijkgerichtheid, leren van en met elkaar, interactiviteit, de kunst van het vragen stellen en reflectie een belangrijke rol.

Een bijkomend voordeel van leren door het te doen is dat je – in de groep – gewoon fouten mag maken. We leren tenslotte het beste van vallen en opstaan. Je kunt experimenteren met het nieuwe gedrag. Er moet dan wel een veilige sfeer zijn in de groep, mensen moeten fouten mogen en durven maken en er mag niet op afgerekend worden of vernederd worden.

In gevallen waarin medewerkers moeite blijven houden met het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden kan ook *coaching* noodzakelijk zijn.

Coaching

Braun (2016) wijst erop dat veel organisaties te *snel* naar de freezingfase gaan. Denk eraan dat de movingfase waarin nog steeds veel onzekerheden bestaan, bij uitstek geschikt is om medewerkers te laten leren.

6.3.3 De freezingfase

In deze fase, die overeenkomt met de integratiefase uit de transitiecurve, gaat het erom dat je als manager je medewerkers ondersteunt in hun nieuwe rollen, ze aanmoedigt te *blijven leren*, ze aanmoedigt te *reflecteren* op wat er is veranderd en wat ze hebben geleerd. Je leert ze oud gedrag af, je versterkt hun *nieuwe gewenste gedrag* waar mogelijk en bevestigt het onder meer door geboekte *successen samen te vieren*. De organisatieverandering is pas geslaagd als de nieuwe organisatie functioneert zoals die was bedoeld. Dit betekent regelmatig evalueren. We kunnen niet genoeg benadrukken om al bij de invoering vast te stellen wanneer en hoe we de uitkomsten zullen *evalueren*. Meten is weten. Dat adagium is niet alleen relevant voor de harde kant van organisatieveranderingen. Ook als de eindtermen moeilijk kwantificeerbaar zijn, is het wenselijk na te gaan of men na verloop van tijd op het goede spoor zit. Het adagium 'meten is weten' is altijd geldig. Slechts de wijze waarop het evaluatiesysteem wordt ingevuld, zal verschillend zijn. Meer hierover lees je in paragraaf 6.4; de overige aspecten (het bevorderen van het blijvend leren, nieuw gedrag stimuleren en oud gedrag afleren, en successen vieren) worden hierna verder uitgewerkt.

Het bevorderen van het leren

Bij veranderingen ga je nieuwe dingen doen, anders dan voorheen. Bij kleine alledaagse dingen gaat dat vanzelf. Je ontdekt zaken die praktischer zijn dan je eerst deed of je hoort iets van collega's dat werkt enzovoort. Veranderen is leren. Dat doe je als individu, als team en als organisatie, dag in dag uit. Vanzelf, maar niet bewust gestuurd.

Een van de dingen die mensen doen zonder dat ze zich bewust zijn van waarom ze het doen is de actie – reactiereflex. Als je een klap krijgt is je eerste reactie een klap teruggeven. Als je wordt uitgescholden, scheld je terug. Jij groot, ik groot. Amerika en Rusland hebben jarenlang dat spelletje gespeeld in de vorm van een wapenwedloop. In bedrijven werken is mensenwerk. Daar werkt dit mechanisme ook.

Als de concurrent je aanvalt, ga je in de tegenaanval. Als de winst daalt, snij je in de kosten. Als je een product op de markt brengt en je ziet dat je binnen één maand 10.000 stuks verkoopt terwijl de bedoeling was er 20.000 te verkopen en je hebt bedacht dat je bij tegenvallende verkopen meer reclame zult gaan maken, dan zul je mogelijk in een situatie terechtkomen dat je bij iedere daling van de verkoop automatisch steeds meer geld gaat besteden aan reclame.

Je ziet in de voorbeelden een voorspelbare reactie op een probleem, zonder dat men nadenkt over de daaraan ten grondslag liggende oorzaken. Het is meer van hetzelfde, een trucje. Dit hebben we in de paragrafen 5.1 en 5.2 al *single loop learning* genoemd.

Je kunt dit soort processen alleen doorbreken door de regels van het spel (meer van hetzelfde) te veranderen, in het bijzonder door de nagestreefde doelen bespreekbaar te maken en te veranderen. Tenzij je het resultaat van de spiraalwerking zijn natuurlijke grenzen wilt laten bereiken, namelijk

door zoveel geld aan reclame uit te geven dat je failliet gaat of, in het geval van de wapenwedloop, dat de groei aan wapens onbeheersbaar wordt en er bijvoorbeeld per ongeluk op de verkeerde knop wordt gedrukt of er zoveel geld in de bewapening moet worden gestopt dat er niets meer overblijft voor andere zaken. De fundamentele vraag *waarom* er aangepast dient te worden, kan of zal niet worden gesteld.

Bij *double loop learning* ga je dieper op zaken in. Je leert inzien wat er fout zou kunnen zijn aan de regels of veronderstellingen die je normaal gesproken als vanzelfsprekend ervaart. Lerende organisaties (zie ook paragraaf 2.3), teams en individuen, zijn gericht op dialoog, waarbij men samen nadenkt om tot inzichten te geraken waartoe men individueel niet in staat zou zijn. Lerende organisaties proberen inzicht te krijgen in oorzaak-gevolgrelaties die samenhangen met hun handelen. Hier wordt wel de waarom-vraag gesteld, waardoor het inzicht kan ontstaan dat het recept 'meer van hetzelfde' niet werkt, en er behoefte ontstaat aan iets anders.

Organisaties die in staat zijn zelf te leren, zullen veranderingen beter oppakken dan organisaties waar medewerkers van bovenaf wordt geleerd om een nieuwe vaardigheid of truc toe te passen in hun dagelijks functioneren. Een verkoper die vriendelijk is, is een heel andere verkoper dan een verkoper die vriendelijk moet zijn. De eerste heeft 'leren' leren, de tweede heeft een truc geleerd.

Opleiden en trainen doe je dus niet alleen met het doel dat medewerkers zich het nieuwe gedrag eigen maken tijdens de movingfase, maar ook om ervoor te zorgen dat het geleerde blijvend in praktijk wordt gebracht.

Nieuw gedrag stimuleren en oud gedrag onmogelijk maken

Je moet alert zijn op uitingen van niet-gewenst gedrag. Dat moet je afstraffen zoals je anderzijds gewenst gedrag belooft. Zorg er in elk geval voor dat mensen niet terug kunnen vallen op de oude werkwijzen en hulpmiddelen door ze eenvoudigweg niet meer beschikbaar te stellen. Als er een nieuw systeem wordt ingevoerd met bijbehorende (digitale) formulieren, zorg er dan voor dat de oude formats niet meer gebruikt kunnen worden.

Voor de borging op lange termijn kun je bijvoorbeeld denken aan de instelling van een *klankbordgroep*, waarin regelmatig voorkomende problemen aan de orde kunnen worden gesteld. Een andere mogelijkheid is intern mentoren aan te stellen of extern coaches in te schakelen die mensen kunnen *begeleiden* in de toepassing van de veranderingen in hun situatie.

Ook *voorbeeldgedrag*, dat we eerder in dit hoofdstuk aanhaalden, kan in deze fase dienst doen als versterker voor het gewenste gedrag.

Inzet personeelsinstrumenten

Alle personeelsinstrumenten moeten daarbij kunnen worden ingezet. Dat betekent dat die instrumenten in de pas moeten lopen met de beoogde veranderingen. Uit voorbeeld 6.4 blijkt wat het gevolg is als dat wordt vergeten.

Met het oog op toekomstige veranderingen is de situatie waarin de organisatieverandering niet de kans krijgt om wortel te schieten, dodelijk. Teleurstellende ervaringen doen afbreuk aan het vertrouwen tussen de leiding en de uitvoerende medewerkers.

Lerende organisaties

Oud gedrag onmogelijk maken

Klankbordgroep

Begeleiden

Voorbeeldgedrag

Personeelsinstrumenten

VOORBEELD 6.4

Kwaliteitsprogramma

In een bedrijf wordt met veel bombarie een kwaliteitsprogramma ingevoerd. Kwaliteit komt hoog in het vaandel te staan. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij daaraan een bijdrage levert.

Van het programma komt niet veel terecht. De directie begrijpt er niets van. Nadere analyse van de situatie leert dat de medewerkers erg teleurgesteld zijn. Zojuist heeft de jaarlijkse beoordelingsronde plaatsgevonden op grond waarvan de chefs salarisvoorstellen moeten indienen bij de directie. De medewerkers hebben ervaren dat kwaliteit in die gesprekken een ondergeschikte rol speelde. Hun chefs beoordeelden hun prestaties voornamelijk op kwantitatieve gronden.

Succes roept succes op

Niet onbelangrijk is ook rekening te houden met het adagium 'succes roept succes op'. Dat betekent dat je snel resultaten moet boeken om voortgang te stimuleren. Het betekent ook dat je succesvolle stappen in het proces (bijvoorbeeld geslaagde toepassingen van het ingevoerde instrument) kenbaar moet maken aan iedereen. Deel successen met anderen, vier successen en laat anderen daarin delen.

Vier successen

6

6.3.4 Samenvatting fasering

De fasering en de daarbij horende activiteiten vatten we samen in tabel 6.2. Bedenk dat het een niet volledig ingevuld voorbeeld is. Afhankelijk van het type verandering, de verwachte impact op het gedrag van de medewerkers en de gekozen strategie zullen de activiteiten in de kolom 'wat doe je' anders zijn of andere accenten krijgen. Je gaat ook merken dat bepaalde activiteiten moeilijk in te delen zijn naar een specifieke fase. Sommige activiteiten spelen gedurende het gehele veranderingsproces een belangrijke rol, zoals bijvoorbeeld het informeren en communiceren.

TABEL 6.2 De menselijke kant van het invoeren van veranderingen gebaseerd op het fasenmodel van Lewin en de transitiecurve van Balogun en Hailey

Fasering Lewin	Transitiecurve	Wat doe je	Wat wil je bereiken
Unfreeze: bewust maken	Schok	Start markeren	Losweken
		Onbehagen/toekomstbeeld verwoorden	Vergroten veranderingsbereidheid
		Informeren/communiceren	Mobiliseren
		Voorbeeldgedrag	
Move: bewegen	Ontkenning	Participeren/in dialoog gaan	
	Bewustwording	Ruimte geven stoom af te blazen	Perspectief bieden
		Confronteren met realiteit	Begin leren nieuw gedrag
		Helder toekomstbeeld schetsen	Oud gedrag afremmen
	Acceptatie	Coaching	
	Testen	Trainen/opleiden	
		Voorbeeldgedrag	
		Experimenteren met nieuw gedrag	

TABEL 6.2 De menselijke kant van het invoeren van veranderingen gebaseerd op het fasenmodel van Lewin en de transitiecurve van Balogun en Hailey (vervolg)

Fasering Lewin	Transitiecurve	Wat doe je	Wat wil je bereiken
Freezing	Betekenis inzien	Laten leren van eigen fouten Verbanden laten zien	Lerende organisatie Nieuw gedrag
	Integratiefase	Ondersteunen (vieren/belonen) Organiseren dat oud gedrag niet meer mogelijk is (personeels-instrumenten) Regelmatig evalueren	stimuleren en oud gedrag onmogelijk maken Toepassing zoals bedoeld

6.3.5 Toepassing fasering

In de praktijk wordt nog wel eens onderschat in welke mate een organisatiewijziging ingrijpt op het functioneren van individuen en groepen. In het vorige hoofdstuk heb je in de casus van de woningbouwvereniging kunnen lezen hoe de afdelingsmanager het organisatieprobleem binnen zijn unit in hoofdlijnen wilde aanpakken. De sleutelwoorden waren: informeren, teambuilding, opleiding, leiderschapstijl en sturing.

In de praktijk werden genoemde activiteiten in de tijd uitgezet. De afdelingsmanager heeft bij de wijze waarop hij zijn veranderplan heeft uitgevoerd – zo constateerde hij achteraf – de fasering schromelijk onderschat. In de unfreezingfase heeft hij zijn teamleden overrompeld met zijn plannen. Ook heeft hij onvoldoende stilgestaan bij de motivering van de verandering. Hij heeft te weinig benadrukt dat de consultants de ogen en oren van de organisatie zijn en dat zonder terugkoppeling van wat zij zien en horen de rest van de organisatie hen ook niet kan ondersteunen om hun werk effectiever en makkelijker te maken.

Hij had zich geen rekenschap gegeven van het feit dat zijn informatie in de fase van 'schok en ontkenning' niet of nauwelijks werd gehoord.

Hij had bovendien ook tijd moeten inruimen voor het onder woorden brengen van het gevoel van onbehagen bij de consultants.

We raden je ten zeerste aan de niveaus van verandering zoals besproken in hoofdstuk 3 te koppelen aan de fasering. Hoe *groter de impact* van de verandering op gedragsniveau, des te belangrijker is de unfreezingfase om de organisatieverandering kans van slagen te laten hebben.

6.4 Evalueren is leren

In deze paragraaf stellen we eerst in paragraaf 6.4.1 wat we onder evalueren verstaan, wat het belang ervan is. Daarna gaan we in paragraaf 6.4.2 in op het onderscheid tussen een inhoudsevaluatie (wat hebben we bereikt ten opzichte van we wilden bereiken) en het evalueren van het proces (hoe is het feitelijke veranderingsproces verlopen ten opzichte van het beoogde proces).

Omdat veel veranderingen plaatsvinden in een projectorganisatie geven we in paragraaf 6.4.3 aan hoe je veranderingsprojecten kunt beheersen.

6.4.1 Betekenis en belang van evalueren

Evalueren betekent het beoordelen of waarderen van wat is gedaan en bereikt:

- Vertonen de medewerkers nu het klantgerichte gedrag dat we beoogden?
- Zijn er – ongewenste – neveneffecten aan het licht gekomen (bijvoorbeeld dat men de klant nu opeens in alles wat hij te berde brengt gelijk geeft en vergeet dat er ook nog moet worden verdiend)?
- Kunnen we vaststellen of de beoogde (tussen)resultaten zijn behaald?

Dergelijke vragen moeten van tijd tot tijd worden gesteld om na te gaan of er van een succesvolle organisatieverandering sprake is. Het kijken naar de uitkomsten van het veranderingsproces kan ook het startpunt zijn voor een herbezinning daarop. Willen we nog hetzelfde en kunnen we dat nog? Of moeten we op een andere manier doorgaan? Dit kan leiden tot het implementeren van een volgende aanpassing, waarbij de cyclus unfreezing, moving en freezing opnieuw begint.

We kunnen niet genoeg benadrukken dat het belangrijk is om al bij de invoering vast te stellen wanneer en hoe we de uitkomsten zullen *evalueren*. Meten is weten. Dat adagium is niet alleen relevant voor de harde kant van organisatieveranderingen. Zoals we hiervoor al stelden is het, ook als de eindtermen moeilijk kwantificeerbaar zijn, wenselijk om na te gaan of men na verloop van tijd op het goede spoor zit. Het adagium ‘meten is weten’ is altijd geldig. Slechts de wijze waarop het evaluatiesysteem wordt ingevuld, zal verschillend zijn.

Regelmatig evalueren draagt bij aan het bereiken van de veranderdoelen. Ook van mislukte pogingen om tot een gezond gewicht te komen kun je leren, mits je bereid bent te waarderen hoe het je tijdens het diëet is vergaan. Om – toekomstige – veranderingsprocessen tot een beter einde te brengen zijn evaluaties onmisbaar. Niet alleen achteraf, maar juist ook tussentijds, want van evalueren kun je leren.

6.4.2 Onderscheid naar inhoud en proces

Evalueren kent twee aspecten. Je kunt evalueren op inhoud en proces. Inhoudelijk betekent in dit verband dat je evalueert of de resultaten zijn bereikt die je wilde bereiken. Een procesmatige evaluatie heeft betrekking op de wijze waarop de verandering heeft plaatsgevonden.

Inhoudelijke evaluatie

Om inhoudelijk te evalueren moet je weten wat je wilde bereiken. Wat waren de veranderdoelen en hoe zijn die geoperationaliseerd? Vervolgens kun je dan kijken waaruit blijkt dat de doelen zijn gehaald. De meest relevante maatstaven voor veranderversucces dienen naar onze mening te worden ontleend aan de bestaansvoorwaarden.

Voor het bestaansrecht is dat je concurrentiepositie, zowel op korte als op lange termijn.

Voor de inrichtingsvoorwaarde is dat de efficiency en wat de leefbaarheid betreft, is de arbeidstevredenheid een goede indicator.

Je wilt natuurlijk wel dat iedereen hetzelfde verstaat onder de genoemde maatstaven. Daarom dien je die natuurlijk nog wel specifiek en concreter te maken. Daar gaan we hier niet verder op in.

Definitie
evalueren

Evalueren

Belang

Evalueren is
leren

Bestaans-
voorwaarden



De kern van een organisatieverandering in de meest vergaande vorm is gedragsverandering. Dat betekent dat je moet kunnen aangeven wat je van de medewerkers aan ander gedrag verwacht. Over welke competenties dienen zij in de nieuwe situatie te beschikken?

Het is van essentieel belang regelmatig na te gaan of de medewerker op weg is naar het realiseren van zijn nieuwe competentieprofiel. Een voorbeeld van een competentieprofiel kun je vinden op de website.

Het kost veel tijd om per individu (oude en nieuwe) competentieprofielen op te stellen en de voortgang die het individu al dan niet maakt te bespreken en van begeleidende acties te voorzien. Bovendien is vaak niet precies te zeggen wanneer de medewerker aan het nieuwe profiel voldoet. Je moet er zelfs rekening mee houden dat je, al profielen ontwikkelend, weer andere of nieuwe profieleisen tegenkomt. Hier ben je aan het evalueren op het veranderingsniveau van het functioneren.

Je kunt nog zo mooi het gedrag van je medewerkers hebben veranderd, maar als dat uiteindelijk niet bijdraagt aan het voortbestaan van de organisatie heb je er niet zoveel aan.

Organisaties verander je ook niet zomaar. Dat doe je omdat de organisatie anders mogelijk ten onder gaat. Of vanwege de ambitie om de grootste of de beste te zijn. In beide gevallen wil je het bestaansrecht behouden en/of versterken met een daarop toegesneden inrichting en bijbehorende leefbaarheid.

Procesmatige evaluatie

Een evaluatie van het proces gaat over het waarderen van het feitelijke veranderingsproces. Soms kan dat gerelateerd worden aan het beoogde proces, zoals bijvoorbeeld bij een project. Voor dat geval verwijzen we naar het beheersen van veranderingsprojecten. Zie verder in deze paragraaf onder het kopje projectbeheersing. Bij meer ontwikkelingsgerichte veranderingen is het verloop van de verandering niet op voorhand zeker. Maar ook dan is het zinvol na te gaan hoe de verandering verloopt, welke interventies er worden gedaan en wat de effecten daarvan zijn. We bespreken twee hulpmiddelen die je dan kunt inzetten.

Logboek

Het is heel goed mogelijk om het veranderingsproces te monitoren vanuit het bijhouden van een logboek waarin zo nauwkeurig mogelijk wordt vastgelegd wat er in het veranderingsproces is ondernomen, welke gevolgen dat heeft gehad en wat de oorzaken zijn als de resultaten afwijken van wat je vooraf gedacht had. Dat kan dan het beste gebeuren door (een samenvatting van) het logboek periodiek met elkaar te bespreken, op een zodanige wijze dat daar ook consequenties aan kunnen worden verbonden. Bijvoorbeeld door de aanpak te wijzigen, de fasering anders te doen, andere instrumenten in te zetten enzovoort.

Afspraak is afspraak

De belangrijkste afspraak met betrekking tot evalueren is, zeker in een ontwikkelingstraject, de afspraak dat we van tijd tot tijd het proces zullen evalueren. En dan vervolgens die afspraak serieus te nemen. Niets is dodelijker voor een veranderingsproces dan bij voortduring te laten zien dat je afspraken niet nakomt.



Afspraak is afspraak

We hoorden eens van een docent op een mbo-school de volgende anekdote. 'Bij ons vindt het college van bestuur dat de student centraal behoort te staan en dat afspraak afspraak is.' De docent vervolgde: 'Het enige waar de student centraal staat, is in de centrale hal, waar hij een rooster krijgt uitgereikt dat niet klopt.'

Waarom zouden anderen zich wel aan afspraken moeten houden als je het zelf niet doet? In dit verband wordt ook wel gesproken over de noodzaak van een *say/do-ratio* van 1. Een hogere ratio geeft aan dat je veel zegt, maar weinig waarmaakt en een lagere waarde dan 1 geeft aan dat je veel doet zonder dat – vooraf – te zeggen. Het ene maakt je onbetrouwbaar en het andere onvoorspelbaar.

Say/do-ratio

Veranderingsprojecten

Je hoort vaak zeggen dat veranderingen lang duren. In de praktijk hoorden wij eens iemand zeggen, toen een nieuwe verandering werd aangekondigd: 'Oh, ik wist niet dat de vorige al was afgelopen.'

We zien ook vaak dat organisatieveranderingen op niets uitlopen of een stille dood sterven. Soms is dat ook niet erg. Zo maakten wij mee dat een organisatie bezig was om zelfsturende teams in te voeren. Maar na enige tijd zagen we dat men er toch voor koos om teams te formeren die wat hun werk betreft werden aangevoerd door een teamleider (een functie die men eigenlijk had willen opheffen). We doen het proces tekort door alleen dit punt te noemen. Maar vergeleken bij het aanvankelijke concept werd er zeer veel water bij de wijn gedaan.

Is dat erg? Nee, niet zolang de organisatie naar behoren blijft functioneren. Kennelijk ging het op de in de praktijk gegroeide variant goed genoeg. Jammer is wel dat in de betreffende organisatie geen terugblik heeft plaatsgevonden. Men heeft niet geëvalueerd en heeft dus ook niet kunnen leren van de gang van zaken voor een mogelijk verbeterde aanpak van een volgende verandering.

Soms ook zien we dat grote veranderingsprojecten gierend uit de hand lopen. Ken je een groot bouwproject in Nederland dat *niet* aanzienlijk meer kostte in tijd en geld dan begroot? Kennelijk is dat ook niet erg. Want anders zou je toch verwachten dat de verantwoordelijken voor een nieuw project iets van hun voorgangers zouden hebben geleerd.

Veranderingsproject

Veel organisatieveranderingen kunnen worden gezien als een groot veranderingsproject. Dat betekent dat het ook kan worden opgedeeld in deelveranderingen of projecten, waarbij je stap voor stap plant hoe het grote veranderdoel zal dienen te worden bereikt. Dit past prima binnen de filosofie van het reizigersmodel of zoals sommigen het noemen de 'planned change'-benadering.

'Planned change'-benadering

Voor alle duidelijkheid willen we opmerken dat hiermee niet gezegd is dat alle organisatieveranderingen door middel van een projectorganisatie, al dan niet onder (bege)leiding van een externe adviseur, dienen te worden ingevoerd. Dat is namelijk lang niet altijd de meest wenselijke keuze. Dat hangt zeer sterk af van het type verandering. Daar waar het bestaansrecht in onmiddellijk gevaar is en een acute oplossing vereist, is een dergelijke benadering wenselijk. Maar in veel andere gevallen zal het veranderen meer plaatsvinden conform het model, waarbij het veranderen in de lijn wordt verwezenlijkt door medewerkers die dat tot hun dagelijkse werk rekenen. Deze laatste benadering hebben we in het vorige hoofdstuk leren kennen als het ontwikkelingsmodel.

Projectbeheersing

Voor zover de organisatieverandering gebeurt via een projectplanning kun je het project inhoudelijk trachten te beheersen door middel van het formuleren van duidelijke doelen en procesmatig door het beheeren van de aspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Organisatie, Informatie en Communicatie, afgekort de TGKOIC-beheersingsaspecten van de projectplanning. Wij gaan op de TGKOIC-aspecten hier niet verder in, we verwijzen naar de literatuur over projectmanagement.

TGKOIC

SMART

Het stellen van duidelijke doelen vereist een 'SMARTe' formulering. Dat wil zeggen dat doelen zo moeten worden opgesteld dat ze voldoen aan de volgende criteria:

- *Specifiek* geeft aan dat de doelen eenduidig behoren te zijn. Hoe preciezer geformuleerd, des te gemakkelijker kun je er invulling aan geven. Als je zegt dat je de beste wilt zijn, wat bedoel je dan precies? De beste waarin? Kwaliteit, kwantiteit, groei, flexibiliteit of nog wat anders?
- *Meetbaar* geeft antwoord op de vraag hoeveel we gaan doen.
- *Acceptabel* wil zeggen dat je zorgt dat er draagvlak is voor de doelstellingen die moeten worden gerealiseerd.
- *Realistisch* heeft betrekking op de haalbaarheid.
- *Tijdgebonden* geeft aan wanneer het doel bereikt moet zijn.

VOORBEELD 6.5**Kantoorinrichter**

Bij een kantoorinrichter werd de organisatieverandering samengevat in de slogan 'Meer rendement uit het kantoorartikelenassortiment'. Daarbij werd een achttal deelveranderingen benoemd, waarbij de doelen SMART werden geformuleerd. Of dat SMART genoeg is, is hier niet de vraag. Het gaat om het voorbeeld.

1 Betrokkenheid medewerkers vergroten

- S = Het bedrijf wil dat medewerkers meer betrokken zijn bij de afdeling waar ze werken
 M = Door evaluatiegesprekken
 A = Doel is door betreffende medewerkers geaccepteerd
 R = Beschikbaar gestelde middelen zijn aanwezig, doel is haalbaar
 T = Doel moet eind derde kwartaal 2017 zijn gerealiseerd

2 Magazijn uitbreiden en optimaliseren

- S = Het magazijn is uitgebreid met 150 m²
 M = De uitbreiding is meetbaar
 A = Uitbreiding is geaccepteerd door magazijnmedewerkers
 R = Doel is reeds gehaald met beschikbare middelen
 T = Uitbreiding is maart 2017 gerealiseerd

3 Enterprise Resource Planning(ERP)-software efficiënter benutten

- S = Efficiënter gebruik ERP-software ten behoeve van het inkoop- en voorraadproces
 M = Aan de hand van backorderlijsten en minimumsignalering voorraad is dit meetbaar
 A = Doel is door directie en betrokken medewerkers geaccepteerd
 R = Door aanschaf van diverse middelen is het doel realistisch en haalbaar
 T = Vierde kwartaal 2012 moeten medewerkers met de software kunnen werken

4 Uitlevergraad magazijnvoorraad naar 80%

- S = Voorraadbeheer verbeteren aan de hand van minimum en maximum met omloopsnelheid
 M = Meetbaar aan de hand van backorders en uit ERP-systeem te halen
 A = Door de magazijnmedewerkers geaccepteerd en aanwijsbaar
 R = Middelen zijn reeds ter beschikking gesteld, doel is haalbaar
 T = Eind 2017 moet uitlevergraad minimaal 80% zijn

5 Medewerkers trainen en bijscholen

- S = Trainen in ERP-software, Application manager en klantgericht handelen
 M = Meetbaar aan de hand van certificaten, toetsingen
 A = Betrokken medewerkers hebben doel geaccepteerd
 R = Opleidingen en trainingen in augustus beschikbaar, doel (eind 2017) is haalbaar
 T = Eind 2017 moeten de doelen bereikt zijn

6 Inkoopproces en inkoopcondities verbeteren

- S = Efficiency in het inkoopproces en betere inkoopcondities genereren
- M = Aan de hand van ERP-uitkomsten nieuwe condities vergelijken met huidige
- A = Door betrokken medewerker is het doel geaccepteerd
- R = Doel is uitdagend, alle middelen worden beschikbaar gesteld om tot doel te komen
- T = Inkoopcondities worden medio januari verbeterd, inkoopproces eind derde kwartaal

7 Logistieke processen efficiënter beheersen

- S = Logistieke proces van de afdeling verbeteren, efficiënter maken
- M = Meetbaar aan de hand van aantal afleveradressen per dag/week, kostenstructuur en tijd
- A = Door de twee chauffeurs geaccepteerd
- R = Alle middelen zijn binnen de afdeling aanwezig, doel is haalbaar
- T = Eind vierde kwartaal moeten doel gehaald en resultaten uitgewerkt zijn

8 Proactieve klantenbenadering

- S = Klanten worden op een proactieve wijze benaderd in de shop en in de buitendienst
- M = Door reacties en peilingen bij klanten
- A = Door management en betrokkenen geaccepteerd
- R = Met behulp van training aan te leren of te verbeteren
- T = Proces waaraan dagelijks gewerkt wordt

Twee keer SMART

Bovenstaande SMARTe aanpak kan heel goed worden toegepast in een verandering die wordt benaderd vanuit een ontwerpbenadering. Een SMARTe aanpak is eigenlijk niet goed mogelijk bij een verandering die wordt benaderd vanuit het ontwikkelingsmodel.

Swieringa (2005) verwoordt dat als volgt:

‘Het is belangrijk te weten dat je van veel veranderingen niet meer vooraf kunt zeggen waartoe ze zullen leiden. En helemaal niet van ingrijpende, diepgaande veranderingen. Voor de normale, lopende operaties waarvan de aanpak is beproefd, lukt dat meestal nog wel. Als je die goed organiseert weet je tamelijk nauwkeurig wat er uit zal komen. Hetzelfde geldt voor het aanpassen en bijsturen van die operaties. Dan is de SMARTe aanpak geen slecht idee. Maar van nieuwe processen weet je niet meer wat die zullen opleveren. Dat is nou juist het kenmerk van het nieuwe. In het bijzonder geldt dat voor die processen, die lerend worden opgezet. Niet alleen de uitkomsten zijn moeilijk te voorspellen, tijdens de rit verandert ook nog eens het proces, de aanpak.

We hebben het hier over processen, waarin mensen in interactie met elkaar doen, bezinnen, denken en beslissen hoe ze het de volgende keer zullen doen. Cyclische processen, waarbij al werkend wordt geleerd en veranderd. Interactieprocessen tussen mensen van het eigen bedrijf, maar ook met mensen van buiten: leveranciers, klanten. Voor dit soort processen is het funest

als je vasthoudt aan heldere doelstellingen. Dat werkt alleen maar remmend en frustrerend. Waar het om gaat is dat je dan een aanpak krijgt waarin alleen de eerstvolgende stap bekend is. En waarin de uitkomst van die stap bepalend is voor de stap die daarna komt. Neem het als een gegeven dat niet vooraf voorspelbaar is hoe processen zullen lopen, noch welke resultaten eruit zullen komen. Probeer juist de geheel andere dynamiek van dit soort processen te snappen, om van daaruit te leren welke wijzen en methoden van managen adequaat zijn. En vertrouw erop dat goede mensen, als het proces goed is, tot een goed resultaat komen. Ook al is het een ander resultaat dan jou voor ogen stond.'

Een soortgelijk geluid laat ook Stofberg (2011) horen. De essentie van het vooraf formuleren van doelen die SMART zijn, is dat hiermee mensen aan het werk kunnen worden gezet, om ze na afloop af te rekenen op basis van een 'objectief, onbetwistbaar oordeel'. De manager stuurt niet bij, hij coacht niet, hij rekt af. De SMART-doelstellingen zijn een contract tussen de manager en de uitvoerder. Net als in een contract staan de voorwaarden vast. Als je elkaar in een zeer complexe en dynamische omgeving SMART-doelstellingen stelt, werken de teamleden ieder voor zich (specifiek aan (meetbare) benaderingen van kortetermijndoelen (tijdgebonden), waarbij de lat niet hoog ligt (realistisch) en ze niet te veel anderen tegen de haren in mogen strijken (acceptabel). Dat is vijf keer suboptimaal!

Afrekening

Om dat te vermijden stelt hij een andere invulling van het SMART-principe voor:

- Samenhangend: doelstellingen moeten 'samenhangend' zijn, zodat het mogelijk is te sturen op de balans tussen die doelstellingen.
- Maatschappelijk aanvaardbaar: voorkom dat doelen ten koste gaan van onmeetbare waarden zoals bijvoorbeeld menselijkheid en milieu.
- Ambitieuze doelen zijn veel leuker om aan te werken dan doelen waarbij de lat niet al te hoog ligt.
- Richtinggevend: doelen moeten vertellen waar je heen moet. Met kwantitatieve doelen kun je geen kant meer op als je ze gehaald hebt of als ze onhaalbaar zijn geworden. Kwalitatief toetsbare doelen hebben dat nadeel niet en zijn en blijven altijd richtinggevend.
- Toetsbaar en tijdloos: doelen hoeven niet kwantitatief meetbaar te zijn, maar wel kwalitatief toetsbaar. Op deze manier dragen de resultaten optimaal en beweeglijk bij aan het beoogde succes. Doelen moeten tijdloos zijn zodat je maatregelen kunt nemen die op korte termijn pijn doen, maar op de lange termijn nodig zijn.

Lees het gehele artikel op [www.https://bartstofberg.files.wordpress.com/2012/09/nl-article-niet-smart-maar-smartt-titm-20111.pdf](https://bartstofberg.files.wordpress.com/2012/09/nl-article-niet-smart-maar-smartt-titm-20111.pdf)

6.5 Het achtstappenplan van Kotter

Wij zijn trots op ons IOV-model. In het model wordt onder meer de organisatiekunde met de veranderekunde verbonden. Het model geeft aan dat je elke verandering moet toetsen op haar consistentie met de 'fit' van de bestaansvoorwaarden en de omgeving. Je raakt ervan doordrongen dat je bij elke verandering dient aan te geven wat dat voor het gedrag van de medewerker betekent (de drie niveaus van verandering). Tot slot benadrukt het model dat je als veranderaar zeer goed in de gaten moet hebben welke functionele rollen je in het veranderproces speelt en dat het veranderproces van het ontstaan tot het einde geen lineair proces is.

In de literatuur (onder meer bij Cozijnsen 2004; Ten Have, 2009) vind je andere veranderingsmodellen. We dagen je uit om die andere modellen te raadplegen en ze onderling te vergelijken.

We lichten hierna een model toe, dat in de literatuur over verandkunde vaak opduikt. Het is het achtstappenmodel van Kotter (1996, 2002, 2012). Zijn model is een antwoord op de belangrijkste fouten die volgens zijn onderzoek tijdens veranderingsprocessen worden gemaakt. Misschien is dat ook wel de reden dat zijn model zo populair is geworden.

Kotter vond dat managers vaak zelfgenoegzaam waren en zaken op hun be- loop lieten.

Ze keken onvoldoende naar wat er zich in 'hun' markt afspeelde. Zoals een vis die niet weet hoe het is op het droge. Juist in situaties waarin verande- ring nodig is, zien ze de noodzaak niet en ontbreekt het hen aan elk veran- dervermogen.

Deze managers lieten als veranderaars ook na een krachtige aansturing voor veranderingen te organiseren. Zij onderschatten zowel het belang van een heldere visie op waar men met de organisatie naartoe wil als het be- lang daarover op een aansprekende manier te communiceren.

Ze lieten oude structuren en systemen in stand en planden geen korteter- mijnsuccessen. Verder toonde Kotter aan dat men vaak te vroeg juichte over het resultaat van de verandering en dat men onvoldoende oog had voor de verankering van de verandering in de nieuwe cultuur van de organi- satie. Een paar van de door Kotter genoemde fouten zien we terug in het artikel 'Zorg verpleeghuis Arnhem nog niet veilig'.

DE TELEGRAAF, 23 NOVEMBER 2011

'Zorg verpleeghuis Arnhem nog niet veilig'

DEN HAAG - De leiding van het ver- pleeghuis Altenova in Arnhem heeft de zorg aan bewoners onvoldoende verbe- terd. Daarom blijft het onder verscherpt toezicht staan van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), zo heeft de instantie woensdag bekendgemaakt.

Het tehuis kwam in juli onder toezicht te staan. De afgelopen vier maanden is de

situatie echter niet voldoende vooruitge- gaan. De inspectie maakt zich vooral zor- gen over het management dat tot nu toe niet in staat is gebleken de situatie te ver- beteren. Zo werden veranderingen door- gevoerd zonder duidelijk plan. Ook lijkt het management zich niet genoeg bewust van de tekortkomingen in de zorg aan bewoners. Het toezicht is daarom verlengd met twee maanden, zegt de IGZ.

Uitwerking van het driefasen- model

Het model van Kotter kun je heel goed zien als een uitwerking van het driefasenmodel van Lewin. De stappen 1, 2 en 3 zitten in de fase van het ontdoeien, in de stappen 4, 5, 6 en 7 wordt de beweging veroorzaakt en stap 8 is de fase van de verankering.

Stap 1 Urgentiebesef vestigen

Het is belangrijk om voor de start van een verandertraject een gevoel van urgentie op te roepen, een antwoord op de vraag waarom de verandering noodzakelijk is.



De tijd dringt, verandering is gewenst

Dit wordt bereikt door alle 'partijen' die bij de verandering betrokken zijn, de noodzaak tot verandering te laten zien, of beter nog, te laten voelen. Ga met betrokkenen een dialoog aan over wat er in jouw markt gaande is. Zet mensen aan tot denken en praten hierover.

Voelen noodzaak

Ga niet overhaast naar de volgende stap, voordat het besef aanwezig is dat de voorgestelde veranderingen urgent zijn. Het ontbreken van een sense of urgency is een van de meest gehoorde verzuchtingen van managers; kijk maar eens wat Eelco de Boer zei toen hij opstapte als topman bij ProRail, april 2015:

Hoewel de afgelopen maanden serieuze risico's zichtbaar zijn gemaakt, moet nog steeds worden betwijfeld of overzicht, kennis, acceptatie en sense of urgency op alle noodzakelijke niveaus binnen de ProRail-organisatie in voldoende mate aanwezig zijn.

Stap 2 Een leidende coalitie vormen

Een goede leidende coalitie moet bestaan uit personen met de juiste vaardigheden, leiderschapsvermogen en geloofwaardigheid, en ze moet om kunnen gaan met de contacten die nodig zijn om de verandering tot een goed einde te brengen. Die behoeven niet noodzakelijkerwijs uit de bovenste laag van de hiërarchie te komen. Het moet een goede mix zijn van mensen uit verschillende afdelingen en verschillende niveaus uit de organisa-

Vertrouwen vergroten

tie. Het is de taak van de coalitie om het vertrouwen te vergroten en de frustratie te minimaliseren. Je kunt dit bijvoorbeeld doen in een stuurgroep waarin de belangrijkste belanghebbenden zitting hebben. Besef wel dat dit middel, wanneer het door anderen wordt doorzien, mogelijk wordt opgevat als een – te – sterke sturing van bovenaf, die contraproductief kan werken. Medewerkers zouden kunnen zeggen dat als ze dan toch niets te zeggen hebben over de verandering, ze haar door de strot geduwd krijgen. Waarom zouden ze zich dan nog druk maken door actief mee te denken en te praten? Je hebt in hoofdstuk 5 kunnen lezen hoe belangrijk het is om van tevoren na te denken over de aanpak of strategie van de verandering. De aansturing was daarbij een van de bouwstenen.

Stap 3 Een visie en strategie op de verandering ontwikkelen

De leidende coalitie bepaalt een duidelijke richting die de organisatie opgaat. Zij kan antwoorden geven op vragen wat de visie op de nieuwe organisatie is, wat er wel en niet veranderd moet worden en met welke strategie de toekomstige organisatie het beste bereikt kan worden. Zorg ervoor dat de dominante coalitie dit in een paar minuten kan vertellen en oefen dat vaak.

Heldere

Een korte heldere visie kun je uitleggen in twee zinnen. Het geeft aan hoe je de toekomst van jouw organisatie ziet. We zien hier verwantschap met het scheppen van het toekomstbeeld zoals we dat aangaven in de unfreezingfase van Lewin.

De toekomstvisie is een krachtige motivator voor medewerkers. Immers, als zij voor zich zien wat er bereikt moet worden, kunnen zij de voorgestelde veranderingen die zij moeten uitvoeren in dat perspectief betekenis geven. Niet onbelangrijk in deze fase is het zodanig visualiseren van de visie dat mensen zich kunnen voorstellen hoe mooi en fijn het zal zijn in de nieuwe gewenste organisatie, waarbij je de mensen aan dient te spreken op hun gevoel.

Stap 4 De visie en strategie communiceren

Wanneer de visie en strategieën eenmaal bepaald zijn, is het noodzaak deze te communiceren naar de gehele organisatie. Het doel hiervan is om begrip en emotioneel draagvlak te creëren, zodat zo veel mogelijk mensen willen helpen de visie te realiseren. Door middel van simpele en heldere communicatie wordt duidelijkheid geschapen. Ook bij de communicatie is het van belang dat de gevoelens van mensen begrepen worden en dat er gepraat wordt over die gevoelens. Om mensen te bereiken moeten communicatielijnen 'opgeschoond' worden zodat belangrijke boodschappen aankomen. Bedenk echter wel dat wat je communiceert ook gedaan moet worden, want mensen raken meer geïmponeerd door daden dan door woorden, hoe mooi ze ook worden gezegd of verpakt in fraaie toespraken, filmpjes, brochures of boekwerken.

Woorden en daden

Stap 5 Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Wanneer er begrip voor de verandering ontstaat en mensen er ook naar gaan handelen is het van belang de barrières die zij tegenkomen weg te nemen. Er moet effectief omgegaan worden met obstakels die de verandering blokkeren. Dat betekent ook dat ervoor gezorgd moet worden dat alle structuren, functiebeschrijvingen en bijbehorende personeelsinstrumenten op de nieuwe visie worden afgestemd.

Personeels- instrumenten

Managers die de verandering tegenwerken moeten niet genegeerd worden, maar zij moeten taken toebedeeld krijgen zodat zij de noodzaak tot veranderen gaan voelen en zien. Het zelfvertrouwen en optimisme van de

mensen kan vergroot worden door middel van verhalen en anekdotes. Door feedback te geven in het kader van de visie kunnen medewerkers betere beslissingen nemen die bij de nieuwe visie passen.

Onderstaand artikel legt een duidelijk verband tussen deze stap en stap 1 en geeft aan dat het scheppen van draagvlak een kwestie is van mensen in een zo vroeg mogelijk stadium daadwerkelijk mee laten praten. Het creëren van draagvlak is niet iets wat je in een latere fase van het proces nog gauw even kunt organiseren.

● www.volq.nl, 10 januari 2016

Draagvlak creëren is zinloos!

DOOR ONNO DE VRIES

Ik hou het niet exact bij, maar er is een vraag die ik vrijwel elke week krijg: 'Onno, kun jij ons helpen om draagvlak te creëren voor een plan?' Deze vraag beantwoord ik standaard met een glimlach op mijn gezicht. Het woord 'draagvlak' is namelijk het signaal dat er ergens in het proces iets mis is gegaan. Na mijn glimlach reik ik uiteraard de helpende hand. Maar niet door draagvlak te creëren.

Van gedogen

Als je behoefte hebt aan draagvlak, heb je in feite te lang achter je bureau gezeten. Je hebt een plan geschreven en wilt daarvoor goedkeuring ophalen bij belanghebbenden. Die goedkeuring geven ze vaak wel. Maar hoe teleurstellend is het als tijdens de uitvoering blijkt dat het alsnog allemaal om jou aankomt? Dan blijkt draagvlak maar beperkte waarde te hebben. Er is wellicht geen weerstand, maar er werkt ook niemand met je mee. De situatie of ontwikkeling wordt gedoogd, maar niemand is er echt blij mee. Mensen voelen zich geen eigenaar van de oplossing, dragen er dus ook niet actief aan bij en er ontstaat geen blijvende verbetering.

Naar enthousiasme

Hoe mooi zou het zijn als mensen echt enthousiast zijn over een ontwikkeling? Als mensen zelf met ideeën komen en staan te popelen om die ideeën met elkaar uit te voeren? Dat gebeurt als je geen plannen meer vanachter je bureau bedenkt, maar als je direct 'de straat' op gaat. Als mensen zelf verbeterpunten mogen benoemen. En je ze de ruimte geeft om daarvoor zelf oplossingen te bedenken én uit te voeren. Dan komen de mooiste dingen tot stand die je vooraf niet voor mogelijk had gehouden. Als je vanaf het allereerste moment met mensen in gesprek gaat, hoef je nooit meer op zoek naar draagvlak. Je krijgt dan veel meer dan dat!

Stap 6 Kortetermijnsuccessen genereren

Kortetermijnsuccessen zijn belangrijk om het vertrouwen in het verandertraject te vergroten. Doordat mensen de successen daadwerkelijk zien, zullen zij die eraan meegewerkt hebben op emotioneel vlak worden beloond en sceptici in hun ongelijk worden bevestigd. Door de kortetermijnsuccessen

ontstaan er nieuwe impulsen om het verandertraject succesvol door te zetten en krijgen de leiders van het verandertraject feedback over de geldigheid van de door hen opgestelde visie en strategieën. Belangrijk is het daarom om prioriteiten te stellen en eerst projecten te starten die snel zichtbare, betekenisvolle en ondubbelzinnige successen boeken.

Prioriteiten

Stap 7 Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Ook na het behalen van de eerste kortetermijnsuccessen is het noodzaak het urgentiebesef hoog te houden. Er moet dus voortdurend gezocht worden naar manieren om dit te doen. Er moet niet te vroeg worden gedacht dat het verandertraject succesvol is afgesloten. Blijf werken aan verbeteringen. Het kan verstandig zijn de dominante coalitie alert te houden door er af en toe nieuwe mensen in te zetten.

Taken die niet meer relevant en uitputtend zijn moeten worden vergeten en taken die gedelegeerd kunnen worden, moeten ook gedelegeerd worden. Nieuwe situaties moeten gebruikt worden om een nieuwe veranderingsgolf te starten en steeds moet het goede voorbeeld gegeven worden.

Urgentiebesef hooghouden

Stap 8 Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Om een verandering in stand te houden moet deze ondersteund worden door de organisatiecultuur. Tijdens het verandertraject moet deze ondersteunende, krachtige nieuwe organisatiecultuur dus ook gecreëerd worden. De veranderingen moeten in de cultuur ingebed raken.

Gebruik elke kans om enthousiast over de veranderingen te spreken en over waarom de nieuwe organisatie nu zo succesvol is. Beloon en promoveer de medewerkers die een belangrijke bijdrage leveren aan de nieuwe organisatie en zorg ervoor dat nieuwe managers gesocialiseerd worden. (Op hoe deze processen van socialisering verlopen, gaan we hier niet in. Raadpleeg daarvoor bijvoorbeeld een handboek sociologie.)

Het is niet voor niets dat grote leiders vaak een rol hebben in de *management development*-programma's van hun bedrijf. Daar worden de leiders van de toekomst gevormd. In tijden van verandering, maar niet alleen dan, hebben zij de gelegenheid om hun visie op de organisatie over te dragen.

Cultuur- elementen

Tot slot

Is dit model ook toepasbaar op organisaties in verandering in de publieke sector?

Ja, grotendeels wel, maar niet helemaal.

Wie wil weten waar de overeenkomsten en de verschillen zitten, verwijzen we naar wat Witte c.s. daarover schrijven in *Verandervermogen van publieke organisaties* (2009).

Samenvatting

-
- ▶ In dit hoofdstuk gaat het om de fasering van het verandertraject. Wanneer je je onvoldoende rekenschap geeft van een juiste timing van activiteiten kun je veranderingsprocessen doen mislukken of aanzienlijk vertragen.

 - ▶ Wat de fasering betreft onderscheidt men op organisatieniveau meestal de driefasenindeling van Lewin:
 - *unfreezing* (losweken van het bestaande)
 - *moving* (de feitelijke verandering)
 - *freezing* (het vastleggen van het nieuwe)Ondanks de kritiek erop, is deze indeling nog steeds bruikbaar, al wordt er gepleit voor andere termen: mobiliseren of tot actie brengen (voor *unfreezing*) en institutionaliseren, verankeren of borgen (voor *freezing*).

 - ▶ De fasen die men doorloopt bij persoonlijke ingrijpende veranderingen zijn weergegeven in de zogenoemde transitiecurve. De fasen zijn:
 - schok
 - ontkenning
 - bewustwording
 - acceptatie
 - testen
 - search for meaning
 - integratie

 - ▶ De koppeling van beide fase-indelingen betekent dat de inzichten over persoonlijke veranderingen worden vertaald naar organisatorische maatregelen. Als men weet dat mensen pas in actie komen om hun huidige situatie te veranderen na een zekere mate van ontevredenheid daarmee, dan is het bijvoorbeeld verstandig dat het management de gevoelens van onvrede onder woorden weet te brengen. Bij de koppeling tussen beide indelingen zijn vele van dit soort verbanden aan de orde gekomen.

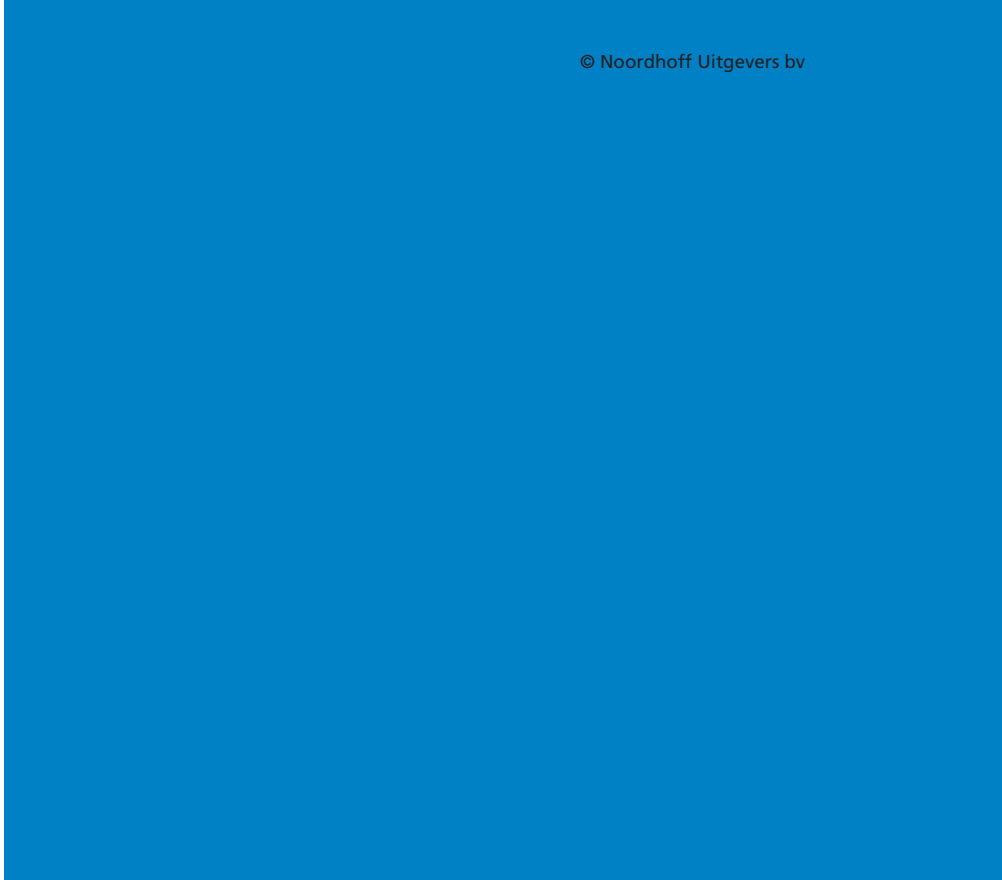
 - ▶ Evalueren is leren. Evalueren draagt bij aan de verankering of borging van de verandering. Het evalueren van een projectmatige verandering zal een andere SMART-invulling kennen dan wanneer de verandering minder duidelijke einddoelen kent.

 - ▶ Het achtstappenmodel van Kotter is een uitwerking van het driefasenmodel van Lewin. De stappen urgentiebesef vestigen (1), dominante coalitie vormen (2) en visie ontwikkelen (3) zitten in de fase van het ontdoeien, in de stappen communiceren (4), draagvlak creëren (5), kortetermijnsuccessen genereren (6) en blijven verbeteren (7) wordt de beweging veroorzaakt en in de laatste stap, de nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur (8), herkennen we de fase van de verankering.
-

Kernbegrippenlijst

Achtstappenplan	Veranderingsmodel van Kotter, vergelijkbaar met de veranderingsfasering van Lewin (zie ook bij Veranderingsfasen). De stappen urgentiebesef vestigen (1), dominante coalitie vormen (2) en visie ontwikkelen (3) zitten in de fase van het ontdoeien, in de stappen communiceren (4), draagvlak creëren (5), kortetermijnsuccessen genereren (6) en blijven verbeteren (7) wordt de beweging veroorzaakt en in de laatste stap, de nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur (8), herkennen we de fase van de verankering.
Action learning	Een manier van leren van en met elkaar in de praktijk.
Communicatieplan	Een plan waarin staat wie wat, hoe en op welk tijdstip moet weten gedurende het veranderingsproces.
Competentie	Onder competentie met betrekking tot verandering verstaan we een specifieke combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die een essentiële bijdrage levert aan het welslagen van het veranderingsproces.
Freezing	Zie Veranderingsfasen.
Implementatiepad	Implementeren betekent invoeren, in dit geval van een organisatieverandering. De weg waarlangs dat gebeurt is het implementatiepad of invoeringpad.
Mobiliseren	Synoniem voor unfreezing.
Moving	Zie Veranderingsfasen.
Organisatieontwikkeling	Permanente ontwikkeling van de organisatie waarbij het eindpunt niet bij voorbaat vaststaat. Fasering is sterk afhankelijk van het ontwikkelingsvermogen van de zich ontwikkelende organisatie, in casu de medewerkers van hoog tot laag. Te vergelijken met het ontwikkelingsmodel.
Planned change	Een door de leiding gewenste organisatieverandering die planmatig, stapsgewijs op een bepaald moment bereikt moet zijn, te vergelijken met het reizigersmodel.

Projectbeheersing	Voor zover de organisatieverandering gebeurt via een projectplanning, kun je het project beheersen door middel van het formuleren van duidelijke doelen en het beheren van de aspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Organisatie, Informatie en Communicatie (TGKOIC).
Say/do-ratio	Een hogere ratio dan 1 geeft aan dat je veel zegt, maar weinig waarmaakt, en een lagere waarde dan 1 geeft aan dat je veel doet zonder dat – vooraf – te zeggen. Het ene maakt je onbetrouwbaar en het andere onvoorspelbaar.
SMART-ontwerpgericht	SMART wil vanuit een ontwerpbenadering zeggen dat doelen zo moeten worden opgesteld dat ze voldoen aan de volgende criteria: <ul style="list-style-type: none">• Specifiek• Meetbaar• Acceptabel• Realistisch• Tijdgebonden
SMART-ontwikkelingsgericht	SMART wil volgens het ontwikkelingsmodel zeggen dat de doelen zo moeten worden opgesteld dat ze voldoen aan de volgende criteria: <ul style="list-style-type: none">• Samenhangend• Maatschappelijk aanvaardbaar• Ambitieuw• Richtinggevend• Toetsbaar en tijdloos
TGKOIC	Zie Projectbeheersing.
Transitiecurve	De transitiecurve maakt de emotionele fasen inzichtelijk die mensen doormaken in een proces van individuele verandering. Deze curve borduurt voort op de fasen die men gewoonlijk bij rouwverwerking doorloopt (shok, ongelof, loslaten en realiseren).
Unfreezing	Zie Veranderingsfasen.
Veranderingsfasen	De opeenvolgende fasen die men in een veranderingsproces kan onderscheiden. Een gangbare fasering is die van Lewin: <i>unfreezing</i> (het losweken uit de bestaande toestand), <i>moving</i> (de gang naar de nieuwe toestand) en <i>freezing</i> (het verankeren, het borgen of de fixatie van de nieuwe situatie).
Verankeren	Synoniem voor <i>freezing</i> of borging.



7

Instrumentatie

- 7.1 Stakeholdersanalyse
- 7.2 Groepsgedrag
- 7.3 Het individu in de organisatie
- 7.4 Sturingsinstrumenten

Een belangrijk element van het IOV-model is de instrumentatie. Hieronder verstaan we het arsenaal aan sturingsinstrumenten dat de veranderaar ter beschikking staat om de mensen buiten en binnen de organisatie mee te krijgen met de verandering. Je zult dan ook eerst dienen vast te stellen wie de stakeholders of belanghebbenden in de concrete verandering zijn, alvorens je maatregelen kunt nemen om ze mee te krijgen voor je verandering. Beïnvloeden van gedrag van de belanghebbenden vereist dat je het gedrag van mensen en groepen begrijpt, om op het juiste moment de juiste instrumenten in te zetten om ze achter jouw plannen te krijgen.

7.1 Stakeholdersanalyse

In deze paragraaf bespreken we achtereenvolgens wie belanghebbend kunnen zijn, de mate van invloed die ze kunnen uitoefenen, op welke manieren je ze kunt laten participeren en het verband tussen de mate van invloed van belanghebbenden en de mate waarin je hen aan de verandering kunt verbinden.

7.1.1 De stakeholders of belanghebbenden

Een stakeholder is een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) van of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een (veranderings) project. Veel bedrijven onderhouden regelmatig contacten met hun stakeholders zoals bijvoorbeeld de Rabobank.

● www.rabobank.nl, april 2012

Stakeholdersdialoog

Wij spreken regelmatig met onze stakeholders over maatschappelijke trends en issues. Dit helpt onze medewerkers bij het maken van verantwoorde keuzes in onze dienstverlening.

Wij gebruiken hiervoor verschillende benaderingen:

- Stakeholderconsultatie met circa twintig diverse stakeholders uit het maatschappelijk middenveld, de politiek, de wetenschap en het bedrijfsleven.
- Actief deelnemen aan sectorbreed overleg, zoals de Round Table on Responsible Soy en de Round Table on Sustainable Palmoil, Better Cotton Initiative, Better Sugar Initiative en de Round Table on Sustainable Biofuels.
- Het organiseren van gesprekken met de belangrijkste stakeholders over een bepaald MVO-issues. Dit kan zowel op ons verzoek gebeuren als op dat van een stakeholder zelf.
- Overleg voeren met de overheid en beleidsvoorstellen doen op maatschappelijke, sociaal-economische en financiële onderwerpen in het belang van de klanten en leden van de Rabobank.

Stakeholders van de Rabobank Groep

Leden en klanten zijn belangrijk voor ons. Onze leden hebben invloed op ons beleid. Andere belangrijke stakeholders zijn belangenorganisaties, maatschappelijke organisaties en overheden en natuurlijk intern onze eigen medewerkers. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om gerenommeerde maatschappelijke organisaties die zich richten op sociale en milieugerelateerde vraagstukken. Die bovendien een grote achterban hebben en een gefundeerde mening over het beleid en de dienstverleningswerkzaamheden van de Rabobank Groep.

Wie veranderingen wil doorvoeren, wil natuurlijk bereiken dat iedereen uiteindelijk gaat doen wat hem voor ogen staat. Een veranderaar heeft in het

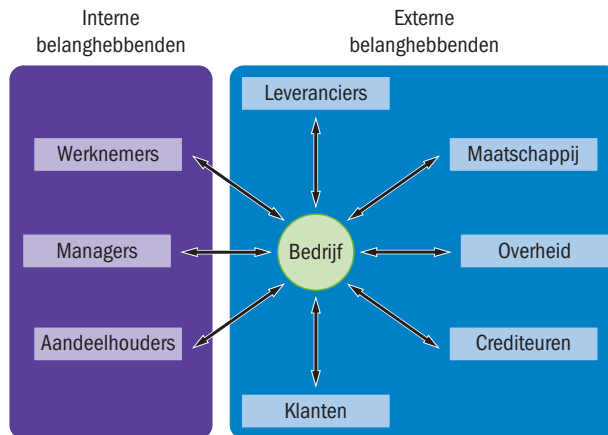
veranderingsproces te maken met vele instanties, partijen, groepen en individuen, zowel van binnen als van buiten de organisatie. Dit zijn allen belanghebbenden of stakeholders die in meerdere of mindere mate invloed kunnen uitoefenen op het veranderingsproces.

Categorieën stakeholders

Intern belanghebbenden zijn de medewerkers (vertegenwoordigende organen van medewerkers), de leiding en de aandeelhouders.

Voorbeelden van *externe* belanghebbenden zijn klanten, leveranciers, nationale en lokale overheden en de maatschappij (Wikipedia).

FIGUUR 7.1 Interne en externe belanghebbenden of stakeholders



Bron: Wikipedia

De interne belanghebbenden die bij een verandering een rol spelen, kunnen we nader specificeren in de volgende personen of groepen:

- De opdrachtgever. Bijvoorbeeld het hoofd van een bepaalde afdeling, waar het vraagstuk prominent op de agenda staat.
- De initiatiefnemer. Bijvoorbeeld een medewerker of groep medewerkers die er steeds weer bij het eindverantwoordelijk management op heeft aangedrongen om bijvoorbeeld een nieuw budgetsysteem in te voeren.
- Ondersteuners. Bijvoorbeeld sommige afdelingshoofden die veel last van het oude systeem hebben.
- De eindverantwoordelijk manager, die de verandering kan autoriseren of torpederen. Meestal zal dat de directie of het topmanagement zijn.
- De verandermanager, die ervoor verantwoordelijk is het vraagstuk dat zich voordoet tot een oplossing te brengen.
- De interne adviseur(s).
- Medewerkers, dat wil zeggen het individu of de groep op wie de verandering betrekking heeft en wiens gedrag, kennis, waarden, overtuigingen en emoties door de verandering worden beïnvloed. Dat is iedereen die door de verandering wordt geraakt.
- Informele leiders. Deze worden vaak ten onrechte onderschat, zoals voorbeeld 7.1 aantoont.

interne belanghebbenden

- Raad van commissarissen.
- Ondernemingsraad.
Andere vertegenwoordigende organen.
- (Belangrijke) aandeelhouders.

Het is ook verstandig te letten op mogelijke dwarsverbanden tussen de belanghebbenden, bijvoorbeeld coalities en vriendschappen onderling. Het kan zijn dat een medewerker die zelf niet zoveel te maken heeft met de verandering en die vanuit zijn functie niet veel macht heeft, dat wel heeft vanuit bijvoorbeeld zijn lidmaatschap van de ondernemingsraad.

Externe belanghebbenden

In figuur 7.1 zie je een aantal externe belanghebbenden. We maken het lijstje completer zonder de bedoeling te hebben een uitputtende lijst samen te stellen:

- klanten
- leveranciers
- vakbonden
- banken
- lokale overheid
- landelijke overheid
- pers en (sociale) media
- brancheorganisaties
- omwonenden
- actiegroepen

Sommige belanghebbenden hebben een directere relatie met de organisatieverandering dan andere. Men spreekt daarbij ook wel van primaire en secundaire belanghebbenden. Motiveer dus steeds wie de relevante belanghebbenden voor jou zijn. Met hen dien je een relatie te leggen en te onderhouden. De relatie die je hebt met de belangrijkste belanghebbenden noemen we een *functionele relatie*. In dit hoofdstuk geven we aan wat je moet doen om de voor jou relevante belanghebbenden mee te krijgen bij de verandering. In hoofdstuk 8 komt aan de orde hoe jij als veranderaar die betrokkenen tegemoet dient te treden. Bijvoorbeeld door duidelijk te zijn in wat anderen van je mogen verwachten in jouw functie als veranderaar.

7.1.2 Stakeholdersanalyse

Stakeholdersanalyse

Bij een stakeholdersanalyse dienen zowel de interne als de externe belanghebbenden nader te worden beoordeeld op hun waarde en betekenis voor in ons geval het veranderproces.

Voor de analyse van de relevante belanghebbenden of stakeholdersanalyse stel je bij elke belanghebbende de volgende vragen:

- Wat is zijn relatie met de verandering?
- Wat is zijn belang?
- Hoeveel macht heeft hij?
- Van welke coalitie maakt hij deel uit?
- Wat is zijn prioriteit?

Een verkeerde interne stakeholdersanalyse kan negatieve gevolgen hebben, zoals voorbeeld 7.1 laat zien.

VOORBEELD 7.1

Directiesecretaresse

De directie van een bedrijf geeft een extern adviseur opdracht tot integratie van de afdelingen Secretariaat en Juridische Zaken. De adviseur voert gesprekken met alle belanghebbenden. Het eerste concept legt hij voor aan de directeur en de jurist.

Spoedig blijkt dat de directiesecretaresse de invoering van het plan frustrereert. Zij blijkt niet te willen rapporteren aan de jurist die in de plannen was voorzien als hoofd van de geïntegreerde afdeling. Zij blijkt bovendien in staat zoveel onrust en opwinding rondom dit project te veroorzaken, dat de directie uiteindelijk niets anders rest dan de oude situatie te handhaven.

De adviseur heeft kennelijk het netwerk niet goed geanalyseerd en de directiesecretaresse ten onrechte niet tot zijn deelverzameling strategische functionele relaties gerekend.



De analyse van de belanghebbenden leidt ertoe dat de veranderaar duidelijkheid krijgt over de vraag welke actoren voor hem belangrijk zijn in het veranderingsproces en wie van hen hij op de een of andere wijze moet stimuleren om de veranderingen geaccepteerd te krijgen. Maar hoe moet de veranderaar dat doen? Daarvoor hanteren we twee hulpmiddelen, namelijk:

- de participatiepiramide
- de stakeholdersmap

7.1.3 Participatiepiramide

De participatiepiramide zet alle vormen van participatie waarmee men invloed kan uitoefenen op de beslisser, meestal het management, op een rij naar de mate van invloed. We geven hierna van elke vorm een korte

beschrijving. We merken op dat je een paar van de hierna genoemde participatievormen ook aantroft in het artikel 'Stakeholdersdialog' van de Rabobank.

Informereren

Hierbij word je door het management geïnformeerd over de verandering. Je krijgt te horen of te lezen wat men van plan is en hoe men die verandering aanpakt. De rol van de stakeholder is die van toehoorder, bijvoorbeeld via informatieavonden, bedrijfsblad, digitale nieuwsbrieven, huis-aan-huisblad, campagnes, excursies en sociale media.

Raadplegen

Het management ziet de stakeholders als gesprekspartners bij de ontwikkeling van de verandering, maar het management verbindt zich niet aan de resultaten die uit de gesprekken voortkomen.

De rol van de stakeholder kun je daarbij kenschetsen als geconsulteerde, bijvoorbeeld bij inspraakavonden, hoorzittingen, digitale peilingen, enquêtes, prijsvragen, debatten en groepsgesprekken.

Adviseren

Het management geeft aan de stakeholders de gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren, waarbij deze ideeën een volwaardige rol spelen in hoe de verandering wordt aangepakt. Het management verbindt zich in principe aan de resultaten, maar kan bij de uiteindelijke besluitvorming hiervan (beargumenteerd) afwijken. De stakeholder vervult de rol van adviseur. Vormen waarin dit tot uitdrukking gebracht kan worden zijn adviesraden, expertmeetings en rondetafelgesprekken.

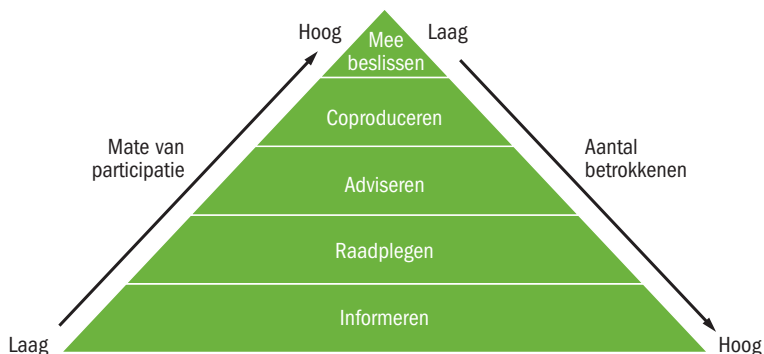
Coproduceren

Het management en de stakeholders komen gezamenlijk overeen welk doel men met de verandering wil realiseren en hoe de verandering zal worden aangepakt.

De rol van de stakeholder is die van samenwerkingspartner. Je werkt mee in overleggroepen, projectgroepen, convenanten, futuresearchbijeenkomsten en dergelijke.

Het management blijft eindverantwoordelijk voor de verandering en eindbeslisser.

FIGUUR 7.2 De participatiepiramide



Meebeslissen

In beginsel kan het management alleen maar besluiten nemen wanneer het de instemming ontvangt van de betrokken stakeholders.

De rol van de stakeholder is medebeslisser. Een voorbeeld is de ondernemingsraad die op sommige beleidsterreinen instemmingsrecht heeft.

7.1.4 De stakeholdersmap



Om te bepalen wie op welke wijze meegenomen dient te worden met de verandering, kun je gebruikmaken van een stakeholdersmap (Johnson en Scholes, 1999). Hierbij wordt rekening gehouden met twee factoren, namelijk hoeveel macht en hoeveel belang men heeft. In het kader van een verandering gaat het dan aan de ene kant om de hoeveelheid macht die men heeft om de implementatie van de verandering te bevorderen dan wel te belemmeren, en aan de andere kant om het belang dat men heeft bij de verandering. Hoe groter de impact van de verandering, hoe groter het belang.

Stakeholdersmap

In tabel 7.1 kunnen we op basis van deze twee dimensies vier situaties onderscheiden. In het betreffende kwadrant hebben we, rekening houdend met de onderscheiden vormen van participatie, aangegeven wat je minimaal zou moeten doen om de belanghebbenden erbij te betrekken. Bedenk dat tabel 7.1 een voorbeeld is van hoe het zou kunnen. In concrete situaties moet je wellicht andere vormen van de participatiepiramide inzetten.

Als de verandering een grote impact heeft op vele belanghebbenden, en die belanghebbenden kunnen ook een grote invloed uitoefenen op het verloop van het veranderproces, dan is het raadzaam, zoals ook in tabel 7.1 is vermeld, om die belanghebbenden zo veel mogelijk invloed te geven bij het vaststellen van de gewenste situatie en de weg waarlangs die het beste kan worden bereikt.

TABEL 7.1 Gewenste betrokkenheid van belanghebbende op basis van impact en invloed

	Weinig macht (lage invloed op het veranderproces)	Veel macht (hoge invloed op het veranderproces)
Hoge impact op belanghebbende	Blijvend informeren (mee-weten; op onderdelen meepraten)	Maximaal betrekken, actieve betrokkenheid is vereist (coproduceren/meebeslissen)
Lage impact op belanghebbende	Vereisen nauwelijks inspanning. Mee-weten op hoofdlijnen	Tevreden houden, blijvend informeren gericht op tevredenheid van belanghebbende

Het is van groot belang dat je de stakeholders zo goed kent dat je de juiste instrumenten kunt inzetten om de 'fit' op de verschillende niveaus te implementeren. In voorbeeld 7.1 zou het verstandig geweest zijn als de adviseur goed gekeken had naar de individuele motieven van de directiesecretaresse en de invloed die zij had op anderen in de organisatie. Afhankelijk van de uitkomst van die analyse zou de adviseur haar wellicht met de juiste middelen hebben weten te bewegen mee te werken aan het voorstel om tot één afdeling te komen.

Het op de juiste wijze omgaan met de belanghebbenden is nodig om de 'fit' te kunnen realiseren. Per situatie wordt bepaald welk instrument effectief kan werken (bijvoorbeeld informeren, voorlichten, ondersteunen – door middel van opleiden, training, inspraak, onderhandelen en/of het inzetten van macht). In de onderneming blijkt dikwijls dat groepen en individuen zodanig moeten worden 'bewerkt' dat acceptatie en medewerking wordt verkregen met betrekking tot de gewenste verandering. Maar ook blijkt dat de maatschappij moet worden 'bewerkt'. Denk aan voorbeelden als pensioenwijzigingen, de kredietcrisis, milieuaangelegenheden en het opheffen van bedrijfsvestigingen.

7.1.5 De stakeholdersanalyse van Bryson

Bryson (1995) heeft ook een aanpak voor een stakeholdersanalyse beschreven. Zijn aanpak lijkt op die van Johnson en Scholes, maar biedt concretere handvatten.

De analyse, zie <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>, begint met het opstellen van een stakeholder-interest matrix. Via bijvoorbeeld de brainstormmethode maak je twee lijsten: één lijst met alle belanghebbenden en één lijst met alle belangen.

Vervolgens vul je een matrix met als rijen de belanghebbenden (stakeholders) en als kolommen de belangen (interests). In de cellen geef je dan in eerste instantie aan of er al dan niet sprake is van een bepaald belang voor een specifieke stakeholder. Voor een gestileerd voorbeeld (universaliteit) zou dat er dan als volgt uit kunnen zien (tabel 7.2):

TABEL 7.2 Stakeholder-Interest Matrix

Stakeholders	Belangen (interests)			
	<i>Financiëel</i>	<i>Kwaliteit</i>	<i>Stabiliteit</i>	<i>Reputatie</i>
Bezoekers				
Studenten		x	x	x
Docenten	x	x	x	
Management	x	x	x	x
Overheid		x	x	



Vervolgens ga je kijken welke stakeholder geen belangen heeft; dan is dat dus kennelijk toch geen stakeholder. Dan ga je de kruisjes omschrijven: Studenten vinden het belangrijk dat hun universiteit een goede reputatie heeft, want dat vergroot later hun kansen op de arbeidsmarkt. Docenten vinden het belangrijk dat hun universiteit financieel gezond is, want dan wordt hun salaris iedere maand probleemloos overgemaakt en is er genoeg geld voor onderzoek, enzovoort.

De volgende stap van Bryson is dat de stakeholders ingedeeld worden op basis van impact en invloed, zoals bij Johnson en Scholes (tabel 7.1) maar dan via een negenvlaksmatrix met in plaats van Low/High de schaal No/Some/High. Dit leidt tot een power-interest matrix zoals weergegeven in tabel 7.3. De stakeholders worden dan voorgesteld door op deze matrix bollen te plaatsen op de juiste plek, waarmee je aangeeft hoe je met deze stakeholder het beste zou kunnen omgaan.

Power-interest matrix

TABEL 7.3 Power-interest matrix

Power/Influence			
High	Watch	Keep satisfied	Constant monitoring and managing
Some	Keep at your side	Keep at your side	Keep at your side
No	Ignore	Keep informed	Inform and Involve
Interest -->	No	Some	High

VOORBEELD 7.2

Publieke opinie

In de politiek ligt het in de aard van de zaak dat politici invloed uitoefenen op de kiezers. Zij verwachten van hun pr-functionarissen dat ze goed 'verkocht' worden. In hun kielzog zijn grote ondernemingen zich daarvan inmiddels ook bewust. Men kan tegenwoordig niet meer ongestraft ontkomen aan de publieke opinie, zeker als die goed wordt gemobiliseerd.

Kijk maar hoe een cabaretier als Youp van 't Hek er ooit in slaagde een alcoholvrij biermerk van de kaart te vegen. Of hoe hij, eind 2010, door een aantal twitterberichten en een column over de dienstverlening van T-Mobile, dat bedrijf een aanzienlijke reputatieschade wist te berokkenen. De *Marketing Tribune* van 25 oktober 2010 meldt onder meer:

'De reputatieschade loopt nu in de tonnen. Als wij ons beperken tot sociale media komen we op een bedrag tussen de 200.000 en 300.000 euro reputatieschade. Gezien het feit dat dit nieuws ook is opgepikt door nieuwssites en Radio 538 en hij (Youp van 't Hek) aandacht aan de kwestie heeft besteed in zijn column in NRC Handelsblad, lijkt me dat de totale reputatieschade nog een stuk hoger uitvalt dan dat bedrag.'

Voor een goede stakeholdersanalyse is een scherp observatievermogen vereist. De veranderaar moet het gedrag van groepen en personen kunnen interpreteren en zodanig kunnen aansturen dat de groep of het individu meegaat met de beoogde verandering. Wil een veranderaar dat goed kunnen doen, dan zal hij moeten beschikken over kennis van de organisatie-sociologie en -psychologie.

7.2 Groepsgedrag

Groepsgedrag is een onderwerp waarin velen geïnteresseerd zijn. Als je kans ziet om het gedrag van groepen te voorspellen, nog beter te sturen, ben je ook in staat groepen doeltreffend in te zetten in processen. En hoewel het groepsgedrag daarom een hot item is, is er toch relatief weinig bekend over groepen.



Wij weten allemaal dat professionele sportteams zijn opgebouwd uit miljoenen kostende individuele spelers en dat de teams waar de dure jongens in zijn geplaatst, dikwijls falen als het aankomt op teamoutput.

Een amateurteam presteert tegen professionele teams vaak bovengemiddeld. We zeggen dan dat het een kwestie van inzet van het collectief is. Kennelijk kunnen mensen als collectief meer dan de individuele competenties doen vermoeden. Er is dan sprake van synergie.

In het kader van change management is het dus van belang dat we groepscompetenties kunnen beïnvloeden. Groeps- of teamcompetenties zijn belangrijk, we moeten de vereiste competenties per situatie boven tafel kunnen krijgen en kunnen beïnvloeden in relatie tot de vereiste groepsoutput. (Zie ook hoofdstuk 3 over de verschillende niveaus van verandering.)

Binnen veel organisaties opereren reeds autonome of semi-autonome teams. De strikt hiërarchische chef heeft plaatsgemaakt voor een coachende chef die het team helpt bij het verrichten van taken, waaronder in toenemende mate regeltaken vallen in de vorm van onder meer planning, materiaalvoorziening, kwaliteit en transport.

De evaluatie van de teams kan slechts zinvol zijn als er inzicht bestaat in teamcompetenties. In het geval van competentie management wordt dikwijls de fout gemaakt dat individuele competenties hoofdaandachtspunt zijn. Bevredigende individuele competenties leiden echter niet vanzelfsprekend tot bevredigende teamoutput. Dikwijls is het raadzaam om binnen de organisatie, al dan niet tijdelijk, een coach Competence Management aan te stellen. Deze *change agent* kan de teamleiders ondersteunen bij het ontdekken en beïnvloeden van groeps- of teamcompetenties.

In het kader van dit boek kunnen we niet al te diep ingaan op groepscompetenties en volstaan we met het opsommen van een aantal competenties die een rol spelen bij teamoutput:

- Het team moet kunnen voldoen aan kwalitatieve en kwantitatieve eisen. Dit zijn bijzonder harde competenties en ze zijn meetbaar.
- Belangrijke groepscompetenties zijn verder sociale cohesie en onderlinge solidariteit.
- Ook de teamcognitie (wijze van denken en aanpak van het werk) vormt een belangrijke competentie.
- Voorts valt te denken aan interactie (hoe wordt binnen het team gecommuniceerd) en motivatie/commitment van het team tegenover de taken en producten.

Groeps-
competenties

Verder verwijzen we naar het boek *Team op vleugels*, dat naar onze mening terecht de ondertitel draagt: *Een gids voor geïnspireerd samenwerken* (Vroomen, 2009).

De meeste mensen werken graag in groepen. Daarvoor hebben ze uiteenlopende motieven. De groep geeft bijvoorbeeld bescherming, zekerheid of mogelijkheden tot erkenning. In de groep kun je een bepaalde rol vervullen die waardevol is voor de overige groepsleden. Dat kan een heel eenvoudige rol zijn, bijvoorbeeld het goed moppen kunnen tappen, maar het kan ook een belangrijke rol betreffen zoals die van informeel leider.

Wat de motieven ook zijn, kenmerkend voor elke groep is dat er uiteindelijk een bepaalde structuur (de wijze waarop de leden ten opzichte van elkaar staan, bijvoorbeeld meerdere tegenover mindere) en cultuur (de wijze waarop de leden zich ten opzichte van elkaar en tegenover buitenstaanders gedragen) ontstaan. Naarmate de groep langer bestaat, neigt dit patroon van verhoudingen en gedragingen naar onveranderlijkheid. Eenmaal gevestigd, worden er niet zomaar veranderingen geaccepteerd. Iedereen die een nieuwe functie aanvaardt, weet dat uit eigen ervaring. Hij ervaart al snel dat men de dingen hier anders doet dan hij gewend was in zijn vorige baan.

Je bent in een groep niet volledig vrij om er je eigen mening op na te houden. Datgene wat tot de norm van de groep behoort, overtreed je niet zomaar. Het beroemde lijnenexperiment van Asch toonde dat aan. Als aan mensen individueel gevraagd wordt de lengte van een lijnstuk te schatten, geven ze vrijwel allemaal 'juiste' antwoorden. Nu maken we het individu lid van een groep. De groep hebben we vooraf geïnstrueerd om een onjuist antwoord te geven. Ieder geïnstrueerd groepslid geeft vervolgens het afgesproken onjuiste antwoord. Dan vragen we de proefpersoon om zijn schatting te geven. Het klinkt bijna ongeloofwaardig, maar feit is dat maar liefst driekwart van de proefpersonen zich conformeert aan de onjuiste groepsnorm.

De structuur van de groep is redelijk gemakkelijk te beïnvloeden, bijvoorbeeld door een lid van de groep te vervangen, over te plaatsen, te verwijderen of een nieuwe leider aan te stellen. Dit zijn acties waardoor het patroon van onderlinge verhoudingen kan veranderen (hoe men tegenover elkaar staat, wie met wie praat, wie belangrijker is dan anderen), maar daarmee verandert nog niet automatisch de groepscultuur: waarden en normen die de groepsleden met elkaar verbinden, zoals treffend wordt geïllustreerd in de anekdote (Pauka, 1990), beschreven in voorbeeld 7.3.

Groepsstructuur
Groepscultuur

Kracht van
cultuur

VOORBEELD 7.3**Banaan**

In een kooi met tien apen wordt een banaan zodanig opgehangen dat een aap die kan pakken als hij de moeite neemt een trap op te klauteren. Al spoedig trekt een aap de stoute schoenen aan. Hij klimt de trap op en wil de banaan pakken. Op dat moment treedt een sproei-installatie in werking waardoor alle apen een fikse 'regenbui' op hun donder krijgen. Een poosje later probeert de aap het opnieuw. Maar het resultaat is hetzelfde: alle apen worden weer nat. Vervolgens probeert een andere aap de banaan te pakken. Onmiddellijk storten alle overige apen zich op die aap en geven hem een pak ransel.



De apen worden vervolgens één voor één vervangen. De nieuwelingen die de banaan zien hangen, rennen naar de trap toe, maar voor ze de kans krijgen de trap te bestijgen om de banaan te pakken, hebben ze hun pak slaag al te pakken. Ook de nieuwelingen die geen weet hebben van de 'regenbui' doen ijverig aan de afstraffing mee. Dit proces gaat door, zelfs nadat alle oorspronkelijke apen zijn vervangen en er dus alleen nog maar apen in de kooi zitten, die geen enkele notie hebben van de gevolgen van de poging de banaan te pakken.

Een vergelijkbaar voorbeeld signaleerden wij in een chemische fabriek (voorbeeld 7.4).

VOORBEELD 7.4**Een nuttige handeling**

Alle operators van een chemisch bedrijf lopen per dienst een rondje langs de technische installaties. Opvallend is dat alle operators altijd, elke dienst opnieuw, een handwiel een kwartslag draaien. Het wiel is gemonteerd aan het carter van een dieselmotor, die in de praktijk nooit draait.

Bij navraag blijkt dat niemand weet waarom men het handwiel een kwartslag draait. Vanaf de eerste dag dat men er werkte, luidde de instructie dit te doen. Niemand weet ook wat er achter het handwiel zit.

Toen het carter werd opengemaakt, bleek dat de operators altijd hadden gedraaid aan het reinigingsmechanisme van een smeeroliefilter. Een zeer nuttige handeling bij een dieselmotor in gebruik.

Vaak doen we dus dingen waarvan we zelf niet meer weten waarom we ze op een bepaalde manier doen. Ooit was nat worden weinig begerenswaardig. Ooit was het draaien aan het wiel een nuttige handeling. Mensen hebben de neiging zich aan te passen aan de groepsnorm. Niet de officiële, maar de feitelijke.

Dit gegeven is belangrijk voor veranderingsprocessen. Je kunt bijvoorbeeld wel zeggen dat jouw medewerkers zich voortaan klantgericht moeten gaan opstellen, maar als jij de medewerker feitelijk beoordeelt op zijn productieniveau zal het duidelijk zijn dat hij zich primair daarop richt. Je kunt wel zeggen dat jouw medewerkers ondernemender moeten worden, maar als jij feitelijk promoties toekent aan mensen die nooit hun nek uitsteken, mag je geen ondernemend gedrag van je medewerkers verwachten.

Op deze plaats willen we graag terugverwijzen naar hoofdstuk 3, want daar betoogden we dat we bij elke organisatieverandering de huidige en gewenste situatie moeten analyseren naar de niveaus beleid, functie en gedrag. Alleen als we de analyse uitvoeren naar die drie niveaus hebben we kans op een succesvolle verandering.

Een organisatie bestaat uit diverse groepen. Elke groep heeft een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie. Elke groep doet dat vanuit zijn specifieke inbreng. Dat kan nog wel eens conflicten opleveren (zie voorbeeld 7.5).

VOORBEELD 7.5

Koks en obers



In een restaurant zijn twee groepen werkzaam: koks (het keukenpersoneel) en obers (bediening van de klanten). Vanuit hun specifieke plaats in de organisatie ontwikkelen ze een eigen kijk op de werkelijkheid.

De koks denken in termen van het produceren van menu's, obers denken in termen van klantenwensen. De koks vinden dat de obers producten

moeten verkopen die ze snel kunnen maken. Zij vinden het vervelend als de obers met speciale wensen van klanten komen, waardoor zij zich in de keuken 'te pletter moeten buffelen'. Als iemand klaagt over het eten, vindt de kok dat de ober onvoldoende aandacht heeft gegeven aan de bediening (een goede ober verkoopt alles), terwijl de ober vindt dat de kok het gerecht niet goed heeft bereid. Als beide groepen dan ook verschillende belangen hebben, bijvoorbeeld omdat obers foaien kunnen vangen en koks niet, dan kan zo'n 'wij tegen zij'-gevoel snel ontaarden in een conflict, waarbij beide groepen meer langs elkaar heen werken dan met elkaar samenwerken om een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten.

Hetzelfde verschijnsel van groepen die moeten samenwerken, maar toch een geheel eigen kijk op de werkelijkheid hebben, komt in de praktijk ook vaak voor tussen de afdelingen Verkoop en Productontwikkeling (zie voorbeeld 7.6).

VOORBEELD 7.6

Slechte verkopers

Sales vindt het door Productontwikkeling gemaakte product een misbaksel, weer typisch iets van mensen die nooit het product in de praktijk zien werken, kortom onverkoopbaar.

Productontwikkeling zegt vaak: wij ontwikkelen een goed product. Beter is er niet. Jullie moeten wel slechte verkopers zijn als je dit product, dat met kop en schouders uitsteekt boven de concurrentie, niet kunt verkopen.

Mintzberg (2006) noemt het gedrag waarbij de afdelingen voornamelijk voor zichzelf opkomen balkaniseergedrag. Wie de geschiedenis van het Ottomaanse Rijk en aan het eind van de twintigste eeuw in Joegoslavië heeft gevolgd, weet hoeveel schade dergelijk gedrag aanricht.

Soms zijn groepsconflicten al af te leiden uit eenvoudige gebeurtenissen, waarvan we hierna een voorbeeld geven (zie voorbeeld 7.7).

Groepen die worden geacht samen te werken aan dezelfde doelstelling, maar elkaar als rivalen tegenwerken, zijn er dikwijls voor verantwoordelijk dat nieuwe producten, werkwijzen en reorganisatieplannen niet van de grond komen. Wij willen het belang van het voorkómen van elkaar tegenwerkende groepen nog eens benadrukken door de volgende, veelvoorkomende situatie binnen een uitgeverij te beschrijven (zie voorbeeld 7.8).

Een goede analyse van de afzonderlijke groepen en andere belanghebbenden, gevolgd door de inzet van passende instrumenten (bijvoorbeeld een projectorganisatie waarin alle groepen zijn vertegenwoordigd, waarbinnen de multidisciplinaire teams een oplossing bedenken en realiseren voor het nieuwe bestaansrecht) levert gemotiveerde medewerkers op die elkaar respecteren en hun krachten bundelen.

VOORBEELD 7.7**Reorganisatie**

Een organisatie bevindt zich in een reorganisatieproces, dat gepaard gaat met hoge kosten. Volgens velen smijt het management (en aanverwante stafafdelingen) met geld. De meeste productgroepen draaien met verlies, op één na. Op de commerciële afdeling van die productgroep komt de volgende mededeling van Personeelszaken binnen: 'Het is gezien de situatie gewenst dat alle medewerkers een cursus klantvriendelijk telefoneren gaan volgen. U wordt geacht zich voor deze cursus op te geven.' De commerciële medewerker die het bericht ontvangt, ontploft bijna van woede. Hij pakt onmiddellijk de telefoon en roept tegen PZ woorden als: 'Wie denken jullie eigenlijk wel wie je bent, wie verdient jouw boterham, hoe weinig voorkomend en onzorgvuldig zijn jullie zelf als het op communiceren aankomt, wanneer kom je eens met iets waar we echt wat aan hebben.'

VOORBEELD 7.8**De uitgever**

Uitgeverijen staan erg onder druk vanwege de oprukkende informatietechnologie, die invloed heeft op het koopgedrag van mensen.

De lezer van dit boek kan zich afvragen of hij dit boek aan wil schaffen, of dat hij kiest voor een e-book, of dat hij een gebruikt exemplaar koopt, of zelfs een illegale PDF download.

Jouw vragen zijn voor de uitgever een wezenlijk probleem. Want: jouw wensen en mogelijkheden veranderen.

Abonnementen worden opgezegd, een jonge advocaat wil de wetteksten via een website, een oudere advocaat slaat er een boek op na en waardeert een goedgevulde boekenkast in zijn kantoor.

Bij teruglopende omzet bestaat de eerste reactie van de uitgever uit het nemen van maatregelen die de kosten drukken. Daarnaast moet hij als ondernemer risico's nemen door andere producten te gaan ontwikkelen voor nieuwe markten. Dus enerzijds moeten zijn mensen inleveren (kosten druk-

ken) en tegelijkertijd worden deze mensen onder druk gezet om voor de uitgeverij nieuw bestaansrecht te vinden.

Maar wie levert nu in en wie ontwikkelt? De redacties? De marketingafdeling? De afdeling Advertentie-exploitatie? De afdelingen Vormgeving, Productie, Distributie, Verkoop, Klantenservice, Administratie, Automatisering?

Bepalend voor de resultaten van de ingezette veranderingen is de mate waarin de onderscheiden groepen elkaar steunen in de ontwikkelingen. Als de redactie, wat nogal eens voorkomt, een arrogante houding etaleert omdat zij de leidende groep denkt te zijn en daarom ook het minst moet inleveren, gaan de andere groepen zich afzetten en zelfs tegenwerken.

Leiderschap

Een belangrijk facet hebben we nog niet genoemd en dat is het antwoord op de vraag wie of wat de meeste invloed uitoefent op het functioneren van de groep. Alle antwoorden in de theorie wijzen in dit verband naar de (informele) leider.

Een leider heeft macht, dat wil zeggen heeft het vermogen om het gedrag van zijn volgelingen meer te bepalen dan omgekeerd. Dat voertuig kan hem formeel door de organisatie zijn gegeven, zoals sanctiemacht en positie-macht. Anderzijds kan hij ook macht krijgen door deskundigheid te verwerven, charisma te hebben en dergelijke.

Verder bepalen de groepsleden ook in belangrijke mate of de leider macht heeft. Men volgt de leider omdat men vindt dat hij hun belangen het beste behartigt, of omdat hij zich altijd redelijk tegenover hen opstelt.

Belangrijk is in te zien dat we de machtsverhoudingen binnen groepen moeten bestuderen om te weten wie de meeste invloed uitoefent op het groepsgedrag. Dit is overigens niet altijd de formeel aangestelde leider. Om daadwerkelijke veranderingen ingevoerd te krijgen, moeten we de sterkste groepsbeïnvloeders kennen. Zij zijn de sleutelpersonen voor succesvolle veranderingen. Dit is een zeer belangrijke groep, die de organisatieverandering kan maken en breken.

Sleutelpersonen

Samengevat: We zullen na moeten gaan hoe de diverse groepen in het veranderingsproces staan. Doen ze feitelijk wat ze moeten doen? (Lage productiviteit, ziekte en dergelijke wijzen erop dat de groep zich moeilijk met de organisatie kan identificeren en zijn signalen van mogelijke weerstanden.) Welke issues houden hen bezig? Over welke zaken praten zij? Hoe praten zij over andere groepen? Welke rollen worden door hun (informele) leider(s) vervuld?

De antwoorden op deze vragen leveren informatie op over de bereidheid van de groepen om in het veranderingsproces een krachtige voortrekkersrol te vervullen of om te laten zien waar we extra veel aandacht aan moeten geven om veranderingsbereidheid te kweken.

Een belangrijke groep personen zijn de leiders. Hoewel zij ook als groep kunnen optreden, hetgeen bij het – verontruste – middenkader tijdens veranderingsprocessen nogal eens voorkomt, kunnen we deze beïnvloeders ook individueel benaderen. Daartoe gaan we in paragraaf 7.3 nader in op de kenmerken van het individu in organisaties, in het bijzonder op de manier waarop het individu kan worden gemotiveerd tot ander, meewerkend gedrag.

7.3 Het individu in de organisatie



Veranderingen hebben invloed op het individu. Het individu moet als gevolg daarvan de dingen voortaan anders doen, bijvoorbeeld klantgericht werken, verantwoordelijkheid dragen voor de eigen werkresultaten, anders relaties onderhouden dan voorheen, een nieuwe organisatie opbouwen met medewerkers van het overgenomen bedrijf, de leidinggevende taak meer invullen als begeleider dan instructeur enzovoort. Al dit soort veranderingen neemt het individu in de organisatie waar met de centrale gedachte 'wat betekent dit voor mij?'

De veranderingen beïnvloeden de drijfveren van het individu, dat wil zeggen hebben invloed op zijn belangen en behoeften, bijvoorbeeld het belang van het handhaven van de aan de functie verbonden macht of status, of de behoefte aan groei.

Naarmate de posities worden bedreigd of in macht worden aangetast zullen we op een sterkere weerstand moeten rekenen. Kenmerkend voor macht is volgens de socioloog Mulder (1982) dat zij verslavend is, men steeds meer wil hebben en men niet bereid is, zoals een echte junk, de verslaving vrijwillig te stoppen. Dit betekent dat iedereen die macht heeft in een bepaalde organisatorische situatie, er geen belang bij heeft die situatie te wijzigen, tenzij de veranderde situatie hem of haar meer macht oplevert.

Deze theorie verklaart ook waarom het topmanagement vaak niet als één man achter noodzakelijk geachte veranderingen gaat staan, want ieder lid van het management bekijkt die primair vanuit zijn eigen belang. Vooral wanneer een organisatie zich in een crisissituatie bevindt, wordt er een felle machtsstrijd gevoerd over de te volgen koers. Zolang die strijd niet is beslecht, loopt de organisatie een groot risico daaraan ten onder te gaan. Zie de theorie van het levenscyclusmodel voor organisaties (Gerards, 1980).

What's in it for me?

Weerstand

Crisis

De wijze waarop individuen reageren wordt natuurlijk ook bepaald door de groep (organisatie) waarvan zij deel uitmaken. Daarover hebben we in paragraaf 7.2 al het nodige gezegd.

Veranderingsbereidheid

Niet iedereen reageert op dezelfde wijze op veranderingen. Er zijn mensen met een hoge en mensen met een lage veranderingsbereidheid. Medewerkers met een lage veranderingsbereidheid kenmerken zich als volgt (Rogers, 1971):

- een laag invoelingsvermogen
- starheid van denken
- moeite om abstract te denken
- doemdenkers, fatalistisch, lijdzaam
- een lage motivatie om te scoren of prestaties te leveren

Een lage scoringsdrift is aan de persoon gebonden en moet onderscheiden worden van een lage motivatie om te scoren in verband met andere factoren. Zo heeft de FNV in januari 2004 een onderzoek laten uitvoeren door de Universiteit van Amsterdam. Uit dit onderzoek blijkt dat een op de vier medewerkers om uiteenlopende redenen een hekel heeft aan het huidige werk:

- Het werk ligt beneden het opleidingsniveau.
- Er is weinig carrièreperspectief.
- Er zijn weinig mogelijkheden voor scholing en training.
- Er bestaat onzekerheid over de baan.

• www.nrc.nl, 3 mei 2012

‘Hoewel de meeste mensen denken dat de naam van het schilderij refereert aan het figuurtje op de voorgrond, slaat *De Schreeuw* eigenlijk op het landschap dat schreeuwt. Het figuurtje toont aan dit geschreeuw (*lees in dit geval de verandering; auteurs*) niet meer te kunnen verdragen. Het geldt als het aangrijpendste schilderij van Munch. Het drukt het geestelijke leed en de emotionele kwelling uit die de schilder tijdens bepaalde perioden in zijn leven heeft gevoeld.’

‘De Schreeuw’ brengt recordbedrag van 120 miljoen dollar op

DOOR ANNEMARIE COEVERT

Het wereldberoemde werk ‘De Schreeuw’ van Edvard Munch is bij Sotheby’s in New York vannacht geveild voor een recordbe-

drag van 120 miljoen dollar. Vooraf werd gerekend op een opbrengst van zo’n 80 miljoen.



● www.psyquin.nl, mei 2012

Gedragsverandering is moeilijk, maar niet onmogelijk

DOOR MARCIA BULDER (PSYCHOLOOG NIP)

Waarom is het zo moeilijk om u aan uw goede voornemens te houden?

Wij zijn gewend om in patronen te denken en te handelen. Van deze patronen wijken wij liever niet af; dit levert stress op. Patronen in ons denken noemen we ook wel kernovertuigingen. Dit zijn principes, attitudes, gedachten over hoe bepaalde dingen (zouden moeten) werken in het leven. Onze houding ten opzichte van het gedrag zal veranderd moeten worden. Wanneer u daadwerkelijk gelooft dat meer bewegen uw gezondheid merkbaar zal bevorderen, is de kans groter dat u vaker de auto voor de fiets verruult.

Mensen zijn sociale wezens die het belangrijk vinden wat anderen vinden. Als u stopt met roken, zult u mogelijk commentaar verwachten van collega's waar u altijd mee buiten staat. Kortom: gedragsverandering werkt beter wanneer u behalve bijpassende kernovertuigingen de goedkeuring van uw omgeving kunt verwachten.

Als u van tevoren weet dat het stoppen met roken wederom niet zal lukken, kunt u maar beter doorroken. Zelfvertrouwen – het vertrouwen in uw vermogen om te kunnen veranderen – is van essentieel belang bij gedragsverandering.

Wanneer u het gevoel heeft dat u een slachtoffer bent van omstandigheden en dat het leven een aaneenschakeling is van pech- dan wel geluksmomenten, is de kans klein dat u een aanpassing in uw gedrag zult maken. Mensen die sterk het gevoel hebben dat zij zelf controle uitoefenen op hun leven, zijn succesvoller in hun pogingen om hun gedrag te veranderen.

Robuuste persoonlijkheden

Voor mensen met een hoge veranderingsbereidheid geldt het omgekeerde. We spreken dan van robuuste persoonlijkheden. Volgens Kets de Vries (1999) zijn dat mensen die een sterk ontwikkeld gevoel van eigenwaarde hebben, hun omgeving levenslustig tegemoet treden en inhoud en betekenis geven aan hun leven. Ze staan duidelijk positiever tegenover veranderingen dan niet-robuste persoonlijkheden. Men zou het ook zo kunnen uitdrukken dat de robuuste persoonlijkheid volop kansen ziet in een verandering en de niet-robuste alleen maar bedreigingen. Daarbij komt dat de robuustheid diep verankerd ligt in de persoonlijkheid.

Not for profit

Wissema (1986) deed een retrospectief onderzoek naar een zevental bedrijven die met veranderingen waren geconfronteerd. Hij concludeerde dat de mate van veranderingsbereidheid van werknemers geen knelpunt vormde bij het doorvoeren van veranderingen. Wij hebben evenwel ervaren dat dit niet altijd waar is, met name niet in de not-for-profitsector. Daarvoor zijn diverse oorzaken aan te wijzen. In ieder geval ontbreekt er vaak de externe druk van de markt.

In de meeste organisaties zien we mensen met een hoge en met een lage veranderingsbereidheid.

Als in een bedrijf weinig robuuste personen actief zijn, terwijl dat gezien de veranderingen eigenlijk wel zou moeten, is dat een lastig probleem. Bedrijven die moeten opschuiven in de richting van een organisatie die lijkt op model B, hebben die persoonlijkheden, zeker op sleutelfuncties, nodig om de dan vereiste competenties waar te kunnen maken.

Forse ingrepen Robuuste persoonlijkheden

Rekening houdend met de moeilijkheid niet-robuste personen om te vormen naar robuuste persoonlijkheden kan men dan vaak niet anders dan de niet-robuste te vervangen door robuuste van buitenaf, de aanwezige robuuste personen te belonen door ze op sleutelfuncties te zetten en de selectiecriteria voor nieuwe functies aan te passen aan de vereiste robuustheid. In de netwerkanalyse is het dus van groot belang de mensen op te sporen die mee willen en kunnen, en anderen waarvoor dat niet geldt af te snijden van de machts- en kenniscentra binnen de organisatie. Dat er dan sprake is van forse ingrepen moge duidelijk zijn.

Voorgaande kenmerken van de persoonlijkheid zijn lang niet altijd bekend binnen de organisatie. We hebben daarom een instrument nodig waarmee we het gedrag van mensen beter kunnen analyseren door na te gaan hoe ze zich uiten, hoe ze weerstand tonen, wat hen beweegt en voor wie of wat ze bereid zijn zich in te zetten. Er zijn verschillende instrumenten waarlangs je inzicht kunt krijgen in de persoonlijkheid en het gedrag van mensen. We verwijzen je daarvoor naar de psychologische literatuur en de persoonlijkheidstests. Daarvan kun je ook diverse voorbeelden vinden op het internet.

7.4 Sturingsinstrumenten

In de vorige paragraaf is verklaard hoe groepen en individuen in organisaties functioneren. We hebben diverse verklaringen gevonden voor het feit dat mensen niet als het ware vanzelfsprekend met veranderingen 'mee-gaan'.

Tegelijkertijd zijn daarmee ook aangrijpingspunten gevonden om het gedrag in de gewenste richting te sturen.

Sturen doe je om een bepaald resultaat te verkrijgen. Daarvoor is nodig dat je weet waar je heen wilt, de route plant, de benodigde middelen verzamelt en rangschikt, het voertuig in gang zet, de voortgang bewaakt, en vaststelt of je je eindbestemming op tijd en op de manier die je wilde, hebt bereikt. Dit is wat we in de organisatiekunde het *managementproces* noemen. De principes ervan (vooruitkijken, plannen, organiseren, motiveren, procescontrole en evalueren) kunnen ook worden gebruikt om het veranderingsproces te managen, dat wil zeggen te sturen en bij te sturen. In die zin spreken wij van sturingsinstrumenten.

Waar we heen willen, hebben we met de gewenste 'fit' bepaald in hoofdstuk 3; hoe we het aanpakken, in gang zetten en evalueren, is besproken in de hoofdstukken 5 en 6.

In dit boek hebben we op verschillende plaatsen al verschillende manieren, methoden, technieken (wij spreken gemakshalve van sturingsinstrumenten) genoemd om organisatieveranderingen voor elkaar te krijgen.

Je moet medewerkers een helder beeld van de toekomst geven, een koers uitzetten, ze informeren en overtuigen, ze mee laten praten en denken, ze adviseren over hun kansen en bedreigingen, met hen overleggen en onderhandelen, ze opleiden, ze taakstellingen meegeven, bij hen persoonlijk betrokken zijn enzovoort.

Instrumenten



Droste-effect

Als we een instrument noemen, kan dat onmiddellijk weer worden gevuld met andere instrumenten. Een koers uitzetten wordt dan bijvoorbeeld plannen onder gebruikmaking van verschillende planningstechnieken. Binnen hetzelfde instrument vind je steeds weer nieuwe instrumenten en/of activiteiten. In de literatuur over veranderingen wordt, zoals we in hoofdstuk 4 ook al hebben aangegeven, vaak gesproken over interventies. Daaronder verstaat men een voorgenomen veranderingsactiviteit om het veranderdoel te realiseren. Anders gezegd: je stuurt in een bepaalde richting (naar links bijvoorbeeld) en je doet iets (draaien aan het stuurwiel) om dat te bewerkstelligen. Het stuurwiel is het sturingsinstrument, het draaien aan het wiel de interventie.

Het is ondoenlijk alle instrumenten, zelfs niet in kort bestek, zodanig te behandelen dat er aan de afzonderlijke instrumenten voldoende recht wordt gedaan. Daarvoor verwijzen we naar de specifieke literatuur op die gebieden.

In deze paragraaf willen we enige orde scheppen in de veelheid aan instrumenten en activiteiten die we kunnen inzetten om de gewenste veranderingen te realiseren. Daarbij is het goed te beseffen dat de toepassing van elk instrument staat of valt met de persoon die het instrument toepast en de interventies uitvoert. De leider als veranderaar en de eigenschappen waarover de leider dient te beschikken, rechtvaardigt een afzonderlijk hoofdstuk. Zie hoofdstuk 8.

7.4.1 Afstemming instrumenten en interventies

Om enige orde te scheppen in de activiteiten die nodig zijn om veranderingen succesvol te laten verlopen, ontwikkelde Metselaar (2011) het door hem zo genoemde interventiewiel. We volgen zijn redenering.

Metselaar vraagt zich eerst af door welke factoren de veranderingsbereidheid van mensen wordt bepaald. Iemand die veranderingsbereid is, zal eerder overgaan op ander gedrag dan iemand die dat niet is.

Als je bijvoorbeeld van plan bent met roken te stoppen, dan is de wil aanwezig, gevoed door mogelijke verwachte gevolgen daarvan, zoals je beter in conditie voelen, minder stank in huis en dergelijke. Belangrijk is ook dat je door je omgeving wordt gestimuleerd om te stoppen. Vinden je kinderen roken vies of laat het ze koud? In de derde plaats zul je ook overtuigd moeten zijn van de haalbaarheid van je doelen. Het gaat om de kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. De veranderingsbereidheid en daarmee de intentie om te stoppen met roken (te veranderen), wordt dus bepaald door het willen, het moeten en het kunnen stoppen met roken.

Deze drie factoren vertaalt Metselaar op de volgende manier naar organisatieveranderingen, waarbij de getallen tussen haakjes aangeven hoe zwaar de betreffende variabele invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. (Het getal acht staat voor een grote invloed, het getal vier voor een middelgrote en het getal één voor een geringe invloed van de variabele op de veranderingsbereidheid.) Voor een schematische weergave van de zwaartefactoren verwijzen we naar de website.

Veranderingsbereidheid



Willen

Bij het *willen* gaat het om de volgende drie aspecten:

- de gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker (6)
- de meerwaarde die het oplevert voor de organisatie als geheel (4)
- de emoties die de verandering bij de medewerker oplevert (8)

Moeten

Het *moeten* wordt in dit kader ingevuld door de houding van collega's (5). Hierbij past een opmerking over de houding van de top van de organisatie. Enigszins verrassend blijkt uit het onderzoek van Metselaar (onder 600 managers uit zowel de profit- als de non-profitsector) dat een te positieve opstelling van het topmanagement leidt tot een tegenreactie van het middenmanagement. Een te positieve houding van het management wordt door het middenkader kennelijk opgevat als het uitoefenen van druk. We mogen aannemen dat eenzelfde redenering geldt voor het middenkader ten opzichte van zijn ondergeschikten.

Kunnen

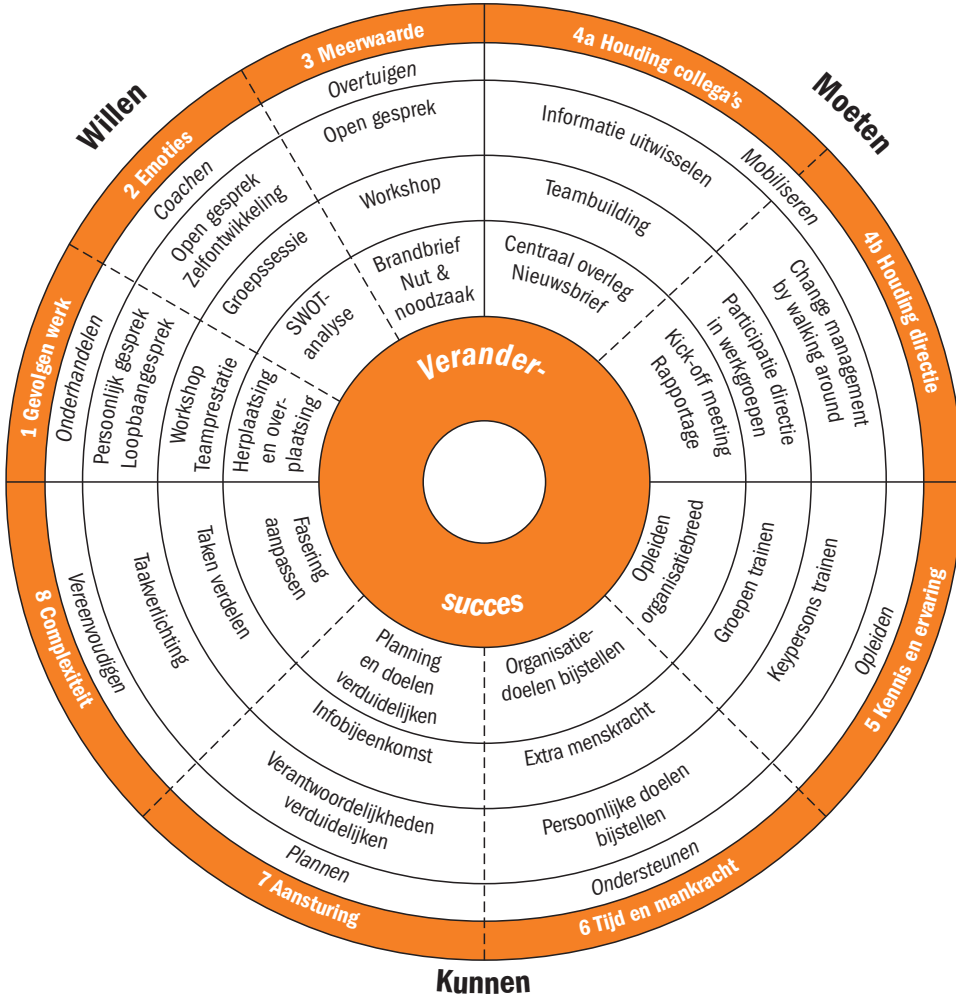
Het *kunnen* veranderen wordt ingevuld door de kennis en ervaringen met voorgaande veranderingen (7) en de middelen in de vorm van tijd en mankracht die men tot zijn beschikking krijgt om de verandering in te voeren (3). Aan deze factoren voegt Metselaar nog twee zaken toe die volgens hem ook nog een belangrijke rol spelen bij het veranderingsproces, namelijk de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd (1) en de complexiteit van de verandering (3).

Zwaartefactoren

Dat de gevolgen voor het werk en de bijbehorende emoties zwaar op de veranderingsbereidheid drukken, zal niemand verbazen. Naarmate het verlies als groter wordt ervaren, zal het moeilijker zijn dan wel langer duren voordat men in staat is van gedrag te veranderen. Wat er dan moet gebeuren, hebben we in hoofdstuk 5 uitgebreid bij de fasering besproken. Het gegeven dat ook de ervaringen met voorgaande veranderingen zwaar drukken op de veranderingsbereidheid, bevestigt nog eens hoe belangrijk het is om organisatieveranderingen niet te optimistisch in te gaan. Een mislukking reikt verder dan het moment zelf.

Metselaar onderscheidt dus acht bouwstenen (eigenlijk negen, omdat hij de houding van collega's afbakt van de houding van de directie) die meer of minder van invloed zijn op de veranderingsbereidheid. In het interventiewiel geeft hij vervolgens aan welke sturingsinstrumenten bij welke bouwsteen moeten worden ingezet om veranderversucces te realiseren. Daarbij wordt aangegeven welke activiteiten (interventies) daarbij horen op persoonsniveau, op groepsniveau en op het niveau van de organisatie als geheel (zie figuur 7.3).

FIGUUR 7.3 Het interventiewiel



Buitenste ring: Bouwstenen 1 tot en met 8

Tweede ring: Sturingsinstrumenten

Derde ring: Interventies op persoonsniveau

Vierde ring: Interventies op groepsniveau

Vijfde ring: Interventies op organisatieniveau

Binnencirkel: Verandersucces



Op de website tref je vragenformulieren aan waarmee je als teamleider kunt nagaan hoe de veranderingsbereidheid van jouw team ervoor staat wat betreft het willen, moeten en kunnen. De antwoorden leveren je aanwijzingen op met betrekking tot de acties die je volgens het interventiewiel kunt nemen.

Praktijkcasus: De woningbouwvereniging

We keren nog een keer terug naar de case Woningbouwcorporatie die je hebt leren kennen in de hoofdstukken 5 en 6, waarbij we nu laten zien hoe je het interventiewiel in de praktijk kunt toepassen.

Van de woningbouwconsulenten werd in de nieuwe gewenste organisatie een andere werkwijze verwacht, maar ze wilden niet veranderen.

Factoren die de verandering negatief beïnvloedden waren volgens de afdelingsmanager onder meer:

- de mening dat de verandering negatief, blokkerend en bedreigend was voor het eigen functioneren
- onvoldoende zicht op het geheel
- individualisme
- gebrek aan informatie

Je hebt kunnen zien hoe de afdelingsleider zich een voorstelling had gemaakt van het implementatiepad in hoofdlijnen. De sleutelwoorden waren: informeren, teambuilding, opleiding, leiderschapsstijl en sturing. Ook hebben we kunnen vaststellen dat de afdelingsmanager de unfreezing-fase te veel verwaarloosde.

Op basis van de inhoud van dit hoofdstuk zal hij vervolgens zijn netwerk dienen te inventariseren. Wie is veranderingsbereid en wie niet? Welke groepen werken mee of tegen?

Uit het veranderwiel is dan snel af te leiden welke instrumenten voor welke persoon of groep het meest geschikt zijn. In de praktijk heeft de afdelingsmanager deze analyse achterwege gelaten. Achteraf constateerde hij dat hij daardoor eigenlijk iedereen te veel op dezelfde wijze benaderde. De een behoefde niet overtuigd te worden, de ander wilde wel, maar kon niet. Het veranderwiel leerde hem snel inzien dat je met het wiel je algemene strategie effectief op de gegeven situatie kunt toespitsen.

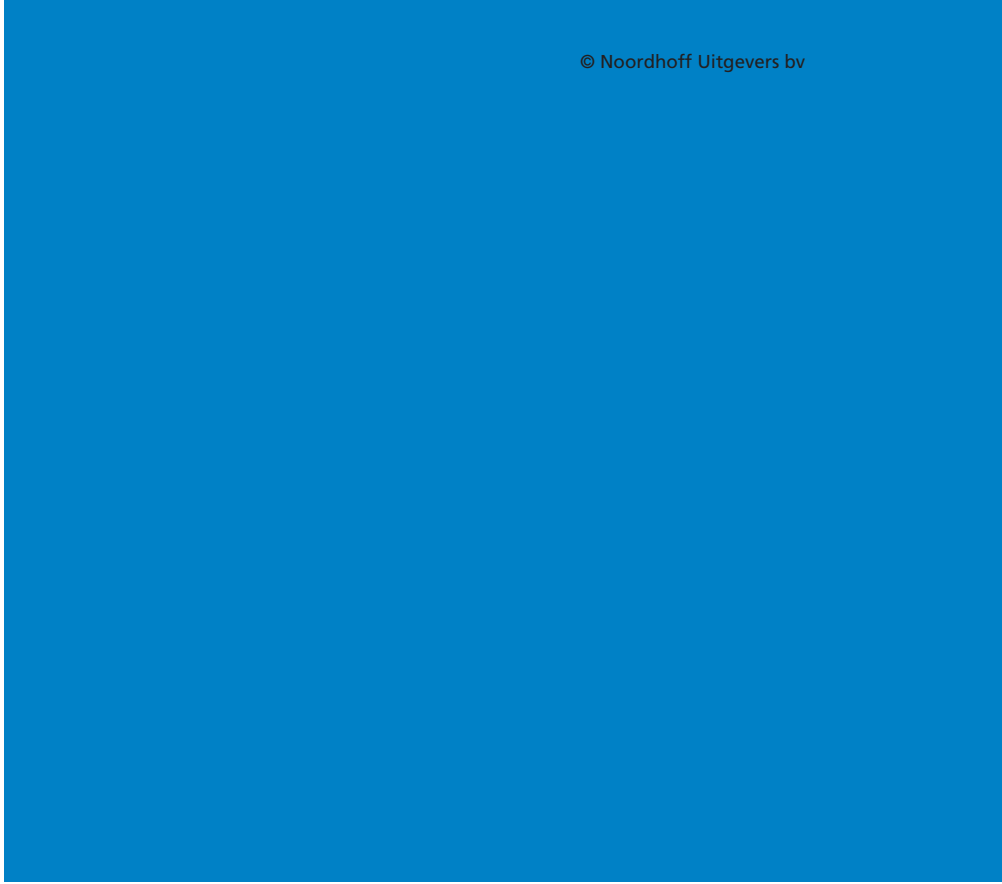
Samenvatting

- ▶ In dit hoofdstuk heb je gezien hoe belangrijk het is om een juiste stakeholdersanalyse te maken, dat wil zeggen een analyse van alle personen en groepen waarvan je de medewerking nodig hebt om de veranderingen door te voeren. Dat vereist kennis van individuele gedragingen en groepsgedrag.
- ▶ Groepsgedrag kan een belangrijke weerstandsfactor zijn, vooral doordat de kracht van de groepscultuur zeer sterk kan zijn. Leiders hebben daarop een sterke invloed. Wil je dat als veranderaar beïnvloeden dan zul je dienen te weten hoe men het spel speelt.
- ▶ Niet ieder individu is even veranderingsbereid. Mensen met een lage veranderingsbereidheid hebben een laag invoelingsvermogen, een starre en weinig abstracte manier van denken. Ze zijn doemdenkers en hebben een lage motivatie om te scoren of prestaties te leveren. Mensen met een hoge veranderingsbereidheid worden daarentegen robuuste persoonlijkheden genoemd. Zij hebben een sterk gevoel van eigenwaarde, treden hun omgeving levenslustig tegemoet en geven inhoud en betekenis aan hun leven.
- ▶ Uitgaande van het gegeven dat in geval van veranderingen mensen moeten, willen en kunnen veranderen, wordt in het interventiewiel op systematische wijze aangegeven wat men het beste kan doen om respectievelijk het moeten, willen en kunnen veranderen succesvol te laten verlopen. Per sturingsinstrument wordt aangegeven welke ingrepen of interventies passend zijn op individueel, groeps- en organisatieniveau.
- ▶ De toepassing van elk instrument staat of valt niet alleen met een juiste inschatting van de situatie, maar ook met de persoon die het instrument toepast. Als jij wordt geïnformeerd door iemand die je niet vertrouwt, zul je de gegeven informatie anders beoordelen dan wanneer je – dezelfde – informatie krijgt van iemand in wie je het volste vertrouwen hebt. Dat is de reden dat aan de gegeven instrumenten de persoon van de veranderaar dient te worden toegevoegd. De persoon van de leider/ veranderaar stellen we in hoofdstuk 8 uitgebreid aan de orde.

Kernbegrippenlijst

Belanghebbende	Zie Stakeholder.
Competentie	Een specifieke combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die een essentiële bijdrage levert aan het slagen van de strategie van de organisatie.
Competentiemanagement	Het streven van de organisatie om feitelijke competenties in overeenstemming te brengen met gewenste competenties.
Groepscultuur	De wijze waarop de leden zich ten opzichte van elkaar gedragen en zich naar buiten toe opstellen. Het geheel van waarden, normen, verwachtingen en doeleinden dat in een groep voorkomt.
Groepsstructuur	De wijze waarop de leden ten opzichte van elkaar staan.
Interventie	Een voorgenomen veranderingsactiviteit om het veranderdoel te realiseren.
Interventiewiel	In het interventiewiel wordt op systematische wijze aangegeven wat men het beste kan doen om respectievelijk het moeten, willen en kunnen veranderen succesvol te laten verlopen. Per sturingsinstrument wordt daarbij aangegeven op individueel niveau, groepsniveau en organisatieniveau welke ingrepen of interventies passend zijn.
Macht	Het vermogen de ander in zijn gedrag te beïnvloeden.
Netwerk	De hoofdverzameling contacten die een functionaris heeft in zijn formele functie. In het geval van advisering spreekt de adviseur in plaats van netwerk ook wel van cliëntsysteem.
Organisatie (informeel)	De organisatie zoals die feitelijk is. Formeel: de organisatie zoals die is beschreven in regels, procedures, organisatieschema's en dergelijke.
Participatiepiramide	Op de participatiepiramide (ook wel: 'piramideladder') staan de participatievormen. Hoe hoger op de ladder hoe meer de participanten bij die vorm op een bepaald beleidsterrein invloed kunnen uitoefenen. De participatievormen zijn van onder naar boven gezien: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen. Het is een nuancering van de bekende driedeling van mee-weten, meepraten en meebeslissen.

Positiemacht	Het vermogen het gedrag van de ander te beïnvloeden door het bezitten van een bepaalde positie in de organisatie. Vaak een positie die toegang biedt tot hogere posities in de organisatie die beschikken over sanctiemacht.
Power-interest matrix	Op basis van de twee dimensies Power (High - Some - No) en Interest (High - Some - No) worden de stakeholders ingedeeld in negen vlakken, waarin in elk vlak wordt aangegeven hoe met een stakeholder die aan de criteria voor het betreffende vlak voldoet, dient te worden omgegaan.
Retrospectief onderzoek	Onderzoek waarbij men achteraf terugblijkt op de gebeurtenissen.
Sanctiemacht	Het vermogen het gedrag van de ander te beïnvloeden via het opleggen van straffen of onthoudingen.
Socialiseren	Het zodanig vormen van medewerkers dat zij zich aanpassen aan het gewenste groepsgedrag, bijvoorbeeld door introductie, scholing en dergelijke.
Stakeholder	Interne of externe stakeholder of belanghebbende bij de (organisatie)verandering.
Stakeholdersanalyse	Analyseren van de stakeholders naar relatie, belang en macht, alsmede de prioriteiten van de stakeholder.
Stakeholdermap	Tabel op basis van twee ingangen, namelijk de hoeveelheid macht en de mate van het belang van de stakeholder bij de (organisatie)verandering. Afhankelijk van de positionering in de tabel kun je bepalen hoe je de belanghebbenden het beste bij de verandering zou kunnen betrekken.
Sturingsinstrument	Instrument, middel waarmee het gedrag van medewerkers wordt beïnvloed.
Veranderingsbereidheid	De waarneembare bereidheid van een individu of individuen om mee te werken aan veranderingen.



8

De leider als veranderaar

- 8.1** Goed leiderschap
- 8.2** Leiderschapsrollen
- 8.3** Leiderschapsstijlen
- 8.4** Persoonlijkheid(skenmerken)
- 8.5** Van Lean naar Agile en DevOps

De toepassing van de instrumenten en interventies die in de vorige hoofdstukken aan de orde kwamen, staat of valt met de persoon die ze toepast. In de meeste organisaties is dat de leider. Over leiders en hun al dan niet succesvolle manier om dingen gedaan te krijgen zijn boeken volgeschreven. Of het boek met het ultieme recept voor goed leiderschap ooit nog zal worden geschreven, weten wij niet.

Op grond van kennis en ervaring bieden wij je in dit hoofdstuk wel een aantal handreikingen, waarmee je je rol als leider van een verandering met meer succes kunt toepassen. Bovendien laten we je in een concrete veranderingssituatie zien hoe dat in een organisatie die wil veranderen in een Lean, Agile of DevOps organisatie, kan werken.

8.1 Goed leiderschap

INTERMEDIAIR, 27 MEI 2011

Deze managementlessen haal je uit Monty Python



Volgens Ben Tiggelaar kun je managementlessen halen uit de satirische sketches van het Engelse Monty Python. Hij legt uit welke.

Vorig jaar noemde ik Monty Python in een column. 'Wie is dat?', vroegen verschillende jonge Intermediair-lezers (inclusief mijn dochters). Om dit gat in hun culturele opvoeding te vullen deze week aandacht voor de managementlessen die je kunt halen uit de Pythons. Sommige managementdenkers creëren een tegenstelling tussen leiderschap en management. Leiderschap is iets met visie, richting en strategie; zeg maar de belangrijke en spannende dingen waar ceo's graag over praten. Management daarentegen is iets met beheer en uitvoering; het gedoe op en rond de werkvloer. Leiderschap is in de ogen van deze denkers iets verhevens; dáár gaat het ei-

genlijk om. Management is iets secundairs.

Deze mensen laat ik graag het Monty-Pythonfilmpje over de Silly Olympiad zien (te vinden op YouTube). Twee onderdelen van dit idiote sportfestijn illustreren treffend waarom het onverstandig is om leiderschap en management los van elkaar te zien.

Het ene onderdeel is de '1.500 meters for the deaf', waarbij de hardlopers startklaar staan en blijven staan, omdat niemand het startschot hoort. Het andere nummer is de '100 yards for people with no sense of direction', waarbij iedereen na het startschot een andere kant uitrent. Iedereen met een beetje werkervaring herkent beide situaties. Richting zonder actie. En actie zonder richting. Oftewel: leiderschap zonder management. En management zonder leiderschap.

Goede leiders zorgen ervoor dat hun organisatie de juiste richting op gaat. Zij hebben dus visie.

Tegelijkertijd zorgen zij ervoor dat de acties worden uitgevoerd om de gekozen richting in te slaan en in de derde plaats zorgen zij ervoor dat hun medewerkers meer baten dan lasten ondervinden bij het uitoefenen van hun taak, zodanig dat de organisatie leefbaar is voor alle betrokkenen.

Wanneer we het werk van een leider of manager analyseren, zien we dat hij zijn managementtaken uitvoert door middel van vele contacten met alle mogelijke personen (klanten, werknemers, leveranciers, aandeelhouders, bankiers, commissarissen) in en buiten de organisatie. In die hoedanigheid speelt hij vele rollen, zoals van vertegenwoordiger, woordvoerder en informatieverdeler. In het bijzonder dient hij ook te weten wanneer en hoe hij welke rol speelt. Dat dit voor een leider van een verandering van groot belang is, zullen we hierna nog zien. De rollen bespreken in paragraaf 8.2.

Wanneer de leider zijn rol(len) op zijn karakteristieke wijze consistent uitvoert, spreken we van een leiderschaps- of managementstijl, waarover je meer kunt lezen in paragraaf 8.3.

Zijn leidersrollen consistent spelen met voldoende sociale aandacht voor de personen met wie de leider acteert, is geen sinecure en vereist een omvangrijk pakket aan sociale kennis en dito vaardigheden. De persoonlijkheid(skenmerken) bespreken we in paragraaf 8.4.

Dat hij daarnaast ook moet beschikken over macht, spreekt vanzelf. Een leider zonder macht is als een slager zonder mes.

Rollen

Leiderschaps- of managementstijl

8.2 Leiderschapsrollen

Een goede topfunctionaris denkt altijd aan z'n werk. Het laat hem niet los. Hij is een 'workaholic'. Als hij in de tuin onkruid wiedt, denkt hij aan dubieuze debiteuren. Hij zal bij zijn klanten zelden dromen van zijn mooie tuin. Een topfunctionaris verdient veel geld. Maar hij krijgt geen tijd om het uit te geven.

Tijdgebrek en de noodzaak tot intensieve communicatie met mensen zijn de belangrijkste kenmerken van een managementfunctie. De functie bestaat overwegend uit communiceren. Een manager wordt omringd door een veelheid van gebeurtenissen die ogenschijnlijk onafhankelijk van elkaar plaatsvinden. Door deze gebeurtenissen te observeren en te verwerken, ontvangt de manager een veelheid van impulsen vanuit allerlei invalshoeken. Deze informatie verwerkt hij tot een integratief antwoord op complexe problemen. Dit antwoord wordt geduldig en consequent uitgedragen in alle contacten die de manager met zijn medewerkers heeft.

Opvangen en verwerken van signalen

Leiders hebben een centrale positie binnen communicatiekanalen. Dit houdt in dat ze in elk geval goed moeten zijn in communicatie, het opvangen van signalen, en in het combineren van en betekenis geven aan signalen.

Managers verwerken hun ideeën al werkende en verkondigen de meeste ervan aan ieder die dit horen wil. Ze luisteren naar de reactie van de ander en passen hierbij een nieuw antwoord aan. Tijdens vergaderingen onder-

neemt en bestuurt de manager al communicerend. Hij geeft leiding door z'n houding, door al of niet te beslissen, te prijzen, te straffen. Een manager is altijd bezig, ook als hij niets doet. Als hij bijvoorbeeld zegt dat hij voor een vergadering geen tijd heeft, dan geeft hij hiermee aan dat op een andere bijeenkomst belangrijker dingen besproken worden.

Rollen

We vinden in de literatuur een groot scala van rollen die een leider behoort te kunnen spelen. Onder een rol verstaan we het geheel van normen en verwachtingen die men toedicht aan iemand in een bepaalde positie, in dit geval in een managementfunctie.

We noemen enkele leidersrollen: innovator, ondernemer, veranderaar, vertegenwoordiger van zijn groep, verbindingsman, middelenverstrekker, organisator, controleur, straffende hand, leraar, coach en opvoeder.

Communiceren

De uitoefening van al deze rollen is niet mogelijk zonder te communiceren. Je zou kunnen zeggen dat het succesvol vervullen van genoemde rollen staat en valt bij de wijze waarop de leider communiceert.



Nu staat de wereld van het management bol van begrippen die geen eenduidige betekenis hebben. Integraal management, aansturen, co-maker-ship, best practice, handen en voeten geven, hands-on, corebusiness, proactief en de organisatie kantelen, zijn daarvan enkele willekeurige voorbeelden, die je waarschijnlijk moeiteloos verder zelf kunt aanvullen. Het zijn containerbegrippen waarin vaak vele betekenissen passen. Het lijkt wel of je als toehoorder zelf mag bepalen welke inhoud eraan wordt gegeven. Of wat meestal het geval zal zijn, je bent allang afgehaakt te luisteren naar dit soort vaag gebrabbel.

Een schrijver die elke woensdag in de *NRC* met kantoorclichés, holle frasen en 'jeukwoorden' korte metten maakt, is J.-d. Bouma (2016). Haar nieuwste boek over dit thema heeft de veelzeggende titel *Uitrollen is het nieuwe doorpakken*.

Mensen zijn ‘meaning searching animals!’ (Kets de Vries, 2003). Als leider van een bedrijf is het dus belangrijk dat je een goed verhaal kunt neerzetten over wat je eigenlijk aan het doen bent. Ons brein heeft een voorkeur voor verhalende informatie: we hebben een verhaal nodig om abstract jargon, feitelijke opsommingen en cijfers te kunnen interpreteren, zo stelt Schutte (2012) in haar boek *Echte leiders hebben een goed verhaal*. In dat boek laat de bekende storytellingdeskundige Schutte zien waarom je met een goed verhaal scoort, welke storytellingtechnieken in je gereedschapskist moeten zitten en hoe je die kunt gebruiken. Een must voor elke leider.

Het moet voor iedereen duidelijk zijn die bij het betreffende interactieproces betrokken is welke rol een leider op elk moment speelt. In die zin is hier een verwijzing naar de volgende paragraaf op zijn plaats. Daar stellen we dat functionarissen duidelijk moeten zijn in hun rolverwachtingen. Stelt onze chef zich op als helper of als bestraffer wanneer we fouten hebben gemaakt? Mensen hebben in hun functies (maar trouwens ook daarbuiten) verwachtingen van elkaar. En wanneer die beschaamd worden is de relatie snel bekoeld of erger. Daarom is het altijd van belang je functie – wederzijds – te verduidelijken. Dat geldt in het bijzonder indien de leider tegelijkertijd de operationele baas en veranderbaas is.

Wat we te weinig doen volgens organisatieantropologe Braun (2016), is een scheiding aanbrengen tussen de rol van de sjamaan (priester) en de rol van de chief (stamhoofd), zoals dat met succes werd gedaan bij de bij de Ndembu in de binnenlanden van Zambia.

De chief gaat over de lopende zaken, over scherp blijven, resultaten halen, werkprocessen stroomlijnen, oplettend zijn en dergelijke. De chief voorkomt dat er wilde beesten in het dorp komen, stelt de oogst veilig, beslecht ruzies en zorgt ervoor dat het vee water krijgt.

De sjamaan gaat over duiding geven aan de toekomst, verhalen vertellen, in dialoog gaan, de markt verkennen, fusiepartners zoeken, nieuwe logo's ontwerpen, missiestatements maken, onzekerheid managen, medewerkers met een nieuw profiel binnenhalen, een innovatieve productlijn ontwerpen, richten en inrichten, laten leren. Weten wat de spirits willen, mensen aan je binden en de verhalen van de ouderen vertellen.

Braun beveelt aan om rolbewustzijn en rolscheiding te creëren. Dat kan door naast de chief (lees leider) een sjamaan (lees change manager) te benoemen. Sommige organisaties huren een externe verandermanager in, andere verdelen de taken binnen een directie. Het is dan wel belangrijk om de verschillende rollen zichtbaar te markeren, te ritualiseren en daar veel over te praten. Zo noemt zij het voorbeeld van een leider die eerst als chief met zijn staf vergadert over de lopende zaken. Daarbij zit hij gewoon aan het hoofd van de directietafel en neemt als altijd stukken en notulen door. Vervolgens is er een pauze, waarna de tafels aan de kant gaan, de stoelen in een kring staan en de directeur als sjamaan tussen iedereen in zit terwijl er wordt gebrainstormd over de nieuwe organisatie. Als deze directeur met een medewerker of teamleider in gesprek gaat, benoemt hij steevast eerst zijn rol: ik zit hier nu als going-concerndirecteur en reken je af op resultaat. Of: ik vraag nu je mening als change manager. Dat is een voorbeeld van optimale functieverduidelijking. Dat werkt.

**Sjamaan
Chief**

**Rolbewustzijn
Rolscheiding**

**Functie-
verduidelijking**



Mandela: chief en sjamaan?

8.3 Leiderschapsstijlen

Stijl

We stelden eerder dat we in de literatuur veel modellen vinden van mogelijke leiderschapsstijlen. Een stijl van leidinggeven is een uiterlijk consistent gedrag. De stijl is verbonden aan de persoon van de leider. Men herkent de leider aan zijn stijl, zijn houding ten aanzien van relevante problemen, zijn opstelling ten aanzien van mensen, zijn tijdsbesteding, wijze van beslissen, belangstelling en dergelijke. We vinden in de literatuur soms de stijl beschreven zoals men die in de praktijk tegenkomt en soms zoals men hem zou willen hebben. Bij onze oosterburen spreekt men van een 'sein oder sollen'-situatie. Niet altijd volgt uit de beschrijving welke situatie men nu bedoelt. In de beschrijving is verder nogal eens impliciet opgenomen dat stijl veranderbaar is. We vragen ons af in hoeverre deze veronderstelling juist is, gezien de koppeling tussen stijl en persoonlijkheid.

Aangezien we vele persoonlijkheden met uitgesproken karaktertrekken kennen, bestaan er ook veel leiderschapsstijlen.

Naast de bekende twee dimensionale leiderschapsstijlen van onder meer Blake en Mouton en van Hersey en Blanchard bespreken wij een minder bekende driedimensionale leiderschapsstijl.

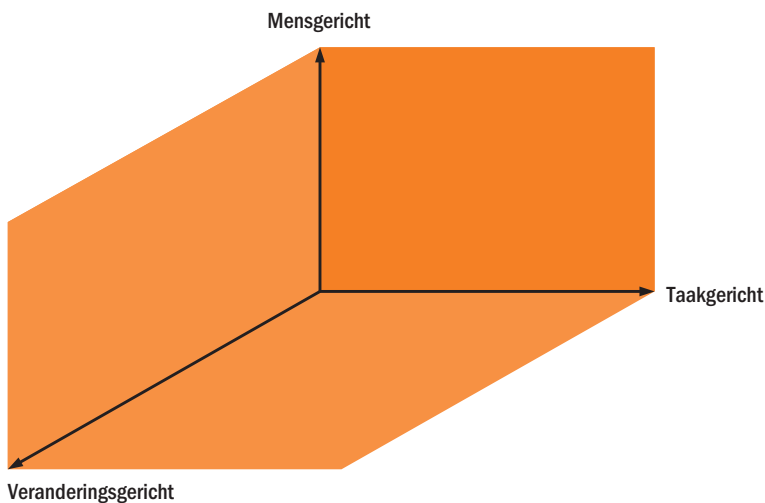
De tweedimensionale theorieën zijn ontwikkeld in een rustige omgeving, die nauwelijks verrassingen voor het management opleverde. Al geruime tijd verkeren de meeste organisaties niet meer in een rustige omgeving maar moeten zij maar zien in woelige wateren hun schip overeind en op koers te houden. De ene nieuwigheid is nog niet verwerkt of het management moet al weer een antwoord vinden op de volgende ontwikkeling. Leaders zijn dan continu betrokken in veranderingsprocessen.

Ekvall en Arvonen (1994) hebben een driedimensionaal leiderschapsmodel ontwikkeld (figuur 8.1). De drie dimensies zijn:

**Driedimensio-
naal leider-
schapsmodel**

- 1 *Het veranderingsgerichte leiderschapsgedrag*. Het gedrag van de leider is gericht op verandering en ontwikkeling. Hij heeft ideeën over een nieuwe of gewijzigde aanpak, legt nadruk op groei, initieert nieuwe projecten, experimenteert met nieuwe werkwijzen en denkt na over en plant voor de toekomst.
- 2 *Het taakgerichte leiderschapsgedrag*. De taakgerichte leider plant voorzichtig, eist dat plannen nauwkeurig worden uitgevoerd, geeft duidelijke instructies, controleert het werk voortdurend en staat erop dat regels en principes worden opgevolgd.
- 3 *Het mensgerichte leiderschapsgedrag*. De mensgerichte leider respecteert de ondergeschikte als individu, is attent, staat ondergeschikten toe zelf te beslissen, vertrouwt op zijn medewerkers en is vriendelijk.

FIGUUR 8.1 Drie leiderschapsdimensies



De effectiviteit van het leiderschapsgedrag is gemeten naar de mate waarin ondergeschikten hun chef als goed of slecht beoordelen vanuit het gezichtspunt van de organisatie (bekwaamheid) en in hoeverre zij een positieve houding hebben tegenover hun chef (populariteit). Ekvall en Arvonen stellen dat leiders alle drie typen leiderschapsgedrag in een duidelijke mate moeten vertonen willen ze als goede leiders worden beschouwd, in elk geval door hun medewerkers.

De stijl van een leider is te beschouwen als een mengsel van de drie dimensies. De onderzoekers hebben daarom vervolgens een aantal gelijksoortige mengsels of profielen opgesteld, die we samenvatten in tabel 8.1.

De transactionele leider scoort bijvoorbeeld wat de taakgerichtheid betreft iets boven het gemiddelde (voldoende), wat de mensgerichtheid betreft op het gemiddelde en wat de veranderingsgerichtheid betreft zeer duidelijk onder de gemiddelde (slechte) score van alle leiders uit het onderzoek.

TABEL 8.1 Leiderschapsprofielen

Profiel	Taak-gerichtheid	Mens-gerichtheid	Veranderings-gerichtheid
1 Transactionele leider Past op de winkel, instrueert	Goed	Gemiddeld	Onvoldoende
2 Ideeënspuier Geeft er geen handen en voeten aan en luistert slecht	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
3 Laissez-faire leider De onzichtbare	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
4 Dominerende ondernemer Enthousiaste initiator, gaat recht op zijn doel af, veroorzaakt gemakkelijk conflicten	Sterk	Onvoldoende	Sterk
5 De gemiddelde leider	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld
6 De taakstellende leider Structureren en motiveren, toekomstgericht	Goed	Goed	Gemiddeld
7 De superleider Verandert, plant en structureert op basis van samenwerking	Sterk	Goed	Sterk
8 De tuinman Schept klimaat voor creativiteit waarin mensen, producten en processen zich kunnen ontwikkelen	Zwak	Sterk	Sterk
9 De autocraat Sturend, controlerend, conservatief	Goed	Onvoldoende	Onvoldoende
10 De aardige leider Wil vooral aardig gevonden worden	Onvoldoende	Goed	Zwak

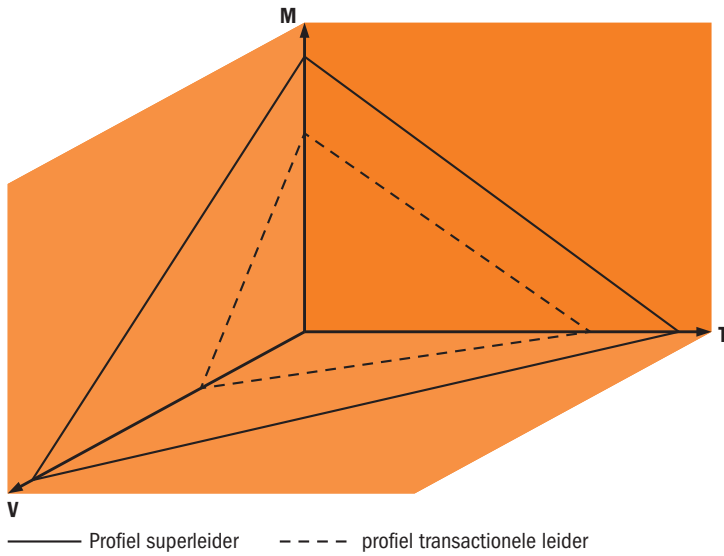
Sterk betekent statistisch gezien meer dan eenmaal de standaarddeviatie boven het gemiddelde; goed is tussen een half en eenmaal de standaarddeviatie boven het gemiddelde; gemiddeld is een half maal de standaarddeviatie boven of onder het gemiddelde; zwak is tussen een half en eenmaal de standaarddeviatie onder het gemiddelde; bij onvoldoende scoorde men meer dan eenmaal de standaarddeviatie beneden de gemiddelde score van alle leiders op de betreffende dimensie.

De profielen, zoals deze weergegeven zijn in de tabel, kunnen we ook grafisch weergeven. In figuur 8.2 zie je voorbeelden van de transactionele leider en de superleider. Je kunt op soortgelijke wijze gemakkelijk zelf de andere profielen maken.

Transactionele leider
Superleider

Misschien kan Obama wel gezien worden als een superleider in de betekenis van een mens-, taak- en veranderingsgerichte leider. Met 'yes we can' toonde hij zich de leider van de verandering, met zijn troostende toespraken bij plechtigheden ter nagedachtenis van de slachtoffers van schietpartijen toonde hij zijn empathische vermogen in woorden en mimiek en zelfs zang. Natuurlijk heeft hij niet alles voor elkaar gekregen wat hij wilde. Dat is in de politiek met haar verschillende belangengroepen zelden

FIGUUR 8.2 Grafische profielen van de transactionele leider en de superleider



Obama: Superleider?

mogelijk, anders dan door dood en verderf en ook dat helpt maar voor even, gelukkig.

De profielen 2, 3 en 9 worden door hun medewerkers als onbekwame leiders gezien. Bovendien zijn ze niet erg populair. Het tegenovergestelde geldt voor de profielen 6, 7 en 8.

De transactionele leider en de doorsneeleider worden gemiddeld bekwaam geacht en gemiddeld populair gevonden. De dominerende ondernemer wordt gemiddeld bekwaam gevonden en de aardige leider gemiddeld populair.

De genoemde resultaten worden nauwelijks beïnvloed door situationele factoren, zoals de aard van de organisatie, het vakgebied of het niveau van de functie. Daarom wijzen de onderzoekers voorzichtig in de richting van een universele theorie van leiderschapstijlen. Voorzichtig omdat de resultaten van het onderzoek gelden op algemeen voorkomende situatiefactoren. Er bestaan, zo zeggen de onderzoekers, ongetwijfeld situationele variabelen van lokaal en beperkter belang die contingenties kunnen veroorzaken. Het betreft hier bijvoorbeeld verschillen in cultuur, strategie, beleid, personeelsstructuur en demografische factoren.

Universele theorie

Nog andere modellen

Hoewel de zienswijze dateert uit de jaren zestig van de vorige eeuw, krijgt de laatste jaren de dienende leiderschapstijl, vaak in relatie met netwerk-leiderschap, hernieuwde aandacht in de vakliteratuur. De Amerikaan Robert Greenleaf (2002), die als de grondlegger van deze stijl wordt beschouwd, stelt dat leiders hun medewerkers moeten willen dienen door er op een ethische manier voor te zorgen dat zij zich ontplooien en ontwikkelen. Hij stelt dat medewerkers dan veel gezonder, zelfstandiger en authentieker kunnen zijn dan wanneer ze 'aangestuurd' worden. Zie voor een korte samenvatting van zijn ideeën het artikel 'Inspirerende organisaties met groei-succes' op de website van het Nederlands Instituut voor Servant Leadership, www.nivsl.nl. Netwerkleiderschap wordt wel getypeerd als regisserend en faciliterend van aard. Het is er op gericht het netwerk als geheel en elk netwerklid in het bijzonder succesvol te laten zijn. Maar dat gaat niet vanzelf. Omdat er in netwerken niet zelden sprake is van langduriger beslissingsprocessen, waarbij niet vanzelfsprekend de hoogste in de hiërarchie de doorslag geeft, kun je als netwerkleider voor je het weet vervallen in een sturende stijl.

Dienende leiderschapstijl



Netwerk-leiderschap

Ook spreken we de laatste tijd in diverse directiekamers managers die door middel van 'spiritueel management' doelstellingen willen bereiken. Zo heeft Universiteit Nyenrode sinds 2006 een leerstoel Business Spiritualiteit. In deze managementstijl wordt aandacht besteed aan zingeving en is de leidinggevende minder op het realiseren van winst en efficiency gericht. We verwijzen voor meer informatie naar <http://www.youtube.com/watch?v=NzP66je2crw>.

Spiritueel management

Ongetwijfeld zullen er in de loop van de tijd nog vele leiderschapstijlen – al dan niet in een nieuw jasje – in beeld verschijnen. De meeste zullen modeverschijnselen blijken te zijn. De meest succesvolle zullen blijven bestaan. 'The proof of the pudding is in the eating.' Per slot van rekening hoeft een model niet de werkelijkheid weer te geven. Wanneer het maar bruikbaar is voor het doel waarvoor men het nodig heeft, zoals lesgeven, resultaten voorspellen en onderzoeken, is het al goed.

8.4 Persoonlijkheid(skenmerken)

De toepassing van instrumenten en interventies staat of valt met de persoon die ze toepast.

Als je wordt geïnformeerd door iemand die je niet vertrouwt, zul je de gegeven informatie anders beoordelen dan wanneer je – dezelfde – informatie krijgt van iemand in wie je het volste vertrouwen hebt. Het belangrijkste instrument dat de verandermanager heeft is namelijk zijn eigen persoonlijkheid.

Persoonlijkheid

Deze bepaalt welke kennis en ervaring hij kan inzetten bij een veranderingstraject.

In de organisatiepsychologie worden meerdere niveaus van persoonlijk functioneren onderscheiden. Deze lopen van het waarneembaar gedrag, de vaardigheden die je nodig hebt om dat gedrag te kunnen laten zien, de overtuigingen die ons gedrag en onze kijk op de omgeving beïnvloeden, onze persoonlijkheid, tot het zelf.

FIGUUR 8.3 Niveaus van persoonlijk functioneren



Het 'Zelf' wordt gezien als een stuk van onze persoon dat ons in staat stelt om na te denken over alle andere niveaus van persoonlijk functioneren. Dit is ook onze eigen 'interne criticus' die (ongevraagd) zijn mening geeft over hoe we functioneren en hoe dat nog beter zou kunnen.

Zelf

Op het persoonlijkheidsniveau hebben we het over karaktereigenschappen die ons tot een unieke persoon maken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om hoe extravert, meegaand, vernieuwend, stabiel of zorgvuldig iemand is. Iemand's persoonlijkheid is, zeker op de kortere termijn, moeilijk te veranderen. Dat betekent niet dat iemand gedurende zijn leven geen ontwikkeling kan doormaken, echter sommige karaktereigenschappen, zoals bijvoorbeeld creativiteit, zijn niet tot nauwelijks ontwikkelbaar. Inzicht hierin kun je onder meer krijgen via persoonlijkheidstests, zoals in de Big Five (zie de website).

Persoonlijkheid



De overtuigingen die de veranderaar heeft over de organisatie, de mensen waar hij voor werkt en zichzelf als mens, beïnvloeden de manier waarop hij zijn omgeving waarneemt en gebeurtenissen interpreteert. Dit

Overtuigingen

betekent dat, doordat ieder mens andere overtuigingen heeft, iedere veranderaar een andere kijk heeft op zijn omgeving en de problemen die zich daarin voordoen. Het is belangrijk dat veranderaars weten 'door welke bril' zij naar de wereld kijken en welke invloed dat op hun professionele gedrag heeft.

Vaardigheden

Veranderaars moeten over een groot aantal vaardigheden beschikken om succesvol te kunnen zijn. Bekman (1999) onderscheidt: vragen stellen, gesprekken voeren, problemen omzetten in een proces, onderzoeken, ontwerpen, regisseren, interveniëren, netwerken en het omgaan met tegenstellingen. Ook het Center for Research in Consultancy van de Vrije Universiteit (2006) noemt in zijn onderzoeksverslag een aantal basiscompetenties die noodzakelijk zijn om als adviseur te kunnen functioneren. Dit instituut benoemt: flexibiliteit (veerkracht), analyseren (conceptueel, leren en creatief), beschouwen (oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen), faciliteren (luisteren en sensitiviteit) en vertrouwen wekken (integer, betrouwbaar, loyaal, sfeer creëren). Op de website van het boek *Zo maak je een veranderplan* (Lubberding, 2010) vind je een zelfdiagnostische vragenlijst over verandercompetenties.

Deze vaardigheden worden in dit boek niet expliciet behandeld. Het kunnen toepassen van deze vaardigheden is voor eenieder die in het veranderingsproces een rol vervult een onmisbaar gegeven. Naar onze mening behoort in elke management- en veranderekundig getinte opleiding dan ook een flink deel van de cursus te bestaan uit training in de genoemde vaardigheden. De neurobioloog professor Swaab (2016) gooide overigens recent in dit kader wel een knuppel in het hoenderhok door te stellen dat het trainen van vaardigheden bar weinig effect heeft. Als hij bedoelt dat leren voor eenieder niet onbegrensd is, dan zullen weinigen het daarmee oneens zijn. Enig talent voor de betreffende vaardigheid is wel vaak een voorwaarde om die verder te kunnen ontwikkelen.



Sommigen leggen meer nadruk op de relationele kant dan op de kennis of inhoud van een beleidsbeïnvloedende functie. Niet datgene wat men kent is van belang, maar wie men kent. Gelijk hebben is nog iets anders dan gelijk krijgen. In de praktijk kunnen we dit gegeven niet zo zwart-wit stellen. Immers, de adviseur of veranderaar krijgt op den duur ook geen gelijk als hij inhoudelijk regelmatig door de mand valt. Anderzijds is het zo, dat men hem eerder een foutje vergeeft als de relatie goed is.

Dat kennissen belangrijker kunnen zijn dan kennis wordt treffend geïllustreerd met een grap die onder psychologen circuleert.

Een vader, lid van de Raad van Bestuur, belt een collega op met de vertrouwelijke vraag: 'Weet je nog een functie voor mijn oudste zoon?' 'Ja, hoor', zegt de loyale collega, 'ik weet nog wel een vacature voor een lid van een Raad van Bestuur van een middelgrote instelling in de gezondheidszorg.' 'Nee, niet zo'n hoge positie', antwoordt de vader. 'Nou, dan weet ik nog wel een aardige directiepositie'. 'Nee, liever nog iets lager in de pikorde.' 'In mijn bedrijf zoeken we nog een manager facilitaire dienst.' 'Kan het nog een trapje lager?', vraagt de niet te vermoeien vader. 'Nee', zegt de loyale collega, 'want dan heeft hij toch echt een diploma nodig.'

Zelfkennis

Professor Moen (2005) constateert in zijn praktijk dat meer dan de helft van de managers er geen idee heeft van hoe hij overkomt op anderen. En daarmee over weinig zelfkennis beschikt: wie ben ik, waarin ben ik goed en waarin minder goed? Waar liggen mijn voorkeuren, sympathieën en antipathieën? Dat laatste verwoordt Schein (2000) op de volgende manier.

'Het belangrijkste dat in elke relatie moet worden begrepen, is wat zich in iemands hoofd, en vooral in ons eigen hoofd afspeelt. Als in een relatie de betrokkenen hun eigen gevoelens, voorkeuren, percepties, vervormingen en impulsen niet kunnen waarnemen en determineren, kunnen zij ook niet zeggen of hun acties en interventies zijn gebaseerd op waarnemingen van de werkelijkheid of alleen maar op hun eigen behoefte zichzelf te beschermen of te verdedigen.'



We kunnen stellen dat hoe dichter we bij de kern van de persoon komen hoe moeilijker het wordt om als mens te veranderen. Zo is hoe je je gedraagt vaak relatief snel te veranderen. Dat geldt echter niet voor de manier waarop je naar je eigen persoon en handelen kijkt vanuit het Zelf. In de adviespraktijk bij grotere bureaus doorlopen startende adviseurs een traject van drie tot zeven jaar waarin ze zich ontwikkelen van startende adviseur tot een (senior) rol waarin ze zelfstandig opereren als gesprekspartner van opdrachtgevers. In deze periode ontwikkelt de adviseur ook een eigen persoonlijke stijl die hem onderscheidt van andere adviseurs.

Er zijn vele mogelijkheden om zelfkennis en -inzicht te verwerven. We wezen al op de Big Five. Er is een veelheid aan zelftests, literatuur, cursussen en trainingen op dat gebied beschikbaar. Op het internet kun je daarvan vele voorbeelden vinden. Een veranderaar staat vaak onder grote tijdsdruk, moet tegenstrijdige verlangens aan elkaar verbinden, staat voor moeilijke dilemma's, zoals we hiervoor bespraken. Het is dus zaak dat hij af en toe pas op de plaats maakt om te reflecteren op zijn handelen in het vaak onstuimig verloopende veranderingsproces. Hulp in de vorm van een persoonlijke coach, supervisor, intervisie of dergelijke is dan geen overbodige luxe. We verwijzen hiervoor graag verder naar relevante literatuur (bijvoorbeeld Hendriksen, 2007).

Zelfkennis is dus bittere noodzaak om alle functionele rollen goed te kunnen vervullen en om te kunnen omgaan met de moeilijke keuzes waarvoor de leider/veranderaar komt te staan. Keuzes die soms net zo moeilijk zijn als het beantwoorden van de vragen die een jongen in de volgende anekdote aan zijn vader stelt.

'Kan God', vraagt de zoon aan zijn vader, 'alles?' 'Ja', antwoordt de vader, 'God kan alles.' 'Oh', zegt de jongen, denkt even na en vraagt: 'Kan God dan ook een steen maken, zo zwaar dat hij die zelf niet meer kan optillen?'

Dilemma's

Van de moeilijke keuzes waarvoor een veranderaar kan komen te staan, zullen we in hoofdstuk 9 ook nog een aantal voorbeelden zien. Hoe kun je duidelijk zijn, je aanpassen aan andere culturen, draagvlak verwerven, vertrouwen krijgen en integer zijn? En dat allemaal tegelijkertijd? We vragen van de veranderaar als een evenwichtskunstenaar te dansen op het slappe koord, waarbij elke misstap zal leiden tot zijn 'functionele' dood.

Evenwichtskunstenaar

Ratio of intuïtie

Bovendien kunnen we in het contact met mensen niet alleen afgaan op de ratio. Men moet ook kunnen varen op wat het gevoel ingeeft en intuïtief kunnen handelen. Daarvoor bestaan geen recepten wanneer je er wel op kunt vertrouwen en wanneer niet. Intuïtie betekent letterlijk invoelen. Daarvoor is een intense betrokkenheid bij de mensen en het bedrijf van belang. Ervaring en reflectie op het eigen handelen zijn onmisbare voorwaarden om op dit terrein vooruitgang te boeken.

Ik of zij

Ten slotte komen wij in de praktijk van het veranderen vooral op het tweede echelon nogal eens tegen dat managers/veranderaars vastlopen in het dilemma van enerzijds 'de organisatie: dat zijn anderen' en aan de andere kant 'de organisatie: dat ben ik'. Je hoort managers dan zeggen dat zij wel



willen veranderen, maar dat de organisatie niet de juiste voorwaarden invult om dat mogelijk te maken. Heel vaak gebruiken zij dat argument als excuus om zelf niet hun nek te hoeven uitsteken. Wij citeerden in hoofdstuk 6 Kets de Vries (1999). Hij stelde dat bij veranderingsprocessen iedereen ervan doordrongen dient te zijn dat wij zelf de vijand zijn, dat het niet productief is om anderen de schuld te geven van de problemen. Dat geldt ook voor de manager/veranderaar. Hij zou veel meer uit moeten gaan van het idee dat hij de organisatie is of in ieder geval mede maakt in plaats van te wachten op het moment waarop alle voorwaarden zijn ingevuld. Hij zou zich de vraag kunnen stellen: wat kan ik zelf doen om de verandering te bereiken? Dat wil zeggen, handel naar de beroemde uitspraak van de charismatische president Kennedy van de Verenigde Staten, die in 1961 heeft gezegd: 'Don't ask what your country can do for you, ask what you can do for your country.'

Veranderen doe je vooral door het zelf te doen en het goede voorbeeld te geven. Een leider die alleen geïnteresseerd is in zijn eigen positie, macht, inkomen of bonussen, zal dat gedrag ook onder zijn medewerkers aanwakkeren. Een manager die zelf alles bij het oude laat, kan niet van zijn medewerkers verwachten dat zij wel veranderen. Je ziet dat men te vaak de neiging heeft vast te houden aan het bekende, aan dat wat vertrouwd is. Een manager/veranderaar die altijd heeft voorgedaan hoe zijn ondergeschikten het werk dienden uit te voeren, zal een vraag van een medewer-

Goede voorbeeld

ker over hoe het nu moet in dit veranderingsproces niet gemakkelijk beantwoorden met 'wat denk je er zelf van?' Nee, integendeel. Hij is eerder geneigd, zoals vanouds, het voor te zeggen of te doen, waarmee beider gedragspatroon wordt bestendigd. De verandering waar het om ging, zal dan snel ongedaan zijn gemaakt.

8.5 Van Lean naar Agile en DevOps

Lean als continu veranderproces

We sluiten dit hoofdstuk af met een beschrijving van Lean als continu veranderproces waarbij de leider het veranderpotentieel van zijn medewerkers ten volle benut volgens beproefde en bewezen methoden. Lean bestaat al een hele tijd en wordt meestal geassocieerd met productiebedrijven. De laatste tijd vinden we Lean ook terug bij dienstverleners als banken, verzekeraars, scholen en softwareproducenten, soms ook onder andere namen als Agile en DevOps. Het toepassen van Lean heeft al veelvuldig geleid tot spectaculaire successen, ook in Nederland, vandaar dat we het hier benoemen.

Introductie Lean

Het begin van Lean ligt al ver achter ons. Sommige auteurs zien het Scientific Management van F.W. Taylor of de lopende band van Henry Ford als het begin van Lean. De term Lean is begin negentiger jaren bedacht door de auteurs (Womack e.a., 1990) van het boek *The Machine that Changed the World*, dat weer voortbouwde op Japanse concepten als JIT, Kaizen en het Toyota Production System. Als geestelijke vader van deze concepten wordt vaak de Japanner Masaaki Imai (2012) genoemd, auteur van het boek *Gemba Kaizen*. De Gemba is de werkvloer en Kaizen betekent verandering ten goede.

Kaizen

Kern van Lean

De kern van Lean is het elimineren van Muda (verspilling), Mura (ongelijkmatige belasting) en Muri (overbelasting), waarbij verspilling alles is wat

KAIZEN

geen waarde toevoegt in de ogen van de klant. Muda, Mura en Muri staan samen ook wel bekend als het Toyota 3M model en beïnvloeden elkaar rechtstreeks.

Imai onderscheidt zeven soorten van verspilling, later is daar nog een achtste soort aan toegevoegd, het verspillen van talent. Zie voor meer informatie hierover de website. Het wegnemen van verspilling gebeurt in kleine stappen. Als je dat maar lang genoeg volhoudt en je ervoor zorgt dat je eenmaal bereikte resultaten vasthoudt, kom je uiteindelijk in een situatie terecht waarbij je de kwaliteit volledig beheerst, nul fouten maakt en de klant het beste bedient. Lean heeft allerlei verstrekkende gevolgen voor een organisatie waarvan er voor nu in het kader van verandermanagement en de leider als veranderaar een aantal worden toegelicht.

Verspilling



Principes van Lean

Principe 1: Een fout is niet alleen een fout maar ook een mogelijkheid tot verbetering.

Dat betekent onder andere: iedere fout wordt geanalyseerd en de grondoorzaken worden opgespoord. Deze oorzaken worden weggenomen op een zodanige wijze dat voorkomen wordt dat ze terugkomen en dat er nieuwe fouten worden geïntroduceerd. Het verbeterproces wordt bij voorkeur uitgevoerd door de mensen die zelf werkzaam zijn in het primaire proces, niet door externe consultants. De kern van de verbetering ligt dus op de werkvloer; als een directeur iets wil veranderen dan zal hij dus uit zijn kantoor tevoorschijn moeten komen en naar de Gemba moeten lopen. Het openlijk toegeven dat iets fout is (dan wel beter kan) door iedereen in de organisatie, inclusief door de leiding, vereist een enorme cultuuromslag. De mensen op de Gemba zullen bereid zijn om mee te werken aan Kaizen als naast de al gesignaleerde cultuuromslag voldaan wordt aan een drietal essentiële randvoorwaarden (enablers van verandering):

- 1 De mensen moeten opgeleid worden in het herkennen en oplossen van problemen. Hiervoor zijn alweer zeven klassieke tools bedacht en de invoering van Kaizen houdt altijd in dat er tijd wordt vrijgemaakt om de medewerkers te leren omgaan met deze 7 tools. De tools zijn gebaseerd op 'zeker weten door zuiver meten', en dus gaat Kaizen altijd uit van objectiveerbare feiten, geen geruchten of vermoedens. Voor meer informatie over deze tools verwijzen wij naar de website.
- 2 Het opleiden van de mensen en na de opleiding het verbeterproces zelf moeten bij voorkeur plaatsvinden in de baas zijn tijd. Dan laat de baas zien dat het echt serieus is, bovendien zijn mensen op de werkvloer na een dag arbeid meestal ook geen voorstander van nog even een uurtje besteden aan Kaizen; die mensen zijn klaar met hun werk en willen naar huis. Een mooi voorbeeld van het voorkomen van Mura en Muri.
- 3 Kaizen mag geen verkapte bezuinigingsmaatregel zijn, dus de mensen moeten niet het gevoel krijgen dat ze moeten meewerken aan het overbodig maken van hun eigen baan. Kwaliteitsverbetering leidt op de lange termijn altijd tot meer tevreden klanten en daardoor tot een groter marktaandeel.



Principe 2: Cellular Manufacturing.

Het werk wordt verricht in zogenaamde workcells die binnen een bepaald framework van hogere doelstellingen en randvoorwaarden volledig verant-

woordelijk zijn voor de aanpak en output. Leden binnen een cell spreken elkaar aan en zijn aanspreekbaar, kunnen elkaar zo nodig vervangen en sporen elkaar aan om hun proces te verbeteren en krijgen van hun baas tijd, kennis en budget voor deze verbeteringen. Het elkaar kunnen vervangen staat ook wel bekend als het 3maal3-principe: voor iedere taak zijn er minstens drie medewerkers die die taak kunnen volbrengen en iedere medewerker kent behalve zijn eigen taak minstens twee andere taken. Dit is weer een voorbeeld van het voorkomen van Mura: als er tijdelijk behoefte is aan meer van iets anders is dat in een 3maal3-organisatie makkelijk te regelen.

Principe 3: One Piece Flow.

Het werk wordt verdeeld en uitgevoerd in kleine porties waardoor er een beheerste, gelijkmatige flow ontstaat. Dit in tegenstelling tot de klassieke aanpak waarbij het werk in horten en stoten (batchgewij) wordt verricht. 'One Piece Flow' voorkomt Mura en als je niet meer werk aanneemt dan je aankunt vermijdt je ook Muri.

Principe 4: CE Concurrent Engineering: zeer relevant voor Agile en DevOps.

Bij klassieke productontwikkeling vindt het ontwikkelproces sequentieel plaats: eerst komt Product Engineering, dan Industrial Engineering, dan Procurement en dan volgt veel later, vaak te laat pas Product Introduction. De deelontwerpen worden als het ware van de ene afdeling naar de andere afdeling over een schutting geworpen, er is geen communicatie en samenwerking. Dat leidt tot veel werk dat moet worden overgedaan, een langdurig ontwikkelproces, en te laat op de markt uiteindelijk een product waar de klant niet op zit te wachten. Bij CE verloopt het ontwikkelwerk in teamverband en volgens 'One Piece Flow'. In dat team werken ontwikkelaars, productiemensen, klanten en leveranciers samen en gelijktijdig aan het ontwerp. Dat betekent snel en doeltreffend communiceren; de klant ziet wat hij gaat krijgen en kan bijsturen, ontwikkelaars werken met standaardcomponenten die snel geleverd kunnen worden door de leveranciers en makkelijk in elkaar te zetten zijn door de productiemensen. Je begrijpt dat dit principe niet tot uitvoering kan komen zonder leiders als veranderaar met de kenmerken van goed, dienend en netwerkleaderschap zoals in de paragrafen 8.1 tot en met 8.3 aan de orde is gesteld.

Agile en DevOps

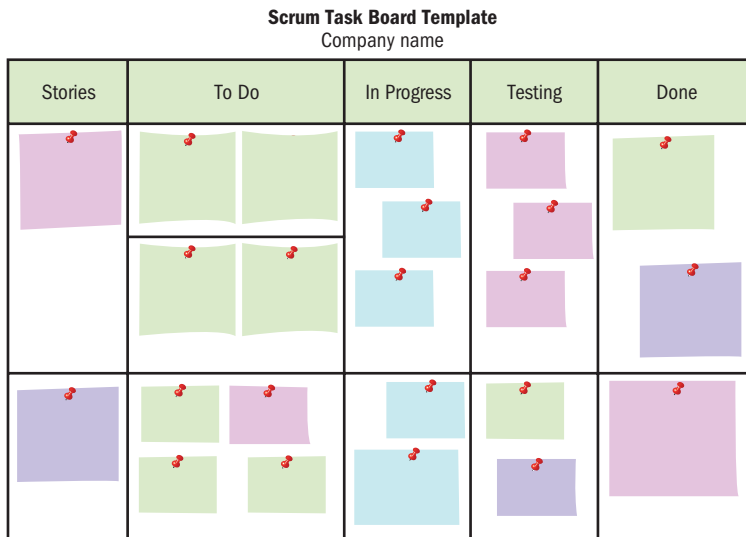
Bij het ontwikkelen van een informatiesysteem heeft men lange tijd de zogenaamde watervalmethode gehanteerd: het schoolvoorbeeld van een sequentieel ontwikkelproces. Uitgaande van de oorspronkelijke vraag van de klant maakte men een functioneel ontwerp, dat na goedkeuring werd omgezet naar een technisch ontwerp, dat wederom na goedkeuring werd gerealiseerd in een werkend softwaresysteem, dat vervolgens al dan niet na testen en documenteren aan de klant werd aangeboden. Het kwam vaak voor dat de klant dan opmerkte: 'dat heb ik helemaal niet besteld', of: 'nu ik zie wat er allemaal kan wil ik eigenlijk ook nog ...', of: 'mooi werk, alleen veel te laat, inmiddels ...'

Via de Agile-benadering is men overgegaan op het toepassen van Lean op het ontwikkelen van software. Men hanteerde daarbij vooral de principes 2

en 4. Principe 2 houdt in dat het ontwikkelwerk wordt opgedeeld in kleine porties (de vakterm hiervoor is een sprint) die binnen een week leiden tot iets concreets voor de klant. Principe 4 houdt in dat de klant deel uitmaakt van het ontwikkelteam. De vakterm voor zo'n team is Scrum. Bij het scrummen gebruikt men vaak een scrumboard, een visuele representatie van de workload (zie figuur 8.4).

Scrum

FIGUUR 8.4 Scrumboard



Bron: office.com

Stories zijn op dit board klantwensen die nog in kleine hapklare brokken moeten worden gesplitst, die brokken verschijnen dan in de ToDo-lijst. Waar men deze week mee bezig is staat onder doing, als het gevraagde af is verhuist het naar testing en na testen is het klaar. Men kan dit board bijhouden in software maar ook implementeren op een groot vel papier met Post-Its.

De grote verandering bij de overgang van waterval naar Agile is al genoemd onder principe 2: de leden van het scrumteam spreken elkaar aan en zijn zelf aanspreekbaar, bijvoorbeeld als iets niet goed is gedaan of niet op tijd af is. Het doel is daarbij tweeledig: herstellen van de fout én voorkomen dat het nog een keer gebeurt. Hierbij is het interessant om melding te maken van het project Aristoteles bij Google. In het kader van de vraag 'hoe krijg je een succesvol team' is onderzocht wat daarvoor de voorwaarden zijn en wat blijkt: er zijn vijf randvoorwaarden om te komen tot een zogenaamd wonderteam:

Project
aristoteles

1 Psychologische veiligheid

Durven we afwijkende dingen te doen en mogen we nieuwe dingen doen en daarbij ook fouten maken zonder daarvoor gestraft te worden? Voelen we ons veilig in ons team met onze sterke en minder sterke punten en kennen onze teamleden deze punten en houden ze daar rekening mee?



- 2 Op elkaar kunnen rekenen: leveren we net als onze collega's goed werk en op tijd?
- 3 Structuur en helderheid: kennen we en onderschrijven we onze doelen, taken en actieplannen?
- 4 Betekenis: werken we aan iets wat we allemaal persoonlijk belangrijk vinden?
- 5 Impact: geloven we dat ons werk ertoe doet?
(Zie voor meer informatie het web.)

Eigenlijk hoeft een *leider als veranderaar* alleen maar te zorgen dat aan deze vijf randvoorwaarden is voldaan; de rest doet het team zelf wel.

DevOps is de vervolgstap op Agile; naast Ontwikkelaars (Development) en klanten zit nu ook Beheer (Operations) in het ontwikkelteam. Bij het ontwikkelen rekening houden met beheeraspecten zoals security, beschikbaarheid en schaalbaarheid werkt sterk bevorderend op de praktische bruikbaarheid van de software en het beheersen van de kosten van beheer. DevOps wordt succesvol toegepast bij uiteenlopende bedrijven als Spotify en ING (zie hiervoor ook paragraaf 5.3.2) en leidt tot kleinschalige teams met dwarsverbanden die tribes, squads en clans genoemd worden. Voor meer informatie verwijzen wij graag naar de website.

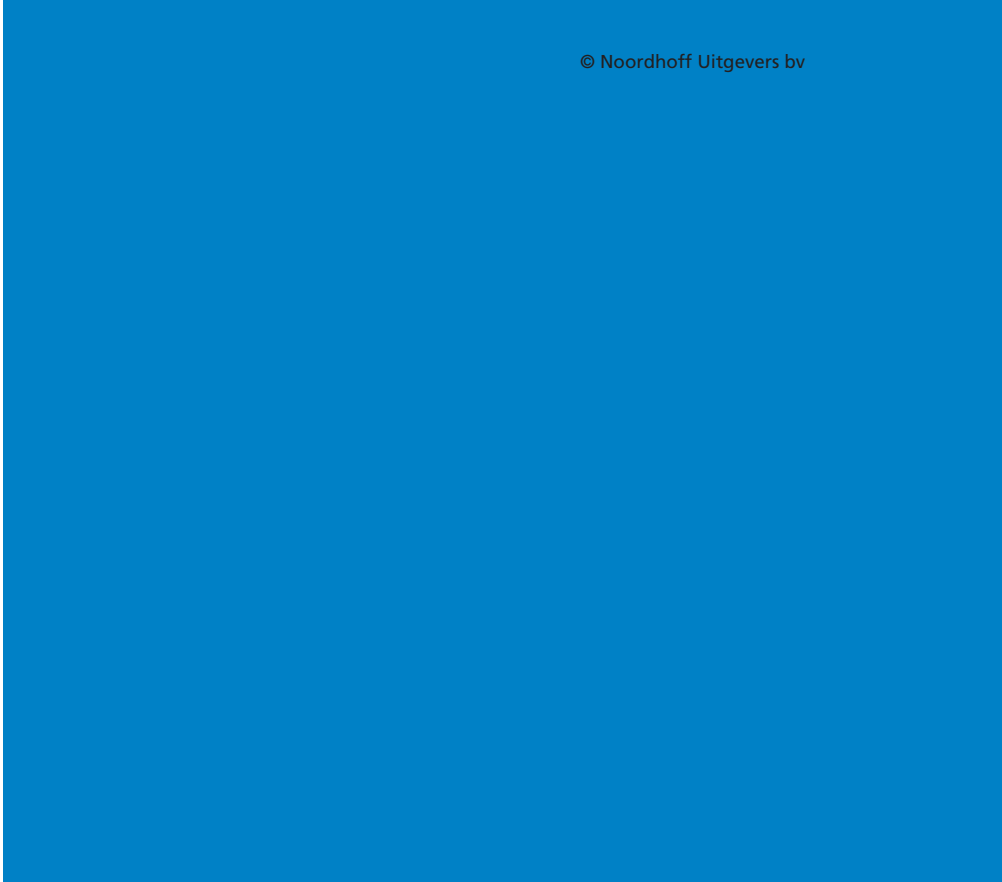


Samenvatting

- ▶ De toepassing van elk instrument om de verandering te realiseren staat of valt met degene die het instrument toepast.
 - ▶ Leiders dienen te zorgen voor een leefbare organisatie; zij dienen te beschikken over een breed scala van eigenschappen en vaardigheden; zij dienen in staat te zijn een verscheidenheid aan rollen te vervullen en zij dienen te beschikken over macht.
 - ▶ De wijze waarop de manager een min of meer vast gedrag vertoont ten opzichte van de medewerkers, noemen we zijn leiderschapsstijl.
 - ▶ De leiderschapsstijl kan getypeerd worden door een mengvorm van gedrag op drie dimensies: taak, mens en verandering. In dat kader wordt door Ekvall een negental profielen onderscheiden, waarbij het profiel van de superleider het beste past op dat van een leider van veranderingen.
 - ▶ Leiders moeten goed om kunnen gaan met de rol van leider van de organisatie (chief) en leider van de verandering (sjamaan), al dan niet verenigd in dezelfde persoon.
 - ▶ Belangrijk is dat leiders inzicht hebben in hoe ze overkomen en wat ze wel en niet goed kunnen. Dat stelt de nodige eisen aan de persoon van de leider: hij moet kunnen omgaan met dilemma's, zichzelf beter kennen dan wie ook en hij moet goed kunnen waarnemen.
 - ▶ Lean is een benadering waarbij verandering top-down wordt geïnitieerd en ondersteund en bottom-up plaatsvindt in kleine stappen die uiteindelijk tot grote veranderingen leiden.
 - ▶ Agile, Scrum en DevOps zijn oorspronkelijk methoden om het ontwikkelen van software te verbeteren, maar worden inmiddels veel breder ingezet om te innoveren en te veranderen.
-

Kernbegrippenlijst

Coachen	Het begeleiden van medewerkers in de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden.
Leidinggeven	Onder leidinggeven verstaan we het inspireren en motiveren van medewerkers om bij te dragen aan het verwezenlijken van het bestaansrecht.
Leiderschaps managementstijl	Uiterlijk consistent gedrag, waaraan men een leider herkent.
Macht	Macht is de mogelijkheid het gedrag van anderen te continueren of te wijzigen overeenkomstig de bedoelingen van de machthebber. Macht is bewuste en intentionele beïnvloeding.
Management	Verzameling functies die van andere functies verschilt doordat ze met veel macht zijn gevuld.
Manager	Persoon die een managementfunctie uitoefent.
Rol	Hieronder verstaan we het geheel van verwachtingen dat men door houding en gedrag bij de omgeving wekt.
Visie	Samenhangend toekomstbeeld.



9

Functionele relaties

- 9.1 Het belang van functionele relaties
- 9.2 Cliëntkeuze en opdrachtgever
- 9.3 Functieverduidelijking
- 9.4 Afhankelijkheid en psychologische onafhankelijkheid
- 9.5 Het cultuurpatroon
- 9.6 Verankering
- 9.7 Vertrouwen en integriteit

Je kunt veranderingen niet in je eentje ontwikkelen en implementeren. Daarvoor heb je, zoals we bij het netwerk al aangaven, anderen nodig: je baas, collega's, klanten, leveranciers, leden van ondernemingsraden, vakbonden en overheidsinstanties. De relatie met de belangrijkste personen en partijen noemen we functionele relaties.

We zullen in dit hoofdstuk eerst het begrip functionele relatie en het belang ervan nader toelichten. Daarna gaan we in op de aspecten die bepalend zijn voor het realiseren van een succesvolle verandering met betrokkenen: de klantkeuze en het opdrachtgeverschap (paragraaf 9.2), het verduidelijken van de functies van alle betrokkenen (paragraaf 9.3), de psychologische onafhankelijkheid (paragraaf 9.4), de cultuurachtergrond van betrokkenen (paragraaf 9.5), de verankering (paragraaf 9.6) en tot slot het vertrouwen dat je als veranderaar moet zien te verdienen (paragraaf 9.7).

9.1 Het belang van functionele relaties

De functie van de veranderaar treedt in werking zodra zich een organisatiekundig probleem aandient. Dat geldt voor de manager die onvrede heeft met de huidige situatie en een onderzoek wil laten uitvoeren naar de oorzaken ervan, maar ook voor de interne of externe adviseur die door een manager wordt uitgenodigd om van gedachten te wisselen over een aantal problemen die zijn bedrijf, divisie of afdeling heeft.

De aspecten van de functionele relatie die bepalend zijn voor het realiseren van een succesvolle verandering met betrokkenen (namelijk: de klantkeuze en het opdrachtgeverschap, het verduidelijken van de functies van alle betrokkenen, de psychologische onafhankelijkheid, de cultuurachtergrond van betrokkenen, de verankering en het vertrouwen) zijn feitelijk van het begin af aan relevant. Bovendien zal de veranderaar tijdens het veranderingstraject op zijn hoede moeten blijven voor relationele veranderingen in zijn netwerk (zie voor dit begrip hoofdstuk 7), bijvoorbeeld doordat er mensen vertrekken en er nieuwe komen. Dat kan leiden tot een herijking van de bestaande functionele relaties of het aangaan van nieuwe. Opnieuw een reden om te zeggen dat je als verandermanager jouw functionele relaties in het IOV-model vanaf het begin van het veranderingstraject moet onderhouden en ze, als het nodig is, moet herijken.

Kleine veranderingen leiden niet tot een doorbreking van het quasi-evenwicht. Er zijn vele kleine, dagelijkse veranderingen die zich als het ware binnen de bestaande 'fit' afspelen. Het doorvoeren van deze kleine veranderingen gebeurt steeds vaker in een organisatorische setting waarbij van de daarvoor verantwoordelijke functionarissen wordt verwacht dat zij dat doen in relatie met andere functionarissen: ondergeschikten, collega's, hun direct leidinggevende, staffunctionarissen enzovoort. De vaardigheid goed met relaties om te kunnen gaan is tegenwoordig voor bijna iedereen in organisaties van belang. Wij zijn aanhanger van de gedachte dat het management, al dan niet gesteund door interne of externe functionarissen, verantwoordelijk is voor het welslagen van veranderingen. Daarmee krijgen ook de aspecten van de functionele relatie, die we hiervoor aanhaalden, voor steeds meer functionarissen betekenis.

Wij durven de stelling aan dat bij het doorvoeren van veranderingen het meer dan voorheen aankomt op de relatie die je hebt dan op inhoudelijke argumenten.

9.1.1 Het begrip functionele relatie

Het woord functioneel wordt veel gebruikt en lijkt soms wel een modewoord. Ook bij film en toneel is het woord al ingeburgerd. Denk maar aan het begrip 'functioneel naakt'. Wij willen het begrip functioneel belichten vanuit een geheel andere invalshoek. Functioneel heeft te maken met mensen in formele functies.

Als zodanig moet men vanuit de formele functie formele relaties met andere mensen onderhouden: intern met collega's en leidinggevendenden en extern met bijvoorbeeld leveranciers, overheid enzovoort. Deze in- en externe relaties zijn niet vrijblijvend! Je kunt ze niet verbreken als je met deze mensen niet overweg kunt. Tenminste, als je het op prijs stelt om de formele functie te behouden, waarin je slechts kunt functioneren met gebruikmaking van functionele relaties. We willen deze gedachtegang illustreren met behulp van twee voorbeelden (voorbeeld 9.1 en 9.2).

Permanent aanwezig

9

Stelling

VOORBEELD 9.1

Gelijk hebben en gelijk krijgen

Gelijk hebben en gelijk krijgen zijn zaken die ervaren managers goed weten te onderscheiden. Als je denkt de oplossing te hebben voor een organisatieprobleem en het gevoel hebt het gelijk aan je zijde te hebben, zul je je gelijk toch binnen moeten halen in functionele relaties met alle betrokkenen. Dikwijls moeten managers met het gelijk aan hun zijde, als het gaat om noodzakelijke organisatorische ingrepen, het veld ruimen als ze de functionele relatie met eigenaren, ondernemingsraad en vakbond niet overeind kunnen houden.

Over het algemeen kun je stellen dat je pas een functie hebt als anderen jou in die functie erkennen.

In de coaching van adviseurs gebruiken we vaak de metafoor van de tandarts. Iemand laat jou pas in z'n kies boren wanneer hij je als tandarts erkent. Nu kun je daar als tandarts natuurlijk aan werken door je praktisch professioneel in te richten en een witte jas aan te doen. De adviseur zal het vooral moeten hebben van de juiste referentieopdrachten, ervaring en opdrachtgevers. Binnen een arbeidsorganisatie kun je zonder erkenning in je eentje niet met succes functioneren.

VOORBEELD 9.2

Een adviseur zonder relaties



Een intern organisatieadviseur, deel uitmakend van een interne organisatieafdeling, kan niet goed samenwerken met het hoofd van de technische dienst. De omgeving heeft begrip voor de situatie en besloten wordt om deze adviseur niet meer in te zetten op projecten binnen de technische dienst. Na verloop van tijd blijkt dat het ook niet goed botert tussen de adviseur en het hoofd van de productie.

Het einde van het verhaal is een geïsoleerde adviseur zonder relaties, die niet meer kan functioneren en uiteindelijk wordt ontslagen.

Niet opzegbaar

Men kan zijn relatie opzeggen met een familielid of een buurman. Het leven wordt er weliswaar niet prettiger door, maar men kan blijven functioneren. Een functionele relatie daarentegen, die nodig is om te kunnen functioneren in een formele functie binnen een arbeidsorganisatie, kun je in beginsel nooit opzeggen. Doe je dat wel, dan kom je, vroeg of laat, functioneel met lege handen te staan. Goed samenwerken is niet iets wat leuk is meegenomen, maar het is een eerste functievereiste. Ons advies: koester functionele relaties! Slechts met relaties bereik je resultaat.

Koester functionele relaties**9.1.2 Onderhouden van functionele relaties**

De vraag waarom het accent nu meer ligt op het onderhouden van functionele relaties dan voorheen, zullen we onderbouwen met behulp van de terminologie van Mintzberg (2006) en de begrippen van Toffler (1985) met betrekking tot het industriële en informatietijdperk.

Industriële code

Volgens Toffler, en dat beaamen wij, staan de huidige organisaties met één been in de industriële eeuw en met inmiddels meer dan één been in de eeuw van de het informatietijdperk.

Kenmerken van het industriële tijdperk zijn:

- synchroniseren (werkuren en werkdagen die voor alle medewerkers hetzelfde zijn)
- specialiseren (veel weten van een afgebakend terrein)
- standaardiseren (producten, regels, procedures)
- centraliseren (macht bij het management)
- concentreren (grote industriecomplexen)
- maximaliseren (het grootste gebouw, 'big is beautiful')

Toffler noemt dit ook wel de 'industriële code', de code aan de hand waarvan onze wereld is opgebouwd. Het is betrekkelijk gemakkelijk om in arbeidsorganisaties samen te werken als deze zijn gestructureerd volgens de industriële code.

Alles is dan duidelijk als het gaat om het beantwoorden van vragen als:

- Wie is de baas?
- Wat is precies mijn functie?
- Hoe moet het werk gebeuren?
- Volgens welke specificaties?
- Wie plant het werk?
- Wie bereidt het werk voor?

Coördinatie-mechanismen industriële code

Mintzberg onderscheidt een aantal coördinatiemechanismen die passen bij de industriële code. Een bedrijf wordt in dat geval voornamelijk gestuurd door inzet van de volgende mechanismen:

- standaardisatie van werk, procedures, regels, producten
- direct toezicht op het werk door leidinggevenden
- standaardisatie van opleidingen

Het is voor veel organisaties van groot belang om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in hun omgeving. Dit leidt ertoe dat starre organisatiestructuren en functiebeschrijvingen steeds meer worden vervangen door netwerkstructuren en functies waarbij het accent ligt op wat bereikt moet worden.

Als een onderneming door de omgeving wordt gedwongen om anders te gaan functioneren, namelijk volgens de code die past bij het informatietijdperk,

wordt er een veel zwaarder beroep gedaan op mensen om elkaar functioneel te beïnvloeden om het werk voor elkaar te krijgen.

De code van het informatietijdperk bestaat volgens Toffler uit de volgende onderdelen:

- soepel omgaan met de tijd (telewerken, spreiding)
- specialiseren en generaliseren (wat doet de ander)
- customizing (wat wil de klant)
- delegeren (zelf beslissingen nemen)
- deconcentreren (verspreid opererende units)
- overzicht houden ('small is beautiful')

Er bestaat geen volledige duidelijkheid meer over vragen als:

- Wie is de baas?
- Wat is precies mijn functie?
- Hoe moet het werk gebeuren?
- Volgens welke specificaties?
- Wie plant het werk?
- Wie bereidt het werk voor?

Dit betekent voor de gemiddelde werknemer: zelf doen, initiatief nemen, de in- en externe klant tevreden stellen, afstemmen, regelen, coördineren, overtuigen, anderen van inzicht doen veranderen enzovoort.

Mintzberg onderscheidt ook voor deze situatie een aantal coördinatiemechanismen:

- standaardisatie van output (resultaat is belangrijk)
- wederzijdse afstemming (er met elkaar uit zien te komen)
- standaardisatie van normen (mission, 'wij-gevoel')

De inzet van deze mechanismen vereist van medewerkers dat zij goed kunnen opereren in netwerken of, zoals wij het stellen: verdraaid goed zijn in het versterken en onderhouden van functionele relaties. Dit wordt treffend geïllustreerd in voorbeeld 9.3.

Code van het
informatie-
tijdperk

Coördinatie-
mechanismen
informatietijd-
perk

VOORBEELD 9.3

Bankwerker

Als een bankwerker geheel volgens instructie achter de draaibank staat en daar, na een gerichte opleiding, onder toezicht en voorzien van een procesplan werkt, waarna de kwaliteitsinspecteur controleert of het werkstuk voldoet aan de eisen, dan is het aannemelijk dat aan contactuele vaardigheden geen al te hoge eisen hoeven te worden gesteld. Werken en niet praten is de boodschap.

Stel nu dat dezelfde bankwerker gaat functioneren in een groep (een autonome of semi-autonome groep), en met zijn collega's moet overleggen over zaken als planning, materiaalvoorziening, werkvoorbereiding, werkverdeling, ingaan op klanteneisen enzovoort. Het laat zich raden dat het onderhouden van functionele relaties nu van doorslaggevend belang is om gezamenlijk de productie te kunnen realiseren.

In het informatietijdperk, waarin wij allen min of meer verkeren, heeft eenieder inmiddels ervaren dat de verzwarende van het relationele aspect geldt voor alle staf- en lijnfunctionarissen en werkers van alle niveaus. Wie heeft nooit opmerkingen gehoord of gemaakt in de sfeer van:

- Zonder netwerk ben je nergens.
- Als je maar goed gebekt bent, dan krijg je de dingen wel voor elkaar.
- Relaties onderhouden is belangrijker dan verstand hebben van je werk.
- Ik krijg mijn ideeën er maar niet door.
- Het gaat er niet om wat je kent, maar wie je kent.

9.1.3 Toelichting op de stelling

We hebben de stelling geponereerd dat *bij het doorvoeren van veranderingen het meer dan voorheen aankomt op de relatie die je hebt dan op inhoudelijke argumenten*.

Sommige opleidingen op het terrein van het organisatieadvieswerk richten hun stof hoofdzakelijk op het relationele aspect. Men gaat wel eens zo ver dat men zegt: 'Onze afstudeerders hebben geen inhoud nodig, als ze maar luid klinken, zich weten te handhaven en kans zien door te dringen tot de juiste personen'. Niet de kennis is belangrijk, maar de kennissen. De praktijk leert dat deze stelling inderdaad lang opgaat. Het snel doorzien van de personen (de relaties) met wie je samen een probleem of oplossing ('fit') behandelt en het maken van een juiste keuze bij het benaderen van personen, is essentieel voor het welslagen van de missie.

Als men de juiste weg heeft gevonden en men heeft zich verzekerd van de goede relaties, wordt niettemin een inhoudelijke bijdrage verwacht voor de oplossing van het probleem. Valt de 'relatiegerichte' in dit geval dan door de mand? Het antwoord is nee, onder de voorwaarde dat de relatiegerichte adviseur zich laat bijstaan door iemand die zorgt voor de inhoudelijke bijdrage. Iemand met verstand van zaken over de betreffende problematiek. Zie voorbeeld 9.4.

Kennis of kennissen

VOORBEELD 9.4

Het afdelingshoofd en de waterdrager

Het hoofd Personeel en Organisatie van een grote organisatie heeft het in zijn vingers om projecten op te starten en deze tot een goed einde te brengen, hetgeen ook tot zijn managementverantwoordelijkheid behoort. Deze veranderingsprocessen vragen echter zo veel van zijn tijd en energie dat er geen ruimte resteert voor de ontwerpactiviteiten. Bovendien heeft hij een hekel aan het schrijven van nota's. Hij trekt daarom een medewerker Organisatie aan (in- of extern), die de nota's produceert. Het hoofd Personeel en Organisatie 'verkoopt' vervolgens de nota's, lopende het project.

Een ander voorbeeld is het bestaan van junior- en senioradviseurs. De senior is de ervaren strateeg en de junior vervult de rol van waterdrager (inventariseren, analyseren, op aanwijzing rapporten vervaardigen en bijstellen).

In dit boek willen we nadrukkelijk aandacht schenken aan het aspect relatie in samenhang met het te behandelen onderwerp (de 'fit'). Inzicht in de

soorten functionele relaties en enige vaardigheid om te kunnen omgaan met deze relaties zijn onontbeerlijke eigenschappen voor eenieder die op de een of andere manier verantwoordelijkheid draagt voor het ontwerpen en implementeren van veranderingen.

9.2 Cliëntkeuze en opdrachtgever

We stellen: het beantwoorden van de vraag ‘wie is mijn cliënt/opdrachtgever?’ is van levensbelang, want een verkeerd antwoord leidt tot verstoorde functionele relaties. De leidende vraag die voor elke functionaris zou moeten gelden, is ‘voor wie werk ik?’ ofwel ‘wie is mijn cliënt?’. Het doet er niet toe of je een intern lijn- of staffunctionaris bent of dat je een extern adviseur bent. De hoofdvraag is en blijft ‘wie is mijn cliënt?’.

Voor wie werk ik

De vraag ‘wie is mijn cliënt/opdrachtgever’ is niet altijd even makkelijk te beantwoorden en een foute keuze leidt ook nog eens tot een verstoorde functionele relatie. Kijk maar naar de aan de praktijk ontleende situaties in voorbeeld 9.5.

VOORBEELD 9.5

Zes praktijksituaties

- 1 Een P&O-adviseur staat altijd voor de vraag ‘Wie is mijn cliënt?’. Is het de directeur? Is het de leidinggevende van de afdeling? Is het de werknemer onder in de organisatie? Of is het de maatschappij die iets van mij verwacht? Een ondoordachte keuze, misschien gebaseerd op eigen normen en waarden vanuit ideologische overtuigingen, kan fataal zijn voor het functioneren van de personeelsfunctionaris.
Als hij kiest voor het maximaliseren van de belangen van de medewerker onder in de organisatie, ontstaat vroeg of laat een botsing met het management. Kiest hij voor het maximaliseren van de belangen van het topmanagement, dan verliest de personeelsfunctionaris het vertrouwen van ‘de vloer’. Een goede keuze kan slechts worden gedaan vanuit het organisatiekundig denken, dat is namelijk de keuze die de beste bijdrage levert aan de versterking van de bestaansvoorwaarden van de onderneming.
- 2 Een Nederlandse en een buitenlandse bank fuseren. Zowel de algemeen directeur (Chief Executive Officer) als het hoofd HRM (Human Resources Management) van de Nederlandse bank wordt benoemd in het nieuwe directieteam. De algemeen directeur van de buitenlandse bank wordt benoemd tot hoofd Productie (Chief Operations Officer).
Het hoofd HRM werkt al jaren goed samen met haar directeur en krijgt daar ook alle waardering en erkenning voor. Gezamenlijk vormen ze in discussies binnen de directie met de nieuwe collega vanzelfsprekend altijd samen één blok.
Na een jaar komt de positie van de Nederlandse algemeen directeur ter discussie te staan op het buitenlandse hoofdkantoor van de bank. Hij wordt ontslagen en opgevolgd door het voormalige hoofd Productie. Binnen een paar maanden hoort het hoofd HRM dat er inmiddels een vervanger voor haar is gevonden en verliest ook zij haar baan.

Ook hier geldt dat het hoofd HRM zich primair moet bezighouden met de 'fit' tussen de bestaansvoorwaarden en van hieruit een cliëntkeuze moet doen. Hoogstwaarschijnlijk zal uit haar analyse volgen dat het hoofd Productie haar cliënt is, en dat zij alleen maar kan functioneren als zij rekening houdt met de wensen van deze interne cliënt, ondertussen rekening houdend met haar budget en het door de organisatie voorgestane personeelsbeleid. Haar keuze voor de algemeen directeur als cliënt komt haar duur te staan.

- 3 Hoe je van een foute cliëntkeuze kunt leren, toont het volgende voorbeeld.

Een pas afgestudeerde organisatieadviseur start met veel ambitie op een P&O-afdeling van een grote verzekeringsmaatschappij. Al snel komt hij erachter dat zijn afdeling bij reorganisaties zich vooral bezighoudt met het toepassen van regels en procedures die enigszins verouderd zijn en door het management als hinderlijk en onwerkbaar worden ervaren. In zijn eerste reorganisatieklus bij de afdeling Hypotheken probeert hij de ruimte te zoeken die er is om de plannen van de directie Hypotheken zo veel mogelijk te kunnen faciliteren. Bij de afronding van de klus krijgt hij een brief van de directeur Hypotheken waarin hij bedankt wordt voor de 'niet P&O-achtige manier' waarop hij het management heeft ondersteund. De brief zet de organisatieadviseur aan het denken over zijn cliëntkeuze. Was het hoofd Hypotheken wel zijn klant? Uit de brief blijkt dat het hoofd Hypotheken dat in elk geval niet zo heeft ervaren.

De adviseur kiest er uiteindelijk voor om zelf ontslag te nemen en te gaan werken bij een adviesbureau, waar hij vanuit zijn vak meer toegevoegde waarde kan leveren.

Een jaar later krijgt het adviesbureau waar hij nu werkt de opdracht om de toegevoegde waarde van zijn voormalige P&O-afdeling te onderzoeken. Een vergaande reorganisatie van die afdeling lijkt onvermijdelijk.

- 4 Een adviseur Beloningsmanagement werkt voor een centrale afdeling Functiewaardering die de beloningsnormen en salarisschalen centraal vaststelt binnen een grote multinational.

Hij krijgt de opdracht om voor de afdeling Marketing alle functies te herschrijven en te waarderen. Gedurende het traject krijgt hij steeds betere contacten met de afdelingsmanagers. Hij begrijpt de uitdagingen waar zij voor staan en kiest het hoofd Marketing als cliënt. Deze overtuigt hem ervan dat marktconforme beloning voor hem niet volstaat om de medewerkers van zijn afdeling, door hem altijd als 'toppers' aangeduid, voor de organisatie te behouden en de nieuwe talenten binnen te halen die zijn afdeling nodig heeft.

In zijn adviezen komt de adviseur aan alle wensen van zijn cliënt tegemoet en hij rondt de opdracht tot grote tevredenheid van het hoofd Marketing af.

Vervolgens wordt hij teruggefloten door de baas van de centrale afdeling Functiewaardering. Er wordt hem gevraagd waarom hij zich niet houdt aan de centraal opgelegde beloningsnormen. Ook wordt hem de vraag gesteld voor wie hij eigenlijk denkt te werken.

In dit geval had de adviseur zich, direct of indirect, moeten wenden tot de directie, zijn eigenlijke cliënt, en een discussie moeten starten over de wenselijkheid van aanpassing van de beloning, gelet op de bestaansvoorwaarden van de onderneming.

- 5 Een extern adviseur zal zich, naast de vraag ‘Wie is mijn cliënt?’ dikwijls de bijkomende vraag stellen ‘Wie betaalt mijn declaratie eigenlijk en bepaalt of er een vervolgo opdracht komt?’

Een consultant wordt door de directie van een technisch bedrijf gevraagd om het hoofd P&O, Wilma Janssen, te helpen bij het opstellen van het beleid op het gebied van in- en doorstroom van personeel. De directie vindt dat haar ideeën niet vernieuwend genoeg zijn en heeft kostbare plannen om nieuw personeel aan te trekken onder voorwaarden die zover gaan dat onder meer leaseauto's worden verstrekt aan de partners van personeelsleden.

De consultant gaat voortvarend aan de slag en voert een aantal gesprekken met Janssen. Ze komt tot de conclusie dat Janssen wel degelijk goede ideeën heeft, brengt de verwachtingen van het personeel in kaart en komt tot de conclusie dat de directie onnodige kosten zou maken bij het doorvoeren van de plannen. Samen met Janssen presenteert ze de conclusies.

Een aantal weken hoort ze niets van de opdrachtgever en worden haar e-mails niet beantwoord. Wanneer ze Janssen na een tijdje te spreken krijgt, heeft men een andere consultant in de arm genomen die de plannen wel doorvoert zoals de directie wil.

De consultant heeft zich onvoldoende gerealiseerd dat ze was ingeschakeld om de plannen van de directie uit te voeren en niet om samen met het hoofd P&O adviezen te geven waar het management van het bedrijf niet voor openstond.

- 6 Ten slotte een voorbeeld van de veelvoorkomende situatie van ambtenaren van de gemeentelijke afdeling Werk en Inkomen die wetten en regels uitvoeren in de welzijnssector. De ambtenaren zijn eraan gewend om degene die zij helpen cliënt te noemen. Daar is op zichzelf niets op tegen. Maar de vraag is wie nu de echte cliënt is en wie de opdrachtgever. Stel dat de ambtenaar zijn cliënt extra tevreden wil stellen door hem een dubbele uitkering te geven. Ongetwijfeld zal dan de echte opdrachtgever/client ontstaan en duidelijk maken voor wie de consultant feitelijk werkt.

Alle voorbeelden illustreren hoe belangrijk het is voor de manager om zich als in- of externe adviseur voortdurend bewust te zijn van het feit voor wie hij werkt.

9.3 Functieverduidelijking

In functionele relaties is het van essentieel belang de functies van de betrokkenen te verduidelijken. Functionarissen hebben over en weer verwachtingen van elkaar en in functionele relaties moeten die verwachtingen worden uitge-

sproken om zodoende de functies (de rollen) te verduidelijken, zodat eenieder weet wat er van hem wordt verwacht.

Een organisatie is opgebouwd uit een samenstel van onderling samenhangende functies. Die functies bestaan uit te vervullen taken of te bereiken taakstellingen die men geacht wordt uit te voeren binnen de aan de functie gekoppelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Daarmee wordt tegelijkertijd bepaald wat iemand in die functie behoort te doen en wat men van hem mag verwachten. Kortom, welke rollen hij zal spelen.

Onder een rol verstaan we het geheel van normen en verwachtingen dat men koestert jegens personen in een bepaalde positie. Als een cliënt van een adviseur verwacht dat hij hem uit de problemen helpt, ziet hij zijn adviseur bijvoorbeeld in een rol van chirurg of interim-manager, die het probleem analyseert en de rotte plekken wegsnijdt.

Heeft de adviseur een rolopvatting waarbij hij de cliënt wil leren voortaan zijn eigen problemen op te lossen, dan wijken de rolverwachtingen nogal van elkaar af. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke situatie beide partijen er snel toe zal brengen hun relatie te beëindigen.

Overigens onderscheidt Vrolijk (2003) de volgende mogelijke adviesrollen (van directief naar non-directief): chirurg, controleur, loods, kameleon, trainer en coach. Een andere rolindeling die we veel tegenkomen, is die van de adviseur als inhoudelijk expert en die van procesbegeleider.

Welk type adviseur op een bepaald moment nodig is, wordt sterk bepaald door de situatie, zoals de belangrijkheid en de urgentie van het probleem.

We geven nu eerst een voorbeeld waaruit blijkt dat betrokken partijen elkaars rolverwachtingen niet kenden (zie voorbeeld 9.6). Een interne of externe veranderaar kan zich dat niet permitteren.

Rollen

Rolverwachtingen

VOORBEELD 9.6

Ongelukkige aanpak

Alie Damstra is een jonge organisatieadviseur, verbonden aan een industriële onderneming. De directie geeft Alie de opdracht om de structuur van de afdeling Montage door te lichten en om te adviseren over gewenste aanpassingen. De directie schrijft een notitie betreffende het onderzoek aan de bedrijfsleider Montage, de heer Frans Nijman, en geeft hem opdracht om mee te werken aan het onderzoek.

Alie maakt een afspraak met Frans Nijman met de bedoeling het onderzoek op gang te brengen. Tijdens de koffie, na het eerste oppervlakkige kennismakingsgesprek, informeert Alie voorzichtig naar de ideeën van Frans omtrent zijn huidige organisatie. Frans gaat hier niet op in, maar roept zijn secretaresse en geeft haar opdracht Alie wegwijs te maken in de afdeling. Vervolgens verontschuldigt hij zich, mompelt iets over drukke werkzaamheden en buigt zich over de stapel stukken op zijn bureau. Alie ziet nog kans om een nieuwe afspraak te maken. Vanwege de bezette agenda van Frans zal die ontmoeting over vier weken plaatsvinden.

Tijdens de rondleiding wordt ze niet veel wijzer. Ze schudt de handen van veel medewerkers, die vervolgens weer aan het werk gaan.

Aan de directie rapporteert Alie dat het onderzoek gestart is en dat ze over een maand de eerste resultaten zal rapporteren.

Na een maand zit ze weer tegenover Frans Nijman en deze vraagt haar hoe-
 ver ze gevorderd is met het onderzoek. Nu wordt het Alie te gortig en ze
 houdt een pittig verhaal over de verantwoordelijkheden van de lijn en de
 door haar geconstateerde laksheid om deze verantwoordelijkheden gestal-
 te te geven. Frans Nijman reageert zeer verbaasd en vraagt Alie waarom hij
 geen bericht heeft gehad over deze nieuwe aanpak. Bij zijn weten is hij niet
 verantwoordelijk voor de inrichting van zijn organisatie.

Voor de tweede maal vertrekt Alie met lege handen. Ze krijgt ook nog een
 reprimande van de directie voor het uitblijven van resultaten en de ongeluk-
 kige aanpak van het project; dit naar aanleiding van een door Frans Nijman
 aan de directie gerichte notitie.

Alie Damstra is in alle staten en ze wijst zowel Frans Nijman als de directie
 op de eerste notitie van de directie waarin Nijman werd opgedragen om
 mee te werken aan het onderzoek. Nu wordt Nijman erg boos. Hij zegt tijd
 te hebben vrijgemaakt in zijn agenda, tot twee keer toe zelfs, en stelt
 voorts dat hij Alie Damstra heeft laten rondleiden in het montagebedrijf.
 Als dat niet genoeg is voor een vakvrouw om aan de slag te kunnen gaan,
 dan heeft het bedrijf niet veel baat bij dit soort adviseurs.

Alie Damstra, de interne adviseur, heeft verzuimd om vast te stellen hoe
 de structuur van het bedrijf is qua verantwoordelijkheden en bevoegdhe-
 den. Het middenkader is gewend aan een staf die, namens de directie, re-
 gelend en sturend optreedt. Deze structuur bepaalt de functies van Alie
 Damstra en Frans Nijman. Als Alie Damstra deze structuur wil doorbreken
 (van oude 'fit' naar nieuwe 'fit'), zal ze dit uitvoerig moeten bespreken met
 de directie en Frans Nijman.

Als beiden weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, is voldaan aan een
 belangrijke voorwaarde voor een succesvolle, functionele relatie.

Omdat het van cruciaal belang is, herhalen we het nog eens. In functionele
 relaties is het van essentieel belang om de functies van de betrokkenen te
 verduidelijken. Functionarissen hebben over en weer verwachtingen van el-
 kaar en in functionele relaties moeten die verwachtingen worden uitgespro-
 ken om zodoende de functies (de rollen) te verduidelijken, zodat eenieder
 weet wat van hem wordt verwacht.

In veel situaties zijn de rollen duidelijk en hoeven ze niet te worden uitge-
 sproken. Als iemand zich wendt tot een arts in verband met hoofdpijnklach-
 ten, dan is het veelal niet nodig om de functies van arts en patiënt te ver-
 duidelijken. Als een arts uit zijn rol valt, ontstaat er een onwerkbare
 situatie. Stel dat de arts na het aanhoren van de klachten zou reageren
 met de opmerking: 'Mevrouw, nu moet u eens luisteren naar mijn verhaal.
 Mijn zoontje heeft al enige tijd pijn in de buik. Kunt u mij zeggen wat ik hier-
 aan moet doen?' Mevrouw zou in deze situatie van verbazing van haar
 stoel vallen, naar huis rennen (misschien wel zonder hoofdpijn) en een an-
 dere arts proberen te krijgen. Zij heeft terecht een bepaalde verwachting
 van de functie van de arts en deze functie wordt door de arts niet ingevuld.
 Als patiënten gewend zijn aan artsen die werken volgens het diagnose-re-
 ceptmodel, dan mogen deze artsen niet zonder meer overstappen op een
 model waarbij de patiënt actief wordt betrokken bij de meningsvorming en
 behandeling. Zij zullen de nieuwe rollen (ik verwacht iets anders van u dan in
 het verleden het geval is geweest) moeten bespreken met de patiënten.

Doet men dat niet, dan wordt de functionele relatie verstoord en blijven samenwerkingresultaten uit. Zie voorbeeld 9.7.

VOORBEELD 9.7

Facilitaire Dienst



De medewerkers van de Facilitaire Dienst bij een grote overheidsinstelling zijn geliefd bij hun collega's. Ze lopen regelmatig door de gangen en zijn nooit te beroerd om meteen een lamp te vervangen, een schilderij te verhangen of een kast te verzetten wanneer hun dat door een collega wordt gevraagd.

De nieuwe interim-manager Facilitaire Zaken constateert echter dat hij volstrekt geen controle heeft over wat zijn mensen zoal doen op een dag en voor wie ze aan het werk zijn. Ook de planning is een chaos.

De planning en controle worden verbeterd doordat er door medewerkers van de organisatie voortaan voor iedere klacht een 'call' moet worden aangemaakt in een intranetsysteem.

Overtuigd van de juistheid van zijn beslissing en gesteund door de enthousiaste reacties van de directie, voert hij zonder nader overleg met de organisatie een nieuw model in waarbij zijn mensen niet meer zelf de problemen oplossen maar als 'makelaar' tussen afdelingen en aannemers- en verhuisbedrijven gaan functioneren.

De nieuwe rol van 'doorgeefluik' leidt tot grote ontevredenheid in de organisatie. Immers, de collega die vroeger altijd klaar stond, verwijst nu naar het intranet en loopt nog maar zelden door de gangen.

Dagelijks wordt men, zonder daar een ogenblik over na te hoeven denken, geconfronteerd met bepaalde rollen die niet behoeven te worden verduidelijkt. Stel, je koopt in de winkel een tube tandpasta. Het winkelmeisje, geheel

in haar rol, vraagt: 'Mijnheer, gaat het zo mee?' Jij valt uit de van jou verwachte rol en antwoordt: 'Nee.' Deze uitspraak brengt het winkelmeisje in een onmogelijke situatie. Zij heeft nooit de bedoeling gehad om de tube tandpasta desnoods bij jou thuis te bezorgen.

VOORBEELD 9.8

P&O-adviseur

Sjors Pietersen start als P&O-adviseur bij een grote bankinstelling op de net gereorganiseerde afdeling Human Resources Management. Hij kiest voor de nieuwe baan omdat men hem heeft verteld dat HRM binnen de bank als business partner van het lijnmanagement gaat werken en hij als adviseur niet, zoals bij de andere organisaties waar Sjors gewerkt heeft, belast wordt met eenvoudig advies en operationele rompslomp. Het lijnmanagement is hier integraal verantwoordelijk, zo wordt hem verteld.

In gesprekken met zijn opdrachtgevers verwijst hij regelmatig naar zijn nieuwe strategische rol en hij verwijst managers voor standaardzaken en administratieve wijzigingen naar het ingerichte Shared Services Center. Na een tijdje merkt hij dat hij nog maar zelden wordt uitgenodigd bij overleggen in zijn aandachtsgebied. Wanneer hij een manager vraagt naar de reden krijgt hij te horen 'Wat heb je nu aan een adviseur die mij niet wil helpen met de eenvoudige P&O-taken waar ik mee zit?'

Als zowel opdrachtgever als adviseur weet wat ze van elkaar kunnen verwachten, is voldaan aan een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle functionele relatie. Wanneer dat niet zo is, kun je wachten op teleurstellingen en is het onmogelijk om als adviseur invulling te geven aan je rol.

Drukker en Verhaaren (1980) wijzen op de bijzondere aard van de relatie tussen cliënt en adviseur. De cliënt die om advies vraagt, zegt eigenlijk dat hij er in zijn eentje niet meer uit komt. Hij mist daarvoor de tijd en/of de bekwaamheid. Hij geeft niet graag toe dat hij of zijn organisatie tekortkomingen heeft en dat er iets moet worden veranderd, misschien wel tegen zijn zin. Anderzijds is de adviseur in zekere zin afhankelijk van de cliënt/opdrachtgever. Immers, die bepaalt of hij voor hem mag werken.

De situatie wordt gekenmerkt door twee paradoxen:

1. Wie is afhankelijk van wie? De leiderschapsparadox: de cliënt neemt het initiatief, vraagt om advies, kan de relatie ook beëindigen, maar om advies te krijgen moet de adviseur de leiding nemen.
2. Hoe ga je om met de tekortkomingen van de cliënt? De veiligheidsparadox: de cliënt vraagt om advies (zoekt zekerheid), terwijl de cliënt wellicht onderdeel van het probleem is, wat zijn gevoel van onveiligheid kan vergroten.

Deze tegenstellingen kunnen worden opgelost door het meer of minder diepgaand bespreken van de rol van de adviseur, want om tot een werkbare samenwerking te komen moeten cliënt en adviseur hun verwachtingen op elkaar afstemmen. Vooral in de beginfase van het contact tussen cliënt en adviseur zullen deze paradoxen van de adviseur de nodige manoeuvreerkunst vragen. In het bijzonder de externe adviseur die een opdracht wil scoren, zal

Leiderschapsparadox

Veiligheidsparadox

Afstemmen

moeten weten dat hij bij de potentiële opdrachtgever meestal niet meer dan één kans krijgt.

Grensegechten

Uit het voorgaande blijkt dat een arbeidsorganisatie duidelijkheid moet scheppen als het gaat om vragen als 'wie is verantwoordelijk?', 'wie trekt de kar?' en 'wie is bevoegd?'. Een organisatie die het nalaat zich druk te maken over dit soort vragen loopt het risico dat medewerkers te veel energie gaan steken in 'grensegechten'. Organisations die het aantal hiërarchische niveaus drastisch gaan inperken, zullen extra aandacht moeten schenken aan het structureren van duidelijke functies ten aanzien van beslissingsvrijheid en bevoegdheden.

VOORBEELD 9.9

Organisatie A en organisatie B

Een voorbeeld van grensegechten kwamen we tegen bij twee verschillende grote financiële instellingen. Bij organisatie A zijn alle bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd in uitgebreide functiebeschrijvingen. De cultuur is (mede) daardoor wat ambtelijk, maar het valt ons op dat er weinig energie wordt gestopt in discussies over wie waar verantwoordelijk voor is. Immers, dat ligt vast en wordt alleen aangepast in de functiebeschrijving na schriftelijk fiat van het managementteam. Binnen de bevoegdheden wordt door managers hard gewerkt aan het halen van de doelstellingen.

In organisatie B is ervoor gekozen om managers zo veel mogelijk vrijheid te geven. Functiebeschrijvingen, als die er al zijn, zijn beperkt tot hoofdlijnen en de afgelopen jaren niet aangepast aan veranderde omstandigheden. Kenmerkend voor de sfeer is dat een aantal managers van de geboden ruimte gebruikmaakt en veel initiatieven neemt. Daarbij gaan ze regelmatig buiten hun boekje wat leidt tot veel discussies in de managementvergaderingen.

Het spreekt voor zich dat de ene manager zich thuis voelt in de organisatie zonder veel grensegechten terwijl de ander discussies over bevoegdheden als verhelderend ervaart en zal roepen dat er zonder wrijving geen glans is.

Girard, een Amerikaanse hoogleraar op het gebied van de antropologie, en Roel Kaptein, een Nederlandse antropoloog, hebben belangrijke uitspraken gedaan over het ontbreken van voldoende structuur in menselijke relaties. Uit *Op zoek naar Zijn* van Kaptein (1996) citeren we:

'Er zijn verschillende hiërarchieën waar ieder mens zich in bevindt. Ieder heeft op allerlei manieren, in de politiek, in het verenigingsleven, op zijn werk, eventueel in het gezin, mensen boven zich.'

Rivaliteit

Vervolgens stelt Kaptein dat in de praktijk blijkt dat de 'hogere' of anderszins meer interessante plaats rivaliteit kan oproepen, vooral als de rivaliteit bij gebrek aan duidelijkheid of bij het afkalven van macht succesvol kan zijn voor de rivaal. In de werksituatie dreigt de ongewenste situatie te ontstaan dat het gevecht om de macht of de meer interessante functie zwaarder gaat

wegen dan het nastreven van de doelstellingen van de organisatie. In dit verband willen we ook een van de stellingen van Mulder (1982) aanhalen, waarin hij stelt dat een ondergeschikte gemakkelijker met zijn leidinggevende kan rivaliseren naarmate de machtsafstand tussen hen beiden kleiner is. Wij volgen Kaptein: 'De mogelijkheid om op verschillende niveaus met elkaar om te gaan, en zo het bestaan te garanderen, veronderstelt structuur, een onderling samenhangend, op elkaar afgestemd geheel van afzonderlijke delen. Tot de structuur behoort hiërarchie, rangorde. Zij geeft aan elk samenstellend deel een eigen plaats en een eigen functie. Structuren regelen verhoudingen. Zij houden de verhoudingen van degenen die ertoe behoren in evenwicht en zorgen zo dat eenieder een plaats heeft en kan bestaan.' Dat wil niet zeggen dat ze voor eens en altijd vastliggen. Kaptein zegt daarover:

'Structuren geven vastheid maar hebben toch een dynamisch karakter. Het zijn voortdurend in beweging zijnde spanningsvelden.'

In de praktijk draait het, zoals in veel situaties het geval is, om een optimum tussen duidelijk gestructureerde functies en flexibiliteit bij het wijzigen van deze functies als de situatie daarom vraagt.

Het verduidelijken van de functie is zeer belangrijk wanneer een leider in de organisatie twee rollen tegelijkertijd vervult. Een leider die tegelijkertijd bezig is met het implementeren van veranderingen en het aan de gang van houden van de lopende processen, dient zich bij voortduring bewust te zijn welke rol hij op welk moment tegenover zijn medewerkers speelt. Hij doet er goed aan, dat telkens weer – misschien wel tot vervelens toe – in zijn relatie naar zijn medewerkers aan te geven. Op die manier zal hij door zijn medewerkers eerder gezien worden als een integer persoon die te vertrouwen is. In hoofdstuk 8 wezen we al op het belang om deze rollen waar mogelijk en nodig te verduidelijken.

Change-agent
en leider

9

9.4 Afhankelijkheid en psychologische onafhankelijkheid

Met betrekking tot afhankelijkheid zijn we de mening toegedaan dat een medewerker die zich in een organisatie bezighoudt met beleidsaangelegenheden, afhankelijk is van al zijn functionele relaties, maar toch psychologisch onafhankelijk moet zijn.

Is deze opvatting paradoxaal? Wij willen de bespreking van deze paradox beginnen met een stelling die opgeld doet binnen bepaalde filosofische stromingen: ieder mens is in zijn leven vrij om te kiezen.

In veel bedrijven voelen medewerkers zich in hun vrijheid beknot doordat ze functioneren in angst en afhankelijkheid: angst voor het verliezen van hun baan, angst voor het verliezen van status. Maar zij kiezen zelf voor een houding die gebaseerd is op angst. Angst is echter een slechte raadgever en de leidinggevende heeft al snel in de gaten dat zulke medewerkers meer bezig zijn met hun eigen problemen dan met de problemen van het bedrijf. In feite bedoelen wij met onafhankelijkheid een vorm van psychologische onafhankelijkheid.

Psychologische
onafhankelijk-
heid

Wij hebben de noodzaak van het uitstralen van onafhankelijkheid gekoppeld aan functies met beleidsbetrokkenheid. Het is niet zo dat hieruit volgt dat andere medewerkers dan wel afhankelijk mogen zijn. Wij willen slechts aangeven dat voor bepaalde functies een psychologische onafhankelijkheid een 'must' is, wil men met succes kunnen opereren in een complex relatienetwerk.

Kwetsbaarheid

Het uitstralen van onafhankelijkheid moet niet uitmonden in het spelen van een stoere rol, zoals een acteur die vervult in een jongensfilm. Onafhankelijkheid betekent ook dat zwakte wordt getoond. Door het tonen van zwakte in functionele relaties kan men groeien en sterker worden. Iemand die te zeer bezig is met het probleem van zelfhandhaving in een voor hem schijnbaar vijandig relatienetwerk, wordt beheerst door angst en valt vroeg of laat door de mand. Ons advies: Zeg gewoon dat je onvoldoende weet van het onderwerp en dat je graag wilt bijleren. Zorg ervoor dat je functionele relaties je leren kennen als iemand die bezig is met de bestaansvoorwaarden van de onderneming en daarnaast kwetsbaar is als ieder ander mens (zie voorbeeld 9.10).

Leef niet in angst voor je leidinggevende, maar straal naar hem uit dat hij je leidinggevende mag zijn, zolang je steun van hem ervaart bij jouw functioneren.

VOORBEELD 9.10

Nieuwe directeur

Op een goede dag is de gehele ondernemingstop bijeen in afwachting van de nieuwe algemeen directeur. Deze is zojuist in functie getreden en zal voor het eerst de directievergadering voorzitten. De nieuwe directeur is een vrouw, de enige vrouw in het gezelschap.

De gevoelens lopen bij de heren nogal uiteen en variëren van 'leuk, eindelijk een vrouw die een kans krijgt' tot 'dat ik het nog moet meemaken onder leiding van een vrouw te moeten werken'.

In de geladen stilte komt de nieuwe directeur binnen en opent de vergadering met de volgende woorden: 'Heren, van harte welkom in deze vergadering. Ik realiseer mij dat dit een gecompliceerd bedrijf is, waar ik nog weinig weet van heb. Ik ben bereid om keihard te werken en ik hoop dat u me wilt helpen bij mijn inwerkperiode. Daarna zal ik mij inspannen om voor u de randvoorwaarden te vervullen opdat u kunt functioneren.'

De geschiedenis heeft inmiddels aangetoond dat deze directeur zich heeft ontwikkeld tot een goede manager.

Zij, de directeur uit voorbeeld 9.10, is zo onafhankelijk, dat ze het zich kan permitteren te zeggen dat ze nog niet optimaal kan functioneren en afhankelijk is van de andere bestuursleden. Zij toont haar zwakheid en kan daarna alleen nog maar winnen. Ze heeft niets meer hoog te houden, ze hoeft zich niet meer bezig te houden met haar eigen problemen en kan zich volop gaan richten op de problemen van de onderneming.

Zo sterk als deze directeur is in de praktijk lang niet iedereen.

Psychologisch onafhankelijk zijn, terwijl men tegelijkertijd afhankelijk is (van de 'baas', die het salaris of de declaratie maandelijks overmaakt waarmee de hypotheek kan worden betaald of waarmee andere leuke dingen kunnen wor-

den gedaan), is niet gemakkelijk. Dat komt treffend tot uiting in het gezegde 'wiens brood men eet, diens woord men spreekt'. Men zou verwachten dat externe adviseurs onafhankelijk oordelen. Professor Strikwerda van de Universiteit van Amsterdam, zelf ook actief als consultant, meldt het tegendeel. Hij zegt dat adviseurs de neiging hebben hun opdrachtgevers naar de mond te praten, dat ze een verlengstuk van de manager zijn (Strikwerda, 2004).

9.5 Het cultuurpatroon

Het cultuuraspect vormt een belangrijk gegeven bij het succesvol onderhouden van functionele relaties. In deze relaties moet men op de hoogte zijn van de normen en waarden van de ander, en moet men daarnaar handelen, wil men succesvol opereren.

Normen en waarden



Cultuur is een onderwerp dat zich in een nog steeds toenemende belangstelling mag verheugen. Cultuur is een complex begrip en heeft te maken met bepaalde normen en waarden, die richtinggevend zijn voor het handelen van individuen, groepen, afdelingen en organisaties als geheel. Onderscheid wordt gemaakt in culturen en subculturen.

Zo was de Japanse cultuur op een bepaald moment een veelbesproken onderwerp in de westerse wereld. De economische dreiging die er toen van Japan uitging, heeft vele westerse ondernemingen verleid tot het kopiëren van de Japanse werkwijze. In veel gevallen moest men vaststellen dat de westerse cultuur zich niet verdroeg met de Japanse.

Voor ons is het cultuuraspect een belangrijk gegeven bij het succesvol onderhouden van functionele relaties. Het niet op de hoogte zijn van de normen en waarden van de ander, gevolgd door een handelen dat niet overeenkomt met de normen en waarden van de ander, leidt veelal tot onwerkbare situaties. Dikwijls lijkt het te gaan over kleine en onbeduidende zaken die onverwachte, onaangename gevolgen hebben.

Nogal eens wordt de indruk gewekt dat het uitsluitend irrationele aangelegenheden betreft. Maar de mens is zowel een rationeel als een irrationeel wezen. We geven een paar voorbeelden (zie voorbeeld 9.11).

VOORBEELD 9.11

Keuzes en consequenties

De kantoorinrichting

Veel kantoren zijn ingericht met standaardmeubilair. Maar vanaf een bepaald niveau in de organisatie krijgt de functionaris een budget toegewezen om de werkplek naar eigen smaak in te richten.

Ga je nu, als je niet behoort tot deze gelukkigen, je vakantiegeld benutten om ook jouw kantoor naar eigen smaak in te richten?

Tien tegen één dat je dan uit de culturele boot valt en dat het je knap lastig wordt gemaakt om te kunnen blijven functioneren.

Auto

Steeds meer organisaties kennen hun medewerkers een mobiliteitsbudget toe. Uit dit budget kunnen ze kiezen met welk type vervoer ze naar hun werk of klanten reizen. Onderdeel daarvan is dat medewerkers met een leaseauto meer keuzevrijheid hebben en dus, met een hogere eigen bijdrage tot gevolg, een duurdere auto kunnen gaan rijden. Ook bestaat de mogelijkheid om een goedkopere auto te gebruiken; de besparing die dit oplevert, wordt aan de medewerker overgemaakt.

Ga je nu een duurdere auto rijden of wil je geld toevoegen aan je vakantiebudget? De keuze die wordt gemaakt verschilt per organisatie. We kennen consultancybedrijven waar de parkeerplaats vol staat met extra gepimpte Audi's en Volvo's. Bij andere organisaties wordt de parkeergarage gedomineerd door goedkopere gezinsauto's en moet de fietsenstalling uitgebreid worden.

Nu willen wij jouw levenspatroon niet veroordelen. Wij hebben namelijk al eens gesteld dat ieder individu zijn eigen, door ons gerespecteerde keuzes maakt. Je moet echter wel de consequentie van jouw keuze aanvaarden. De mensen met een dure leaseauto uit voorbeeld 9.11 zullen jou waarschijnlijk niet opnemen in hun kring, als je te veel afwijkt van hun cultuurpatroon. Met hen kun je geen functionele relatie aangaan.

Voorbeeld 9.12 illustreert het probleem van een organisatie met verschillende culturen.

VOORBEELD 9.12

Botsende culturen

Een onderneming is klein begonnen met de ontwikkeling van een technisch geavanceerd productieapparaat. Hiertoe heeft men wetenschappers aangetrokken uit alle delen van het land. Na de ontwikkelperiode werden de wetenschappers ondergebracht in een afdeling Research & Development (R&D). Vervolgens werd een productiebedrijf opgericht waarvoor productie-medewerkers werden aangetrokken.

Het management moest vanaf het begin twee typen beleid voeren: een beleid gericht op de cultuur van de wetenschappers en een beleid gericht op de cultuur van de productiemedewerkers.

In de situaties waarin R&D moest samenwerken met Productie ging het altijd fout. Beide partijen begrepen elkaar niet en beoordeelden elkaar zeer negatief. De wetenschappers konden niet werken in een bedrijfscultuur die werd gekenmerkt door vaste werktijden, werken volgens een strakke planning, hiërarchische verhoudingen en dergelijke. De productiemedewerkers beoordeelden de wetenschappers als een verzameling ongedisciplineerde en bevoorrechte medewerkers. Het productiebedrijf liet zich weinig gelegen liggen aan de ontwikkelaars en de ontwikkelaars hielden zich uitsluitend bezig met wat de andere partij een hobby bedrijven noemde.

De ondergang van het bedrijf kan worden voorspeld als de organisatie niet slaagt in het verkrijgen van een gemeenschappelijke cultuur of, op z'n minst, het realiseren van een situatie waarin beide partijen begrip en respect tonen voor de cultuur van de ander; een minimumeis om succesvol te kunnen samenwerken.

In een organisatie met veel verschillende culturen neemt het aspect van het 'wij-gevoel' een belangrijke plaats in. Zie voorbeeld 9.13.

VOORBEELD 9.13

Bedrijfsovernames

Bij bedrijfsovernames of samenvoegingen van voorheen zelfstandige bedrijfsonderdelen, een nog steeds veelvoorkomend fenomeen, wordt de directie geconfronteerd met bedrijfsonderdelen die elk een eigen bedrijfs-cultureel erfgoed kennen. Een vaak voorkomende fasering is dat bedrijven worden opgekocht, dat ze in eerste instantie zelfstandige bedrijfsonderdelen (werkmaatschappijen, winstcentra) blijven binnen het grote geheel en dat ze uiteindelijk worden geïntegreerd. Door internationalisering wordt de situatie nog complexer. Wat moet bijvoorbeeld de directie van een supermarktconcern doen als ze een keten opkoopt in een ander werelddeel?

De vraag is of de directie zich wel of niet en zo ja, in hoeverre, moet inspannen om een uniforme concernoverkoepelende cultuur te bewerkstelligen. In het voorbeeld van de supermarktketen is integratie veelal niet nodig, gelet op de eigenschappen van de afzonderlijke ketens, zoals nationaliteit, marktsegment, doelgroep enzovoort.

Soms is het noodzakelijk om arbeidsvoorwaarden af te stemmen, maar daar blijft het vervolgens bij. Als een uitgeverij een buitenlandse of binnenlandse uitgever opkoopt en inlijft in het concern, wordt de eigen cultuur van de nieuwkomer volledig gerespecteerd. Er worden outputafspraken gemaakt en er wordt soms gesleuteld aan de arbeidsvoorwaarden. Na verloop van tijd blijkt dikwijls dat er ongewenste interne concurrentie ontstaat. Het management neemt in een dergelijk geval maatregelen in de vorm van afstemming van fondsen. Uiteindelijk vindt er op basis van economische (kosten)overwegingen gefaseerde integratie plaats. Vervolgens ontstaan de problemen als gevolg van historische cultuurverschillen.

We hebben dit verschijnsel decennia geleden meegemaakt in de politiek toen het CDA werd gevormd uit protestantse en rooms-katholieke partijen.

Jaren daarna waren er spanningen tussen, wat men toen noemde, de diverse 'bloedgroepen'. Ook tussen de 'bloedgroepen' van de grote uitgever doen zich culturele verschillen voor. Het 'wij-gevoel' wordt aangetast door de culturele versmelting. In uitspraken die medewerkers doen, proef je de spanning en het verlies aan motivatie:

- Bij ons kon je tenminste zelfstandig werken zonder betutteling van centrale afdelingen.
- Wij waren toevallig wel de club die de meeste winst maakte en daarvan zien we nu maar weinig terug. Mij maakt het geen bal meer uit wat er wordt verdiend, het gaat toch in een grote pot.
- Bij ons werd de uitgever niet geringelood door een afdeling Marketing, nu gaat het allemaal centraal en voelen we ons niet meer verantwoordelijk voor de resultaten.
- Als er een product gereed was, zaten we op vrijdagmiddag met ons allen in de directiekamer en we gingen het weekend in met een stevige borrel. Dat waren pas tijden. Wees eens eerlijk, zie je de directeur nog wel eens?
- Als we vroeger afspraken maakten met auteurs dan waren die afspraken keihard. Nu moeten we de auteur vertellen dat we niets te vertellen hebben. Ik sta volledig voor paal.
- We liepen gewoon bij het hoofd P&O naar binnen als we een vraag hadden. Onlangs werd ik teruggestuurd, ik moest maar een afspraak maken met de secretaresse.
- Overuren kenden we niet. Je ging er met elkaar voor en we werkten door zodat de deadline werd gehaald. We waren echte teams, zonder verschil in rang of stand.

Het belang van cultuurinterventies in dit soort gevallen wordt heel goed aangegeven in het boek *De Paradijsvogel* van De Galan (2002).

Het hoeft geen betoog dat het 'wij-gevoel' zeer belangrijk is. Momenteel wordt binnen veel organisaties gesproken over de wens om terug te gaan naar de corebusiness. Doelstelling daarvan is om zo veel mogelijk activiteiten die niet rechtstreeks samenhangen met het bestaansrecht van de organisatie af te stoten en door externe partijen te laten uitvoeren. Voorbeelden daarvan zijn natuurlijk de catering, het wagenparkbeheer, de receptie, de beveiliging en de technische dienst. Maar de laatste jaren krijgen ook stafafdelingen zoals ICT, Personeelsadministratie, Juridische Zaken en Salarisadministratie met deze outsourcingstoets te maken. Door outsourcing wordt het wij-gevoel vanzelfsprekend niet versterkt.

Ook het grote aantal gedetacheerden en zzp'ers, die tijdelijk deel uitmaken van het personeelsbestand, kunnen de eigenheid van de organisatiecultuur verzwakken.

Wij zijn van mening dat de invloed van een als positief beoordeelde bedrijfscultuur de bestaansvoorwaarden van de organisatie versterkt. Een gewaardeerde bedrijfscultuur is een bindende factor en stijgt soms uit boven goede arbeidsvoorwaarden. Cultuurverschillen per onderscheiden bedrijfsonderdeel kunnen ook leiden tot gezonde interne rivaliteit. Mensen zijn er trots op tot hun afdeling te behoren.

Toen de KLM nog een zelfstandige en florerende maatschappij was, was er onder het KLM-personeel een zeer sterk ontwikkeld 'wij-gevoel'. Men was

meer dan trots om tot de KLM-familie te behoren. Werving en selectie was een nauwelijks gebruikt instrument. Het KLM-personeel zorgde zelf voor de medewerkers die zij waardig achtten lid van de grote KLM-familie te worden, zij rekruteerden uit eigen familie-, vrienden- en kennissenkring. De KLM kende bijvoorbeeld het project 'Kijken over de schutting'. Van alle afdelingen werden videofilms gemaakt en tijdens werktijd ging men gezamenlijk kijken naar en praten over het wel en wee van de collega's van andere afdelingen. Je beleefde de samenhang met je eigen werk, en het familiegevoel werd versterkt. De KLM kende geen arbeidsonrust. Vakbonden kregen geen voet aan de grond. Staken was iets wat alleen voorkwam bij andere organisaties. Inmiddels is de KLM door verzakelijking, schaalvergroting en fusie met Air France een gewoon bedrijf geworden.

Wij willen niet dogmatisch pleiten voor het handhaven van afzonderlijke bedrijfsonderdelen. We willen dit onderwerp genuanceerd benaderen. Wij kunnen ons voorstellen dat, in het geval van productielijnen die sterk van elkaar afhankelijk zijn, de samenvoeging van bedrijfsonderdelen een must is. Maar ook in dit geval is het aan te bevelen de 'wij-gevoelens' te respecteren en, indien nodig, via een gefaseerde aanpak wijzigingen aan te brengen.

Soms kan men bekneld raken tussen twee culturen, zoals voorbeeld 9.14 laat zien.

VOORBEELD 9.14

De personeelsfunctionaris

Groepen kennen dikwijls een eigen beroepsgerichte cultuur. Soms zeggen we dat iemand een tic heeft en we duiden dan op een bepaalde obsessie die iemand heeft voor zijn eigen beroep. Anderen die de belangstelling voor het beroep niet delen tellen niet mee. In het dagelijkse leven kennen we bijvoorbeeld de voetbalfanaten die moeite hebben met mensen die absoluut geen belangstelling hebben voor voetbal.

In een Nederlandse vestiging van een multinational heeft een personeelsfunctionaris het niet gemakkelijk om samen te werken met leidinggevende en medewerkers van een wetenschappelijke onderzoeksafdeling. De wetenschappers willen hun belangrijke werk doen en daarbij niet worden lastiggevallen met personeelsregelingen. De personeelsfunctionaris gaat zich verdiepen in het werk dat wordt verricht en krijgt spontaan een idee over een nieuwe toepassing van door de onderneming vervaardigde halffabricaten. Het idee slaat aan en intern wordt hij onderscheiden, er komt een artikel in het bedrijfsblad, hij krijgt een bonustoekenning, bloemen enzovoort. Hierna kan hij niet meer stuk bij de wetenschappers. Hij is deel van hen geworden.

Vermeldenswaard is dat hij na verloop van tijd samenwerkingsproblemen krijgt met zijn functionele baas, het hoofd van de afdeling Human Resources, en met enkele collega's. Men meent dat hij zich te veel richt op de wetenschappelijke poot van het bedrijf en te weinig op de eigen HR-afdeling. Is het jaloezie van het hoofd omdat zijn ondergeschikte meer gevierd is bij een belangrijk bedrijfsonderdeel dan hij? Voelt hij dat zijn macht over hem aan het tanen is? Denken zijn collega's dat hij zich heeft vervreemd van de eigen HR-afdelingscultuur? Of zijn ze gewoon jaloers op zijn succes?

Wat moet de personeelsfunctionaris doen om succesvol te kunnen blijven werken? Het hebben van draagvlak op slechts één front, terwijl er op meerdere fronten gestreden moet worden, leidt onherroepelijk tot de nederlaag. In de volgende paragraaf stellen we aan de orde hoe de functionaris op meerdere fronten actief kan zijn.

9.6 Verankerung

Verankeren in een organisatie is noodzakelijk om te kunnen functioneren. Verankerung is meer en anders dan het bewerkstelligen van een goede arbeidsovereenkomst, die, bij onverhoopt ontslag, leidt tot een goede uitkering of een gouden handdruk. Verankeren in een organisatie is ook net iets anders en subtieler dan het doen van de juiste cliënt- en opdrachtgeverkeuze. Het proces van verankeren lijkt het meest op een politiek spel, dat moet worden beheerst om te voorkomen dat je in een isolement geraakt. Verankeren is het proces van het bereiken van commitment en vormt het draagvlak voor veranderingen.

Commitment

Misschien moeten we het begrip verankerung wel koppelen aan het tot op heden nog niet bestaande begrip 'metacliënt', te vertalen als 'de cliënt achter de cliënt'.

VOORBEELD 9.15

Balkanisering

De divisiedirecteur

Mintzberg onderscheidt een verschijnsel dat hij aanduidt als 'balkaniseren'. Hij geeft hiermee aan dat divisies van grote concerns de neiging tot verzelfstandiging vertonen. Wij zijn de mening toegedaan dat het optreden van dit verschijnsel mede wordt beïnvloed door de mate waarin het divisie management door de concernleiding wordt betrokken bij de beleidsvorming voor het gehele concern. Met andere woorden, verankert het divisie management zich bij het concern management of bij de eigen divisie, of is er sprake van een 'gezonde' mix? Als divisie managers door de leiding van het concern min of meer aan hun lot worden overgelaten (bijvoorbeeld geen lid zijn van managementteams of belangrijke werken projectgroepen op concernniveau) zullen ze eerder de neiging tot balkanisering vertonen (een hechte divisie met een eigen cultuur, eigen markt, die een staat binnen de staat wil zijn en eigen persoonlijke doelstellingen kent).

Het hoofd Personeel en Organisatie

Wij kennen situaties waarin hoofden Personeel en Organisatie van belangrijke bedrijfsonderdelen zich uit frustratie afzetten tegen het centrum van de onderneming.

Zij vormen samen met de eigen medewerkers P&O en de staf van het bedrijfsonderdeel een eenheid met eigen belangen die niet altijd stroken met de doelstellingen van het centrum.

In dit soort gevallen zie je dikwijls dat de betrokken functionarissen geen lid zijn van het centrale managementteam. Dan gaan ze zich verankeren binnen hun eigen club.

In voorbeeld 9.15 geven we aan hoe de verankering voor managers in een bedrijf een rol speelt.

In voorbeeld 9.16 geven we aan welke gevolgen een bepaalde cliëntkeuze kan oproepen voor een interne of externe adviseur als hij geen rekening houdt met de cliënt achter zijn cliëntkeuze.

VOORBEELD 9.16

De adviseur (1)

Stel dat een adviseur, werkend vanuit het centrum van een organisatie, zich uitsluitend inzet voor de 'werkvloer' en zich in zijn contacten richt op de werkvloer. Het probleem van die werkvloer betreft ongenoegen over de beloningsverhoudingen. Het bevredigend oplossen van het probleem binnen het bedrijfsonderdeel leidt echter tot verstoorde verhoudingen op ondernemingsniveau. Medewerkers van andere bedrijfsonderdelen gaan zelfs solliciteren bij het onderdeel dat de adviseur net onder handen heeft gehad.

In dit voorbeeld haalt de adviseur zich de woede van zijn directie op de hals. Hij heeft een verkeerde cliëntkeuze gemaakt en krijgt, ondanks de tevreden gezichten binnen het bedrijfsonderdeel, de kous op de kop. Welke werkwijze had hij dan moeten volgen? Is er een alternatief voor hem, zonder dat hij zijn cliëntkeuze moet herzien? We kunnen deze vraag bevestigend beantwoorden. We raken dan wel aan het zwaarste aspect van de functie van de adviseur. Je zou kunnen stellen dat men voor het spelen van het 'verankeringspel' in de wieg moet zijn gelegd.

De adviseur kan ook doorgaan met het 'bewerken' van de directie, nadat hij zich heeft verzekerd van de steun van bijvoorbeeld collega's, leden van de ondernemingsraad, zijn directe leidinggevende en/of het kader en medewerkers van het betrokken bedrijfsonderdeel.

De adviseur zal overtuigd moeten zijn van de juistheid van zijn inschatting van de krachtsverhoudingen, wil hij dit spel met succes kunnen spelen. Te allen tijde zal hij hard moeten kunnen maken dat zijn handelwijze is gericht op de belangen van het bedrijf in plaats van op belangen die voortvloeien uit persoonlijke frustratie, opgewekt door de weigering van de directie.

Een geheel andere situatie willen we toelichten in voorbeeld 9.17.

Uit voorbeeld 9.17 blijkt dat de informele organisatiestructuur belangrijker is dan de formele structuur. Uit de organisatiekundige literatuur weten we dat macht de zwaarstwegende determinant is voor de structurering van de organisatie. Voor zowel lijn- als staffunctionarissen en adviseurs geldt dat kennis van de werkelijke machtsverhoudingen in de organisatie, en het handelen op basis van die kennis, essentieel is voor hun positie binnen de organisatie.

Kennis van macht en manipuleren met macht roepen bij veel mensen negatieve gevoelens op, dikwijls terecht. Misbruik van kennis van macht ten gunste van persoonlijke belangen is natuurlijk verwerpelijk. Maar het manipuleren van mensen met gebruikmaking van machtsmiddelen is wel degelijk een

VERVOLG VOORBEELD 9.16**De adviseur (2)**

De adviseur pakt het nu anders aan. Hij kiest primair de directie als cliënt. Hij kiest in tweede instantie de leiding van het bedrijfsonderdeel als cliënt. Hij stelt vast dat de beloningsverhoudingen binnen het bedrijfsonderdeel moeten worden bijgesteld. Hij stelt tevens vast dat bijstelling van de beloningen strijdig is met centraal geldende normen.

Een gesprek met de directie, voorzien van alle argumenten, leidt tot niets. Hoewel de adviseur ervan overtuigd is dat continuering van de situatie schade zal veroorzaken voor het bedrijf (onmisbare medewerkers gaan bijvoorbeeld solliciteren), kiest de directie toch voor het handhaven van beloningsduidelijkheid in de vorm van gelijke, voor alle afdelingen geldende regels. Het lijkt erop dat dit een Don Quichot-achtig gevecht gaat worden. De adviseur kan de kwestie nu veilig laten rusten, hij heeft zijn best gedaan.

**VOORBEELD 9.17****De adviseur (3)**

De adviseur kiest de directeur als cliënt. Binnen het bedrijfsonderdeel functionerend treedt hij voortdurend op als 'his masters voice'. De bedrijfsleiding zint dit niet, komt in het geweer, de adviseur wordt teruggefloten en gaat mokkend de vacatures in de dagbladen lezen.

Uit een analyse die de adviseur zelf had moeten maken, blijkt dat de directeur geen krachtig persoon is. In feite fungeert hij als stroman voor de leidinggevendenden van de bedrijfsonderdelen.

Toen de adviseur steun nodig had, verwachtte hij die steun in de directiekamer te verkrijgen. De directeur liet hem echter vallen toen de werkelijke bazen in het geweer kwamen.

realiteit. Voor het functioneren in een arbeidsorganisatie geldt dat het manipuleren met macht een hard gegeven is, waarmee rekening moet worden gehouden. Wij zijn van mening dat de adviseur gebruik moet maken van kennis van macht als dit de doelen van de organisatie dient. In welke mate hij daarbij de kunst van konkelen en samenzweren gebruikt, is een andere zaak (Schrijvers, 2002). Wij gaan in dit kader voorbij aan de vraag of een en ander ethisch verantwoord is.

Wij willen nog een casus beschrijven naar aanleiding van de problemen die een leidinggevende van het bureau Organisatie ondervond bij het invoeren van een nieuw functiewaarderingsstelsel (voorbeeld 9.18).

VOORBEELD 9.18

Het nieuwe functiewaarderingsstelsel (1)

Het hoofd Organisatie van een industrieel bedrijf, dat circa 1.800 personeelsleden telt, staat voor de taak een functiewaarderingsstelsel in te voeren. Het bedrijf heeft geen ervaring met functiewaarderingsstelsels, maar de interne beloningsverhoudingen zijn dermate scheefgegroeid, dat fundamentele wijzigingen nodig zijn.

De vakbonden en de ondernemingsraad steunen de wijzigingen maar ten dele, het is meer een zaak van kritisch volgen van de ontwikkelingen. Voor de afdeling Economische Zaken en Financiën vormt het nieuwe beloningsstelsel echter een regelrechte bedreiging. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de financieel-administratieve medewerkers ten opzichte van de technici in de onderneming te hoog worden beloond. Het hoofd Organisatie staat dus voor een zware klus.

Hij heeft in grote lijnen te maken met de volgende machtsblokken:

- de grote afdeling Financiën (medewerkers tegen verandering)
- diverse technische afdelingen (voor de verandering)
- de ondernemingsraad (verdeeld in een technische en een administratieve vertegenwoordiging)
- de vakbonden (kritisch volgend, hebben te maken met technische en administratieve leden)
- de directie (wel steunend, maar verwacht resultaat)

Tot overmaat van ramp staat binnen de afdeling Financiën een informele leider op die de oppositie met succes aanvoert, vergaderingen belegt buiten het bedrijf en volle zalen trekt.

Het project dreigt een ramp te worden. Het hoofd Organisatie kan zich nauwelijks verankeren in de organisatie; wat hij ook onderneemt, het blijft risikant.

Hij redt het project door een gesprek aan te gaan met de leider van de oppositie en hij biedt hem, na voorafgaand overleg met de directie, een zeer goed betaalde baan aan als functieanalist binnen de afdeling Organisatie. De opponent accepteert de functie en gaat meewerken aan de invoering van het nieuwe stelsel. Hierna is de implementatie een peulenschil.

Men kan raden naar het commentaar binnen de afdeling Financiën. De nieuwe functieanalist heeft het in zijn nieuwe baan ongetwijfeld moeilijk gehad.

Wij zijn van mening dat het hoofd Organisatie, gezien de omstandigheden, correct heeft gehandeld, hetgeen naderhand is aangetoond in de praktijk. Het nieuwe systeem werkte in het voordeel van de organisatie. De onderneming was in staat de juiste beloningen vast te stellen en zag kans om op basis van de in de functiebeschrijvingen geformuleerde eisen een nieuw beoordelings- en loopbaanbeleid te ontwikkelen voor alle medewerkers.

We beschrijven nog een casus over de invoering van een nieuw functiewaarderingsysteem (voorbeeld 9.19).

VOORBEELD 9.19

Het nieuwe functiewaarderingsysteem (2)

Het nieuwe hoofd Personeel en Organisatie (P&O) staat voor de taak een nieuw functiewaarderingsysteem in te voeren. Al spoedig heeft hij de indruk dat hij zich met het aanvaarden van de functie in een wespennest heeft gestoken. De organisatie heeft slechte ervaringen met functiewaarderingsystemen. Bovendien wordt de organisatie gekenmerkt door grote cultuurverschillen tussen de afdelingen.

Ten slotte kan worden gemeld dat de ondernemingsraad weliswaar heeft ingestemd met het project, maar geen partij vormt waar altijd op gerekend kan worden.

Het hoofd P&O is van mening, terecht zoals achteraf zal blijken, dat hij al zijn beschikbare tijd, gedurende vele maanden, moet stoppen in het 'bewerken' van de groepen die gezamenlijk zijn relatienetwerk vormen. Dit is helaas niet mogelijk, doordat het technische werk (systeemontwikkeling, het schrijven van beleidsnota's) ook veel tijd zal vergen. In het bedrijf zijn geen medewerkers aanwezig die dit werk kunnen overnemen. Veel mensen kiezen in dit soort situaties voor het produceren van nota's, die vervolgens niet worden gelezen of, in het gunstigste geval, summier worden besproken.

Zo niet dit hoofd P&O. Hij vraagt en krijgt een budget om een extern adviseur aan te trekken. De extern adviseur verricht het ontwerp- en schrijfwerk in nauw overleg met het hoofd P&O, terwijl laatstgenoemde nagenoeg al de beschikbare tijd besteedt aan het 'bewerken' van de diverse partijen. Hij verzekert zich, zeer strategisch handelend, van een voldoende sterke verankering in de organisatie, vooral in de ondernemingsraad.

Het schrijfwerk (het systeemontwerp, de beleidsnota's), hoe belangrijk ook, is en blijft een technische klus. Het gaat er natuurlijk om de voorgestelde beleidswijzigingen te effectueren.

9.7 Vertrouwen en integriteit

Binnen je netwerk en binnen jouw belangrijke functionele relaties moet je als manager bekendstaan als iemand op wie je kunt vertrouwen. Onbetwiste

integriteit is een randvoorwaarde voor succesvol opereren. De bekende ondernemer Richard Branson (bekend van onder meer zijn luchtvaartmaatschappij easyJet) zegt het als volgt:

Integriteit

'All you have in life is your reputation. You have got to make sure that you keep your reputation intact and behave in a way that, if you are going to read about it in the papers the next day, you are not going to be embarrassed.'

Bron: *de Volkskrant*, 13 februari 2012.



Dat geldt zowel voor manager en medewerkers van een bedrijf als voor een externe adviseur in relatie tot zijn klant. Hoe gemakkelijk je integriteit in het geding kan komen, wordt geïllustreerd in de volgende artikelen.

ANP, 2 SEPTEMBER 2015

'Belangenverstremgeling ICT-project kostte SVB miljoenen'

Bij het mislukte ICT-project dat de Sociale Verzekeringsbank ruim 40 miljoen euro kostte, was sprake van belangenverstremgeling. Volgens het tv-programma Zembra werd de manager die toezicht hield op het project betaald door het bedrijf dat het computersysteem ontwikkelde. De manager declareerde zijn diensten aan de SVB via het Franse bedrijf Capgemini, dat het project ontwikkelde. Zijn

rekeningen werden wel gecontroleerd door de SVB, maar dat gebeurde in de meeste gevallen door een directe collega met wie hij samen een ICT-bedrijf had. Tegenover Zembra verklaart de man dat hij wel had laten vastleggen dat Capgemini hem niet mocht beïnvloeden. De SVB zegt in een reactie onafhankelijk forensisch onderzoek te laten doen naar de kwestie.

● www.joop.nl, 15 september 2015

Bakas verstrikt in web belangenverstrengeling

Trendwatcher Adjedj Bakas, geliefd in conservatieve kringen vanwege zijn populistische opvattingen, blijkt voor de VVD verzwegen te hebben dat hij zelf financieel belang had bij de 'trend' die hij 'watchte' in de hoofdstad. Het Parool onthult dat Bakas tijdens een lezing voor de VVD, collegepartij in Amsterdam, lovende woorden uitte over een Chinese ondernemer. Hij verzweg voor zijn gehoor dat hij met de bewuste zakenman net een deal had gesloten.

Volgens het kadaster heeft Bakas op 25 juni van dit jaar zijn panden op de nummers 124 en 125 voor 3,65 miljoen euro verkocht aan de Chinees-Amsterdamse ondernemer Alex Chang. Diezelfde Chang werd door Bakas geprezen in zijn toespraak: 'Alex Chang bedacht voor de kade het Amsterdam Town House, dat zich onder meer richt op de creatieve industrie. (...) Prima idee, dus geef hem alle ruimte het te doen.'

Bakas vertelde zijn gehoor niet over de deal. Bakas ontkent dat er sprake was van opzet: "Het gaat mij altijd om Amsterdam."

● www.rtlnieuws.nl, 12 april 2016

Belangenverstrengeling Alliade nog omvangrijker

De belangenverstrengeling van de directeuren van zorgkoepel Alliade is groter dan tot nu toe bekend. De vriendin en levenspartner van één van de directeuren had lange tijd een dubbelfunctie, blijkt uit documenten in handen van RTL Nieuws.

Alliade heeft dat tot nu toe steeds ontkend, maar geeft nu aan dat informatie die RTL Nieuws aandraagt 'nieuw' voor hen is.

Vriendin in dienst genomen als directeur

De Alliade-directeur werkte met zijn vriendin samen bij Alliade, waar ze onder hem een managementfunctie had. Tegelijkertijd had hij haar in dienst als directeur bij een onderdeel van zijn bedrijvengroep Freya. Dat blijkt uit documenten die RTL Nieuws in handen heeft gekregen na publicaties over belangenverstrengeling bij Alliade.

De vriendin, met de voorletters I.A., wordt opgevoerd als directeur in contracten van uitzendbureau Tiade, onderdeel van de Freya Groep. RTL Nieuws heeft daar voorbeelden van in handen. I.A. tekende als directeur de contracten in de periode dat ze ook werkzaam was als zorgmanager bij Alliade.

Winst van Freya Groep komt thuis terecht

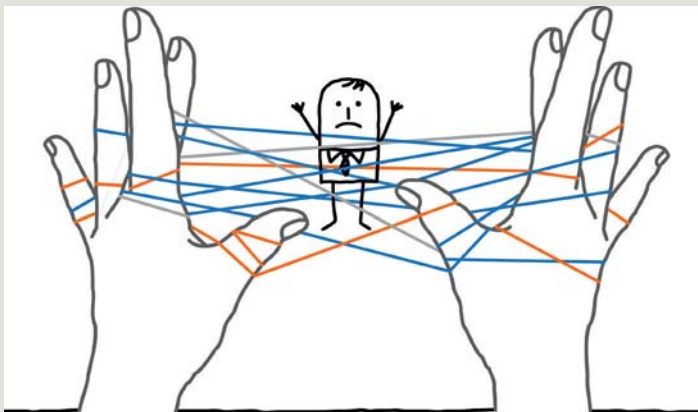
Het levert een kluit van belangen op. De directeur en zijn vriendin werken samen bij en worden betaald door Alliade. Tegelijkertijd werken ze beiden bij de Freya Groep. De directeur geeft namens Alliade zijn eigen Freya Groep, en ook zijn vriendin, opdrachten. De winst van de Freya Groep komt bij hen thuis terecht.

RTL Nieuws heeft Alliade meerdere malen gevraagd of de vriendin van de directeur een dubbelfunctie had. Alliade heeft daar steeds ontkennend op geantwoord. Geconfronteerd met de documenten van RTL Nieuws laat een woordvoerder vanmiddag weten: "Je draagt vandaag informatie aan die voor ons nieuw is. Je kunt ervan op aan dat wij deze informatie zullen betrekken bij het genoemde onderzoek."

En in welke spagaat komen de medewerkers van het advocatenkantoor De Brauw te zitten in de volgende case. Welke belangen worden hier verstrengeld? Wie verankert zich bij wie? Hoe onafhankelijk en integer kunnen zij optreden?

● www.noordamholterman, 15 juli 2015

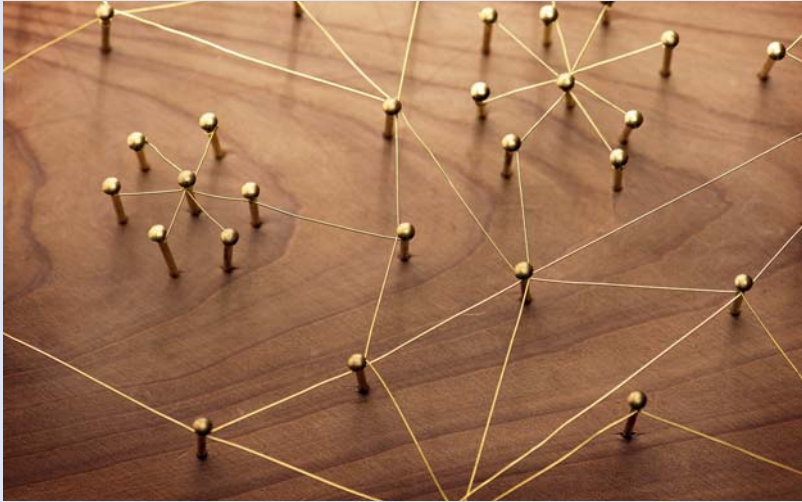
Recent stond advocatenkantoor De Brauw in de belangstelling wegens belangenverstrengeling of de schijn van partijdigheid. De Brauw verrichtte intern onderzoek naar overtredingen door de NS, terwijl zij tegelijkertijd, op eenzelfde gebied, de belangen van NS verdedigde in een geschil met de ACM (Autoriteit Consument en Markt). Zij was dus gelijktijdig intern onderzoeker en (huis)advocaat.



Bovenstaande voorbeelden laten zien dat integer handelen niet vanzelfsprekend is. Daar tegenover staat dat integriteit langzaam maar zeker tot alle lagen van de organisatie doordringt en in sommige gevallen zelfs al als een functie-eis wordt opgenomen in de functieomschrijving. Zie voorbeeld 9.20.

VOORBEELD 9.20

Integriteit



In de functieomschrijving van een unitmanager van een zorginstelling wordt onder het hoofdstuk competenties het begrip integriteit als volgt beschreven.

De unitmanager:

- handhaaft op consistente wijze algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag
- gaat zorgvuldig met persoonlijke en/of gevoelige informatie om
- voorkomt belangenverstrengelingen en maakt eigen positie duidelijk in conflictsituaties

Voor dit onderwerp is het de moeite waard kennis te nemen van het werk van Muel Kaptein, *De integere manager* (2004). Hij zegt daarin onder meer:

‘Een organisatie besturen betekent niet alleen de dingen goed doen, maar ook de goede dingen doen. Integere managers bieden de vele dilemma’s die zich in hun werk voordoen adequaat het hoofd. Integere managers zijn daarom authentiek, betrouwbaar en constructief. Om ervoor te zorgen dat ook medewerkers zorgvuldig omgaan met de dilemma’s in het werk, beschikken integere managers over een zachte hand, een beschermende hand en een sterke hand. Langs vele wegen kan de persoonlijke integriteit worden ontwikkeld.’

Integriteitseisen

Aan Kaptein ontleen we een advies dat je als manager kan helpen bij het bepalen van je eigen situatie.

Durf je de volgende vragen zelf te beantwoorden en deze ook voor te leggen aan je omgeving?

Je loopt dan aan tegen wat psychologen noemen ‘een mogelijk verschil tussen feitelijke en fenomenale ervaring’:

- Ben je bereid alles te doen of heb je duidelijke ondergrenzen en principes?
- Ben je min of meer doelloos of heb je duidelijke idealen?
- Ken je je eigen drijfveren niet of hanteer je duidelijke waarden?
- Negeer je gedane toezeggingen of houd je je aan gemaakte afspraken?
- Meet je met verschillende maten of handel je altijd volgens dezelfde principes?
- Waai je met alle winden mee of gebruik je onder uiteenlopende omstandigheden dezelfde beginselen?
- Smijt je met het geld van de baas of ben je gefocust op de financieel-economische prestaties van het bedrijf?
- Ben je achterdochtig richting medewerkers of schenk je ze vertrouwen?
- Demotiveer je je medewerkers of ben je juist sterk motiverend en stimulerend?
- Kun je medewerkers niet helpen in geval van problematiek of ben je een goede coach?
- Creëer je te hoge verwachtingen of reële en haalbare verwachtingen?
- Weten je medewerkers niet waar ze met je aan toe zijn of weten ze anders goed wat je wel en niet wilt als het gaat om hun gedrag?
- Neem je geen incidenten waar en zie je zogenaamd niets of grijp je in?

Integer zijn betekent ook dat je relaties verliest en gelukkig ook relaties wint. In onze adviespraktijk hebben we enkele malen een relatie verbroken als duidelijk werd dat we voor een verkeerde kar zouden worden gespannen. Als verandermanager moet je voortdurend oppassen voor belangenverstrengeling, zoals ook blijkt uit het volgende webartikel.

www.zorgvisie.nl

Code om belangenverstrengeling tegen te gaan

Minister Schippers heeft een code over omgaan met belangenverstrengeling in ontvangst genomen. De code is afkomstig van allerlei organisaties in zorg en wetenschap, zoals de Gezondheidsraad, artsorganisatie KNMG, de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en de Orde van Medisch Specialisten.

Minister Schippers noemde de code 'een belangrijke stap op weg naar vertrouwen'. Ruim dertig organisaties hebben de Code ondertekend. De belangen van deskundigen die bijvoorbeeld deel uitmaken van wetenschappelijke en adviescommissies worden via de Code openbaar gemaakt om belangenverstrengeling en daarmee oneigenlijke beïnvloeding te voorkomen.

Samenwerking

Door nauwe samenwerking kunnen wetenschappers op verschillende niveaus verweven raken met de industrie, en kunnen wetenschappers onderling tegengestelde belangen hebben. Dergelijke belangenverstrengeling kan ook voorkomen in andere wetenschappelijke sectoren en bij patiëntenverenigingen. De organisaties die de Code hebben ondertekend, onderkennen dat iedereen belangen heeft en dat deze, in plaats van ontkend, juist zichtbaar en controleerbaar gemaakt moeten worden.

Belangen

Het gaat in de Code om verschillende soorten situaties waarin het onafhankelijke oordeel van een deskundige onder druk kan komen te staan. Financiële belangen kunnen een rol spelen, maar ook persoonlijke relaties, 'reputatiemanagement', opdrachtonderzoek en publiek-private samenwerking. Partijen die verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming van wetenschappelijke adviesrapporten en behandelrichtlijnen voelen de noodzaak om het risico op oneigenlijke beïnvloeding zo veel mogelijk uit te bannen. De eventuele risico's van verwevenheid van belangen zijn ook een bron van zorg gebleken van media en parlement.

Deze code was het begin. In 2016 zal de code verder worden aangescherpt.

De zorgsector heeft onlangs aan minister Schippers (Zorg, VVD) toegezegd dat er een nieuwe, aangescherpte gedragscode komt. En die is niet vrijblijvend, heeft Schippers al aangekondigd. Zij is er ook voorstander van dat de declaraties die bestuurders van zorginstellingen indienen, openbaar worden.

Bron: NRC, 30 mei 2016

Een code kan helpen het gedrag van bestuurders te reguleren, maar zou eigenlijk niet nodig moeten zijn als je je laat leiden door het uitgangspunt van Branson, namelijk *dat je je zo gedraagt dat je je daarvoor de volgende dag niet hoeft te schamen wanneer dat gedrag openbaar zou worden gemaakt*. Integriteit zit in de persoon en niet in een code.

We sluiten dit onderwerp af met een advies aan managers, dat ontleend is aan Kaptein.

Je kunt voor jezelf een platform creëren dat je voorziet van de zo broodnodige feedback naar aanleiding van je functioneren als manager. Besef voorts dat een kwetsbare opstelling meestal juist leidt tot versterking van je positie en persoonlijkheid.

Je platform stel je als volgt samen:

- Zoek een coach in de rol van sparringpartner, doe wat met zijn adviezen.
- Vind een vertrouwenspersoon binnen de organisatie die je professioneel advies geeft over je doen en laten als manager.
- Wie in jouw omgeving wil voor jou de rol van hofnar spelen? Een man of vrouw die keihard tegen je aangaat.
- Vraag de leden van overlegvormen waaraan je deelneemt hoe ze denken over je functioneren en welke verbeterpunten zij zien.
- Vraag aan de mensen met wie je functioneringsgesprekken voert hoe ze jou ervaren als leider.
- Laat nooit de kans lopen een exitgesprek te voeren met een medewerker die je vaarwel zegt. Iemand die niets meer te verliezen heeft, zal je frank en vrij vertellen hoe hij/zij over je denkt. Doe daar je voordeel mee.



Samenvatting

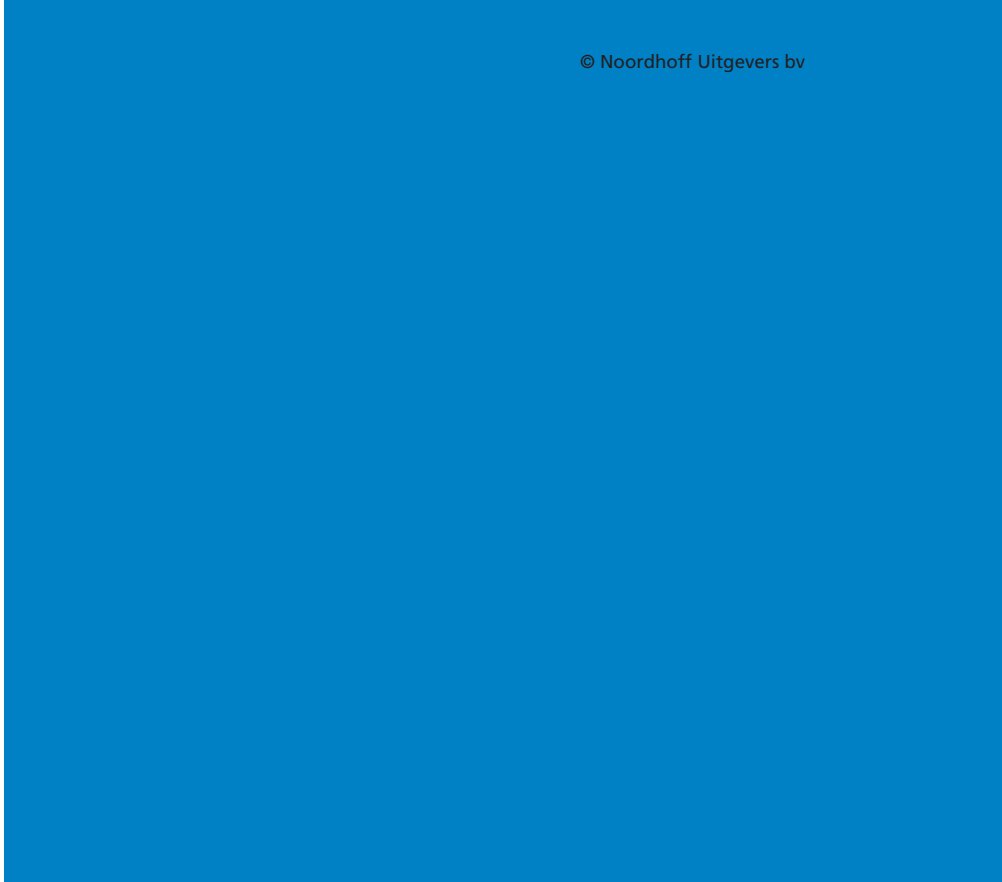
- ▶ We hebben met behulp van begrippen van Mintzberg en Toffler aangegeven dat het kunnen omgaan met functionele relaties in organisaties voor alle (interne en externe) functionarissen van hoog tot laag steeds belangrijker wordt. Hierna noemen we aspecten die belangrijk zijn bij het invullen van een functionele relatie.
- ▶ Bij de functionele relatie moeten we constateren dat de functionaris die de verantwoordelijkheid draagt voor een veranderingsproces, te maken heeft met meerdere cliënten en dat het niet altijd duidelijk is aan wie de rol van belangrijkste cliënt moet worden toebedeeld. Een verkeerde cliëntkeuze kan leiden tot verstoorde functionele relaties. De hoofdvraag 'Wie is mijn cliënt?' is universeel.
- ▶ Werken voor een organisatie leidt altijd tot de vraag 'Wie is mijn opdrachtgever?' Het niet beantwoorden van de vraag kan tot onprettige verrassingen leiden.
- ▶ In functionele relaties is het van essentieel belang om de functies van de betrokkenen te verduidelijken door verwachtingen uit te spreken.
- ▶ In veel situaties zijn de rollen duidelijk en hoeven ze niet te worden uitgesproken. Soms heeft de functie een ondersteunend karakter en soms vraagt de situatie om een leidende rol. Van geval tot geval moeten rol, verwachtingen, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en bevoegdheid worden bepaald.
- ▶ Een in- of externe functionaris die een zekere verantwoordelijkheid draagt voor een organisatieverandering, is afhankelijk van al zijn functionele relaties, maar moet toch onafhankelijk zijn (psychologische onafhankelijkheid).
- ▶ Het cultuuraspect is een belangrijk gegeven bij het succesvol onderhouden van functionele relaties. Het niet op de hoogte zijn van de normen en waarden van de ander, gevolgd door een handelen dat niet overeenkomt met en niet is gebaseerd op respect voor de normen en waarden van de ander, leidt veelal tot onwerkbaar situaties.
- ▶ Verankeren is het proces van het bereiken van commitment en vormt mede het draagvlak voor succesvolle veranderingen.

- ▶ Onbetwistbare integriteit is een van de pijlers waarop een adviesproces berust. 'Dubbele bodems' en 'verborgen agendapunten' kunnen tot ernstige verstoring van de functionele relatie leiden.
- ▶ Belangrijk is ten slotte te beseffen dat al deze aspecten tijdens het gehele veranderingstraject van belang zijn. Veranderen doe je niet in je eentje, maar continu in functionele relaties met anderen.

Kernbegrippenlijst

Cliënt	Degene voor wie men werkt; soms (maar niet altijd) de opdrachtgever.
Coördinatiemechanisme	Mechanisme om het werk in de organisatie op elkaar af te stemmen, zoals direct toezicht (leidinggeven) of het uitvaardigen van voorschriften.
Cultuur	Cultuur is een complex begrip en heeft te maken met bepaalde normen en waarden, die richtinggevend zijn voor het handelen van individuen, groepen, afdelingen en organisaties als geheel.
Expert	Een interne of externe functionaris die de expertrol vervult, wordt door anderen (probleemhebbers) gezien als een specialist die een oplossing kent voor de op zijn vakgebied voorkomende problemen.
Functionele relaties	De – belangrijkste – relaties die men vanuit de formele functie moet onderhouden met anderen in en buiten de organisatie.
Functieverduidelijking	Hiermee wordt bedoeld dat men vanuit de functie duidelijk maakt aan andere functiehouders wat men van elkaar te verwachten heeft, respectievelijk welke rol men speelt of wil spelen.
Interim-manager	Manager in tijdelijke dienst die één bepaalde opdracht uitvoert en dan de organisatie weer verlaat. Een interim-manager vervult de rol van chirurg, die na een analyse van het probleem de rotte plekken wegsnijdt.
Metacliënt	Cliënt achter de cliënt. Degene die feitelijk de cliëntrol vervult, respectievelijk kan vervullen.
Netwerk van relaties	De hoofdverzameling contacten die een interne of externe veranderaar heeft met betrekking tot zijn formele functie. Het begrip netwerk vertoont samenhang met de term functionele relaties. De functionele relatie is namelijk de deelverzameling van belangrijke, strategische relaties binnen het netwerk.
Netwerkstructuur	Organisatievorm waarbinnen min of meer gelijkwaardige semi-autonome werknemers, teams, afdelingen en/of bedrijven een intensief, zelfgekozen patroon van tijdelijke relaties met elkaar onderhouden.

Opdrachtgever	Degene van wie men de opdracht ontvangt en die het honorarium betaalt.
Procesbegeleider	Interne of externe functionaris die een ander helpt zijn eigen problemen zelf op te lossen.
Psychologische onafhankelijkheid	Een houding waarbij men zich vrij van angsten tegenover anderen kan opstellen.
Relatie	Betrekking die men heeft met anderen.
Rol	Het geheel van normen en verwachtingen dat men koestert jegens personen in een bepaalde positie (functie).
Rolbeschrijving	Hierbij worden de resultaten beschreven waarop iemand in zijn dagelijks functioneren kan worden aangesproken en de kennis, vaardigheden en het gedrag die van de persoon verwacht worden om de resultaten te bereiken.
Shared Service Center	Bij Shared Service Centers worden alle ondersteunende processen binnen een concern die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd, zoals administratie, samengevoegd in een nieuwe, semi-autonome, resultaatverantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aanbiedt aan de verschillende werkmatschappijen van het concern en eventueel zelfs aan derden.
Verankering	Het proces van het bereiken van commitment, waardoor het draagvlak voor veranderingen wordt gevormd.



10

Het veranderplan

- 10.1** Niet-gewenste gevolgen
- 10.2** Het veranderplan
- 10.3** Tot besluit

In dit hoofdstuk geven we aan welke ongewenste gevolgen er optreden als je een of meer elementen van het IOV-model over het hoofd ziet. Des te belangrijker is het daarom van tevoren na te denken over wat je van plan bent te gaan doen. We geven vervolgens een aanzet tot de opzet voor een veranderplan.

10.1 Niet-gewenste gevolgen

Je kent nu de bouwstenen van het IOV-model voor het effectief doorvoeren van een verandering. Elke bouwsteen is van groot belang voor het welslagen van de verandering. Als je een steen uit het geheel trekt is de kans op mislukking groot.

Toekomstige 'fit'

Ontbreekt een duidelijk en overtuigend beeld van de gewenste toekomst, tot uitdrukking gebracht in de nieuwe 'fit', dan weet je niet waarheen je gaat. Je kunt op de vraag welke weg je moet nemen alleen het goede antwoord krijgen als je aangeeft waar je naartoe wilt. Doe je dat niet dan maakt het niet uit welke weg je neemt en raak je wellicht verward in een *doolhof* aan mogelijkheden. Of je dan uiteindelijk nog komt waar je wilt zijn, is zeer de vraag.

Doolhof



Niveaus

Heb je onvoldoende doordacht welke impact de verandering heeft, tot hoever de verandering in de organisatie doordringt, wat de verandering concreet betekent voor betrokkenen, dan loop je het risico dat de verandering een *papieren tijger* blijft, weergegeven in prachtige organisatieplaatjes. Maar zoals we weten is papier geduldig.

Papieren tijger

Verandervermogen

Breng je onvoldoende in beeld welke factoren de verandering kunnen bevorderen dan wel belemmeren, dan loop je twee risico's. Of je merkt op een gegeven moment dat de verandering stagneert omdat er barrières opduiken waarmee je geen rekening hebt gehouden. Het kan ook zijn dat de situatie wordt gekenmerkt door een grote groep van wat men wel noemt

early adopters. Dat zijn medewerkers die vinden dat de vernieuwing niet snel genoeg kan gaan. Zij lopen ver voor de troepen uit. De overige medewerkers lopend hijgend achter hen aan. Als hen gevraagd wordt een pas op de plaats te maken om anderen bij te laten komen, dan haken zij vaak teleurgesteld af. Ook dan loop je, hoe snel je ook van start bent gegaan, uiteindelijk *vertraging* op. Het is dus van belang de veranderbaarheid van de organisatie door middel van de slaag- en faalfactoren in kaart te brengen.

Vertraging

Strategie

Het type verandering, zo zagen we in hoofdstuk 4, bepaalt in hoge mate de wijze waarop de verandering dient te worden aangepakt. Zo zal een kapitein op een schip dat dreigt te zinken niet alle bemanningsleden bij elkaar roepen om te bepalen wat er gedaan moet worden, want dan weet je zeker dat het schip zal zinken. Aan de andere kant zal diezelfde kapitein dat wel doen als hij van plan is om bijvoorbeeld een vorm van werkoverleg in te voeren. Want hoe zou je aan mensen kunnen vragen mee te denken als je hen het overleg oplegt als een bevel van bovenaf? Het doordenken van de relatie tussen de aard van de verandering en de aanpak ervan wordt in de praktijk nogal eens verwaarloosd met als gevolg dat je in een onwerkbaar situatie terechtkomt, waarbij óf het schip zinkt óf het overleg nooit van de grond zal komen. Het gevolg is dat de veranderingen jón leiden in plaats van andersom.

Wie leidt?

Vormgeven aan het veranderproces

Keulen en Aken zijn niet op één dag gebouwd. Een verandering vergt ook tijd. Tijd die nodig is om het oude gedrag af te leren en het nieuwe aan te leren. Naarmate de verandering dieper in de organisatie doordringt, is het leggen van het accent op de fase van het losmaken van eminent belang. Door het herkennen van de verschillende fasen ben je beter in staat op het juiste moment de juiste instrumenten in te zetten om mensen de verandering te laten doormaken en niet onnodig geld te *verspillen* door mensen voortijdig iets op te dringen waar ze nog niet aan toe zijn. Iemand die pas zijn geliefde heeft verloren is niet gebaat met het advies naar de disco te gaan om daar een nieuwe relatie te zoeken.

Verspilling

Instrumentatie

Kennis van het netwerk van belanghebbenden is nodig om te zien welke – functionele – relaties men als strategisch moet zien. Maar ook om na te gaan hoe de verschillende interne en externe belanghebbenden het best aan de verandering kunnen worden geëngageerd en welke instrumenten dienen te worden ingezet om de brug van werkelijkheid naar wenselijkheid te slaan. Dat je weet wat welk individu of welke groep nodig heeft om de verandering in gang te zetten. Dat is maatwerk. Doe je dat niet en scheer je alle individuen en groepen over één kam, dan kun je er zeker van zijn dat je bij meniggen de *motivatie* om te veranderen de kop indrukt.

Demotivatie

De leider als veranderaar

Een aantal keren hebben we laten zien dat het belangrijkste instrument voor het slagen van een verandering de leider is. Het welslagen van een verandering staat of valt vaak met de persoon die de verandering trekt. Wanneer de leider niet in staat is zijn medewerkers mee te krijgen, kan welke verandering dan ook niet slagen. Medewerkers die niet aan de verandering willen meewerken, vertonen ongewenst gedrag. Zegt een bekend

Ongewenst
gedrag

sprekwoord niet: Met onwillige honden is het slecht hazen vangen! Een belangrijk punt is dat de leider zich dienend kan opstellen (in zijn netwerk) en goed onderscheid weet te maken tussen zijn rol van operationeel leider en veranderaar.

Functionele relaties

Alleen kun je geen resultaten boeken. Daar heb je anderen voor nodig. Dat vraagt van jou als veranderaar dat je weet voor wie je werkt, je je onafhankelijkheid bewaart, weet welke rol je op welk moment vervult, vertrouwen wekt, integer bent enzovoort. Als deze aspecten niet in jouw gedrag als veranderaar tot uitdrukking komen, zul je ervaren dat je de klus zelf moet klaren. Je bent dan niet alleen *eenzaam*, maar ook *alleen*.

Eenzaam en
alleen



Evaluatie

Natuurlijk ga je regelmatig na of het veranderingsproces goed verloopt. Of je bereikt wat je wilde bereiken. Tussentijdse evaluaties bieden je ook inzicht in het verloop van het veranderingsproces. Evalueren is leren. Evaluaties zijn onontbeerlijk voor het ontwikkelen van het leervermogen van de organisatie.

Leren

We vatten het voorgaande samen in tabel 10.1. De tabel zegt dat een juiste toepassing van alle elementen uit het IOV-model leidt tot een succesvolle invoering van veranderingen. Het zijn als het ware de kritische

factoren voor succes (KSF). Vervolgens wordt aangegeven wat het gevolg zal zijn wanneer je een element niet – juist – toepast.

TABEL 10.1 De gevolgen van de juiste en onjuiste toepassing van het IOV-model

Elementen van het IOV-model	Juiste toepassing	Niet of onjuiste toepassing
Toekomstige 'fit'	Succes	Doolhof
Niveaus	Succes	Papieren tijger
Verandervermogen	Succes	Vertraging
Strategie	Succes	Wie leidt?
Vormgeving	Succes	Verspilling
Instrumentatie	Succes	Demotivatie
Leider als veranderaar	Succes	Ongewenst gedrag
Functionele relaties	Succes	Eenzaam en alleen
Evaluatie	Succes	Niet leren

10.2 Het veranderplan

In een concrete verandarsituatie is het verstandig om, indachtig het credo 'Eerst denken en dan doen', een veranderplan te maken.

Het veranderplan bestaat uit twee delen: de analysefase en het invoeringstraject of implementatiepad.

In figuur 10.1 wordt het veranderplan naast het IOV-model gezet. Dan zie je welke input het veranderplan krijgt vanuit de elementen van het IOV-model.

Zonder uitgebreid op de inhoud in te gaan, veel elementen zijn immers in dit boek al behandeld, geven we aan wat er minimaal in het plan zou moeten staan.

Zonder volledigheid na te streven geven we hierna bij elk element aan wat er minimaal aan bod moet komen.

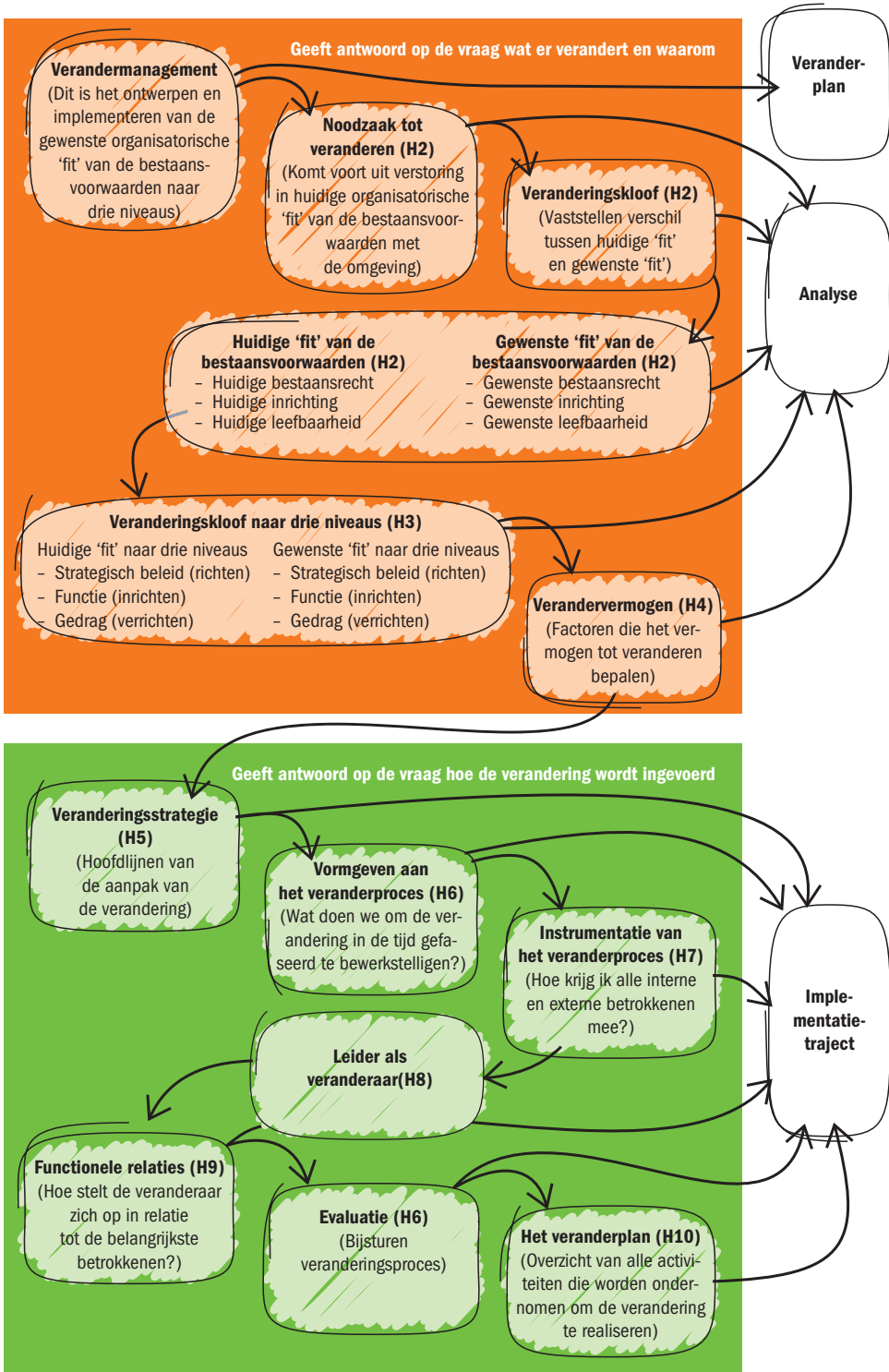
Bij de analysefase gaat het erom vast te stellen:

- wat we willen veranderen
- waarom we willen veranderen van oude 'fit' naar nieuwe 'fit'
- hoe diep de verandering in de organisatie doordringt: de impact van de verandering, i.c. de niveaus van verandering, en concrete gevolgen voor betrokkenen
- welke organisatorische mogelijkheden en beperkingen we zien die de gewilde verandering in de weg staan of juist bevorderen, ofwel wat het verandervermogen is

De analysefase geeft antwoord op de vragen 'wat', 'waarom', 'waarheen' en op de vraag naar het verandervermogen van de organisatie.

De analysefase kan worden samengevat in het mission statement voor verandering.

FIGUUR 10.1 Het IOV-model naast het veranderplan



Implementatietraject

Vervolgens komt in het plan aan de orde hoe we komen waar we willen komen.

- Aanpak
 - Veranderingsstrategie
- Betrokken partijen en groepen: verkrijging commitment
- Implementatie per fase

Wat gaan we doen om de verandering te laten plaatsvinden:

- Unfreezing: interventies/activiteiten
- Moving: interventies/activiteiten
- Freezing: interventies/activiteiten
- De mogelijke voorgenomen interventies of activiteiten van tabel 6.2 geven je een totaaloverzicht van wat er dient te gebeuren. Dat overzicht kun je vervolgens uitwerken door aan te geven wie, wat (bevoegdheid/verantwoordelijkheid) hoe en wanneer, waarom zullen gaan doen. Hierbij mag je niet vergeten ook aan te geven welke kosten er aan elke activiteit zijn verbonden. Op die manier werk je je plan uit van grof naar fijn.

In tabel 10.2 zie je een voorbeeld van één veranderactiviteit, namelijk het startpunt van een verandering.

TABEL 10.2 Voorbeeld uitwerking van een veranderinterventie of -activiteit

Veranderinterventie of veranderactiviteit	Kick-off meeting verandering
Waarom	Markeren begin en belang van de verandering voor alle betrokkenen.
Wie doet wat	Directie en projectleider stellen programma vast. Projectleider organiseert programma.
Waar	Vergadercentrum 'Bonne Auberge'
Wanneer	5 oktober 2017
Hoe	Tijdens kick-off meeting zal op ludieke wijze worden gedemonstreerd waar men met de verandering naartoe wil.
Financieel/economische verantwoording	Huur zaal Hapjes en drankjes Demonstratie act Diversen

- Uiteindelijk kun je alle activiteiten dan samenvatten in een planning en in een tijdtabel, bijvoorbeeld een strokenplanning. Hoe nauwkeurig je zo'n strokenplan kunt maken is afhankelijk van de gekozen veranderingsstrategie. Bij het hierna gegeven voorbeeld van de megaverhuizing van MST zullen alle activiteiten tot op de minuut nauwkeurig worden voorbereid en op elkaar afgestemd. Maar het kan natuurlijk

ook globaler. Voor het opstellen van een strokenplan kun je het internet raadplegen of een goed boek over projectmanagement.

- Veranderorganisatie. Ten slotte kun je in het implementatieplan iets zeggen over de veranderorganisatie (functionele relaties), zodat ieder een weet wie tijdens de verandering waartoe bevoegd is:
 - Wie is de opdrachtgever?
 - Wie leidt (leiden) de verandering?
 - Wat zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Type veranderplan

Hoe een veranderplan er in een concrete situatie uitziet wordt situatoneel bepaald. Indien de verandering wordt aangepakt met een *ontwerpstrategie*, bijvoorbeeld door het instellen van taakgroepen met een strakke projectplanning, zal het veranderplan veel meer het karakter hebben van een spoorboekje. Je hebt dan te maken met een bewust gewilde en gestuurde verandering. Bij het MST spreken ze zelfs van een militaire operatie.

Spoorboekje

TUBANTIA, 30 DECEMBER 2015

Verhuizing MST is 'militaire operatie'

ENSCHEDÉ – De verhuizing in de binnenstad van Enschede is volgens MST een militaire operatie, onder leiding van een heus commandoteam.

Voor het transport van goederen wordt op 7, 8 en 9 januari de busbaan gebruikt, verkeersregelaars zorgen voor het goede verloop. Patiënten gaan op de verhuisdag binnendoor van de oud- naar de nieuwbouw. Volgens het draaiboek is het gebruikelijke aantal patiënten op 9 januari afgeschaald naar hooguit driehonderd. Deze vaak behoorlijk zieke mensen worden eerst medisch gecheckt.

Elke twee minuten

Daarna begint de logistieke operatie, startend op de locatie Ariënsplein en werkend vanaf de bovenste verdieping naar beneden toe. Na Ariënsplein ruimt MST de Haaksbergerstraat leeg. 'Elke twee minuten vertrekt vanuit de oudbouw, onder

begeleiding van een brancardier, een ziekenhuisbed met een patiënt erin. In de nieuwbouw is een tweede medische check', zegt voorzitter Mariska de Groot van het commandoteam.

Kwetsbare zieken

Voor de 25 meest kwetsbare zieken van de intensive care en de hartbewaking wordt voor elke verplaatsing een half uur uitgetrokken. Per patiënt gaan een arts en een verpleegkundige mee, inclusief beademingsapparatuur en dergelijke. Onderweg wordt niets aan het toeval overgelaten.

Bij de liften zijn liftboys, de hele dag is een reanimatie- en spoedinterventieteam staande bij en liftmonteurs en leveranciers van veel (nieuwe) medische apparatuur zijn ter plaatse. Het MST schafte voor het nieuwe ziekenhuis voor 36 miljoen euro aan nieuwe apparatuur aan.

Bij de verhuizing van het Medisch Spectrum is duidelijk sprake van een strakke planning waarbij niets aan het toeval wordt overgelaten. Dat plan ziet er geheel anders uit dan de verandering die in paragraaf 2.6 werd beschreven, waar een groot aantal van maar liefst 450 interne en externe

belanghebbenden van het begin af aan bij de verandering werd betrokken om samen het doel en de weg ernaartoe in hoofdlijnen te bepalen.

Wanneer de verandering wordt geïmplementeerd volgens een *ontwikkelingsgerichte strategie* is de planning veel globaler. Men heeft wel oog voor de stappen die men wil doorlopen, maar welke resultaten elke stap moet opleveren weet men vaak nog niet en zeker niet precies. Bovendien kan van het pad dat men bewandelt worden afgeweken als men een ander einddoel scherper voor ogen krijgt. Het veranderplan heeft dan meer het karakter van een procesplanning met een vage stip op de horizon waar men naartoe wil, dan van een specifieke activiteitenplanning waarbij je precies hebt aangegeven (1) wanneer wat dient te gebeuren, (2) door wie dat dient te gebeuren en (3) welk resultaat bereikt dient te worden. We raden je aan nog eens terug te kijken naar paragraaf 6.4 waar we het verschil in planning hebben uiteengezet van twee van elkaar verschillende invullingen van het SMART-principe.

Procesplan

Communicatie

In tijden van verandering worden veel mensen gekweld door onzekerheid. Ze willen niets liever dan weten wat er aan de hand is, wat de verandering voor hen betekent enzovoort. Niet voor niets hebben we dit onderwerp aangestipt in hoofdstuk 6 bij de unfreezingfase als een belangrijk instrument. In die situatie van onzekerheid kan elke informatie die je vertelt snel verkeerd worden begrepen en bijdragen aan nog meer onzekerheid. Het is dus van belang dat je er alles aan doet om uit te stralen wat je wilt uitstralen, precies zegt wat je wilt zeggen en je je plannen schriftelijk verwoordt op een manier die voor maar één uitleg vatbaar is.

Sommigen gaan zover dat zij een leider vooral zien als iemand die als geen ander kan communiceren, kan verwoorden wat de groep waaraan hij leiding geeft bezielt en die hen kan duidelijk maken welke weg zij gaan bewandelen. Voor de leider als veranderaar geldt dezelfde eis.

Leider is communicator

Dat neemt niet weg dat er in het veranderingsproces meer moet gebeuren om de *hersenen* van de organisatie van informatie te voorzien en te sturen. De te beantwoorden vragen betreffen:

- Hoe gaan we iedereen op de hoogte brengen en houden, intern en extern?
- Wie willen we waarom informeren over de verandering en de voortgang?
- Welke informatie willen we hen hoe en wanneer vertellen?
- Welke media zetten we daarbij in?

Het kan nuttig zijn om je communicatieplan nog eens kritisch tegen het licht te houden met behulp van een checklist. In paragraaf 6.3.1 bij de trefwoorden informeren en communiceren hebben we je al naar de website en checklist van communicatiedeskundige Johanna Kroon verwezen. website www.johannakroon@veranderverhalen.nl.

Daarom stippen we hier alleen nog even de vijf punten aan waar het volgens haar om gaat:

- 1 Is het verhaal geloofwaardig?**
- 2 Klopt uw redenering?**
- 3 Laat u de voordelen goed zien?**
- 4 Is het veranderverhaal duidelijk?**
- 5 Raakt het mensen?**



Tips

Het voert te ver om het maken van een communicatieplan hier uitgebreid te behandelen. Toch geven we graag nog enkele tips met betrekking tot de te volgen werkwijze.

- Beoordeel de kwaliteit van je huidige communicatiemiddelen. Weet je wie je ermee bereikt? Of wie je niet bereikt en waarom dat het geval is? Welke reacties leveren je communicatiemiddelen op?
- Stel de maatstaven vast voor het opstellen voor een communicatieplan, zoals eenvoud, frequentie, diversiteit en herhaling. Een oud-docent van een van de auteurs schreef bij de aanvang van zijn lessen op het bord: $O = O$. De betekenis daarvan was: Onderwijzen is Overdrijven. Daarna hoopte hij dat er van zijn verhaal (het was een leraar geschiedenis) bij zijn studenten iets zou blijven hangen. Voor communiceren raden wij de formule $V = V$ aan, wat staat voor Veelzijdig en Vaak.
- Houd rekening met het doorgeef-effect. Je kent allemaal wel het spelletje dat je iemand iets in het oor fluistert, die het op zijn beurt dan door moet vertellen aan de volgende in de kring. Je weet dan ook hoe verminkt de oorspronkelijke boodschap er uiteindelijk uitkomt.
- Het gaat bij communicatie niet alleen om de informatievoorziening over de verandering, maar ook om de *dialog* tijdens het veranderingsproces. Met name voor het middenkader is een grote rol weggelegd om die dialog vorm te geven, samen met de eigen teamleden. Helaas is dat geen vanzelfsprekendheid. Ondersteuning van deze groep is dan ook hard nodig.
- Controleer het resultaat van de communicatie. Vooraf en tijdens het veranderproces.

O = O**V = V****10.3 Tot besluit**

Met het veranderplan als neerslag van de activiteiten van de voorgenomen verandering, zijn alle aspecten van het IOV-model aan de orde geweest. Het veranderplan is niet meer, maar ook niet minder te zien als een hulpmiddel dat mee helpt structuur te geven aan wat je van plan bent te gaan doen. Omdat de ene verandering niet gelijk is aan een andere kent het, zoals we ook al eerder hebben aangegeven, vele verschijningsvormen.

Hulpmiddel

Je hebt in de voorgaande hoofdstukken al veel voorbeelden gezien van de verschillende aspecten van het IOV-model.

Op de website tref je een aantal cases aan waar je kunt zien hoe het IOV-model integraal wordt toegepast.

Samenvatting

- ▶ We hebben in dit hoofdstuk aangegeven waarom het belangrijk is om een veranderplan te maken. Er kan bij het onvoldoende doordenken van een voorgenomen verandering veel misgaan. We hebben dat laten zien door aan te geven wat er gebeurt wanneer je elementen van het IOV-model niet juist gebruikt.

- ▶ Wat het veranderplan betreft hebben we laten zien welke input het IOV-model daarbij levert en uit welke basiselementen een veranderplan bestaat.

De basiselementen van het veranderplan zijn:

- Het analysegedeelte, dat de vraag beantwoordt ‘*wat er verandert en waarom*’.
- Het implementatietraject, dat antwoord geeft op de vraag *hoe* de verandering wordt ingevoerd.
- Het communicatieplan, dat antwoord geeft op de vraag *wie* we over *wat*, op *welk moment* en op *welke wijze* zullen informeren over de verandering.

Kernbegrippen

Communicatieplan	Plan waarin wordt aangegeven hoe je de belanghebbenden bij de verandering informeert over de voorgenomen veranderingen tijdens het veranderingsproces. Het communicatieplan geeft antwoord op de vraag wie we over wat, op welk moment en op welke wijze zullen informeren over de verandering. In de meeste gevallen zal het een niet onbelangrijk onderdeel zijn van het veranderplan.
Implementatiepad	Implementeren betekent letterlijk (een plan) tot uitvoering brengen of effectueren. De weg waarlangs een voorgenomen verandering tot uitvoering wordt gebracht.
Invoeringspad	Zie Implementatiepad.
Ontwerpstrategie	Een veranderingsstrategie waarbij het management niet alleen het doel voorschrijft dat bereikt moet worden, maar ook de weg waarlangs en wie wat moet doen, het liefst zo gepland en gedetailleerd mogelijk.
Ontwikkelstrategie	Bij de ontwikkelstrategie weten we niet precies van tevoren waar we heen gaan. Management en medewerkers gaan samen op ontdekkingsreis. Tijdens het veranderingsproces wordt steeds nieuwe kennis vergaard en toegepast.
Succesfactoren voor een geslaagde verandering	Juiste toepassing van alle elementen van het IOV-model.
Veranderplan	In een veranderplan geef je in de zogenoemde analysefase weer hoe je tot de verandering bent gekomen en hoe je van plan bent de verandering te implementeren (het zogenoemde implementatie- of invoeringspad).

Literatuurlijst

-
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Van Gorcum.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change* (2^e druk). London: Prentice Hall.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bekman, A. (1999). *Zelfmanagement in een druk bestaan*. Assen: Van Gorcum.
- Blomme, R. (2014). *Patronen van variëteit: Individuele gedragingen en gewoontes in de organisatorische context*. Breukelen: Nyenrode Business University.
- Bont, J.H.M. de (1979). *De kwetsbare mens*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (2003). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Amsterdam: Reed Business BV.
- Bouma, J-d. (2016). *Uitrollen is het nieuwe doorpakken*. Amsterdam: Thomas Rap.
- Braun, D. & Kramer, J.(2016). *De Corporate Tribe*. Deventer: Vakmedianet.
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations* (rev. edn). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Center for Research in Consultancy (2006). *Onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten*. Amsterdam: Faculteit Economische Wetenschap van de VU.
- Change Factory (1999). *Het idee verandering*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Chin, R. & Benne, K.D. (1979). *Algemene strategieën voor het teweegbrengen van veranderingen in menselijke systemen*. In: W. Bennis, K.D. Benne, R. Chin & K.E Corey, *Strategieën voor verandering*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Conner, D. (1994). *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books.
- Cozijnsen, A. & Vrakking, W.J. (2004). *Handboek verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- Doorn, J.A.A. van & Lammers, C.J. (1966). *Moderne sociologie*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Es, R. van (2008). *Veranderdiagnose, De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Galan, W. de (2002). *De paradijsvogel*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Gerards, H.L.A. (1980). *Een gedragsmodel van middelgrote organisaties*. Enschede: Technische Hogeschool Twente.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Handy, C. (1978). *Gods of management, the changing world of organizations*. London: Souvernir Press.
- Have, S. ten, Have, W. ten & Janssen, B. (2009). *Het veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf.
- Hendriksen, J. (2007). *Intervisie bij werkproblemen*. Soest: Nelissen.
- Hofstede, G. (2005). *Allemaal andersdenkenden* (18^e druk). Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Hoof, B. van & Blomme, R. (2013). *Wijsheid in bedrijf*. Assen: Van Gorcum.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen*. McGraw-Hill Education.

- Ismail, S. & Van Geest, Y. van (2015). *Exponentiele organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8^e druk). London: Financial Times Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (2011). *Op kop met de balanced scorecard, Strategie vertaald naar actie* (12^e druk). Amsterdam: Business Contact.
- Kaptein, M. (2004). *De integere manager*. Assen: Van Gorcum.
- Kaptein, R. (1996). *Op zoek naar Zijn*. London: The Corrymeela Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (1999). *Worstelen met demonen*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kets de Vries, M.F.R. (2003). *Leiders, narren en bedriegers. Essays over de psychologie van het leiderschap*. Schiedam: Scriptum.
- Kotter, J.P. & Cohen, D. (2002). *The heart of change: real life stories of how people change their organisations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2012). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Services.
- Lubberding, J. & Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een veranderplan*. Groningen: Noordhoff.
- Lubberding, J.B. & Liewers, B. (2013). *De bestaansvoorwaarden. Inleiding in de organisatiekunde* (6^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Machiavelli, N., *De heerser* (20^e druk), Amsterdam: Atheneum
- Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J. & Delft, P. van (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid* (6^e druk). Heemstede: Holland Business Publications.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategiesafari*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Mulder, M. (1982). *Omgaan met macht. Ons gedrag met en tegen elkaar*. Amsterdam/Brussel: Elsevier.
- Mulder, M. (2014). *111 Managementmodellen*. Groningen, Noordhoff.
- Nederlands Huisartsen Genootschap (2005). *Competentieprofiel van de huisarts*. Utrecht: NHG.
- Oldenkamp, J. (2003). *Attitude werkt*. Utrecht: Lemma.
- Oss, L. van & 't Hek, J. van (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Lenthe publishers.
- Pauka, T. & Zunderdorp, R. (1990). *Banaan voor gevorderden*. 's-Gravenhage: Nijgh & Van Ditmar.
- Poels, F.C.M. (2005). *Functiewaardering en belonen*. Deventer: Kluwer.
- Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. (1971). *Communications of innovations, a cross-cultural approach*. New York: The Free Press.
- Scharmer, O. (2010). *Theory U*. Christofoor.
- Schein, E.H. (2000). *Procesadvisering*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Schilder, K. & Teylingen, H. van (2010). *Veranderen in dialoog*. Schiedam: Scriptum Management.
- Schrijvers, J.P.M. (2002). *Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren*. Schiedam: Scriptum.
- Schutte, A. (2012). *Echte leiders hebben een goed verhaal. Storytelling voor persoonlijk leiderschap*, Zaltbommel: Haystack.
- Stacey, R.R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Swaab, D. (2016). *Ons creatieve brein*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Consult.
- Swieringa, J. & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch*. Schiedam: Scriptum.
- Toffler, A. (1985). *De derde golf*. Utrecht: Veen.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (2010). *De discipline van marktleiders*. Schiedam: Scriptum.

- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Vrolijk, A. (2003). *Gesprekstechniek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vught, M van & Ahuja, A. (2011). *De natuurlijke leider, Waarom sommige mensen leiden en andere volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht: Bruna.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2010). *Future Search, Getting the whole system in the room for Vision, Commitment and Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wissemá, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G. (1986). *Angst voor veranderen? Een myth*. Assen: Van Gorcum.
- Witte, M. de, Kuipers, B. & Janssen, T. (2009). Hoofdstuk 7, *Verandervermogen van publieke organisaties*. In B. Steijn, S. Groeneveld (red.) (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Womack, James P., Jones, Daniel T. & Roos, Daniel (1990). *The machine that Changed the World*. Free Press.

Tijdschriftartikelen

- Abma, T.A. (1999). Een narratieve veranderingsstrategie. *M&O, jaargang 1999*, nr. 6, p. 38-56.
- Harrison, R. (1972). Understanding our organisation's character. Boston: *Harvard Business Preview*, p. 119-128.
- Drukker, E. & Verhaaren, F. (1980). Paradoxen in het organisatieadviesproces. *Tijdschrift voor Agologie, Jaargang 1980*, nr. 5.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1995). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovations Management*. vol. 3, 1994, p. 139-161. Een verkorte Nederlandse versie is gepubliceerd in *M&O Quarterly*, 1995, nr. 3.
- Heuvel, S. van den, Schalk R., Freese C., & Timmerman V., (2013). Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: een managementperspectief. *Tijdschrift voor Human Resource Management, Jaargang 2013*, p. 72-95.
- Mintzberg, H. (1991). Congres in Amsterdam, zie het verslag hiervan door A. Bakas, gepubliceerd in *PW Personeelsmanagement Magazine, jaargang 1991*, mei, p. 17.
- Moen, (2005). Surfend leiderschap, kritische momenten in de loopbaan van een bestuurder,. *Ziekenhuismagazine*, vol. 6.
- Tiggelaar, B. (2016). Hoe creëer je een wonderteam? *NRC*, 23 april 2016.
- Stofberg, B. (2011). Niet SMART maar SMARTT. *CIO (Chief Information Officer Magazine), jaargang 7*, nr. 2, p. 48-51.

Internet

- NISVL (2017). *Inspirerende organisaties met groeisucces*. <http://www.nisvl.nl>
- Ommeren, E. van., e.a. (2016) *Design to Disrupt, Digitale disruptie de baas met DevOps*, download als <http://labs.sogeti.com/wp-content/uploads/2016/03/D2D-4-NL-web.pdf>
- Strikwerda, J. (2004). *Organisatieadviseurs praten managers steeds meer naar de mond*. <http://www.managersonline.nl/nieuws/2096/organisatie-adviseurs-praten-managers-steeds-meer-naar-de-mond.html>

Illustratieverantwoording

iStock: p. 37, 211

Getty : p. 161, 165, 168, 208, 222, 226, 229, 271

J. Lubberding: p. 124

Nationale Beeldbank: p. 46

Shutterstock: p. 10, 16, 18, 28, 38, 39, 48, 59, 68, 70, 77, 78, 80, 90, 95, 97, 98, 99,
100, 102, 112, 120, 127, 136, 138, 139, 140, 141 (2x), 144, 146, 156, 166, 177,
183, 190, 195, 197, 200, 202, 203, 205, 207, 220, 224, 232, 233, 235, 236, 244,
247, 256, 261, 268, 273, 274, 277, 282, 284, 286

Over de auteurs

Jan Lubberding heeft na zijn studie Economie en Sociologie ruime kennis en ervaring opgedaan op het terrein van Personeel en Organisatie, als P&O-manager en docent. Hij was docent en hoofd van de sectie Organisatiekunde op de Saxion Hogeschool, coördinator van de opleiding Hoger Management en projectleider van de post-hbo-opleiding Management Consultancy.

Hij is zelfstandig organisatieadviseur met als specialisatie het ontwikkelen, uitvoeren en begeleiden van managementdevelopmentprogramma's. Vanuit die invalshoek is hij vertrouwd met veranderingsvraagstukken.

Erik Kaptein heeft na zijn studies A&O-psychologie en Changemanagement bij het SIOO gewerkt in HR-managementfuncties bij verschillende organisaties. In 2007 heeft hij het bureau *Gewoon-HR* opgericht en sindsdien begeleidt hij samen met zijn collega's bedrijven, overheidsorganisaties en individuen op het gebied van verandering en ontwikkeling.

Rob van Stratum is afdelingsleider/docent bedrijfskunde en management-trainer bij onder andere Fontys Hogescholen, Open Universiteit en diverse andere instituten. Verandermanagement is een van de onderwerpen waar hij veel ervaring mee heeft, graag les over geeft en afstudeerders in begeleidt.

Register

A

Action learning 170
 Afrekening 181
 Afspraak is afspraak 176
 Afstemmen 257
 Ambitie 52
 Analyse van belanghebbenden 60
 Anticiperen 57
 Apenrots 100

B

Balkaniseren 204
 Begeleiden 172
 Belangen 147
 Belang keuze 143
 Bestaansvoorwaarden 175
 Bewust gewilde en gestuurde
 veranderingen 30
 Bindmiddel 99
 Borgen 159

C

Change-agent en leider 259
 Chief 225
 Coaching 171
 Code van het informatietijdperk 249
 Commitment 60, 266
 Committeren 163
 Communicatiemiddel 115
 Communiceren 52, 164, 224
 Competentie 73
 Competenties van de veranderaars 146
 Coördinatiemechanismen industriële code
 248
 Coördinatiemechanismen informatietijdperk
 249
 Crisis 207
 Cultuurelementen 186
 Curatieve veranderingen 32
 Customer intimacy 54

D

Demotivatie 285
 DESTEP-factoren 38

Diagnose 15
 Dienende leiderschapsstijl 230
 Disruptieve technologieën 38
 Doolhof 284
 Doorstart 130
 Double loop learning 145, 172
 Driedimensionaal
 leiderschapsmodel 227
 Droste-effect 212
 Druppel 160

E

Eenzaam en alleen 286
 Effectiviteit 50
 Efficiency 50
 $E = K \times A$ 35, 59
 Emotie 167
 E-stroom 126
 Evalueren 175
 Evalueren is leren 175
 Evenwichtskunstenaar 234
 Exo-organisaties 135
 Externe belanghebbenden 194

F

Feitelijke normen 202
 Fit 47
 Formatieplan 73
 Forse ingrepen 210
 Functie 72
 Functieanalyse 72
 Functiebeschrijvingen 72
 Functieverduidelijking 225, 255
 Future search 62

G

Gedrag 75
 Gelijk krijgen 35
 Goede voorbeeld 235
 Goedlopend uurwerk 98
 Grensgevechten 258
 Groepscompetenties 201
 Groepscultuur 108, 201
 Groepsdenken 144

Groepsstructuur 201

H

Helder toekomstbeeld 163

Het ruilprincipe 140

I

IJsberg 103

Ik of zij 234

Impact 80

Implementatie 147

Implementatiestrategie 134

Industriële code 248

Informele organisatie 79

Informereren 164

Institutionaliseren 158

Instrumenten 211

Integriteit 271

Integriteitseisen 274

Intentieverklaring 167

Interne belanghebbenden 193

Interventie 159

Interventiestrategie 134

Intrapreneurs 51, 76

Iteratief proces 25

K

Kaizen 236

Katalysator 167

Kennis of kennissen 250

Kern van Lean 236

Klankbordgroep 172

Koester functionele relaties 248

Koude organisatie 133

Koude verandering 133

Kracht van cultuur 201

Kritiek op driefasenmodel 158

Kwetsbaarheid 260

L

Landscultuur 108

Large Scale Intervention 62

Lean als continu veranderproces 236

Leiderschap 206

Leiderschaps- of
managementstijl 223

Leiderschapsparadox 257

Leren 141, 286

Lerende organisaties 49, 172

Lewin 158

Logboek 176

Luisteren 111

M

Macht 100, 105

Machtscultuur 106

Machtsingrepen 129

Machtsvorming 138

Managementstijl 170

Marktgerichte benadering 50

Mission statement 114

Mobiliseren 158

N

Neem afwijkend gedrag waar 169

Netwerk 60

Netwerkleiderschap 230

Niet opzegbaar 248

Nieuwe werken 37

Noodzaak 115

Normen en waarden 261

Not for profit 210

O

Omgaan met macht 267

Omgeving 36, 54

Onbehagen 160, 163

Onbewuste veranderingen 30

Onderstroom 112

Ongewenst gedrag 285

Ontwerpstrategie 124

Ontwikkelingsfasen 107

Ontwikkelingsstrategie 61

Ontwikkelstrategie 125

Onzekerheden 105

Openlijke intentieverklaring 160

Opleiding 131

Opleiding en training 170

Opvangen en verwerken van signalen 223

Organisatiecultuur 79, 103

Organisatiestructuur 72

Organisatieverbetering 31

Organisatievernieuwing 31

O-stroom 126

Overleg 128

Overtuigen 128

Overtuigingen 231

P

Papieren tijger 284

Participatie 166

Permanent aanwezig 246

Personeelsinstrumenten 172, 184

Persoonlijkheid 231

Persoonscultuur 107

Planned change benadering 178

Plannen 50
Power-interest matrix 199
Preventieve veranderingen 32
Productgerichte benadering 50
Project Aristoteles 239
Psychologische onafhankelijkheid 259,
260

R

Randvoorwaarden: Tijd en geld 147
Ratio 139
Ratio of intuïtie 234
Relatie 97
Rituelen 132
Rituelen en routines 105
Rivaliteit 258
Robuuste persoonlijkheden 210
Rolbewustzijn 225
Rolcultuur 106
Rollen 223, 224, 254
Rolscheiding 225
Rolverwachtingen 254

S

Say/do-ratio 177
Scrum 239
Single loop learning 145
Sjamaan 225
Slechtnieuwsgesprek 167
Sleutelpersonen 206
SMART 178
Spiritueel management 230
Stadslandbouw 40
Stakeholders 36
Stakeholdersanalyse 194
Stakeholdersmap 197
Startpunt van de verandering 163
Stelling 246
Stijl 226
Strategisch beleid 71
Strategisch handelen 50
Superleider 228
Symbolen 105
Systeem 30

T

Taakcultuur 106
TGKOIC 178
Theory U 132
Transactionele leider 228
Transformatiestrategie 135
Transitiecurve 161
Turbulentie 55
Twee ideaaltypische 'fits' 47
Type organisatie 144
Type verandering 128, 145
Type veranderplan 290

V

Vaardigheden 232
Veiligheidsparadox 257
Veranderingsbereidheid 109, 212
Veranderingsproject 178
Veranderingsstrategie 122
Veranderverleden 112
Verandervermogen 92, 147
Verankeren 159
Verhalen 104
Verhalen vertellen 132
Vernieuwingsstrategie 135
Verspilling 237, 285
Vertraging 285
Vier successen 173
Visie 184
Volgers 51, 125
Voorbeeldgedrag 132, 164, 172

W

Waarnemen 112
Waarom van de verandering 113
Warme organisatie 133
Warme verandering 133
Wat en hoe 137
Weerstand 99, 109, 207
Weerstandsuitingen 110
What's in it for me? 207
Wie leidt? 285

Z

Zelforganisatie 142
Zelfsturende teams 76
