

# Werelden van Verschil

Vormgeving: Budde Grafimedia, Utrecht  
Druk: Optima Grafische Communicatie, Rotterdam

ISBN: 90-8559-141-4  
© R.A. Werkman, 2006

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze publicatie mag 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 auteur.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the written permission of the author.

**WERELDEN VAN VERSCHIL:**

**HOE ACTOREN IN ORGANISATIES  
VRAAGSTUKKEN IN VERANDERPROCESSEN  
HANTEREN EN CREËREN**

**ACADEMISCH PROEFSCHRIFT**

Ter verkrijging van de graad van doctor  
aan de Universiteit van Amsterdam  
op gezag van de Rector Magnificus  
prof. mr. P.F. van der Heijden  
ten overstaan van een door het college voor promoties ingestelde commissie,  
in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit  
op donderdag 9 februari 2006 te 10 uur

door  
Renate Annette Werkman  
geboren te Winschoten

## Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen

### Promotiecommissie

Promotor	Prof. dr. J.J. Boonstra
Co-promotor	Dr. W.J.L. Elving
Overige leden	Prof. dr. T. Elfring
	Prof. dr. M.A. Hajer
	Prof. dr. D.M. Hosking
	Dr. W.A. van der Kloot
	Prof. dr. A.A. van Ruler
	Prof. dr. A.F.M. Wierdsma



# Inhoud

## Deel I: Eerste theoretische verkenning

### Hoofdstuk 1: Introductie op het onderwerp 19

1.1	Inleiding en probleemstelling	20
1.2	Achtergrond van de studie	21
1.3	Context van de studie	22
1.4	Eerste onderzoeksvragen	24
1.5	Relevantie	24
1.5.1	Wetenschappelijke relevantie	24
1.5.2	Methodologische relevantie	26
1.5.3	Maatschappelijke relevantie	27
1.6	Opbouw van het proefschrift	28

### Hoofdstuk 2: Theoretische en methodologische vertrekpunten 31

2.1	Inleiding: perspectieven op belemmeringen in veranderprocessen	32
2.2	Organisatiekundige perspectieven: kenmerken van organisaties en mensen in organisaties	32
2.2.1	Beleid, strategische doelstellingen en de omgeving van organisaties	32
2.2.2	Structuurkenmerken	34
2.2.3	Technologie	34
2.2.4	De cultuur van een organisatie en de relatie met de leidinggevende	35
2.2.5	Mensen in organisaties	37
2.2.6	Politieke relaties en gerichtheid op eigen belangen	38
2.2.7	Organisaties als entiteiten en mensen als onderdelen in de machine	39
2.3	Veranderkundige perspectieven: de aanpak van veranderprocessen	41
2.3.1	Ontwerp- en ontwikkelperspectieven	41
2.3.2	Ontwerpen, ontwikkelen en positioneel denken	44
2.4	Sociaal interpretatieve perspectieven: het handelen van actoren in interactie	45
2.5	Strategieën voor verandering	46
2.5.1	Machtsstrategie	46
2.5.2	Planmatige strategie	47
2.5.3	Onderhandelingsstrategie	47
2.5.4	Programmatische strategie	48
2.5.5	Dialogstrategie	49
2.6	Vier organisatietheorietische perspectieven	51
2.7	Samenvatting en conclusies deel I	54

## Deel II: Surveyonderzoek

### Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet en methoden van het surveyonderzoek 61

3.1	Inleiding	62
-----	-----------	----

3.2	De survey: De vragenlijst, operationalisatie van de begrippen en achtergronden van de gebruikte onderzoeksmethodiek	63
3.2.1	Vragenlijst 'Effectief veranderen'	63
3.2.2	Veranderstrategieën	67
3.2.3	Context van verandering	70
3.3	De ontwikkeling van een methodiek	71
3.4	Criteria voor surveydeelnemers	72
3.5	Dataverzameling en terugkoppeling	73
3.5.1	Dataverzameling in seminars en managementopleidingen	73
3.5.2	Dataverzameling middels artikelen en congressen	74
3.6	De dataset	75
3.6.1	Inspectie van de data	75
3.6.2	Conclusie	78
3.7	Beschrijvende resultaten	81
3.7.1	Correlaties en factoranalyses	81
3.7.2	Beschrijving van organisaties, respondenten en veranderprocessen	84
3.8	Samenvatting	92
3.9	Methoden van data analyse	92
3.9.1	Keuze voor een methode	92
3.9.2	Categorische principale componentenanalyse (CATPCA)	94
3.9.3	Regressie analyse	97
3.9.4	Clusteranalyse	97
3.9.5	Variantie analyse	98
	<b>Hoofdstuk 4: Surveybevindingen</b>	<b>99</b>
4.1	Inleiding	100
4.2	Patronen en wetmatigheden in kenmerken van organisaties, veranderprocessen, veranderstrategieën, beleving en verandercontext	100
4.2.1	Analyse 1: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving	101
4.2.2	Analyse 2: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen, beleving, veranderstrategie en verandercontext	107
4.2.3	Analyse 3: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen, beleving, veranderstrategie, verandercontext, technologie in het veranderproces en sturing	112
4.2.4	Analyse 4: bijdrage van nieuwe variabelen aan de oorspronkelijke oplossing	114
4.2.5	Conclusies: patronen en wetmatigheden in kenmerken van organisaties, veranderprocessen, veranderstrategieën, beleving en verandercontext	118
4.3	Configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering	122
4.3.1	Analyse 1: configuraties van organisatiekenmerken, veranderproces en beleving	122
4.3.2	Analyse 2: frequentie en effectiviteit van configuraties	126
4.3.3	Conclusies: configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering	128
4.4	Perspectieven van actoren en keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie	129

4.4.1	Analyse 1: perspectieven van actoren op verandervermogen	130
4.4.2	Analyse 2: keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie en verschillen in gehanteerde veranderstrategie per configuratie	131
4.4.3	Analyse 3: relatie tussen configuraties en CATPCA-dimensies	134
4.4.4	Conclusies: perspectieven van actoren en keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie	136

## **Hoofdstuk 5: Samenvatting, conclusies en discussie** **141**

5.1	Inleiding	142
5.2	Drie dimensies	143
5.3	Verandervermogen en beheersingsgerichtheid gecontrasteerd	145
5.4	Opmerkelijke relaties tussen organisatiekenmerken, veranderstrategie, positie en verandervermogen	146
5.5	Conclusies	150
5.5.1	Relaties tussen positie en rol in veranderprocessen, organisatiekenmerken, veranderstrategie en verandervermogen	150
5.5.2	Configuraties van organiseren en veranderen	151
5.5.3	Configuraties en specifieke organisatiekenmerken	155
5.5.4	Samenhang configuraties, veranderstrategie, organisatietyperingen en sector	157
5.5.5	Belemmeringen en succesfactoren in verandering	160
5.5.5.1	Belemmeringen	160
5.5.5.2	Belemmeringen en het handelen van verandermanagers	162
5.5.5.3	Succesfactoren	163
5.6	Discussie	164
5.6.1	Klassieke organisatieconcepten	164
5.6.2	Weerstand tegen verandering	165
5.6.3	Communicatie als panacee of als proces van interactie en betekenisgeving	166
5.6.4	Determinisme en voluntarisme	167
5.6.5	Reflectie en bedenkingen en een meervoudig perspectief op organiseren en veranderen	169

## **Deel III: Case studies**

### **Hoofdstuk 6: Theoretische en methodische reflecties en vertrekpunten voor de case studies** **175**

6.1	Inleiding	176
6.2	Terugblik en reflecties op de survey	176
6.3	Reflectief handelingsonderzoek	177
6.4	Drie patronen in het werken met de methodiek van survey feedback	181
6.4.1	Drie patronen	181
6.4.2	Eerste, tweede en derde orde leren	183
6.4.2.1	Eerste orde leren: ontdekken en herstellen van fouten	183
6.4.2.2	Tweede orde leren: reflecteren op denken en handelen	183
6.4.2.3	Derde orde leren: denken, handelen, reflecteren op leren gecombineerd	184
6.4.2.4	Leren en de survey methodiek	185



6.5	Drie handelingspatronen	186
6.5.1	Patroon I: dezelfde dingen beter doen	186
6.5.2	Patroon II: dingen anders doen	189
6.5.3	Patroon III: andere dingen doen	191
6.6	Drie perspectieven op de werkelijkheid, organiseren en veranderen	192
6.6.1	Perspectieven op de werkelijkheid	193
6.6.1.1	Functionalistische perspectieven	194
6.6.1.2	Interpretatieve perspectieven	196
6.6.1.3	Intersubjectieve perspectieven	200
6.6.2	Perspectieven op organiseren	202
6.6.2.1	Positioneel organiseren	203
6.6.2.2	Transactioneel organiseren	203
6.6.2.3	Transformationeel organiseren	204
6.6.3	Perspectieven op veranderen	204
6.6.3.1	Ontwerpen	205
6.6.3.2	Ontwikkelen	205
6.6.3.3	Lerend vernieuwen	207
6.7	Methodische reflectie en herdefiniëring van uitgangspunten voor onderzoek	208
6.7.1	Nieuwe onderzoeksvragen	209
6.7.2	Het gebruik van survey lijsten in onderzoek	209
6.7.3	Uitgangspunten voor onderzoek in de casestudies	211
6.8	Samenvatting	212
<b>Hoofdstuk 7: Onderzoeksofzet en methoden van de case studies</b>		<b>219</b>
7.1	Inleiding	220
7.2	Onderzoeksmethodologische achtergronden	220
7.2.1	Perspectief op organiseren en veranderen	221
7.2.2	Organiseren als uiting in communicatieprocessen	222
7.3	Analyse van context en perspectieven	225
7.3.1	Achterhalen van assumpties en achterliggende werkelijkheidsbeelden	226
7.3.2	Wijze van analyseren	229
7.4	Werving van de cases en onderzoeksproces	233
7.4.1	Werving van de cases	233
7.4.2	Het onderzoeksproces	234
<b>Hoofdstuk 8: Schets van het onderzoeksveld en analyse van zeven casestudies</b>		<b>237</b>
8.1	Inleiding: zeven organisaties in verandering	238
8.2	Regiopolitiekorps	239
8.2.1	Veranderingen	239
8.2.2	Aanpak van het onderzoeksproces	241
8.2.3	Perspectieven op veranderproces	242
8.2.4	Survey feedback en dialoog	243
8.3	Schade expertisebureau	247
8.3.1	Veranderingen	248
8.3.2	Aanpak van het onderzoeksproces	249

8.3.3	Perspectieven op veranderproces	249
8.3.4	Survey feedback en dialoog	252
8.4	Belastingdienst regiokantoor	255
8.4.1	Veranderingen	256
8.4.2	Aanpak van het onderzoeksproces	257
8.4.3	Perspectieven op veranderproces	258
8.4.4	Survey feedback en dialoog	260
8.5	Sociaal-culturele instelling	262
8.5.1	Veranderingen	263
8.5.2	Aanpak van het onderzoeksproces	264
8.5.3	Perspectieven op veranderproces	265
8.5.4	Survey feedback en dialoog	266
8.6	ICT-sector van een verzekeringsorganisatie	272
8.6.1	Veranderingen	272
8.6.2	Aanpak van het onderzoeksproces	273
8.6.3	Perspectieven op veranderproces	274
8.6.4	Survey feedback en dialoog	276
8.7	Politieteam binnen een regiopolitiekorps	279
8.7.1	Veranderingen	279
8.7.2	Aanpak van het eerste onderzoeksproces	282
8.7.3	Perspectieven eerste onderzoek	283
8.7.4	Survey feedback en dialoog eerste onderzoek	284
8.7.5	Aanpak van het onderzoeksproces een jaar later	286
8.7.6	Perspectieven tweede onderzoek	288
8.7.7	Survey feedback en dialoog tweede onderzoek	289
8.8	Verkooporganisatie van laad en lossystemen	293
8.8.1	Veranderingen	294
8.8.2	Aanpak van het eerste onderzoeksproces	295
8.8.3	Perspectieven eerste onderzoek	296
8.8.4	Survey feedback en dialoog eerste onderzoek	298
8.8.5	Aanpak van het onderzoeksproces een jaar later	300
8.8.6	Perspectieven tweede onderzoek	302
8.8.7	Survey feedback en dialoog tweede onderzoek	303
8.9	Conclusies	307
8.9.1	Context en aanpak van veranderprocessen in 7 veranderende organisaties	307
8.9.1.1	Perspectieven en perspectiefverschillen	308
8.9.1.2	Organisatiepatroon	308
8.9.1.3	Initiatief tot veranderingen	309
8.9.1.4	Wijze van realiseren van veranderingen	309
8.9.1.5	Keuze voor een veranderstrategie	310
8.9.1.6	Veranderconfiguratie	311
8.9.1.7	Problematiek	312
8.9.2	Samenhang tussen verandercontext, aanpak en problematiek	314
8.9.3	Inzichten in het moeizame verloop van veranderprocessen	318
8.9.4	Perspectief op onderzoek, rol van de onderzoeker en feedback	321

<b>Hoofdstuk 9: Fixaties en circulaire interactiepatronen in zeven veranderende organisaties</b>	<b>329</b>
9.1	Inleiding 330
9.2	Achtergronden en aanpak van analyse 330
9.3	Fixaties en resulterende interactiepatronen 333
9.3.1	Patroon 1: 'doorzetten' 333
9.3.2	Patroon 2: 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' 337
9.3.3	Patroon 3: 'vermijden van kritiek' 340
9.3.4	Patroon 4: 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen' 344
9.3.5	Patroon 5: 'probleemoplossing hinderen door centraliseren' 346
9.3.6	Patroon 6: 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren' 347
9.3.7	Patroon 7: 'formaliseren' 350
9.3.8	Patroon 8: 'balanceren tussen sturen en loslaten' 353
9.3.9	Patroon 9: 'zelfsturing realiseren door te sturen' 357
9.3.10	Patroon 10: 'interactie vermijden' 361
9.4	Conclusie 364
<b>Hoofdstuk 10: Samenvatting, conclusies en discussie deel III</b>	<b>369</b>
10.1	Inleiding 370
10.2	Zeven organisaties in verandering 371
10.3	Onderzoeksbenadering in zeven organisaties 376
10.4	Circulaire patronen in denken, handelen en interacteren in veranderprocessen 381
10.5	Gefixeerde overtuigingen onder actoren in veranderprocessen 388
10.5.1	Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen 389
10.5.2	Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren 390
10.5.3	Cognitieve en sociale fixaties in beelden rond sturing en leiderschap 390
10.5.4	Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen 392
10.5.5	Sociale fixaties in spelers en relaties 393
10.6	Overkoepelende paradigma's 398
10.7	Discussie: nieuwe handelingsmogelijkheden in de theorie en in de studie 399
10.7.1	Interventie middels terugkoppeling en sturing 399
10.7.2	Interventie middels adviseurgestuurde zoekprocessen naar alternatieve handelingswijzen 400
10.7.3	Configuratiemanagement 400
10.8	Reflectie en bedenkingen 405
10.8.1	Reflectief handelingsonderzoek: interactief of subjectief reflectief proces? 405
10.8.2	Vragenlijstonderzoek als interventiemethodiek: relevant of irrelevant? 406
10.8.3	Ontwikkeling en toepassing van causal loop diagrammen: interactief of subjectief retrospectief? 406
10.8.4	Inzichten uit survey en case studies: generaliseerbaar of niet generaliseerbaar? 407
10.8.5	Inzicht in complexiteit en dynamiek: hanteerbaar of niet hanteerbaar? 407

<b>Hoofdstuk II: Doelstellingen, reflecties en bedenkingen</b>	<b>409</b>
11.1 Inleiding en overzicht van het hoofdstuk	410
11.2 Waarom veranderen lastig is: verklaringen uit theorie en onderzoek	412
11.2.1 Theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen	412
11.2.2 Dimensies, configuraties en patronen in veranderprocessen	415
11.2.3 Keuzen van verandermanagers voor de aanpak van veranderprocessen en perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen	420
11.2.4 Inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen	422
11.3 Verbetering van veranderprocessen: keuze voor een veranderaanpak	427
11.3.1 Veranderproces en -strategie als ingang voor verbetering	427
11.3.2 Reflectie: de problematiek achter keuzen voor nieuwe handelingswijzen	428
11.4 Interactief handelen in veranderprocessen	429
11.4.1 Redenaties achter keuzen van verandermanagers	429
11.4.2 Interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen	430
11.4.3 Diepgaander inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen	433
11.4.4 Reflectie: de complexiteit van verbeteren in een cynische of sceptische context	434
11.5 Verbetering van veranderprocessen: omgaan met complexe vraagstukken	435
11.5.1 Lastige vraagstukken hanteren middels survey feedback als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek	435
11.5.2 Lastige vraagstukken hanteren met behulp van narratieven en circulaire interactiepatronen als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek	439
11.5.3 Methodische bijdrage aan verbetering van veranderprocessen	440
11.6 Reflectie en bedenkingen	445
11.7 Gedachten voor verder onderzoek	448
<b>English summary</b>	<b>451</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>481</b>
Bijlage 1 Variabelen in de vragenlijst	485
Bijlage 2 Brochure	495
Bijlage 3 Begeleidende brief	503
Bijlage 4 Datasets	505
Bijlage 5 Tabellen en ruimtelijke weergaven CATPCA-analyse	509
Bijlage 6 Voorbeelden van narratieven	525



## **Deel I: Eerste theoretische verkenning**



Hoofdstuk 1:

## **Introductie op het onderwerp**



## 1.1 Inleiding en probleemstelling

Een aantal jaren geleden zat ik met de directeur van een sociaal-culturele instelling aan tafel om te praten over de veranderingen in zijn organisatie. Hij vertelde mij dat bezuinigingen op het budget en veranderende en conflicterende eisen vanuit lokale overheden en cliënten hem noodzaakten tot een omvangrijke kwantitatieve en kwalitatieve reorganisatie van de organisatie. Tezamen met een externe consultant en een groep medewerkers werd een zoekconferentie gehouden om ideeën te genereren, hetgeen had geresulteerd in het formuleren van een aantal basisdoelen voor de veranderingen en de nieuwe organisatie. Het proces liep inmiddels een jaar, maar niet naar tevredenheid. De directeur vertelde mij dat de realisatie moeizaam verliep, mensen moe waren van veranderingen en het 'niet goed voelde'. Zijn bezorgdheid betrof de veranderbereidheid van mensen. Hij wilde onderzoeken waar de valkuilen in het proces zaten en of de cultuur van de organisatie wel gelijkmatig mee veranderde met de veranderingen in de structuur. Zijn verhaal over het moeizame verloop van de veranderingen in zijn bedrijf en niet weten waarom het zo lastig gaat, zijn tekenend voor veel van de gesprekken die ik daarna met mensen in organisaties heb gevoerd. Dat heeft mij geïntrigeerd om te proberen zicht te krijgen op de kernvragen die in gesprekken met mensen in veranderende organisaties telkens weer worden gesteld: 'Waarom is veranderen toch zo lastig? Hoe kunnen we veranderen gemakkelijker maken?'

Ook in de literatuur zijn veel voorbeelden te vinden van het moeizame verloop en de veelal onbevredigende resultaten van veranderprocessen in veel organisaties. Verandering leidt vaak niet tot verbetering en draagt zelfs bij tot het ontstaan van nieuwe problemen in plaats van problemen te helpen oplossen. Het doel van de verandering, de oplossing van een probleem of de introductie van een verbetering, wordt dikwijls niet naar tevredenheid gerealiseerd. Veel veranderingsprogramma's worden niet op een succesvolle wijze afgerond (Pettigrew, 1997). Ongeveer zeventig procent van de *Business Process Redesign* interventies voldoet niet aan de verwachtingen (Bashein, Marcus & Riley, 1994; Davidson, 1993). Grootschalige technologische innovaties leiden vaak niet tot de gewenste verbetering van productiviteit, tot toegevoegde waarde van een product of tot een toename van het vermogen te innoveren (Boonstra, 1997). De bedrijfsgeschiedenis kent veel organisaties die faalden te innoveren of zelfs de behoefte te herkennen zich aan te passen aan overduidelijke verandering (Kanter, 1983). Of het nu gaat om herstructurering, afslanking, introductie van nieuwe technologie of pogingen om de organisatiecultuur te veranderen, slechts weinig veranderprocessen lijken succesvol te zijn. Managers, consultants, analisten en onderzoekers zijn het er over eens dat veranderen lastig is. Desondanks zijn er veel verschillende perspectieven op veranderingen en het proces van veranderen en worden er tegenstrijdige adviezen gegeven. Sterk tegengestelde benaderingen van verandering worden toegepast, voortkomend uit verschillende assumpties van verandermanagers over doelen en middelen voor veranderen (Boonstra, 2004).

Het denken over organiseren en veranderen is volgens de theorie in de loop der jaren sterk gewijzigd. Oorspronkelijk werd de wijze van managen van organisaties en veranderprocessen gekenmerkt door een nadruk op economische waarde en het zo efficiënt mogelijk behalen van de hoogst mogelijke productie en omzet. Na verloop van tijd kwam tweede generatie managementdenken op, gericht op markt- en klantgerichtheid en organisatie ontwikkeling. Nieuwe inzichten suggereren het ontstaan van

derde generatie managementdenken, waarin de nadruk ligt op continu veranderen en leren. Ook de handelingswijze van het management en daarmee de sturing van verandering verschoof. Oorspronkelijk was een 'command and control' benadering van managen dominant, gekenmerkt door een scheiding van denken en doen. Later kwam participatief management, situationeel leiderschap en human resource management op. Inmiddels zien we volgens de theorie steeds meer aandacht voor processen waarin wordt gestreefd naar verregaande delegatie en decentralisatie met behoud van centrale cohesie (Buelens, 2000; Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2004). Ondanks deze ontwikkelingen, nieuwe kennis en inzichten verlopen veranderprocessen in de praktijk nog steeds vaak moeizaam. Er is behoefte aan meer kennis en begrip van veranderingen, veranderaanpakken en achterliggende assumpties om de kans op succes te vergroten (Beer & Nohria, 2000).

In dit proefschrift probeer ik er achter te komen waarom en wanneer veranderen lastig is. Ik onderzoek hoe dit samenhangt met allerlei factoren in de organisatie en met het denken over en de aanpak van veranderprocessen. Ik besteed aandacht aan hoe moeizaam veranderen samenhangt met het handelen van actoren in organisaties zelf en de assumpties die het handelen beïnvloeden. Ten slotte ga ik in op mogelijkheden om tot verbetering, leren en nieuwe manieren van handelen te komen.

## 1.2 Achtergrond van de studie

Ik beoog in het proefschrift te laten zien hoe ik meer inzicht heb weten te krijgen in de oorzaken en achtergronden van de weerbarstigheid van veranderprocessen. Ik doe dat door de reis te beschrijven die ik heb afgelegd langs verschillende mogelijke perspectieven, verklaringen en onderzoeksmethoden. Ik ben mijn speurtocht begonnen in de bestaande literatuur over organiseren en veranderen. Vanuit verschillende theoretische invalshoeken heb ik eerste antwoorden gekregen op de vraag waarom veranderprocessen vaak moeizaam verlopen. Deze antwoorden stelden me niet helemaal tevreden. Ik was verbaasd door het statische karakter van veel verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen. Mij viel op dat verschillende benaderingen sterk verschillende verklaringen geven. Ik kon hier in grote lijnen drie patronen in herkennen. De vraag die me begon te intrigeren was hoe deze theoretische invalshoeken zich tot elkaar verhouden. Middels een survey heb ik onderzocht welke perspectieven op veranderen er in de praktijk te vinden zijn en hoe deze perspectieven zich verhouden tot verklaringen in de literatuur. Dit onderzoek leverde interessante inzichten op over perspectiefverschillen en patronen in veranderingen en veranderaanpakken. Ik werd bijvoorbeeld geïntrigeerd door de samenhang tussen de positie van een actor in de organisatie en het perspectief op de gehanteerde veranderstrategie. Ook boeiend was de samenhang tussen de gehanteerde veranderstrategie en perspectieven op veranderingen, veranderaanpakken en succeschansen. De bevindingen gaven me inzicht in boeiende patronen in veranderingen en riepen tegelijk nieuwe vraagstukken op.

Ik had met de survey inzicht verkregen in *wat* er aan de hand was en *wat* men vond, maar niet in *waarom* men dat vond, in *waarom* verandermanagers bepaalde keuzes maken in de aanpak en sturing van veranderingen en *waarom* medewerkers een bepaald perspectief hebben op veranderingen. Inzicht in achtergronden van verschillende manieren van kijken en redeneringen achter keuzes die actoren in veranderprocessen maken voor bepaalde handelingswijzen, leverde de survey me niet. Dergelijke nieuwe vragen begonnen me steeds meer te intrigeren en waren voor mij de aanleiding

om verder te zoeken naar nieuwe verklaringen en nieuwe achtergronden. Ze vormden ook de aanleiding om nieuwe methoden te exploreren die me konden helpen om deze lastige vragen te begrijpen. Een serie van diepgaande case studies volgde. Daarin stonden mijn vragen naar de achtergrond van perspectieven, keuzes en redenties van actoren in veranderprocessen centraal. Mijn aandacht verschoof van inhoud naar processen, van hoe actoren naar veranderingen kijken en wat ze van veranderingen vinden naar hoe zij in veranderingen handelen. Daarnaast ging ik steeds meer kijken naar verschillen tussen wat mensen zeggen en hoe mensen handelen en naar de impliciete redenties achter het handelen. Ik werd geboeid door de vraag hoe mensen vanuit hun eigen assumpties met elkaar communiceren en samenwerken aan en in veranderprocessen. Ik experimenteerde met verschillende nieuwe onderzoeksmethoden en ontwikkelde langzamerhand een eigen perspectief op methoden die me konden helpen om complexe vraagstukken in veranderprocessen beter te begrijpen.

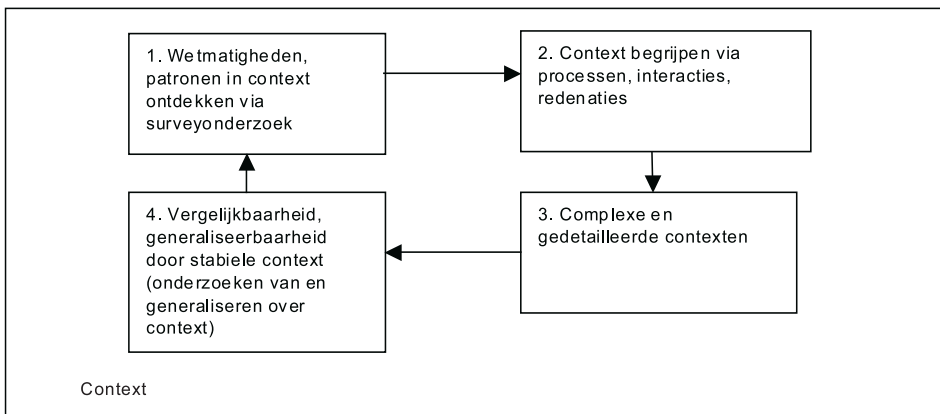
### 1.3 Context van de studie

Ik richt mij in deze studie specifiek op tweede orde veranderprocessen. Tweede orde veranderprocessen zijn gericht zijn op het verbeteren of veranderen van de organisatie of onderdelen daarvan, zoals structuur, cultuur en gedrag van individuen. Het zijn ingrijpende veranderingen waarin een transitie plaatsvindt van een bekende uitgangssituatie naar een gewenste eindsituatie. In deze veranderingen komen non-routine vraagstukken aan de orde die vaak te maken hebben met de afstemming tussen de organisatie en haar omgeving (Boonstra, 2000; Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Het non-routinematige karakter van tweede orde processen en de complexiteit in deze veranderprocessen zorgt ervoor dat problematieken nog niet helder zijn. De koers van de verandering is vooraf niet duidelijk, oplossingen zijn daarom niet volledig duidelijk en er is aandacht nodig voor de aanpak. Omdat veel tweede orde veranderprocessen gekenmerkt worden door deze onduidelijkheid en dikwijls tot onvoldoende resultaat leiden, heb ik specifiek deze veranderprocessen gekozen als uitgangspunt voor de studie. De overeenkomsten in de aard van de processen bieden de mogelijkheid om vergelijkingen tussen organisaties te maken middels vergelijkend case onderzoek. In eerste orde veranderprocessen worden het probleem en de oplossing bekend verondersteld. De nadruk ligt niet op het veranderen van de aard van de organisatie en individueel gedrag, maar op kenbare problemen waarin een vooraf geplande en oplossingsgerichte aanpak zinvol kan zijn. Het gaat om verandering van 'wat is' (Ackerman, 1986). Dergelijke processen zijn voor deze studie minder interessant. Derde orde veranderprocessen zijn eveneens geen onderwerp van deze studie. In dergelijke processen zijn vraagstukken ambigu en slecht te definiëren en heeft de organisatie te maken met een instabiele omgeving en onvoorspelbare interactie. Het gaat om vernieuwing waarin actoren uit verschillende organisaties zijn betrokken, die samen op weg zijn naar een nieuwe toekomst (Boonstra, 2000). Hoewel boeiend, lenen derde orde processen zich minder voor het vergelijkende karakter van deze studie. Dat is niet in de laatste plaats omdat dergelijke processen veel minder frequent voorkomen dan planmatig aangepakte processen.

Achter mijn keuze voor ingrijpende, tweede orde veranderingen liggen ook methodische overwegingen. In eerste instantie beoogde ik met dit criterium vergelijkend onderzoek mogelijk te maken (vgl. Van der Zwaan, 1990; Yin, 1994). De achterliggende gedachte hierbij is dat bevindingen uit onderzoek vergeleken maar ook gegeneraliseerd kunnen worden door de context waarin verandering plaatsvindt vergelijkbaar te houden. Door

een survey te doen onder een groot aantal organisaties uit verschillende sectoren die alle verwickeld zijn in tweede orde veranderprocessen, wordt vergelijkend onderzoek mogelijk en zouden bevindingen generaliseerbaar kunnen zijn naar andere organisaties in verandering. Aan de andere kant is het onmogelijk om te generaliseren naar andere contexten omdat geen twee contexten hetzelfde zijn. Proberen te generaliseren van een fase van de context naar andere contexten betekent voorbij gaan aan de unieke krachten die de context vormen (Erlandson, Harris, Skipper & Allen, 1993). Een oplossing voor dit dilemma is onderscheid te maken naar wat wordt beoogd met het onderzoek.

1. Allereerst beoog ik om, over unieke contexten heen, te zoeken naar patronen en wetmatigheden in veranderprocessen en de aanpak daarvan. Dat doe ik middels grootschalig surveyonderzoek onder organisaties uit verschillende sectoren. Dit onderzoek levert mij kennis over en inzicht in overkoepelende dominante vraagstukken in veranderingen die aanleiding zijn voor diepgaander onderzoek. Deze dominante vraagstukken zijn wetmatigheden, maar resulteren uit processen en interacties in sterk specifieke maar vergelijkbare contexten. 2. Daarom is mijn tweede doel de achtergronden van complexe vraagstukken te begrijpen in tweede orde verandercontexten zelf. Het gaat me dan niet meer om het ontdekken van wetmatigheden, maar om processen en redenties achter het handelen in een natuurlijke context te begrijpen en methodieken uit te proberen die kunnen helpen om inzicht te krijgen in deze redenties. De veronderstelling achter dit tweede doel is dat actoren in onderzoek met elkaar verbonden zijn via een complex web van interrelaties. 3. Dit complexe web van interrelaties verschaft een context die tegelijkertijd de toepasbaarheid van het onderzoek beperkt en uitbreidt. Door inzichten uit interrelaties te vergelijken en combineren, ontstaat inzicht in overeenkomsten en verschillen in contexten. De complexiteit van dergelijke contexten kan alleen onderzocht en begrepen worden door onderzoek van interactieprocessen in de natuurlijke situatie, ofwel *naturalistic inquiry* (Erlandson et. al, 1993). Onderzoeksstrategieën die zijn gericht op het ontdekken van wetmatigheden helpen evenmin om complexe interrelaties te begrijpen als *naturalistic inquiry* helpt om wetmatigheden te ontdekken. 4. Uiteindelijk kan door vergelijken van inzichten uit de analyse van verandercontexten gekomen worden tot generaliseerbare inzichten *over contexten* heen en kan de relatie met patronen in contexten uit surveyonderzoek worden gelegd (Figuur 1.1).



**Figuur 1.1:** Doelen en contexten van kwalitatief en kwantitatief onderzoek

## 1.4 Eerste onderzoeksvragen

De bedoeling van deze studie is om de complexiteit van veranderprocessen en vraagstukken in veranderprocessen beter te begrijpen door patronen te onderzoeken, interactieprocessen in de context van verandering te begrijpen en zicht te krijgen op mogelijke aanpakken van vraagstukken in veranderprocessen. Ik vraag me af hoe Nederlandse organisaties veranderen, welke veranderstrategie, welke veranderaanpak er wordt gehanteerd en hoe bedrijfskenmerken samenhangen met de veranderaanpak en de steun en inzet voor een innovatie. Welke belemmeringen voor verandering zijn er in de literatuur te vinden? Welke handelingsmogelijkheden hebben actoren in veranderprocessen? Welke belemmeringen voor verandering vinden we als we breed naar veranderprocessen kijken in Nederlandse organisaties? Hoe verlopen veranderprocessen in Nederlandse organisaties, als we kijken naar de kenmerken van de organisatie, de aanpak van een veranderproces, de gehanteerde veranderstrategie en de steun en inzet voor een veranderproces? Welke redeneringen vinden we achter het handelen van actoren in veranderprocessen? Ik vind het boeiend om te kijken of we hierin patronen kunnen herkennen die bijdragen aan een antwoord op de vraag waarom veranderen voor veel organisaties lastig is.

## 1.5 Relevantie

De relevantie van deze vragen kan uitgelegd worden in de wetenschappelijke, methodologische en maatschappelijke relevantie.

### 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Het wetenschappelijke doel van deze studie is om de oorzaken en achtergronden voor het vaak moeizame verloop van veranderingen te begrijpen en kennis te verkrijgen over het aanpakken van vraagstukken in veranderprocessen. De wetenschappelijke relevantie is te verdelen in 7 subdoelstellingen. Deze zijn inzicht krijgen in en kennis verwerven op het gebied van:

1. Theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen
2. Patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten
3. Keuzes van verandermanagers in veranderprocessen voor een specifieke aanpak van verandering
4. Perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen op kenmerken van veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten
5. Redenaties achter keuzes in de aanpak van veranderprocessen
6. Interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen
7. Herkennen en hanteren van lastige vraagstukken in veranderprocessen

Het eerste wetenschappelijke doel is om inzicht te krijgen in de verschillende voorkomende theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen en deze verklaringen tegen elkaar af te zetten. De reden daarvoor is dat gangbare verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen mij niet voldoende helpen om de complexe werkelijkheid van verandering te begrijpen. Naast de aspectmatigheid die ik veelal signaleer bij dergelijke perspectieven, zijn volgens mij veel verklaringen voor moeizame verandering te statisch van aard. Daarnaast gaan ze voorbij aan vraagstukken die juist voortkomen uit overtuigingen van actoren in organisaties die mede

zijn gebaseerd op dergelijke aspectmatige verklaringen. Ik beoog in deze studie zicht te krijgen op hoe deze theoretische verklaringen zich tot elkaar verhouden. Ik probeer parallellen te vinden in de achterliggende veronderstellingen van deze verklaringen en probeer ze van daaruit in te delen in perspectieven op organiseren en veranderen. Een subdoel is te onderzoeken of dergelijke perspectieven in de praktijk van organiseren en veranderen terug te vinden zijn. De bedoeling daarvan is inzicht te krijgen in de samenhang tussen vraagstukken in veranderprocessen en de dominante overtuigingen van actoren in veranderprocessen.

De tweede doelstelling is om patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten in kaart te brengen. Mijn verwachting is dat inzicht in organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen en veranderaanpakken patronen zichtbaar maakt die kunnen helpen om belemmeringen in veranderprocessen te begrijpen. Gelijkenissen en verschillen tussen soorten organisaties en soorten veranderprocessen kunnen configuraties opleveren van organisaties met een gelijksoortige problematiek. Inzicht in dergelijke patronen kan helpen bij het geven van een probleemschets van organisaties in verandering.

De derde doelstelling is om zicht te krijgen op de keuzes die actoren in veranderprocessen maken voor een bepaalde veranderstrategie, de inrichting van veranderprocessen en de manier van omgaan met andere betrokkenen. Ook wil ik onderzoeken hoe deze keuzes worden beleefd door organisatieleden en welke succesverwachting zij aan verschillende strategieën en aanpakken koppelen.

De vierde doelstelling is om perspectiefverschillen op veranderprocessen in kaart te brengen. Ik kijk naar verschillen in perspectieven van betrokkenen op waarom veranderen lastig is en relateer deze perspectieven aan in de theorie gevonden verklaringen. Een subdoel is om de perspectieven op kenmerken van veranderprocessen te relateren aan veranderstrategieën, succesverwachting en steun en inzet voor veranderprocessen. Ik wil zicht krijgen op wanneer er steun en inzet is voor veranderingen en wanneer steun en inzet voor veranderingen ontbreekt. In mijn overtuiging zijn perspectieven die moeizame verandering wijten aan weerstand tegen verandering te simpel en gaan ze voorbij aan de manier waarop veranderingen worden aangepakt. Mijn veronderstelling is dat verklaringen voor het moeizame verloop van veranderingen van elkaar verschillen en dat deze verschillen van diverse factoren afhankelijk zijn. Ik beoog deze factoren en hun samenhang met het perspectief op veranderen in kaart te brengen.

Deze vier doelstellingen onderzoek ik middels literatuurstudie en surveyonderzoek naar belemmeringen en succesfactoren die te vinden zijn in organisatiekenmerken, de aanpak van veranderingen, de beleving van veranderingen, veranderstrategie en verandercontext. Patronen in de data zijn te onderzoeken door te kijken of er bepaalde groepen in de data aanwezig zijn en verbanden tussen groepen en variabelen zichtbaar te maken. Statistische analyses helpen om inzichtelijk te maken welke keuzes groepen respondenten maken in veranderprocessen en hoe deze van elkaar verschillen. Door perspectieven van verschillende groepen op veranderprocessen af te beelden in een grafische voorstelling wordt inzichtelijk hoe deze perspectieven zich tot elkaar verhouden op specifieke dimensies. Op deze manier wil ik patronen van samenhangende groepen en variabelen in de data ontdekken.

De vier doelstellingen helpen me om inzicht te krijgen in problemen en vraagstukken in veranderprocessen; ze laten zien *wat* er aan de hand is. Daarnaast is mijn doel in deze studie te onderzoeken *waarom* dit aan de hand is en *hoe* het anders kan. Daarom

zijn de vijfde en zesde doelstellingen om de redematies achter keuzes van actoren in veranderprocessen, zoals die naar voren komen in interactieprocessen, in kaart te brengen. Actoren creëren in interactie de context waarin verandering plaatsvindt. Ze creëren samen problemen en successen. Dit handelen van actoren in interactie wordt mede gestuurd door redematies achter het handelen. Inzicht hierin helpt om de keuzes van actoren in veranderprocessen te begrijpen. De zevende doelstelling is om lastige vraagstukken in veranderprocessen te herkennen en hanteren. Deze doelstelling vloeit voort uit de vijfde en zesde doelstelling. Inzicht in de redematies achter het handelen en in interactiepatronen biedt de mogelijkheid hiervan te leren en na te denken over nieuwe handelingswijzen. Gezamenlijke dialoog kan helpen bij reflectie op en leren van de verandercontext en het eigen denken en handelen en de daaruit voortvloeiende problemen. Problemen en mogelijke oplossingen worden bespreekbaar gemaakt en dit proces kan resulteren in nieuwe actiepatronen.

Ik maak gebruik van de inzichten van *naturalistic inquiry* om deze doelstellingen te onderzoeken. *Naturalistic inquiry* is erg afhankelijk van context. Dat heeft te maken met de fundamentele assumptie dat alle subjecten van onderzoek samen zijn verbonden door een complex web van unieke interrelaties die resulteren in gezamenlijk tegelijkertijd scheppen. Onderzoeker en subjecten hebben wederzijdse invloed op elkaar. Daarom moet de onderzoeker in het hart van de actie aanwezig zijn om de relevante zaken van menselijke activiteit te kunnen achterhalen. De beste indicator voor toekomstig gedrag is hedendaags gedrag (Erlandson et. al, 1993).

### 1.5.2 Methodologische relevantie

De methodologische relevantie richt zich op het toepassen en verder ontwikkelen van toepassingsgericht onderzoek naar het moeizame verloop van veranderprocessen. In deze studie combineer ik surveyonderzoek met onderzoeksmethoden als survey feedback, reflectief handelingsonderzoek en participatief onderzoek. Deze combinatie van methoden stelt me in staat solide en omvangrijke substantiële data te verzamelen die het mogelijk maken om de relatie tussen vraagstukken, actoren, assumpties en de context van organiseren en veranderen inzichtelijk te maken.

De methodologische doelen van deze studie zijn drieledig:

1. Survey feedback toepassen als hulpmiddel in handelingsonderzoek.
2. Komen tot methoden om reflectief leren als hulpmiddel te gebruiken voor succesvolle verandering
3. Onderzoeken van de bruikbaarheid van narratieven en *causal loop* diagrammen in reflectief handelingsonderzoek

Ik gebruik surveyonderzoek om een eerste inzicht te krijgen in vraagstukken in verandercontexten. Het doel daarvan is om patronen en wetmatigheden in veranderprocessen en de aanpak daarvan te ontdekken. Ik kijk overkoepelend naar gelijkenissen en verschillen tussen soorten organisaties op basis van verschillende criteria. De probleemschets die hier uit naar voren komt, is ingang en aanleiding voor diepgaand case onderzoek waarin ik oorzaken en achtergronden exploreer. Het eerste methodologische doel van deze case studies is het toepassen van vormen van survey feedback als hulpmiddel in handelingsonderzoek. Survey feedback is een onderzoeksmethodiek waarin surveyresultaten worden gezien als interpretaties van veranderen en worden teruggekoppeld aan betrokkenen als uitgangspunt voor dialoog. Vragenlijsten bieden niet de

mogelijkheden om de redematies achter het handelen van actoren in veranderprocessen te achterhalen en zichtbaar en bespreekbaar te maken. Survey feedback biedt ruimte voor het tot uiting komen van redematies van betrokken actoren en voor gezamenlijk gesprek over vraagstukken die daaruit rijzen en probleemoplossing.

Een tweede doel is om te komen tot een combinatie van methoden, methodieken en technieken die behulpzaam zijn om complexe vraagstukken in veranderprocessen te begrijpen. In de loop van de studie verandert deze manier van onderzoek doen van survey feedback naar manieren waarin co-research en reflectief handelingsonderzoek een steeds grotere rol gaan spelen. Onderzoek wordt meer een interactief en reflectief proces tussen actoren in de organisatie en mijzelf. Co-research betekent een samenwerking tussen academici en praktijkbeoefenaren in een dialectisch onderzoeksproces gebaseerd op de complementaire perspectieven, interesses, vaardigheden en kennis. Het biedt een interessant perspectief waar traditioneel academisch onderzoek vaak te abstract van aard is om behulpzaam te kunnen zijn (Hartley & Benington, 2000). Het doel van reflectief handelingsonderzoek is te komen tot kenniscreatie en theorieontwikkeling op het vlak van vernieuwing en leren. Het is gericht op actie, reflectie en kenniscreatie. Reflectief handelingsonderzoek kan behulpzaam zijn in het proberen te begrijpen van complexe problemen, het op gang brengen van interactieprocessen en het gezamenlijk zoeken naar handelingsalternatieven. Dit gebeurt in een doorgaand proces van handelen, evalueren, reflecteren op gebruikte methoden, theorieën en achterliggende veronderstellingen, leren en nieuwe handelingswijzen ontwikkelen (Boonstra, 2000).

Het derde doel is het onderzoeken van de bruikbaarheid van narratieven en *causal loop* diagrammen in reflectief handelingsonderzoek. Narratieven zijn verhalen met een bepaalde chronologie of causaliteit en representeren de belangrijkste manier van communiceren. Het zijn beschrijvingen van een bepaalde situatie, een actie of een gebeurtenis en het gevolg daarvan voor de situatie. We geven betekenis aan gebeurtenissen, leggen verbanden en achterhalen gelijkenissen en verschillen tussen groepen via narratieven (Czarniawska, 1998). Dergelijke verbanden kunnen zichtbaar gemaakt worden met behulp van de methodiek van *causal loop diagramming*. Deze diagrammen helpen om patronen van oorzaken en effecten in vraagstukken te ontdekken en veronderstellingen achter het handelen zichtbaar en begrijpelijk te maken. Dat gebeurt door 'factoren' die invloed hebben op een bepaald vraagstuk te achterhalen en verbanden te leggen tussen deze factoren (vgl. Vermaak, 2003).

### 1.5.3 Maatschappelijke relevantie

Veranderen is voor actoren in veel organisaties een ingrijpende gebeurtenis. De maatschappelijke doelstelling van deze studie is om onderzoek te doen in de context van organiseren en veranderen en daardoor een bijdrage te leveren aan het welslagen van veranderprocessen. Ik heb drie maatschappelijke doelstellingen voor deze studie:

1. Begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen
2. Perspectief voor verbetering van veranderprocessen
3. Ontwikkeling van methodische inzichten die kunnen bijdragen aan daadwerkelijke verbetering



Ten eerste draagt de studie bij aan een beter begrip van waarom veranderen lastig is. Mijn doel is om processen te begrijpen en mogelijke parallellen en verschillen daarin te ontdekken. Survey en patroonanalyse helpen om er achter te komen voor welke vraagstukken groepen organisaties in verandering zich zien staan. Het maakt inzichtelijk in welke organisatiecontexten veranderingen al dan niet goed verlopen en waardoor deze veranderprocessen worden gekenmerkt in aanpak en strategie. *Naturalistic inquiry* biedt mogelijkheden en methodieken om redenties van actoren binnen bepaalde verandercontexten te ontdekken. Het geeft inzicht in de processen achter de in surveydata gevonden patronen. De interpretatie van bevindingen en inzichten wordt zowel beperkt als verrijkt door context. Interpretatie wordt beperkt als de context gaat naar een grotere specificiteit. Tegelijkertijd beschrijft de opeenstapeling van specifieke details uit de contextbeschrijving en narratieven ingewikkelde relaties die de lezer plaatsvervangend in de situatie brengt. Dat maakt deze manier van onderzoek boeiend, inzichtelijk, beeldend en divers tegelijkertijd (Erlandson et. al, 1993).

Ten tweede biedt de studie een perspectief voor verbetering. Het biedt inzicht in de achtergronden en oorzaken van moeizaam verloop van veranderprocessen. Het verbreedt de handelingsmogelijkheden van verandermanagers en andere actoren in veranderprocessen tot buiten de traditionele aspectbenaderingen. Het biedt inzichten om keuzes in veranderaanpakken en interventies te verbeteren. De studie geeft inzicht in rollen van actoren, perspectieven en interacties in veranderprocessen. Dergelijke inzichten helpen onderlinge samenwerking te verbeteren en stimuleren reflectie en leren. De bevindingen uit de survey helpen actoren in organisaties om zich te identificeren met specifieke patronen van organisaties in verandering. Ze dragen daardoor bij aan een beter zicht op vraagstukken. De processen die worden beschreven in de case studies helpen actoren op een andere manier kijken naar eigen processen en interacties en reflecteren op het eigen handelen.

Ten slotte draagt de studie bij aan de ontwikkeling van een combinatie van methodieken die helpen om gezamenlijk betekenis te geven aan vraagstukken en te leren van veranderprocessen en elkaar. Door te experimenteren met verschillende methodieken en te reflecteren op de effectiviteit daarvan, ontstaat zicht op methoden die kunnen bijdragen aan daadwerkelijke verbetering en leren.

## 1.6 Opbouw van het proefschrift

In het eerste deel van dit proefschrift beschrijf ik mijn zoektocht door de literatuur, opvallende en verrassende gezichtspunten daarin en de onderzoeksvragen die daaruit resulteren. In het tweede deel komt het surveyonderzoek aan de orde, dat inzicht geeft in patronen, perspectieven en wetmatigheden in veranderprocessen in Nederlandse organisaties. Dit deel wordt afgesloten met een beschouwing op de bevindingen, een formulering van nieuwe onderzoeksvragen en een reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethoden. Deze eerste twee delen van het proefschrift zijn te vinden in de eerste vijf hoofdstukken. Het derde deel van het proefschrift toont de vragen, gedachten en inzichten uit zeven diepgaande casestudies. In het zesde hoofdstuk werk ik de gedachten, twijfels en nieuwe vragen die opkomen na de eerste twee delen van het proefschrift, nader uit. Ik herdefinieer de theoretische uitgangspunten voor het derde deel van het proefschrift in een nieuw theoretisch kader van waaruit ik naar zeven organisaties in verandering kijk. In het zevende hoofdstuk volgen de onderzoeksoptzet en de gehanteerde onderzoeksmethoden voor de zeven casestudies in dit proefschrift.

In hoofdstuk acht volgt een beschrijving en analyse van de cases die ik in de afgelopen jaren, deels samen met organisatieleden zelf, heb uitgevoerd. Processen van veranderen in de cases worden inzichtelijk aan de hand van contextbeschrijvingen en perspectiefverschillen. Contextbeschrijvingen en perspectiefverschillen worden zichtbaar uit tekstdocumenten, vragenlijsten, bevindingen uit gesprekken en mijn eigen reflecties op de verandercontext. Ik analyseer wat er in de case organisaties gebeurt en hoe dit samenhangt met de vraagstukken waar actoren in de case organisaties tegenaan lopen. In het negende hoofdstuk laat ik zien hoe uit gesprekken tussen mensen in case organisaties circulaire interactiepatronen ontstaan. Een tiental terugkerende denk- en interactiepatronen komt aan de orde en de achterliggende veronderstellingen van betrokken actoren worden besproken. In het tiende hoofdstuk vat ik de inzichten uit de case studies samen en reflecteer op de bruikbaarheid ervan. Ten slotte volgt in het elfde hoofdstuk een terugblik naar de uitkomsten van het onderzoek, de relaties en een beantwoording van de maatschappelijke, methodologische en wetenschappelijke doelstellingen. Ik ga in op de implicaties die dit onderzoek heeft voor de praktijk van organiseren en veranderen en schets een perspectief op hoe de toekomst van praktijk, onderzoek en onderwijs er uit zou kunnen zien. Tabel 1.1 toont een overzicht van de opbouw van het proefschrift en de realisatie van de doelstellingen.

**Tabel 1.1:** Opbouw van het proefschrift

Relevantie	Doelstellingen	Methodologie	Plaats in proefschrift
Wetenschappelijk	Theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen	Literatuuronderzoek Organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve literatuur	Hoofdstuk 2 / Hoofdstuk 6
	Patronen en wetmatigheden in veranderprocessen	Surveyonderzoek Analyse van patronen en wetmatigheden	Hoofdstuk 4 / Hoofdstuk 5 / Hoofdstuk 8
	Perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen	Analyse van patronen en wetmatigheden	Hoofdstuk 4 / Hoofdstuk 5 / Hoofdstuk 8
	Keuzen van Verandermanagers voor aanpak van veranderprocessen	Analyse van patronen en wetmatigheden	Hoofdstuk 4 / Hoofdstuk 5 / Hoofdstuk 8
	Redenaties achter keuzen voor veranderstrategieën	Naturalistic inquiry Narratievenanalyse	Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10
	Interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen	Analyse van circulaire patronen ( <i>causal loop diagramming</i> )	Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10
	Hanteren van lastige vraagstukken in veranderprocessen	Reflectie en specificatie / literatuuronderzoek	Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10

Relevantie	Doelstellingen	Methodologie	Plaats in proefschrift
Methodologisch		Reflectief handelingsonderzoek	
	Gebruik van survey feedback als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek	Interveniëren en evalueren	Hoofdstuk 6 / Hoofdstuk 8 / Hoofdstuk 10
	Reflectief leren als hulpmiddel in veranderprocessen	Interveniëren en evalueren	Hoofdstuk 6 / Hoofdstuk 8 / Hoofdstuk 10
Maatschappelijk	Narratieven en patronen als hulpmiddel in veranderprocessen	Interveniëren en evalueren	Hoofdstuk 7 / Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10
		Reflectie	
	Inzicht in moeizaam verloop van veranderprocessen	Recombinatie en explicatie	Hoofdstuk 5 / Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10
	Handelingsperspectieven voor verbetering van veranderprocessen	Reflectie en specificatie	Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10
	Methodische bijdragen aan verbetering van veranderprocessen	Reflectie en explicatie	Hoofdstuk 8 / Hoofdstuk 9 / Hoofdstuk 10

## **Theoretische en methodologische vertrekpunten**

## 2.1 Inleiding: perspectieven op belemmeringen in veranderprocessen

In dit hoofdstuk geef ik een overzicht van verschillende theoretische perspectieven op het moeizame verloop van tweede orde veranderprocessen. Ik heb daarin ruwweg drie perspectieven onderscheiden. Een eerste perspectief zoekt oorzaken voor het moeizame verloop van veranderprocessen in relatief statische kenmerken van organisaties en van mensen in organisaties. Een tweede perspectief benadrukt juist de aanpak van veranderprocessen als hinderende factor in veranderprocessen. Ten slotte worden ook interactieprocessen tussen betrokken actoren en de vraagstukken die in deze processen worden gecreëerd, wel genoemd als belemmerend in veranderprocessen.

In dit hoofdstuk werk ik elk van deze drie perspectieven uit. Ik bespreek de inzichten die ze opleveren om het lastige verloop van veranderprocessen te begrijpen, ga in op kanttekeningen bij de perspectieven en werk de twijfels uit die de perspectieven bij mij oproepen. Achtereenvolgens besteed ik in paragraaf 2.2 aandacht aan verschillende perspectieven die het moeizame verloop van veranderprocessen verklaren uit kenmerken van organisaties en mensen in organisaties. Ik positioneer deze organisatiekundige perspectieven en zet mijn mening over de bruikbaarheid ervan uiteen. In paragraaf 2.3 behandel ik het perspectief dat moeizaam veranderen verklaart uit de aanpak van veranderprocessen. Ik positioneer deze veranderkundige benaderingen en zet de vraagstukken die na deze benadering nog achterblijven, uiteen. Vervolgens werk ik in paragraaf 2.4 een perspectief uit dat veranderen koppelt aan het handelen van actoren in interactie: de manier waarop mensen in organisaties (al dan niet) samenwerken in een veranderproces, met elkaar communiceren en interacteren en betekenis geven aan organiseren en veranderen. Vanuit dit sociaal interpretatieve perspectief helpt het kijken naar interactieprocessen ons begrijpen *waarom* actoren in veranderprocessen bepaalde keuzen voor bepaalde veranderstrategieën maken en waarom problemen en successen in verandering ontstaan. In paragraaf 2.5 passeren vervolgens enkele strategieën voor verandering en de achterliggende gedachten van verandermanagers de revue. In paragraaf 2.6 zet ik de theoretische uitgangspunten voor dit eerste deel van het proefschrift uiteen en werk ik de onderzoeksvragen uit die aanleiding zijn geweest voor de studie. Ten slotte ga ik in op mijn theoretische perspectief op organiseren en veranderen voor dit eerste deel van het proefschrift. Ik sluit in paragraaf 2.7 af met een samenvatting.

## 2.2 Organisatiekundige perspectieven: kenmerken van organisaties en mensen in organisaties

Vanuit organisatiekundige perspectieven worden belemmeringen voor verandering gezocht in kenmerken van organisaties en van mensen in organisaties. In het navolgende komen achtereenvolgens aan de orde belemmeringen in beleid en strategische doelstellingen, structuurkenmerken, cultuur en de relatie met de leidinggevende, technologie, de cultuur van de organisatie, mensen in de organisatie en politieke relaties.

### 2.2.1 Beleid, strategische doelstellingen en de omgeving van organisaties

Belemmeringen voor verandering worden vaak gezocht in het beleid en de strategische koers van organisaties: beleid is onvoldoende ontwikkeld, te weinig richtinggevend, de uitvoerders van beleid kunnen er niet goed mee uit de voeten of het is niet uitvoerbaar (Boonstra, 2000). Beleid is de vertaling van de doelen en daarmee van de identiteit

van een organisatie en geeft richting aan de uitvoerende werkzaamheden. Een heldere strategische koers helpt in dit perspectief om een toekomstbeeld voor de organisatie te schetsen en draagt bij aan een externe oriëntatie (Belasco, 1990; Boonstra, Steensma & Demenint, 1996). Strategische diagnoses van de omgeving helpen om strategische beslissingen te nemen over de koers en de veranderingen die daarin nodig zijn. Ze helpen om de interne bekwaamheid te verhogen en het succes van de organisatie in de toekomst te garanderen. Van belang is volgens dit perspectief dat de strategie overeenkomt met de turbulentie in de omgeving. Ook moet de responsiviteit van de organisatie overeenkomen met de agressiviteit van de strategie en moeten de 'componenten van de bekwaamheid van een organisatie' elkaar ondersteunen (Ansoff & McDonnell, 1990). Vanuit deze opvatting zouden het beleid en de gehanteerde strategie in grote mate bepaald worden door de onvoorspelbaarheid en de complexiteit van de contextuele en transactionele omgeving. De contextuele omgeving kan variëren op economische, politieke, technische, sociaal-maatschappelijke en fysieke factoren. De transactionele omgeving betreft de direct belanghebbenden van of bij een bedrijf zoals eigenaars, klanten, werkgevers en werknemersorganisaties en lokale overheden (Boonstra & Van der Vlist, 1996). Een organisatie in een dynamische omgeving krijgt volgens een strategisch perspectief met een scala van onverwachte gebeurtenissen te maken waaraan zij zich moet aanpassen. Ook kan een organisatie eenvoudige producten of diensten leveren, die een eenvoudig kennisniveau vereisen, maar eveneens putten uit een scala van geavanceerde wetenschappen om bijzonder complexe output te produceren (Mintzberg, 1992). Volgens dit perspectief bepaalt 'de omgeving' hoe een organisatie er uit zou moeten zien. Een organisatie is volgens dit perspectief in constante interactie met haar omgeving: de economische situatie, de markt, de concurrentie. Omdat een organisatie afhankelijk is van haar omgeving voor onder andere verkoop, werk en toelevering van materialen, worden de keuzemogelijkheden van een organisatie over haar structuur beperkt. Dat betekent dat, wanneer de omgeving verandert, de organisatie gedwongen wordt mee te veranderen zoals ingegeven door de omgeving (Buchanan & Huczynski, 1985). Wanneer beleid en strategie niet voldoende of op een onjuiste manier worden aangepast aan de omgeving, niet mee veranderen met de omgeving of onvoldoende ontwikkeld en uitvoerbaar zijn, is dat volgens deze benadering een belemmerende factor voor verandering.

Er wordt gepoogd de organisatie mee te laten veranderen met de omgeving door strategische planners een strategie te laten uitdenken en stapsgewijze instructies voor de uitvoering daarvan te ontwerpen. De bedoeling daarvan is te voorkomen dat managers fouten maken in het uitvoeren van deze strategische stappen. Strategische planning beoogt de complexe werkelijkheid zodanig weer te geven dat deze werkelijkheid planbaar en bestuurbaar wordt. Het veronderstelt dat de wereld kenbaar en voorspelbaar is, dat strategen kunnen worden losgekoppeld van het 'object' van hun strategieën en dat strategische planning kan worden geformaliseerd. Het doel van strategen lijkt om de macht van het management over strategievorming te reduceren en sturing te geven aan business unit managers. Paradoxaal hierin is dat juist deze managers rijke inzichten hebben vanuit persoonlijke ervaringen, zicht hebben op ervaringen van anderen binnen en buiten de organisatie en kennis hebben uit marktonderzoek. Daardoor kunnen zij de kennis, intuïtie en creativiteit hebben om ervaringen te combineren en strategisch denken effectief te maken. Strategisch plannen nodigt senior managers en planners uit om binnen de muren van hun kantoren strategie te formuleren op basis

van zogenaamde 'harde data'. Deze bezit niet de rijkheid van kwalitatieve kennis die nodig is om er een strategische visie uit te kunnen ontwikkelen (vgl. Mintzberg, 1994).

### 2.2.2 Structuurkenmerken

Er bestaan verschillende interpretaties van de structuur van een organisatie. Structuur wordt daarom vaak op verschillende manieren beschreven. Eén manier van kijken naar structuur richt zich op de wijze waarop een organisatie is ingericht om haar doelen te behalen. Een andere benadering van structuur benadrukt de manier waarop mensen in een organisatie worden gestuurd in hun werk en werkprocessen worden beheerst middels een hiërarchische structuur of besturingsstructuur (Buchanan & Huczynski, 1985; Kuipers & Van Amelsfoort, 1994). Rigide mechanische structuren kennen sterke taakspecialisatie, strakke taakomschrijvingen en hiërarchische controlemechanismen en communicatiestromen (Burns & Stalker, 1961).

Volgens het structuurperspectief spelen belemmeringen in de structuur en de met structuur samenhangende cultuur van de organisatie een belangrijke rol in veranderprocessen (Boonstra & Van der Vlist, 1996; Fruytier, 1994). Een bureaucratisch mechanistische opbouw van de organisatie wordt veel genoemd als belemmering voor het soepel inspelen op veranderingen. Er is dan sprake van structurele traagheid die zich uit in regels en procedures, ver doorgevoerde departementalisatie en taakspecialisatie en lange hiërarchische lijnen. Horizontale en verticale informatiestromen verlopen moeizaam en voor het oplossen van problemen worden vaste procedures gebruikt (Robbins, 2000; Boonstra, 1991; Van der Vlist, 1989; Kuipers & Van Amelsfoort, 1994; Burger, 1992). Organisaties met zo'n mechanistische, veelal functionele opbouw waarin taaksoorten gescheiden zijn en er een sterke arbeidsdeling is, versterken statusverschillen en verkokering. Dit bemoeilijkt of blokkeert verandering. Door een sterke arbeidsdeling zijn leidinggevend en medewerkers niet in staat om soepel om te gaan met omgevingsveranderingen. Zij worden geconfronteerd met coördinatieproblemen doordat zij de flexibiliteit missen om te gaan met toenemende complexiteit (Boonstra, 1991; Kuipers & Van Amelsfoort, 1994).

Het structuurperspectief nodigt uit tot het direct aan elkaar koppelen van structuur en gedrag. Door de structuur te veranderen, zou de cultuur van een organisatie eveneens veranderen. Mensen gaan zich naar structuur gedragen, worden een representatie van structuur. De veronderstelling dat structuurwijzigingen leiden tot cultuurverandering gaat voorbij aan keuze- en handelingsruimte van actoren in organisaties. Actoren in organisaties worden dan haast willoze marionetten die zich aanpassen aan de handelingen van de spelers. Ook nodigt het structuurperspectief uit tot het zoeken van falen in louter structuurkenmerken. Dat impliceert de wel erg deterministische visie dat structuur alle handelen stuurt en inperkt.

### 2.2.3 Technologie

Ook technologie in een organisatie is een breed begrip dat op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Technologie kan worden gezien als technische infrastructuur, als technische activiteiten zoals vaardigheden en methoden en ten slotte als sociale inrichting, zoals in de vorm van een fabriek of bureaucratie (Winner, 1974). Het hier behandelde technologische perspectief veronderstelt dat belemmeringen in veranderprocessen kunnen worden gezocht in technologie en de toepassingen daarvan in organisaties. Verouderde technologie bijvoorbeeld kan een belemmering voor veran-

dering vormen. Vooral grote en gevestigde organisaties in de financiële dienstensector hebben problemen met beproefde en verouderde systemen omdat zij in de vroege jaren zeventig sterk hebben geïnvesteerd in de nieuwste technologie die nu als verouderd wordt gezien. Deze technologie loopt over het algemeen op mainframe computers en vormt vaak de kern van het werksysteem van banken en verzekeringsmaatschappijen. Probleem met dergelijke systemen is dat er daarin weinig of geen verbindingen zijn tussen functies, omdat die destijds niet nodig werden geacht. De systemen zijn vaak traag en duur in onderhoud. Door hun centrale rol in het functioneren van het bedrijf is vervanging van deze systemen problematisch. Daarnaast hebben de mensen die de kennis van deze systemen in huis hadden, vaak de organisatie al verlaten met als gevolg dat niemand weet hoe de systemen waren gebouwd en hoe ze kunnen worden aangepast of vervangen (Vermeulen, 2002).

Volgens technologisch deterministische perspectieven past er een bepaalde organisatievorm bij elke technische situatie, variërend in complexiteit. Ook de voorspelbaarheid van het werk zou de organisatievorm bepalen: bij routinewerkzaamheden past een andere manier van coördineren en controleren van het werk en een andere mate van handelingsvrijheid dan bij niet-routinematig werk. Volgens technologisch-deterministische perspectieven zou technologie als onveranderlijk kenmerk de inrichting van een organisatie bepalen (vgl. Perrow, 1967). Sociale vooruitgang zou dan ook worden aangedreven door technologische innovatie, hetgeen technologische innovatie volgens dit perspectief onvermijdelijk maakt: immers, zonder technologische innovatie geen sociale vooruitgang. Managers kunnen er vanuit een technologisch-deterministisch perspectief van overtuigd raken dat nieuwe technologie bijvoorbeeld zal leiden tot produktiviteitstoenamen (vgl. Leonardi, 2004). Een soortgelijk perspectief op organisaties en verandering vinden we terug in gebruik van technologie in veranderprocessen. Een technologisch deterministisch perspectief zorgt ervoor dat mensen erop vertrouwen dat de succeskans van een veranderproces wordt vergroot als de meest passende instrumenten worden gekozen en op het juiste moment worden ingezet. Analyse van bedrijfsprocessen en systeemarchitectuur bijvoorbeeld wordt vaak als onmisbaar genoemd voor een effectief veranderproces. Deze analyse zou vervolgens managers en adviseurs in staat stellen om problemen in het technische systeem te interpreteren en oplossingen te vinden. Een dergelijk managementperspectief representeert een relatief mechanische en eenzijdige manier van kijken naar communiceren en gaat voorbij aan keuze- en handelingsvrijheid van mensen.

#### 2.2.4 De cultuur van een organisatie en de relatie met de leidinggevende

Verschillende communicatiewetenschappelijke auteurs zetten naast een informatieperspectief op communiceren, een perspectief gericht op communicatie als het creëren van groepsidentiteit, een gemeenschapsgevoel (Meyer & Allen, 1997; De Ridder, 2002; Postmes, Tanis & De Wit, 2001): het cultuurscheppend perspectief. Het uitgangspunt in deze benadering is minder instrumenteel en meer relationeel van aard dan het informatieperspectief: het gaat om communicatie *tussen* mensen in plaats van communicatie als een boodschap van de zender naar ontvanger. Communicatie is in de relatie tussen organisatieleden een middel om te komen tot een gedeelde en gedragen beleidsvorming. Komen tot consensus staat in dit perspectief centraal en uit dit proces ontstaat organisatie (Van Ruler, 2004a) en cultuur. Consensus is in veel organisaties vaak geen doel of uitkomst van communicatieprocessen. Wel worden problemen die in com-



municatieprocessen ontstaan vanuit een managementperspectief vaak toegeschreven aan de cultuur van een organisatie. Cultuur wordt in dit geval een belemmering voor veranderprocessen, als zou het een op zich staand iets zijn. Het is daarnaast volgens dit perspectief een verantwoordelijkheid van het management om op cultuur te sturen, met communicatie als één van de middelen daartoe (vgl. Van Ruler, 2004a).

Cultuur wordt op veel verschillende manieren omschreven, variërend van het ideeënsysteem van een groep mensen tot de manier van omgaan met elkaar. Bij een veel gebruikte manier van kijken naar cultuur wordt cultuur gezien als opgebouwd uit verschillende 'lagen' zoals de schillen van een ui. Het is een patroon van basisassumpties die door een groep zijn uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld als groepsleden leren omgaan met problemen van externe aanpassing en interne integratie (Schein, 1985; Van Hoewijk, 1988). De buitenste laag is de laag die voor iedereen zichtbaar is. Deze laag bestaat uit artefacten, creaties en uiterlijke representaties van cultuur. Ze komen bijvoorbeeld tot uiting in de manier waarop mensen zich kleden en met elkaar praten: in gedragscodes, rituelen en procedures. Daaronder zit een laag die bestaat uit symbolen, verhalen en helden die fungeren als rolmodellen. Dan volgt een laag van waarden en normen, bestaande uit redenen of rechtvaardigingen voor het gedrag van mensen. De kern wordt gevormd door voor waar aangenomen basisassumpties, onbewuste fundamentele veronderstellingen (Schein, 1985; Van Hoewijk, 1988). Van zulke onderliggende waarden, normen en aannames zijn mensen zich meestal niet bewust. Organisatiecultuur is stabiel omdat waarden en normen relatief moeilijk te veranderen zijn. Dat komt door de binding die men ermee heeft en de zekerheden die er aan kunnen worden ontleend (Boonstra, 1996).

Vanuit het cultuurperspectief wordt verondersteld dat culturen in organisaties van elkaar verschillen en dat de aard van de cultuur het succes van veranderprocessen bepaalt. Een cultuur met een klantgerichte instelling, een innovatief beleid en een nadruk op continue ontwikkeling zijn volgens dit perspectief de basis voor het succes van organisaties. Het cultuurperspectief zoekt de achtergrond voor weerstand tegen verandering in de kenmerken van de organisatiecultuur. Zij kijkt bijvoorbeeld naar heersende gedragscodes rond motivatie voor veranderen, werkethiek die conflicteert met de inzet die in een veranderproces nodig is en verschillen in culturele achtergronden. Een voorbeeld van een uitspraak vanuit dit perspectief is: 'het zit in de cultuur van ons bedrijf, mensen zetten de hakken hier altijd in het zand'. Culturen kunnen volgens dit perspectief beïnvloed worden om beoogde veranderingen gemakkelijker door te voeren (vgl. Cozijnsen & Vrakking, 1992). Cultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: Leiders creëren culturen, maar culturen creëren ook toekomstige generaties van leiders. Cultuur wordt gecreëerd in en door de handelingen van leiders en wordt ingebed en versterkt door leiders. Wanneer een cultuur disfunctioneel wordt, is leiderschap nodig om de groep te helpen de culturele assumpties af te leren en nieuwe assumpties aan te leren (Schein, 1991). Van der Vlist concludeert dat de invloed van topleiderschap op de cultuur van een organisatie groot is in centralistisch geleide organisaties. In minder centralistische organisaties kan ook het midden en lager management grote invloed uitoefenen op de cultuur van eenheden, afdelingen of teams (Van der Vlist, 1991). Leidinggevend vertonen voorbeeldgedrag, geven bepaalde ruimte voor initiatieven en beïnvloeden de manier waarop besluiten worden genomen. Zij hebben grote invloed op de motivatie van werknemers en daarmee op de cultuur van groepen, afdelingen en organisaties en op het succes of het falen van een

veranderproces. Leidinggeevenden kunnen een open, enthousiasmerende en veranderende gerichte cultuur van hun groep of afdeling stimuleren. Anderzijds worden leidinggeevenden als individu vaak gezien als bron van weerstand tegen verandering (Ansoff & McDonnell, 1990). Door hun relatie met medewerkers beïnvloeden zij het perspectief op verandering. Dat betekent dat zij kunnen bijdragen aan een negatief perspectief op verandering en daardoor aan 'weerstand' in teams, afdelingen of organisaties. Leidinggeevenden kunnen een bron van 'weerstand' zijn wanneer gepoogd wordt een organisatie te veranderen van een mechanistisch-bureaucratische naar een organische, productgerichte organisatie. Weerstand bij leidinggeevenden is volgens dit perspectief te begrijpen door te kijken naar de sociaal-culturele omgeving van de organisatie. Deze heeft een soms eeuwenoude historie waarbij de starre en regels- en proceduregedreven mechanische aard van de organisatie sterk aansluit (Van der Vlist, 1991). Ook wordt wel beweerd dat weerstand tegen veranderingen vooral bij het middenkader management te vinden is omdat juist bij deze groep de eigen positie meer in het geding is dan bij medewerkers. Leidinggeevenden hebben daarnaast gezag verworven in gespecialiseerde posities, wat lastig over te brengen is naar een andere functie (Wissema, Messers & Weijers, 1996).

Hoewel boeiend wordt weerstand in dit perspectief gezien als een psychologische gemoedstoestand van leidinggeevenden en medewerkers of als cultuurkenmerk die een barrière vormt voor verandering. Cultuur op haar beurt is een manier van handelen die 'vastzit' in de hoofden van organisatieleden en afgeleerd moet worden. Aan samenhang met bijvoorbeeld de aanpak van veranderprocessen wordt in deze benadering voorbijgegaan.

### 2.2.5 Mensen in organisaties

Zoals hiervoor beschreven geven (top)managers vaak als verklaring voor het falen van veranderprocessen 'de mensen willen niet mee': er is een lage veranderingsbereidheid van mensen of 'weerstand'. Weerstand wordt vanuit dit perspectief gezien als een irrationele en onvermijdelijke gedragsrespons op verandering. Mensen in organisaties worden vervolgens gezien als een barrière voor verandering (vgl. Cozijnsen & Vrakking, 1995; Metselaar, 1997). Psychologische perspectieven verklaren weerstand uit een behoefte aan stabiliteit, individuele onzekerheidsreductie en angst. Die kan bijvoorbeeld voortkomen uit de angst om overbodig te worden in de veranderde organisatie, uit onvoldoende vertrouwen in het eigen kunnen of de eigen capaciteit (Ansoff & McDonnell, 1990; Heller, 1994). Andere psychologische factoren zijn desinteresse van de manager, gebrek aan vertrouwen in anderen, veiligheidsbehoefte en wens tot behoud van de status quo. Sociaal psychologische verklaringen zoeken weerstand tegen veranderingen in sociale processen, zoals groepsolidariteit, het verwerpen van buitenstaanders of een discrepantie tussen de verandering en de bestaande normen, waarden en consensus. Weerstand wordt ook wel toegeschreven aan persoonlijke taxatie van organisatieleden dat de organisatie onvoldoende veranderingsmogelijkheden heeft. Een andere redenatie is dat een veranderkundige onvoldoende bekwaamheden bezit om de verandering te implementeren (Cozijnsen & Vrakking, 1995; Ansoff & McDonnell, 1990). Weer een ander perspectief verklaart weerstand tegen verandering uit onbegrip over wat men met de verandering wil, waarom en hoe. Wanneer er geen planning voor informatie, inbreng en communicatie wordt gemaakt, zou dit tot weerstand tegen verandering leiden (Wissema, Messers & Weijers, 1996). Wanneer commu-

nicatie niet op een juiste manier wordt gemanaged, zou dit resulteren in geruchten en weerstand (vgl. DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994; Smeltzer & Zener, 1992). Aandacht voor de sociaal-emotionele kant van werknemers wordt dan een manier om medewerkers te beïnvloeden en motiveren. Communicatie is in dit perspectief een persuasief en sterk prescriptief managementmiddel dat, wanneer op de juiste wijze ingezet, positieve effecten op de organisatie en veranderingen teweeg brengt (Van Ruler, 2004a). Duidelijke doelen, een sfeer van vertrouwen, overeenstemming over de strategie, een duidelijke structuur, een afwezigheid van cultuurkloven en goede bedrijfsresultaten helpen volgens dit perspectief weerstand voorkomen. Ook door de afstand tussen management en medewerkers te verkleinen zou weerstand verkleind of voorkomen kunnen worden. Ten slotte dragen volgens dit perspectief het geven van gewennings-tijd, technische voorbereiding van veranderingen, kunnen bijsturen van veranderingen, niet te veel veranderingen tegelijkertijd en afwezigheid van gedwongen ontslag bij aan het voorkomen van weerstand tegen verandering (Wissema, Messers & Weijers, 1996).

Opmerkelijk aan deze perspectieven op weerstand is dat ze weerstand allemaal als gegeven beschouwen. Oorzaken voor het moeizame verloop van verandering worden in dergelijke perspectieven gezocht 'bij de ander' (vgl. Dent & Galloway Goldberg, 1999). Onzekerheid, angst, veiligheidsbehoefte en gebrek aan vertrouwen lijken voorbehouden aan degenen die buiten verandering staan en veranderingen 'ondergaan'. Ook het op een juiste manier overdragen van informatie over veranderingen als strategie om weerstand te voorkomen stelt niet de veranderingen zelf ter discussie, maar lijkt een legitimatiemiddel van veranderingen voor het management. Het veronderstelt een reactieve houding van degenen lager in de hiërarchie.

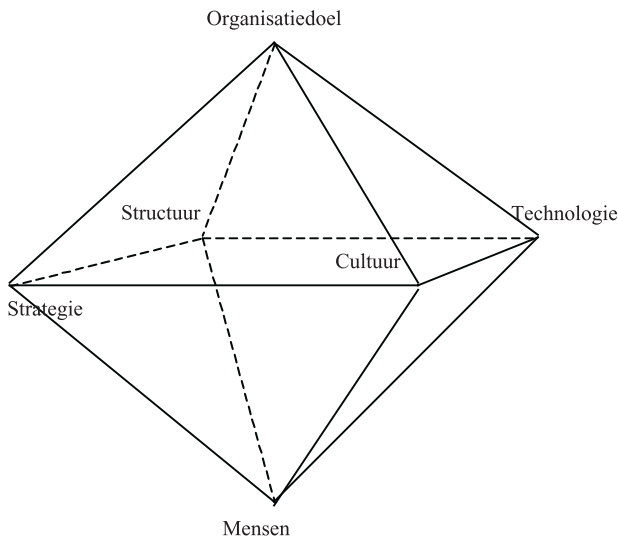
### 2.2.6 Politieke relaties en gerichtheid op eigen belangen

Een veel gehoorde verklaring voor weerstand tegen verandering is afkomstig uit het politiek-culturele veld. Cultuur wordt in dit perspectief verbonden met macht en invloedsuitoefening. Het machtspectief geeft vooral inzichten in organisaties waarin sprake is van sterke belangenverstrengelingen en verschillende belangengroeperingen. Deze pogen invloed uit te oefenen op het veranderproces om eigen belangen, doelen en posities te waarborgen en vormen daartoe coalities (Morgan, 1986; Cozijnsen & Vrakking, 1995; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). De mate van macht en invloedsuitoefening verschilt volgens dit perspectief per organisatie of per groep. Er kunnen verschillende groepen met bijpassende culturen en bijbehorende invloedssferen worden onderscheiden. Een voorbeeld geven Ansoff en McDonnell in hun beschrijving van zwakke, sterke en militante culturen. Zwakke culturen bestaan uit groepen mensen die weinig overtuigingen hebben. Deze groepen mensen zijn gemakkelijk te beïnvloeden. Sterke culturen hebben juist sterke overtuigingen die zij gebruiken om zichzelf te verdedigen. Militante culturen maken gebruik van alle mogelijkheden tot machtsuitoefening die zij hebben om hun werkelijkheidsbeeld aan anderen op te leggen. De mate van weerstand wordt volgens dit perspectief bepaald door de cultuur en de kracht van de invloed die een groep kan uitoefenen (Ansoff & McDonnell, 1990). Een andere verklaring schrijft weerstand toe aan de mate waarin een verandering een bedreiging vormt voor bestaande macht en invloed van bepaalde organisatieleden. Een verklaring vanuit een belangenperspectief is dat weerstand kan optreden als een organisatie weinig gunstige voorwaarden biedt om te veranderen (Cozijnsen & Vrakking, 1995; Ansoff & McDonnell, 1990).

Het mensbeeld van het machts perspectief is boeiend. Mensen in organisaties zijn in dit perspectief rationeel denkende actoren die elke situatie inschatten naar de voor- en nadelen die hen dat oplevert. Van daaruit handelen zij strategisch door anderen te beïnvloeden. Dit is een tegenstelling tot eerder beschreven perspectieven die actoren in veranderprocessen positioneren als willoze en beïnvloedbare objecten. Hoewel het machtspectief boeiende inzichten biedt, heeft het geen oog voor benaderingen die moeizame verandering verklaren vanuit de manier waarop gehandeld en samengewerkt wordt in veranderprocessen.

### 2.2.7 Organisaties als entiteiten en mensen als onderdelen in de machine

De bovenstaande verklaringen helpen ons om inzicht te krijgen in de weerbarstigheid van veranderprocessen, maar ik vraag me af of ze werkelijk kunnen helpen in het begrijpen van de complexiteit van processen van veranderen. Uitgangspunt van deze perspectieven lijkt dat 'anderen veranderd moeten worden' om verandering op gang te brengen en succesvol te maken. Ze bieden een relatief eenzijdig perspectief op het falen van veranderprocessen. Vanuit een integraal perspectief hangen de perspectieven samen en beïnvloeden ze elkaar. Mensen, cultuur, structuur en beleid zijn geen los van elkaar staande elementen, hoewel ze vaak zo worden gezien (Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Kuipers & Van Amelsfoort, 1994). De Leidse Octaëder biedt een voorbeeld van een integrale benadering van zes clusters van organisatie aspecten en de relaties daartussen.



**Figuur 2.1:** De Leidse Octaëder (Steensma, Dementin & Allegro, 1996)

Cultuur en structuur bijvoorbeeld hangen samen en beïnvloeden elkaar. Cultuur wordt gevormd door de kenmerken van de organisatie en processen en gebeurtenissen in de organisatie waarmee werknemers zijn geconfronteerd, zoals eerdere veranderprocessen. Cultuur beïnvloedt vervolgens de wijze waarop mensen reageren op processen en gebeurtenissen. Op deze manier beïnvloedt het de wijze van invloed uitoefenen van verschillende groepen en individuen. De sociotechniek is een voorbeeld van een benadering waarin structuur wordt gezien als een voedingsbodemp voor cultuur (Kuipers & Van Amelsfoort, 1994). Toch lijken veel gehoorde argumenten van bestuurders paradoxaal als zij beweren dat de cultuur in de organisatie wel mee verandert als maar eerst de structuur van de organisatie wordt veranderd. Verandering van (een deel van de) context zou dan als vanzelf verandering van normen, waarden en achterliggende assumpties van mensen tot gevolg hebben.

De veranderaanpak en de gehanteerde veranderstrategie worden in het integrale organisatieperspectief over het hoofd gezien als barrières voor verandering. Begeleiders van veranderprocessen hebben zich vaak bekwaamd in de organisatiekunde. Deze discipline houdt zich vooral bezig met het beschrijven en analyseren van hoe organisaties in elkaar steken, onder welke criteria ze ontworpen moeten worden en onder welke omstandigheden ze doelmatig kunnen functioneren. Het gaat daarbij om de meer statische kenmerken in een organisatie (Marx, 1987; Boonstra, 2000). De verklaringen uit bedrijfskundige, organisatiekundige en sociaal wetenschappelijke literatuur suggereren dat weerbaarheid van veranderprocessen aan verschillende interne factoren te wijten is, die buiten het handelen van de verandermanagers vallen. Deze worden vaak aspectmatig bekeken, als zou één aspect of kenmerk in hoofdzaak verantwoordelijk zijn voor het lastige verloop van veranderingen (Hosking & Morley, 1991; Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Een paradoxale cirkelredenering lijkt hieruit te resulteren. Relatief statische kenmerken worden gezien als aanleiding tot verandering, beperkende factor in verandering en bepalend in de aanpak en sturing van verandering. Als veranderingen niet, of niet naar tevredenheid worden gerealiseerd, worden oorzaken daarvan eveneens gezocht in relatief statische verklaringen. Deze statische kenmerken zijn vaak datgene wat wordt veranderd, ze bepalen hoe er gestuurd wordt, hoe organisaties ingericht worden en hoe veranderprocessen aangepakt worden. Daarmee wordt de handelingsruimte beperkt. Er lijken geen alternatieve handelingsmogelijkheden en verbetering mogelijk en er ontstaat een *self-fulfilling prophecy*.

Deze manier van kijken representeert een *entitatief* perspectief op organiseren. Het entitatieve perspectief legt de nadruk op de kenmerken en het gedrag van individuen en groepen in organisaties, zoals motivatie, werkhouding, leiderschap en groepsdynamiek. In dit perspectief staan mensen centraal, maar gek genoeg is het perspectief op personen, sociale relaties en sociale interactie mechanisch en daardoor levenloos. Het gevaar van het entitatieve perspectief is dat problemen vooral of uitsluitend vanuit dit perspectief worden bekeken (Hosking & Morley, 1991). Het perspectief op organisatieverandering is gespecialiseerd, functioneel en organisatiekundig (Marx, 1987; Boonstra, 1996). Dit functionele denken ligt ten grondslag aan het hele proces van organiseren, van de strategische koers en missie tot en met het primaire bedrijfsproces. Strategie bijvoorbeeld wordt vanuit dit perspectief gezien als de respons die 'een organisatie' maakt op 'de omgeving'. Strategie wordt op deze wijze gedepersonaliseerd. Het wordt in mechanische termen een 'ding' dat zich op een bepaalde of te bepalen manier beweegt, in plaats van een spel dat managers spelen. Dit mechanistische perspectief

kan leiden tot een gebrek aan inzicht in hoe complex strategisch management en verandermanagement eigenlijk is (Stacey, 1996).

Inzichten die suggereren dat cultuur, structuur en mensen 'aspecten' zijn die 'kunnen worden veranderd of aangepast' en waarbij verandering in het ene aspect verandering in het andere aspect oproept, lijken te eenvoudig om de complexiteit van verandering werkelijk te kunnen begrijpen. Elk van deze aspectmatige verklaringen zoekt het falen van veranderprocessen buiten het handelen van de verandermanagers. Er is in deze perspectieven nauwelijks aandacht voor de dynamische interactieprocessen tussen actoren die betrokken zijn bij een veranderproces. Dergelijke verklaringen lijken aan de oppervlakte te blijven liggen. Het proces van veranderen, de veranderaanpak, de dynamische interactie en ruimte voor verschillende perspectieven van betrokkenen dreigen ondergesneeuwd te raken (Marx, 1987; Boonstra, 1996). Boeiend is de vraag hoe een dergelijk entitatief perspectief samenhangt met de aanpak van veranderingen en het handelen van managers in veranderprocessen. Dat brengt me op proces- en interactieperspectieven op het lastige verloop van veranderprocessen. Deze perspectieven richten zich op het handelen van actoren in moeizaam verlopende veranderingen.

### 2.3 Veranderkundige perspectieven: de aanpak van veranderprocessen

Vanuit een veranderkundig perspectief zijn kenmerken van organisaties, zoals technologie en de gevolgen daarvan, het gevolg van managementpercepties en -handelen. Dat betekent dat er vanuit dit perspectief geen onvermijdelijk verband bestaat tussen bijvoorbeeld technologie en structuur of structuur en veranderaanpak, maar dat daarin keuzevrijheid bestaat. Actoren in veranderprocessen kunnen afwegingen en keuzes maken over doelen, aanpak en sturing van veranderingen. De oorzaak voor het moeizaam verloop van veranderingen ligt volgens procesperspectieven niet in statische organisatiekenmerken of in kenmerken van mensen in organisaties, buiten het handelen van verandermanagers. De oorzaak ligt in de keuzes die verandermanagers maken in veranderprocessen en de daaruit resulterende manieren waarop veranderprocessen worden aangepakt, gestuurd en gemanaged. Er worden binnen het veranderkundige perspectief vaak twee, schijnbaar tegengestelde, veranderaanpakken onderscheiden: ontwerpen en ontwikkelen.

#### 2.3.1 Ontwerp- en ontwikkelperspectieven

Organisaties kiezen veelal voor een geplande aanpak van organisatieverandering met sturing door de top van de organisatie, ondersteund door experts (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Boonstra, 1993). Boonstra en van der Vlist (Boonstra, 1996) beschrijven dergelijke 'ontwerpbenaderingen' van organisatieverandering als het ontwerp van een nieuwe organisatie, waarbij algemeen geldende regels en methoden worden gehanteerd. Het probleem wordt bekend verondersteld, hetgeen verandering discontinu maakt. De benadering is geconcentreerd op het oplossen van het probleem. De coördinatie wordt topdown gestuurd door het management, hetgeen participatie van organisatieleden moeilijk maakt. Deze hiërarchie is vaak in de veranderaanpak en de communicatie terug te vinden. Dat maakt het volgens dit perspectief in gesegmenteerde, hiërarchische organisaties lastig veranderen.

Er wordt in ontwerpmatige veranderingen veelal gebruik gemaakt van standaard instrumenten zoals SWOT analyses, *Balanced Score Card* en andere analysemethoden (vgl. Cozijnsen & Vrakking, 1992). Op grond van deze analyses pleegt het management

sturende acties op aspectmatige factoren. Initiatieven vanuit de basis van de organisatie worden vaak niet gestimuleerd. Strategieën die in het verleden succesvol waren, lijken ongewijzigd te worden toegepast in een nieuwe situatie. Pasklare, opgelegde verandering waardoor geplande verandering wordt gekarakteriseerd, dient als spil voor het lanceren en sturen van de verandering door de gehele organisatie. Het middenmanagement is verantwoordelijk voor het runnen van de bedrijfsonderdelen. Van hen wordt in deze aanpak verwacht dat zij zich aan de plannen van de top conformeren. De kennis en ervaring die binnen deze groep aanwezig is, wordt vaak niet benut. Dat komt de kwaliteit van de beslissingen niet ten goede. Wel wordt het middenmanagement dikwijls verantwoordelijk gehouden voor het uitvoeren van het project. Gevolg hiervan is weinig herkenning in de genomen beslissingen en weinig steun en commitment voor het proces. Een van boven opgelegde organisatieverandering, waarbij middenkadermanagers de verantwoording voor het uitvoeren van het project toegeschoven krijgen, leidt vaak tot een atmosfeer van onzekerheid, hetgeen managers immobiliseert in plaats van hen tot innovatie te stimuleren (Kanter, 1983).

De ontwerpbenadering wordt gekenmerkt door informatie- en overredingsmodellen van communiceren. Dergelijke perspectieven zien communiceren als het transporteren van informatie en het beïnvloeden van gedrag. Communicatie is verspreiding van informatie over plannen en besluiten naar bepaalde groepen mensen in de organisatie. Het doel hiervan is overdracht van kennis om onzekerheden te voorkomen of op te lossen (vgl. Van Ruler, 2003; Van Ruler, 2004a; Van Ruler, 2004b). Daarnaast is communicatie vanuit een ontwerpbenadering de orkestratie van formele communicatie, bedoeld om een positieve uitgangssituatie te creëren voor verandering. Het gaat er bijvoorbeeld om bepaalde groepen organisatieleden te overtuigen van de juistheid van beslissingen over veranderingen (vgl. Van Ruler, 2003; Van Ruler, 2004b).

Communicatietechnologie is het management instrument dat zenden en ontvangen van boodschappen optimaliseert (vgl. De Moor, 1998) en er voor zorgt dat de juiste uitgangssituatie voor verandering wordt gecreëerd. Er wordt vertrouwd op de inzet van de juiste communicatietechnologie op het juiste moment. De gedachte is dat, door te communiceren middels verschillende media er meer effectiviteit wordt bereikt dan wanneer slechts één middel wordt gebruikt. Ook de frequentie van communicatie zou een positief effect hebben: hoe vaker boodschappen worden herhaald, hoe beter de inhoud van de boodschap blijft hangen (Klein, 1996; Daft & Lengel, 1984). De bedoeling hiervan is om ervoor te zorgen dat mensen de noodzaak van verandering begrijpen om daarmee geruchten en negatieve gevoelens te voorkomen. Verandering moet in dit perspectief gerechtvaardigd worden, onzekerheid tegengegaan worden en de organisatie 'klaar gemaakt worden' voor verandering middels communicatie (Klein, 1996).

Vanuit een ontwikkelbenadering (Boonstra, 1996) worden organisatieleden betrokken bij het analyseren van problemen. Zij leren zelf vorm te geven aan het veranderproces. Organizatieverandering wordt beschouwd als een geleidelijk proces dat zich gedurende het traject ontwikkelt en aanpast en daardoor flexibel is. Waar de ontwerpbenadering gericht is op de formele organisatie, is de ontwikkelbenadering gericht op het gedrag van mensen (Ganzevoort, 1985). Mensen in de organisatie worden gezien als bron van kennis en ervaring, die kan bijdragen aan een veranderproces. Medewerkers worden betrokken bij het definiëren van problemen of aanleidingen tot veranderen. De doelen en de aanpak van het veranderproces worden tijdens het proces gezamenlijk vastgesteld. De manier van veranderen wordt afhankelijk gemaakt van het proces.

De planning van het proces is slechts globaal. Het perspectief op communicatie is relationeel van aard: door bottom up communicatie en aandacht voor ideeën van medewerkers wordt draagvlak gecreëerd voor veranderingen (vgl. Van Ruler, 2004a; Van Ruler, 2004b). Er is veel ruimte voor overleg, openheid en voor het uitwisselen van ervaringen en ideeën met als doel met en van elkaar te leren (Boonstra, 1996). In Tabel 2.1 worden de principes en achtergronden van de ontwerp- en de ontwikkelbenadering samengevat.

**Tabel 2.1:** Ontwerpen en ontwikkelen (vgl. Boonstra, 1996)

	Ontwerpen	Ontwikkelen
Mensbeeld	Onderdeel in de machine. Organisatie als bron van tekortkomingen waaraan gesleuteld moet worden	Bron van kennis en ervaring
Communicatie in de organisatie	Informatief, persuasief	Relationeel
Probleem	Probleem bekend verondersteld	Organisatieleden betrokken bij analyseren problemen.
Doelen	Begint met het vaststellen van duidelijke en abstracte doelen	Doelen gaandeweg vastgesteld
Aard van de doelen	Ontwerpen nieuwe organisatie	Gedragsverandering en zelflerend vermogen
Besluitvorming	Sterk gestructureerd en geformaliseerd besluitvormingsproces	Gezamenlijk en tijdens proces steeds nadenken over proces en stappen
Initiatie en controle	Veranderingen geïnitieerd en gecontroleerd vanuit top	Mogelijkheden voor overleg, tussentijdse bijstelling
Communicatie in verandering	Topdown met gebruik van dwang en overtuiging	Bottom up middels participatieve besluitvorming
Wijze van uitdragen verandering	Achteraf aanvaardbaar maken nieuwe organisatie tijdens implementatie en zoeken naar oplossing voor weerstanden	Organisatieleden leren zelfstandig vormgeven aan veranderproces
Uitgangspunt voor verandering	Scheiding tussen denken en doen, ontwerp en implementatie	Iteratief vloeiend verloop probleem-analyse, doelbepaling en verandering
Methoden voor verandering	Algemeen geldende ontwerpregels en -methoden	Geen vaste modellen, regels, methoden
Perspectief op proces	Eenmalig en lineair proces	Gefaseerde en geleidelijke verandering
Procesverloop	Aandacht gericht op gewenste output organisatie, formeel veranderproces	Globale planning
Richting aanpak	Oplossingsgerichte aanpak	Werkwijze afhankelijk van procesverloop
Vrijheidsgraden	Beperkt aantal vrijheidsgraden	Flexibiliteit en vrijheid binnen kaders
Perspectief op participatie	Weinig of geen participatie organisatieleden	Organisatieleden bij alle fasen betrokken



	Ontwerpen	Ontwikkelen
Perspectief op weerstand	Uiting van verzet die moet worden overwonnen	Uiting van betrokkenheid die serieus moet worden genomen en gezien als inbreng in verandering
Omgaan met verschillende perspectieven	Weinig of geen ruimte voor meningsverschillen	Ruimte voor, gebruik maken van ervaringen en ideeën vanuit de basis.
Continuïteit	Na invoering nieuwe organisatie en bereiken stabiele eindsituatie wordt veranderproces beëindigd	Steeds ontwikkelen en leren

### 2.3.2 Ontwerpen, ontwikkelen en positioneel denken

Veranderkundige perspectieven geven een andere kijk op succes en falen in veranderprocessen doordat zij het perspectief verplaatsen van aspectmatige organisatiekenmerken naar het handelen van verandermanagers. Ze signaleren problemen met de ontwerpaanpak en bieden een alternatief dat de nadruk legt op het betrekken van mensen in de organisatie bij het gehele veranderproces. De kritiek op ontwerp-perspectieven is dat de organisatie wordt gezien als een statische 'machine' of systeem dat beschreven en geanalyseerd kan worden. Op basis van deze analyse kunnen aspecten binnen het systeem zodanig aangepast worden dat ze doelmatiger zullen functioneren. De kijk op mensen en de wijze van veranderen middels ontwerpen en implementeren weerspiegelen het technisch systeemdenken. Beslissingen over de organisatie en de veranderingen worden uitsluitend genomen door het management. Veel voorkomende en toegepaste voorbeelden van ontwerpmatige benaderingen zijn *Business Process Redesign*, *Total Quality Management*, ISO-certificering en *Balanced Score Card* (Boonstra, 2000).

De ontwikkelbenadering legt de nadruk op de mens in de organisatie en de gezamenlijkheid in het vormgeven van veranderingen. Deze benadering is terug te herleiden tot de *Human relations* benadering die zich richt op verbetering van de menselijke verhoudingen binnen sociale systemen (Kuipers & Van Amelsfoort, 1994). Hoewel de ontwikkelbenadering een alternatief lijkt te zijn voor de ontwerpbenadering, hanteert het vergelijkbare uitgangspunten. Beide benaderingen baseren zich op de uitgangspunten van planmatig veranderen (Boonstra, 2000). Bij beide ligt de nadruk op het veranderen van gedrag van organisatieleden vanuit een standpunt waarin technische systemen en mensen als 'entiteiten' worden gezien. Daarmee worden beide in meer of mindere mate gekenmerkt door positionele uitgangspunten. Positioneel organiseren kent een hiërarchische rangordening van mensen op posities en de machine als metafoor voor het ontwerp van een organisatie (Wierdsma, 1999). Actoren hoger in de hiërarchie sturen het gedrag van mensen lager in de hiërarchie. De nadruk bij toezicht op de uitvoering ligt op vergelijking van de resultaten met door het management beoogde doelen. Als de resultaten afwijken van deze norm, corrigeren managers het systeem zodanig dat de beoogde doelen kunnen worden gerealiseerd. Deze correctieve acties baseren ze op een in hun perspectief representatief model van de 'werkelijkheid'. Dit model is gebaseerd op verzamelde kennis over wetmatigheden van relaties in de werkelijkheid. Die resulteert in voorschriften, verklaringen en voorspelling en maakt besturen, beheersing en regulering mogelijk. Het verzamelen van meer kennis van wetmatigheden verrijkt het model en verschaft meer mogelijkheden voor externe sturing

en beheersing. Van leidinggevend wordt vervolgens verwacht dat zij deze kennis van wetmatigheden omzetten in beslissingen en maatregelen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij deze maatregelen volgen en uitvoeren (Wierdsma, 1999). In de ontwikkelaanpak wordt dit proces samen met medewerkers ingegaan, maar de invalshoek is in wezen positioneel. Medewerkers worden gezien als capaciteitsleveranciers en de kennis die medewerkers bezitten wordt gebruikt om het veranderproces effectiever te maken. Medewerkers zijn naast subject vooral object van verandering: de organisatie moet worden veranderd en dus moeten de medewerkers worden veranderd. Ze moeten anders leren werken, flexibeler worden, efficiënter worden. Medewerkers mogen wel meedenken over een aanpak om dit te realiseren en worden daartoe verleid, hoewel binnen de door het management gestelde kaders. Daarmee is er binnen dit perspectief onvoldoende aandacht voor problemen en vraagstukken die liggen in de veronderstellingen van het management over organiseren en veranderen en in interactieprocessen tussen verschillende actoren in organisaties.

## 2.4 Sociaal interpretatieve perspectieven: het handelen van actoren in interactie

Om te kunnen begrijpen waarom veranderprocessen moeizaam verlopen, zouden we ook vanuit een sociaal interpretatief perspectief kunnen kijken naar interactieprocessen tussen betrokken organisatieleden en de assumpties, perspectiefverschillen en handelingspatronen die daarin zichtbaar worden. Dat betekent terug gaan naar de redenties achter keuzen van verandermanagers voor bijvoorbeeld een bepaalde veranderstrategie en -aanpak. Een succesvol verloop van veranderingen en leren wordt gestimuleerd door verschillende perspectieven op een veranderproces te verzamelen en samen betekenis te geven aan deze verschillende perspectieven. Het gaat daarbij om communiceren op een interpersoonlijk en intrapersoonlijk niveau in de vorm van reflectie op denken en handelen. Taal speelt daarin de centrale rol. Taal is ingebed in interactie. Het wordt gebruikt als middel voor reflectie en wordt ontwikkeld door een continu proces van wederzijdse aanpassing (Weick & Westley, 1996). Volgens sociaal interpretatieve perspectieven construeren mensen hun eigen werkelijkheid, hun eigen problemen en successen op basis van hun ervaringen van en in interactie met elkaar. Deze subjectieve realiteit helpt hen om te begrijpen en verklaren wat er aan de hand is. Mensen die met elkaar in gesprek zijn, construeren als het ware samen het gesprek; ze creëren gezamenlijke betekenissen en coördineren het gesprek gezamenlijk. Uitgangspunt is dat een interactief proces, waarin actoren reflecteren op hun acties en op de manier waarop ze leren, bijdraagt aan het genereren van kennis. We kunnen een organisatie begrijpen en ervaren in communicatie en door het proces van communiceren (Dewey, 1916).

Vanuit een veranderkundig perspectief hebben actoren in organisaties keuzevrijheid in de strategie die zij hanteren. Vanuit een sociaal interpretatief perspectief komen gedeelde manieren van denken van mensen in organisaties tot uiting in dergelijke keuzes voor een veranderstrategie en in andere keuzes die in organisaties worden gemaakt. Ze komen naar voren in manieren van communiceren binnen de organisatie en in netwerken en in de assumpties die er in de organisatie leven over de oorzakelijkheid van gebeurtenissen en hoe er georganiseerd zou moeten worden. Verschillen in inzichten en conflicten worden op hun beurt duidelijk door te kijken naar communicatieprocessen tussen belanghebbenden: intenties en assumpties van actoren worden

in communicatieprocessen duidelijk en communicatieprocessen maken processen van organiseren en veranderen en het ontstaan van problemen daarin inzichtelijk.

## 2.5 Strategieën voor verandering

Mijn uitgangspunt is dat wat ieder van ons ziet, begrijpt en doet in een situatie, afhangt van het perspectief van waaruit we naar die situatie kijken. Dit perspectief beïnvloedt hoe keuzen worden gemaakt voor een specifieke strategie voor verandering: gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen spelen een rol in die keuze. De keuze voor een veranderstrategie wordt daarnaast beïnvloed door de mate waarin een situatie zeker en voorspelbaar is en mensen het over een aanpak eens zijn. In onzekere situaties wordt planning en controle steeds lastiger tot onmogelijk en worden het ontdekken en vormgeven van onze toekomst in interactie belangrijker (Stacey, 1996). Verschillende strategieën kennen werelden van verschil in de veronderstellingen die erachter liggen. Conceptuele helderheid in de betekenis van strategie is belangrijk om de communicatie tussen actoren in een veranderproces helder te maken. Op dezelfde manier is het belangrijk om betekenissen te delen en inzichtelijk te maken vanuit welke veronderstellingen mensen denken (De Caluwé, 1998). In deze paragraaf probeer ik meer inzicht te krijgen in de verschillende interpretaties van veranderstrategie om vervolgens patronen in veranderstrategieën te kunnen achterhalen. De literatuur maakt een spectrum aan veranderstrategieën inzichtelijk, die variëren van machtsstrategieën tot leer- en dialoog aanpakken.

### 2.5.1 Machtsstrategie

Hieronder schaar ik alle benaderingen die veronderstellen dat het uitoefenen van positionele of persoonlijke macht nodig is om gedrag te veranderen in een richting die door de machtsuitoefenaar is gewenst. Positionele macht betreft macht voortkomend uit de positie die de actor inneemt in de hiërarchie. Persoonlijke macht betreft macht voortkomend uit bijvoorbeeld kennis, expertise en charisma (Bass, 1960). Machtsmodellen worden gerepresenteerd door een machtsdwang strategie (Chin & Benne, 1969; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Vanuit dit perspectief zien verandermanagers organisaties als systemen waarvan de elementen centraal gecoördineerd en gecontroleerd en in een bepaalde richting gestuurd moeten worden. Deze invalshoek sluit aan bij het entiteitsdenken. Vanuit dit perspectief wordt geprobeerd verandering te realiseren door het toepassen van macht, in een politieke vorm of anderszins. De gedachte is dat dit leidt tot volgzzaamheid van degenen met minder macht aan de plannen en daarmee het leiderschap van degenen met meer macht. Veranderingen worden opgelegd en doorgedrukt en belangen spelen daarbij een grote rol. Het gevolg is een passieve houding van ondergeschikten. Deze veranderstrategie speelt vooral een rol gedurende crisissituaties (Bouwen, 1995), maar wordt van oudsher in verschillende denkbare situaties toegepast. Machtsdenken vinden we in de achterliggende gedachten van verschillende strategiebenaderingen. Uitgangspunt is dat (andere) mensen veranderd moeten worden en dat dat onder bepaalde condities gerealiseerd kan worden. Soms wordt daarbij zodanig omzichtig geïntervenieerd dat degene die beïnvloed en veranderd moet worden, dat accepteert. Verandering wordt bijvoorbeeld gerealiseerd door het afdwingen van opvattingen, het bijsturen van mensen door rationele planning, bijsturing, prikkeling en verleiding, door mensen bewust te maken van hun onbekwaamheid en ze te ondersteunen in het aanleren van de gewenste en 'juiste' manieren

van denken en doen. De nadruk op machtsuitoefening om veranderprocessen op gang te krijgen en gaande te houden is een strategie die we bijvoorbeeld in ontwerpmatige veranderaanpakken tegenkomen.

### 2.5.2 Planmatige strategie

De planmatige strategie gaat ervan uit dat organisaties en mensen te veranderen zijn door overtuiging, rationele besluitvorming en inbreng van kennis door experts, specialisten en topmanagers (Bouwen, 1995; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Empirisch-rationele benaderingen (Chin & Benne, 1969; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998) of overtuigingsstrategieën (Cozijnsen & Vrakking, 1995) van organisatieverandering vormen de methodische uitgangspunten voor verandering. Ten grondslag aan dergelijke strategieën ligt de veronderstelling dat de mens een rationeel wezen is en zijn rationele zelfbelang zal nastreven wanneer dit aan hem of haar is onthuld. De strategie gebruikt argumenten en bewijs om de organisatieleden te overreden tot veranderen over te gaan. Een rationeel persoon of een rationele groep zal een voorgestelde verandering dan ook accepteren wanneer deze verandering kan worden gerechtvaardigd en onderbouwd. Ook zal verandering gemakkelijker worden geaccepteerd wanneer degene die de verandering voorstelt kan aantonen dat de persoon of de groep baat bij de verandering zal hebben. Kennis wordt gebruikt als basis om medewerkers van het belang van verandering te overtuigen door duidelijk te maken waaruit de noodzaak van verandering bestaat. Dat doen verandermanagers door te wijzen op de voordelen van de verandering voor degenen die 'veranderd moeten worden'. Ze sturen daarbij vaak aan op een duidelijke plaatsbepaling van voor- en tegenstanders. Qua invalshoek sluit dit strategische perspectief aan bij het entiteitsdenken en het systeemstructurele perspectief. Er wordt gekeken naar organisaties en mensen in termen van elementen, aspecten of dingen die op rationele wijze te sturen en te veranderen zijn. De planmatige strategie uit zich in eisen aan de formulering van een duidelijk doel, een gedetailleerd ontwerp voor het doel en een stappenplan dat duidelijk maakt hoe het doel kan worden bereikt. De stappen in het proces worden gemonitord en bijgestuurd. De nadruk ligt op planning en beheersing van het resultaat en de weg er naar toe. De resultaten van het proces worden bijgehouden door precieze normen en strakke bewaking, bijvoorbeeld aan de hand van kengetallen (De Caluwé, 1998; Koopman & Pool, 1991). Deze planmatige aspecten vinden we terug in de ontwerpbenadering van organisatieverandering.

### 2.5.3 Onderhandelingsstrategie

Een andere strategie is de onderhandelingsbenadering van organisatieverandering. Uitgangspunt is hier een organisatie waarin sprake is van sterke belangenverstrengelingen en verschillende belangengroeperingen. Deze pogen invloed uit te oefenen op het veranderproces om eigen belangen, doelen en posities te waarborgen en vormen daarbij coalities (Morgan, 1986; Cozijnsen & Vrakking, 1995; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Er is een spanning tussen het streven om het eigen aandeel aan beschikbare middelen te vergroten en anderzijds het totaal aan middelen zo groot mogelijk te laten zijn. Hoewel betrokkenen het oneens zijn, is het voor alle betrokken belangengroeperingen nadelig om de zaak op zijn beloop te laten of te vechten. Het onderhandelingsproces biedt de mogelijkheid om tot overeenstemming te komen: competitie en coöperatie zijn verbonden (Mastenbroek, 1996).

Van onderhandelingsprocessen is vaak sprake tijdens complexe veranderprocessen en politiek gevoelige veranderingen met een grootschalig karakter. Er is sprake van een context van tegengestelde belangen, conflicten en macht. Belangen moeten bijeengebracht worden middels machtsvorming en onderhandeling. In zo'n situatie kan bijvoorbeeld worden onderhandeld over de doelen van het veranderproces en de wijze waarop het is georganiseerd en wordt gemanaged (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998; De Caluwé, 1998). Het proces in de onderhandelingsarena bepaalt de uitkomsten van de onderhandeling en van verandering. In deze arena komen de verschillende perspectieven en belangen bijeen, het spel van invloedsuitoefening, overreding en geven en nemen waarin elk van de spelers rekening houdt met de belangen van de achterban van de betrokken groepen (De Caluwé, 1998). Onderhandelingsbenaderingen worden ook vaak geassocieerd met een teruglopende bemoeienis van hogerhand in organisaties. Meer zelfstandigheid en beslissingsbevoegdheden zorgen voor sterkere horizontale rivaliteit en doen een beroep op het vermogen tot onderhandelen (Mastenbroek, 1996). Hoewel het onderhandelingsperspectief vaak uitgaat van rationele overtuigingen van de spelers, speelt ook intuïtie en een discrepantie tussen de 'wenselijkheid' van elk van de betrokken partijen en 'werkelijkheid' een belangrijke rol: het verschil tussen wat partijen willen en wat er mogelijk is. Belangen van verschillende betrokkenen worden bij elkaar gebracht, coalities worden gevormd en er wordt gepoogd win-win situaties te creëren. Dit proces is lastig te structureren en te plannen (De Caluwé, 1998). Het zoeken van de balans tussen geven en nemen maken onderhandeling tot een lastig proces. Gevaren schuilen onder meer in het blind varen op direct zichtbaar eigenbelang, waardoor gevoelens van teleurstelling en manipulatie en daardoor wantrouwen tussen betrokkenen kan ontstaan. Wanneer onderhandeling doorslaat naar vechtedrag, kan een spiraal van elkaar versterkende vijandelijkheden ontstaan. Om effectief te onderhandelen is het belangrijk om vasthoudendheid te combineren met flexibiliteit. Vier activiteiten kunnen bijdragen aan een effectief onderhandelingsproces:

- Belangen realiseren door te balanceren tussen toegevend en vasthoudend gedrag;
- Machtsbalans beïnvloeden door te streven naar een machts-evenwicht tussen de onderhandelende partijen als voorwaarde voor constructief onderhandelen;
- Een gunstig klimaat creëren door vertrouwen en geloofwaardigheid te scheppen;
- Flexibiliteit bereiken door mogelijkheden te exploreren die bevredigend zijn voor alle partijen (Mastenbroek, 1996).

#### 2.5.4 Programmatische strategie

In de programmatische strategie van organisatieverandering 'verkopen' de initiatoren van de verandering hun plannen aan de mensen in de organisatie. Mensen worden als het ware verleid om er in mee te gaan (vgl. Bouwen, 1995; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Daarbij wordt gebruik gemaakt van elke mogelijke beïnvloedings-techniek. De veronderstelling over veranderen is 'het gaat vanzelf als je het maar stapsgewijs doet en mensen laat wennen en leren'. De leidende veranderstrategie hierbij is de normatief-reëducatieve strategie (Chin & Benne, 1969; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Deze veronderstelt dat handelingen van mensen zijn gebaseerd op sociaal-culturele normen en de commitment van mensen aan deze normen, afhankelijk van hun attitude en waardensystemen. Er verandert volgens dit perspectief alleen iets als normatieve oriëntaties ten opzichte van 'oude' patronen worden veranderd en commitment aan nieuwe patronen wordt ontwikkeld. Daarvoor is nieuwe inhoudelijke

achtergrond nodig en is het nodig de huidige normen ter discussie te stellen. Participatie van organisatieleden is cruciaal in deze benadering (Emans & Bouwmeester, 1997), evenals ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie en de arbeid (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998).

Het perspectief op mensen is entitatief: de mens is de capaciteitsleverancier die moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt om te veranderen. De ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendens moet worden gestimuleerd. Dat kan bijvoorbeeld door mensen te belonen. Mensen kunnen ook worden verleid door ze te laten bijdragen en meewerken aan het proces. Ze worden dan bijvoorbeeld in leersituaties gebracht met als doel hen te veranderen of in beweging te krijgen door ze te motiveren om te leren. Feedback, reflectie en leren zijn in dit perspectief belangrijk (vgl. roddrukbenadering, De Caluwé, 1998). De ontwikkelaanpak van Boonstra en Van der Vlist (Boonstra, 1996) bevat assumpties die aansluiten bij dit perspectief. Het gaat er in deze benaderingen om mensen aan het werk te krijgen, bij te laten dragen en mee te laten werken aan het proces en zich daarin te ontwikkelen. Voorwaarde daarvoor is het beschouwen van organisatieverandering als een serie van incrementele veranderingen (Emans & Bouwmeester, 1997). Centraal in de strategie staat het vaststellen van legitimiteit voor verandering, vaak gerepresenteerd door de term *'management of meaning'*. Dit is een proces van symboolconstructie en waarde-gebruik ontworpen om legitimiteit te creëren voor iemands ideeën, acties en eisen. Het wordt vaak gebruikt om de eisen van de tegenstander te delegitimeren (Buchanan & Boddy, 1992): een kwestie van interveniëren in de politieke en culturele systemen van de organisatie.

Belangrijk in programmatische strategieën zijn communicatie en onafhankelijkheid. Organizatieverandering wordt gefaciliteerd door het leren zien van onderliggende structuren in plaats van gebeurtenissen. Het beoogt het denken in termen van veranderprocessen in plaats van momentopnamen te stimuleren. Verandering is gericht op zowel menselijke als organisationele systemen (Senge, 1990). De benadering verweekt menselijke verhoudingen en entitatief denken, in termen van systemen. Dit resulteert in hetzelfde spanningsveld als bij de ontwikkelingsbenadering van organisatieverandering.

### 2.5.5 Dialoogstrategie

Dialoog is een vorm van genereren van ideeën waarbij alle groepsleden hun mening naar voren kunnen brengen. De essentie is om op een open wijze alle meningen en ideeën aan bod te laten komen. Het doel is om tot inzichten te komen die individueel onbereikbaar zouden zijn. Dialoog gaat uit van een uitwisselingsproces: ideeën en argumenten gaan rond in de groep en eenieder neemt actief deel aan het proces en het genereren van gedachten, verklaringen en ideeën (Gustavsen, 1992). Groepsleden wisselen perspectieven uit op (paradoxe) situaties, met de bedoeling om hun standpunt te veranderen in het licht van de perspectieven en bewijzen die anderen presenteren. Elke deelnemer staat open voor de invloed en overtuigingen van de ander en daarmee verschilt dialoog van argumenteren (Stacey, 1996). Dialoog is meervoudig en pluralistisch van aard. Dat maakt het mogelijk om op basis van de uitwisseling van verschillende perspectieven het eigen perspectief bij te stellen. Betrokkenen proberen de complexe werkelijkheid in dialoog begrijpelijk te maken en er ontstaat gezamenlijke betekenisgeving over vraagstukken en mogelijkheden. Door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën beïnvloeden de opvattingen en

houdingen van de deelnemers elkaar wederzijds en ontstaat een gezamenlijk stelsel van normen en waarden (Boonstra, 2000). In dialoog ontdoen mensen zich met andere woorden van geldende assumpties en gerichtheid op eigen belangen en gaan over tot gezamenlijk denken. Ze ontdekken hoe bepaalde interactiepatronen in groepen het leren ondermijnen (Senge, 1990). De nadruk ligt op in interactie leren, evolueren, ruimte creëren en bewegen (De Caluwé, 1998). Het perspectief op leren is dat van leren als een gezamenlijke gebeurtenis, waarin nieuwe betekenissen en visies op de werkelijkheid worden geconstrueerd (Steyaert, Bouwen & Van Looy, 1996). Leren vindt plaats in de dialoog over perspectieven van organisatieleden op organiseren (Boonstra, 1996). Het samen delen van inzichten, ontdekken van patronen en reflectie op geldende assumpties sluit aan bij sociaal interpretatieve benaderingen van organiseren en veranderen.

In Tabel 2.2 worden de vijf beschreven strategieën voor verandering samengevat.

**Tabel 2.2:** Strategieën voor verandering

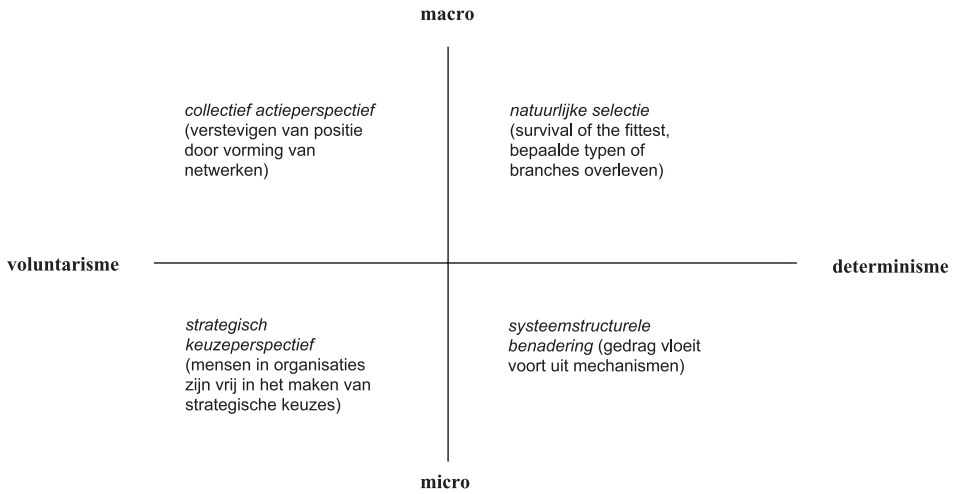
	Machtsstrategie	Planmatige strategie	Onderhandelingsstrategie	Programmatische strategie	Dialoog strategie
Hoe wordt er naar de werkelijkheid gekeken	Mensen zijn door machtsuitoefening en dwang door machtsdragers in de gewenste richting te sturen	Organisaties en mensen zijn rationeel te sturen, te plannen en te veranderen	Organisaties bestaan uit belangengroepen die door onderhandeling tot overeenstemming moeten komen/worden gebracht	Mensen moeten worden beïnvloed, verleid en uitgelokt om normen, waarden en oude patronen te veranderen	Verandering als proces, door en in gezamenlijke processen van uitwisseling en leren
Wie is hoe trekker van veranderingen	Leiderschap van machtsdragers	Verandermanagers, vanuit kennis en overredingskracht	Onderhandelars middels onderhandeling over belangen en coalitievorming	Verandermanagers, middels verschillende strategieën die bijdragen aan verleiden tot verandering	Gezamenlijk proces
Hoe wordt gedragsverandering nagestreefd	Middels machtsuitoefening en dwang	Middels rationele overtuiging op basis van argumenten	Middels invloedsoefening, overredingskracht	Middels strategieën om plannen te verkopen, mensen te verleiden en tot leren te stimuleren	Komen tot nieuwe inzichten en gezamenlijke normen en waarden in dialoog
Hoe wordt verandering gerealiseerd	Middels centrale coördinatie en controle	Middels gedetailleerd ontwerp, geformuleerde stappen, plannen en beheersen, monitoren en bijsturen	Balanceren tussen vasthoudendheid en flexibiliteit in onderhandeling, uitkomsten verkopen aan de achterban	Middels stapsgewijs en participatief ontwikkelproces	Alle betrokkenen bijeen brengen voor uitwisseling
Hoe komen mensen in beweging	Volgzaamheid van degenen met minder macht	Acceptatie van verandering wanneer overtuigd van noodzaak	Overeenstemming over uitkomst onderhandeling	Medewerking, inzet wanneer overtuigd en betrokken in proces	Gezamenlijk betekenis geven en creëren van een nieuwe werkelijkheid

## 2.6 Vier organisatiethoretische perspectieven

Mijn vertrekpunt in deze studie is dat inzichten uit de organisatie- en veranderkunde bruikbaar zijn om een beeld te krijgen van relaties tussen aspecten en patronen in veranderaanpakken. Zij bieden handvatten, maar geven tegelijkertijd een statisch beeld van verandering. Onderliggende beelden, processen, assumpties en redenties worden beperkt zichtbaar. Deze manier van kijken weerspiegelt het gebruikelijke perspectief in de sociale wetenschappen en vanuit mijn opleiding ben ik in eerste instantie ook vanuit dit perspectief vertrokken. Het bood verrassende inzichten, maar legt de onderliggende dynamiek van organiser- en veranderprocessen niet snel bloot, terwijl juist die dynamiek boeit. Het geeft vooral inzicht in symptomen en gevolgen, maar niet in achtergronden van falen van veranderprocessen. Organisatiekundige perspectieven zoeken verklaringen voor een moeizaam verloop van veranderprocessen in kenmerken van organisaties en mensen in organisaties. Mij is opgevallen dat juist deze verklaringen vaak door managers worden gehanteerd. De vraag intrigeert me waarom dat zo is. Ik ben steeds methodischer gaan kijken hoe veranderprocessen op gang gebracht kunnen worden en ben gaandeweg gaan werken vanuit een interactieperspectief. Dat biedt mogelijkheden om het handelen van actoren zichtbaar te maken en feedback te stimuleren. Door te kijken naar de interpretatie die mensen hebben van wat er aan de hand is en waarom het niet goed gaat, probeer ik de verschillende perspectieven op organiseren en veranderen te achterhalen en bespreekbaar te maken. Het doel van deze studie is om te komen tot een verklaring van waarom veranderen lastig is, ondanks de uitgebreide theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen en alle activiteiten die daarop worden ondernomen.

Een bruikbaar organisatiethoretisch perspectief dat inzicht geeft in specifieke mensbeelden biedt de indeling in theorieën over organiseren en veranderen van Astley en Van de Ven (Astley & Van de Ven, 1983). Zij delen uitgangspunten van theorieën over organiseren en veranderen in een matrix in op basis van twee dimensies: van voluntaristische mensbeelden tot deterministische mensbeelden en van macro tot micro denkbeelden (Figuur 2.2). Deze indeling draagt bij aan een verklaring voor verschillende manieren van kijken naar organiseren en veranderen. Voluntaristische veronderstellingen gaan ervan uit dat mensen in organisaties keuzevrijheid hebben, zowel in de strategische koers die een organisatie ontwikkelt als in de manier waarop mensen in organisaties hun werk invullen. Naar dit perspectief wordt ook wel gerefereerd als het actieperspectief. Deterministische veronderstellingen anderzijds gaan ervan uit dat een bedrijf geen keuzevrijheid heeft. Kenmerken van de context bepalen volgens deze perspectieven hoe een organisatie succesvol kan handelen. Macro denkbeelden gaan uit van de kracht van collectiviteit, zoals bijvoorbeeld in het netwerkdenken. Perspectieven die uitgaan van het microniveau daarentegen zijn vooral gericht op beperkte niveaus, zoals dat van organisatie eenheden.





**Figuur 2.2:** Vier organisatiethoretische perspectieven (Astley & Van de Ven, 1983, p. 247)

De systeemstructurele benadering gaat er vanuit dat gedrag voortvloeit uit organisatiekenmerken of mechanismen, zoals structuur en is entitatief van aard. Ook belemmeringen voor verandering worden gezocht in kenmerken van organisaties. De nadruk ligt op het niveau van de organisatie. Het succes van veranderprocessen hangt af van organisatiekenmerken. Die bepalen welke wijze van organiseren of veranderen voor een bepaalde organisatie binnen een bepaalde context het meest effectief is. De organisatiekundige perspectieven beschreven in paragraaf 2.2 representeren dit perspectief. De afhankelijkheid van de organisatie van haar eigen kenmerken en haar omgeving maken dat keuzemogelijkheden over bijvoorbeeld de inrichting van de organisatie, de technologie en de autonomie van werknemers beperkt zijn. De wijze van organiseren en veranderen wordt ingegeven door de omgeving. Veranderingen in de omgeving betekenen noodgedwongen veranderingen in de organisatie. De veranderaanpak kan niet vrij gekozen worden, juist vanwege afhankelijkheden van organisatiekenmerken en de situatie. De juiste wijze van organiseren en veranderen komt voort uit de veronderstellingen over bijvoorbeeld de rol van de omgeving of van technologie in de organisatie. Het dominante organisatiebeeld is dat van de machine. Mensen zijn capaciteitsleveranciers waaraan gesleuteld wordt om ze op de juiste manier te laten functioneren (Morgan, 1986). Natuurlijke selectie redeneert vanuit dezelfde veronderstellingen als het systeemstructurele perspectief, maar dan op macroniveau. Het veronderstelt dat bepaalde typen organisaties het in een veranderende omgeving niet zullen redden en gedoemd zijn te verdwijnen. Innovatie en competitie kunnen leiden tot *'survival of the fittest'* en het verdwijnen van bepaalde soorten organisaties. Het dominante organisatiebeeld is dat van de organisatie als organisme (Morgan, 1986).

Het vlak linksonder in de matrix geeft het strategisch keuzeperspectief weer. Ook dit perspectief is gericht op microniveau. Volgens dit perspectief kunnen mensen in organisaties keuzes maken met betrekking tot de aard en aanpak van veranderingen. Ze zijn volgens dit perspectief veel minder afhankelijk van kenmerken van de organisatie of de omgeving dan volgens deterministische benaderingen. Belemmeringen komen

volgens dit perspectief juist voort uit verkeerde keuzes van het management voor een bepaalde veranderaanpak. Deterministische veronderstellingen over organiseren en veranderen worden bijvoorbeeld als belemmering gezien. Het veranderkundige perspectief (zie paragraaf 2.4) kunnen we onder het strategisch keuzeperspectief scharen. Het gaat er vanuit dat managers keuzes maken vanuit veronderstellingen over de organisatie en de mensen daarbinnen. Kenmerken van organisaties zijn aanleiding tot het maken van beslissingen en keuzes maar bepalen die keuze niet. Moeizaam verloop van organisatieverandering wordt verklaard uit de keuze van het management voor een niet-passende veranderaanpak en een onvermogen om te ontsnappen aan bestaande denk- en handelpatronen. De dominante organisatiebeelden zijn hier de organisatie als cultuur en als gevangenis (Morgan, 1986). Het collectieve actieperspectief gaat uit van het macroniveau. Vanuit dit perspectief wordt organisatieniveau overstijgend gekeken naar netwerken en branches van bedrijven. Het perspectief richt zich op samenwerken met anderen in netwerken, coalities of andere samenwerkingsvormen en het delen van kennis en inzichten daarbinnen. Dit helpt volgens het collectief actieperspectief organisaties in het verstevigen van hun positie, het maken van keuzes en daarmee in het succesvol handelen.

De beschreven organisatie-theoretische perspectieven geven inzicht in hoe mensen in organisaties kunnen omgaan met problemen en veranderingen. Ze helpen om de verschillende verklaringen voor belemmeringen in veranderprocessen vanuit elk van de perspectieven beter te begrijpen. Ze laten werelden van verschil zien in achterliggende veronderstellingen en dragen bij aan conceptuele helderheid in de betekenis van strategie. Het conceptuele framework dat verandermanagers hanteren heeft implicaties voor hun handelen en de keuzes die zij maken. Het kennen van het framework helpt bij het begrijpen van veranderdynamiek. Daarnaast draagt het zichtbaar maken van conceptuele verschillen bij aan begrip van problemen in organiseren, veranderen en leren. Het draagt bij aan het creëren van mogelijkheden voor verandering en leren, construeren van nieuwe werkelijkheden en het maken van een bewuste en doordachte keuze voor een specifieke benadering (Boonstra, 2004). De vlakken in de indeling ogen als afzonderlijke paradigma's maar sluiten elkaar niet uit. Op het grensvlak van voluntarisme en determinisme gaan mensen uit van systeemstructurele kenmerken, maar zien binnen de systeemstructurele benadering niettemin keuzemogelijkheden. Afhankelijk van de positie op de deterministisch-voluntaristische as wordt innovatie in meer of mindere mate (mede) beïnvloed door kenmerken van de organisatie.

Het inzicht dat systeemstructurele en strategische keuzebenaderingen elkaar niet uitsluiten kan ik niet los zien van mijn eigen beweging tijdens deze studie, die wordt gereflecteerd in dit proefschrift. Ik heb gebruik gemaakt van verschillende organisatie-theoretische perspectieven en ben begonnen vanuit een overwegend systeemstructureel perspectief. Zo heb ik gekeken naar de rol van structuur, cultuur en leidinggeven in veranderprocessen. Mijn aandacht ging uit naar hoe deze samenhangen met de keuzes voor proceskenmerken en met de beleving van en inzet voor veranderingen. In eerste instantie heb ik mij vooral gericht op hoe mensen in organisaties, manieren van organiseren en omgevingskenmerken samenhangen met succes of falen in veranderprocessen. Naarmate het onderzoek vorderde en ik andere inzichten ontwikkelde op basis van mijn ervaringen, kreeg ik steeds meer oog voor de rol van verandermanagers, veranderstrategieën en de aanpak van veranderingen in het succes en falen van veranderprocessen. Ik kreeg meer aandacht voor processen op hogere niveaus in organisaties:

de rol van het topmanagement in het initiëren en sturen van veranderprocessen. Mijn perspectief verschoof van een deterministische grondslag waarin organisatiekenmerken een belangrijke rol spelen, naar een meer voluntaristisch perspectief, gericht op de aanpak van veranderingen en de keuzes die het management daarin maakt. Ik gebruik het strategisch keuzeperspectief om inzicht te krijgen in de strategische keuzes die (mensen in) organisaties maken en om deze keuzes te begrijpen. Door gesprekken met mensen in organisaties verschoof mijn perspectief op de micro-macro dimensie in de richting van het collectief actieperspectief. Ik ben meer gaan kijken naar perspectieven op verandering, uitwisseling, gezamenlijke betekenisgeving aan veranderprocessen en het verloop en de aanpak van dergelijke processen. Dat betekent niet dat organisatiekenmerken in mijn visie geen rol meer spelen. Van verklarende variabelen werden het contextfactoren die me konden helpen begrijpen wat er gebeurde en waarom. In het proefschrift is deze beweging terug te vinden in theoretische verklaringen, de wijze van onderzoeken en in de manier waarop ik mijzelf als onderzoeker positioneer en samen werk met mensen in de organisatie.

## 2.7 Samenvatting en conclusies deel I

Ondanks nieuwe inzichten beschreven in de literatuur verlopen veranderprocessen in de praktijk nog steeds vaak moeizaam. In deze studie probeer ik er achter te komen waarom veranderen lastig is. De studie bestaat uit drie delen. In het eerste deel geef ik een overzicht van factoren in organisaties en elementen in de aanpak van veranderingen die in de literatuur genoemd worden als belemmeringen voor verandering. In het tweede deel onderzoek ik de samenhang tussen deze factoren en het moeizame verloop van veranderingen. Het derde deel ten slotte handelt over hoe moeizaam veranderen samenhangt met het handelen en interacties van actoren in verandering zelf en met assumpties die het handelen beïnvloeden.

De bedoeling van dit proefschrift is om de complexiteit van veranderprocessen en vraagstukken in veranderprocessen beter te begrijpen door patronen te onderzoeken, interactieprocessen in de context van verandering te begrijpen en zicht te krijgen op mogelijke aanpakken van vraagstukken in veranderprocessen. De studie kent wetenschappelijke, methodologische en maatschappelijke doelstellingen. De *wetenschappelijke doelstellingen* van de studie zijn kennis verwerven op het gebied van:

1. Theoretische verklaringen voor moeizaam verloop van veranderprocessen
2. Patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten
3. Keuzes van verandermanagers in veranderprocessen voor een specifieke aanpak van verandering
4. Perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen op kenmerken van veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten
5. Redenaties achter keuzes in de aanpak van veranderprocessen
6. Interactiepatronen in veranderprocessen
7. Herkennen van lastige vraagstukken in veranderprocessen

De *methodologische doelen* van de studie zijn:

1. Survey feedback toepassen als hulpmiddel in handelingsonderzoek.
2. Komen tot methoden om reflectief leren als hulpmiddel te gebruiken voor succesvolle verandering

3. Onderzoeken van de bruikbaarheid van narratieven en *causal loop* diagrammen in reflectief handelingsonderzoek

De *maatschappelijke doelstellingen* voor dit proefschrift zijn:

1. Begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen
2. Perspectief voor verbetering van veranderprocessen
3. Ontwikkeling van methodische inzichten die kunnen bijdragen aan daadwerkelijke verandering

In het eerste deel staan theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen centraal. Dit deel heeft laten zien dat verschillende theoretische invalshoeken eerste antwoorden leveren op de vraag waarom veranderprocessen moeizaam verlopen. Ruwweg kan ik daarin drie benaderingen onderscheiden:

Een eerste benadering wordt geboden door *organisatiekundige perspectieven*. Deze zoeken belemmeringen in veranderprocessen vooral in relatief statische ‘aspecten’, zoals organisatiedoelen en strategie, technologie, structuur, cultuur en leidinggeven, werk en politieke relaties (Tabel 2.3).

**Tabel 2.3:** Overzicht van organisatiekundige verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen

ORGANISATIEKENMERKEN	
Organisatiedoelen en strategie	Duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen, duidelijkheid van hoe doelen behaald kunnen worden, externe gerichtheid van de strategie en flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving.
Technologie	Beschikbaarheid van technische middelen, gebruik en begrip van technologie in het werk en steun van informatietechnologie bij de uitvoering van werkzaamheden.
Structuur	Regels en procedures, voorschriften voor de uitvoering van het werk, nadruk op ordelijk en systematisch werken, controle van het werk, wijze van besluitvorming.
Cultuur en leidinggeven	Aanmoedigen van eigen initiatief, aandacht voor teamontwikkeling, gevoel van eenheid, samenwerking tussen vakgebieden, werkoverleg tussen leidinggevenden en medewerkers, contact tussen leidinggevenden en medewerkers, vertrouwen in leidinggevenden, aandacht voor opvattingen medewerkers.
Werk	Loopbaanperspectief, inzet van kennis en vaardigheden, werkdruk, plezier in werk, waardering voor werk, contacten met collega's, afwisseling in het werk, arbeidsvoorwaarden.
Politieke relaties	Gerichtheid op afdelingsbelangen en eigen positie, competitie tussen afdelingen, de invloed van afdelingen.

Organisatiekundige benaderingen leveren weliswaar bruikbare inzichten, maar bieden een eenzijdig en aspectmatig beeld van organiseren en veranderen. De veranderaanpak en de gehanteerde veranderstrategie worden over het hoofd gezien als barrières in veranderprocessen.

Een tweede benadering wordt geboden door *veranderkundige perspectieven*. Dergelijke perspectieven gaan uit van vrijheid in de keuze van een veranderaanpak. Belemmeringen voor veranderingen komen volgens dit perspectief voort uit een verkeerd gekozen aanpak en verkeerd handelen van verandermanagers. Belemmeringen voor verandering worden door veranderkundige benaderingen bijvoorbeeld gezocht in de koers of doelen van veranderingen, technologie, informatie over veranderingen, spanningen, timing, creëren van draagvlak, de rol van het verandermanagement en van lijnmanagers (Tabel 2.4).

**Tabel 2.4:** Overzicht van veranderkundige verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen

VERANDERAANPAK	
Veranderkoers	Duidelijkheid veranderkoers, overeenstemming over koers, duidelijkheid over de wijze van realiseren koers, veranderingen helpen koers te realiseren.
Technologie in veranderproces	Realisatie technische veranderingen, capaciteit voor technische veranderingen, overleg en afstemming met degenen die aan technische verandering werken, perspectief op technologie.
Informatievoorziening	Duidelijkheid van informatie, frequentie van informatie, informatie over voortgang, bron van informatie.
Spanningen	Spanningen tussen en binnen afdelingen en druk op de bestaande cultuur.
Timing	Hoeveelheid gelijktijdige veranderingen, duidelijkheid van stappen in het proces, tijd voor verschillende stappen, tijd voor acceptatie van veranderingen.
Draagvlak creëren	Mogelijkheid voor bijsturing veranderingen, aandacht voor ideeën organisatieleden, trainingen en cursussen, mogelijkheden voor bespreken van ervaringen, betrekken afdelingen en ondernemingsraad, steun vanuit de top.
Rol van verandermanagers	Indruk van verandermanagers, overleg met verandermanagers, begeleiding veranderingen door verandermanagers, aandacht voor belangentegenstellingen, aandacht voor helder krijgen problemen.
Rol van lijnmanagers	Begeleiden van uitvoering veranderingen, letten op belangentegenstellingen binnen afdelingen, afstand nemen oude situatie, medewerkers betrekken bij de uitvoering, aanpassen stijl van leidinggeven, aandacht voor oplossing van problemen, aandacht voor persoonlijke gevolgen voor medewerkers.

Binnen dit perspectief worden vaak twee veranderaanpakken onderscheiden: ontwerpen en ontwikkelen. Bij de ontwerpbenadering wordt gekozen voor een geplande aanpak van organisatieverandering met sturing door de top van de organisatie. Veranderprocessen worden vaak ondersteund door experts zoals consultants. Bij de ontwikkelbenadering wordt organisatieverandering juist gezien als een geleidelijk proces dat zich gedurende het traject ontwikkelt en aanpast en daardoor flexibel is. Het traject is vaak gericht op gedragsverandering en medewerkers worden betrokken bij het analyseren van problemen en het vormgeven van het proces. Hoewel de ontwikkelbenadering een alternatief lijkt voor de ontwerpbenadering, baseren beide zich op de uitgangspunten van planmatig veranderen en positioneel organiseren. Positioneel organiseren kent een hiërarchische rangordening van mensen op posities. Actoren hoger in de hiërarchie

sturen het gedrag van mensen in de organisatie en houden toezicht op de uitvoering. Een derde benadering wordt gevormd door *sociaal interpretatieve perspectieven*. Deze zoeken oorzaken voor moeizaam verloop van veranderprocessen in interactieprocessen tussen betrokken organisatieleden en de assumpties, perspectiefverschillen en handelingspatronen die daarin zichtbaar worden. Een succesvol verloop van veranderingen en leren gestimuleerd door verschillende perspectieven op een veranderproces te verzamelen en betekenis te geven aan deze verschillende perspectieven. Gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen spelen volgens deze sociaal interpretatieve benaderingen een rol in keuzen van actoren in veranderprocessen, bijvoorbeeld in de keuze voor een specifieke veranderstrategie.

De keuze voor een specifieke strategie heeft in mijn ogen invloed op de uitkomst van veranderprocessen. Ik onderscheid in de studie vijf verschillende veranderstrategieën: de machtsstrategie, de planmatige strategie, de onderhandelstrategie, de programmatische strategie en dialoog (Tabel 2.5).

**Tabel 2.5:** Overzicht van veranderstrategieën

STRATEGIE	
Machtsstrategie	Gecontroleerde, topdown aanpak: Medewerkers worden niet betrokken bij het vaststellen van de probleemveraring, hebben weinig invloed op de totstandkoming van de verandervoorstellen, de sturing van veranderingen laat weinig ruimte voor eigen inbreng, de top heeft weinig aandacht voor de opvatting van medewerkers en veranderingen worden doorgezet, onafhankelijk van wat organisatieleden vinden.
Planmatige strategie	Methodische veranderaanpak: Vaststaande doelen, een model of ontwerp als uitgangspunt voor de nieuwe situatie, vaste procedures en methoden voor de uitvoering, een planning voor de stappen in het proces, tijdscontroles en deadlines.
Onderhandelstrategie	Onderhandelingsgerichte aanpak: Tegengestelde belangen worden zichtbaar gemaakt en krijgen aandacht, er wordt onderhandeld om tot overeenstemming te komen over wensen, problemen met veranderingen zijn bespreekbaar en overleg vindt plaats tussen afdelingen.
Programmatische strategie	Stapsgewijze, iteratieve aanpak: Afgestemd op en aangepast aan het verloop van veranderingen, aan het werk van organisatieleden en aan het vermogen van de organisatie en de mensen in de organisatie om te veranderen, tussentijdse evaluaties en bijstelling van de plannen en aanpak en medewerkers leren door de aanpak om zelf toekomstige veranderingen vorm te geven.
Dialoogstrategie	Interactieve overlegaanpak: Ruimte voor ideeën van organisatieleden in de voorstellen, de aanpak wordt gezamenlijk uitgewerkt en verschillende meningen met worden tijdens het proces met elkaar in gesprek gebracht.

Astley en Van de Ven (Astley & Van de Ven, 1983) delen uitgangspunten van theorieën over organiseren en veranderen in een matrix in op basis van twee dimensies: van voluntaristische mensbeelden tot deterministische mensbeelden en van macro tot micro denkbeelden. Vanuit een voluntaristische veronderstelling hebben mensen in organisaties keuzevrijheid, zowel in de strategische koers die een organisatie ontwikkelt als in de manier waarop mensen in organisaties hun werk invullen. Dit perspectief wordt ook het actieperspectief genoemd. Vanuit een deterministisch perspectief heeft een bedrijf geen keuzevrijheid. Kenmerken van de context bepalen volgens deze per-

spectieven hoe een organisatie succesvol kan handelen. Macro denkbeelden gaan uit van de kracht van collectiviteit, zoals in het netwerkdenken. Perspectieven die uitgaan van het microniveau daarentegen zijn vooral gericht op beperkte niveaus, zoals dat van organisatie eenheden. Deze indeling draagt bij aan een verklaring voor verschillende manieren van kijken naar organiseren en veranderen. In dit proefschrift ga ik er van uit dat wat wij zien, begrijpen en doen in een situatie, afhangt van het perspectief van waaruit we naar die situatie kijken. Dit perspectief beïnvloedt hoe wij keuzen maken voor een specifieke strategie voor verandering: gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen, ontstaan in interactie, spelen een rol in die keuze.

Boeiend is de vraag naar de steekhoudendheid van de theoretische benaderingen. Kunnen statische kenmerken van de organisatiecontext het succes van verandering beïnvloeden? Welke rol spelen de aanpak van veranderprocessen en gehanteerde veranderstrategieën? Hoe hangen deze verklaringen met elkaar samen? Welke keuzen maken verandermanagers voor een bepaalde veranderaanpak? Hoe kijken actoren in veranderprocessen naar veranderprocessen en het verloop daarvan en zijn daar wellicht perspectiefverschillen in te ontdekken? In het tweede deel van dit proefschrift diep ik deze vragen verder uit en beantwoord ik ze aan de hand van een surveyonderzoek. In het derde hoofdstuk schets ik de surveymethodiek die ik gebruik om patronen en wetmatigheden in context en aanpak, perspectiefverschillen op veranderingen en keuzen van verandermanagers voor een bepaalde veranderaanpak zichtbaar te maken. In het vierde hoofdstuk bespreek ik vervolgens de patronen, perspectiefverschillen en keuzes die uit het onderzoek naar voren komen. In hoofdstuk vijf vat ik de inzichten uit de survey samen, kom ik tot een serie conclusies en bediscussieer ik de gehanteerde methodiek en de interpretatie van bevindingen. Ten slotte formuleer ik enkele nieuwe vraagstukken die uit de surveybevindingen resulteren en in het derde deel verder zullen worden uitgediept.

## **Deel II: Surveyonderzoek**





# Onderzoeksopzet en methoden van het surveyonderzoek

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk behandel ik de methoden van onderzoek zoals gehanteerd in het tweede deel van het proefschrift. Dit tweede deel omvat een surveyonderzoek dat inzicht biedt in veranderprocessen in Nederlandse organisaties. Surveyonderzoek wordt wel beschreven als onderzoek dat beoogt zicht te krijgen op de meningen of voorkeuren van een 'populatie' of een bepaalde doelgroep, vaak met behulp van vragenlijsten (Liebert & Langenbach-Liebert, 1995).

Ik gebruik surveyonderzoek als methode om specifieke kennis te verzamelen over barrières voor verandering. Ik wil inzicht proberen te krijgen in problemen in veranderprocessen en perspectiefverschillen tussen groepen actoren. De bevindingen uit het surveyonderzoek vormen uitgangspunt voor enkele diepgaande case studies waarin ik nader onderzoek doe naar wat veranderprocessen lastig maakt (dit onderzoek wordt beschreven in het derde deel van het proefschrift). In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk behandel ik de onderzoeksvragen en de achtergronden van de gehanteerde onderzoeksmethoden. In paragraaf 3.2 beschrijf ik vervolgens de vragenlijst en operationaliseer ik de begrippen. In paragraaf 3.3 zet ik de achtergronden van de gebruikte onderzoeksmethodiek uiteen en in paragraaf 3.4 beschrijf ik de criteria voor deelname aan het surveyonderzoek. In paragraaf 3.5 zet ik de aanpak van de dataverzameling en terugkoppeling uiteen. In paragraaf 3.6 volgt een overzicht van de dataset en bevindingen uit de inspectie ervan. In paragraaf 3.7 geef ik een eerste overzicht van beschrijvende resultaten, die in paragraaf 3.8 kort worden samengevat. Ten slotte volgen in paragraaf 3.9 de redentaties achter mijn keuze voor een analysemethode. De uiteindelijke resultaten uit de analyse behandel ik in het vierde hoofdstuk.

Het doel van dit eerste deel van de studie is om zicht te krijgen op patronen in perspectieven van actoren in veranderprocessen op de context, de aanpak, de beleving en de gehanteerde veranderstrategie. In het vorige hoofdstuk heb ik de wetenschappelijke, methodologische en maatschappelijke doelstellingen van dit proefschrift besproken. Deze bieden een directe ingang voor de formulering van de onderzoeksvragen van het surveyonderzoek.

De wetenschappelijke doelstellingen die met behulp van het surveyonderzoek kunnen worden gerealiseerd zijn:

1. Inzicht krijgen in en kennis verwerven op het gebied van patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten;
2. Inzicht krijgen in en kennis verwerven in keuzes van verandermanagers in veranderprocessen voor een specifieke aanpak van verandering;
3. Inzicht krijgen in en kennis verwerven over perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen op kenmerken van veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten.

Ook kan al iets worden gezegd over twee van de geformuleerde maatschappelijke doelstellingen:

1. Begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen
2. Perspectief voor verbetering van veranderprocessen

Uit deze doelstellingen leid ik de volgende onderzoeksvragen af:

1. Zijn er patronen en wetmatigheden in de perspectieven van actoren op organisatiekenmerken, het veranderproces, veranderstrategieën, de beleving en de context van verandering te ontdekken? Welke kenmerken van organisaties, veranderprocessen en beleving van veranderprocessen zijn daarin het meest doorslaggevend?
2. Zijn er clusters of configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering te ontdekken, hangen deze samen met de patronen en wetmatigheden uit de eerste onderzoeksvraag en waardoor deze clusters gekenmerkt?
3. Zijn er bepaalde veranderstrategieën die door verandermanagers vaak gekozen worden en zo ja, welke zijn dit?
4. Verschillen de perspectieven van groepen actoren in veranderprocessen op veranderprocessen, veranderstrategieën en verandercontexten van elkaar? Welke groepen zijn er te onderscheiden en door welk perspectief wordt elk van de groepen gekenmerkt?
5. Wat leren deze bevindingen over de praktijk van organisatieverandering? Hoe verlopen veranderprocessen in Nederlandse organisaties en wat zijn belemmeringen en succesfactoren daarbij?
6. Wat betekent dit voor ons begrip van waarom veranderen lastig is en welke perspectieven op verbetering bieden deze bevindingen?

Op het wetenschappelijke vlak dragen de onderzoeksresultaten bij aan inzicht in kenmerken of vraagstukken die specifiek relevant zijn voor (onderzoek naar) veranderprocessen in organisaties. Op basis daarvan kan de vragenlijst die voor de survey wordt gebruikt, worden herzien. Er kan in nader onderzoek dieper op deze vraagstukken worden ingegaan en er kan worden nagedacht over methoden om deze bevindingen te gebruiken in en voor processen van reflectie en leren. Maatschappelijk gezien draagt de analyse bij aan inzicht in de stand van zaken in 'veranderend Nederland'. Het laat eventuele patronen van organisaties in verandering zien en biedt inzicht in problemen en vraagstukken waarmee organisaties worstelen. Het maakt gedeelde belemmeringen en succesfactoren zichtbaar die aanleiding kunnen zijn voor verdere exploratie en uitgangspunt voor verbetering.

## **3.2 De survey: De vragenlijst, operationalisatie van de begrippen en achtergronden van de gebruikte onderzoeksmethodiek**

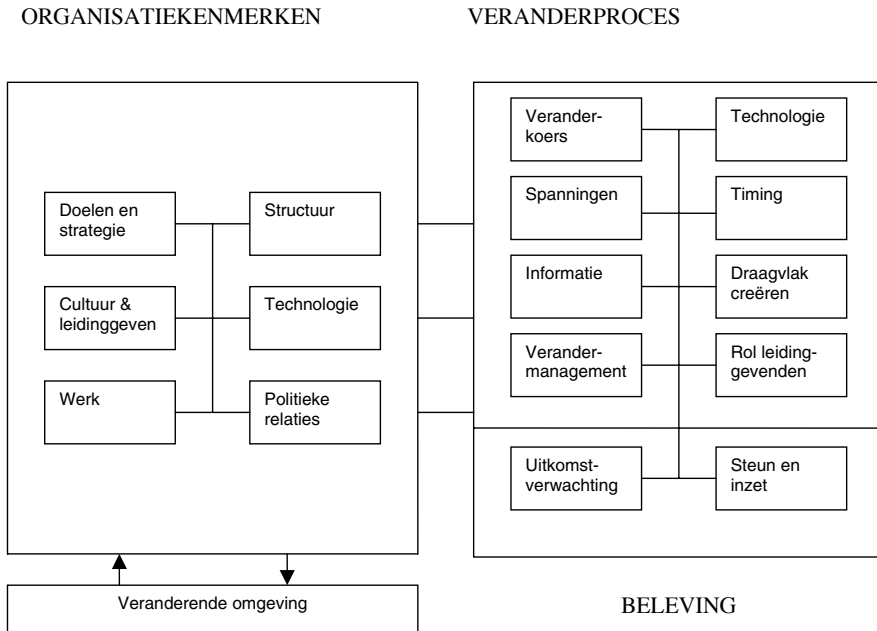
### **3.2.1 Vragenlijst 'Effectief veranderen'**

Voor de dataverzameling werd gebruik gemaakt van de vragenlijst 'Effectief veranderen', zoals ontwikkeld en beschreven door Bennebroek Gravenhorst (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Deze lijst is tot stand gekomen met behulp van kwalitatief onderzoek. Inzichten uit verslagen en uitspraken van praktijkbeoefenaren zijn gecombineerd met verschillende inzichten uit de literatuur over belemmeringen en succesfactoren in veranderprocessen (zie o.a. Boonstra, 1996; Wissema, Messers & Weijers, 1996; Kotter, 1996; Kanter, Stein & Jick, 1992; Beer, Eisenstat & Spector, 1990b; Pettigrew, Ferlie & McKee, 1992). Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat kenmerken van organisaties, de aanpak en inrichting van veranderprocessen en de beleving veranderingen kunnen belemmeren of juist positief beïnvloeden. Deze inzichten waren aanleiding tot

een eerste overzicht van factoren die van belang zijn in veranderprocessen (zie Figuur 3.1). Dat overzicht vormde uitgangspunt voor de ontwikkeling van de vragenlijst.

De in de vragenlijst gedefinieerde factoren in veranderprocessen zijn geordend in drie kernconcepten:

1. De kenmerken van de organisatie;
2. De aanpak van een veranderproces en
3. De beleving van veranderingen door organisatieleden; (zie Figuur 3.1)



**Figuur 3.1:** Overzicht van de factoren in de methodiek 'Effectief veranderen' (ontleend aan (Bennebroek Gravenhorst, 2002a), p. 73)

In totaal zijn voor de kernconcepten organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van veranderingen 89 stellingen in de vragenlijst opgenomen met telkens vijf antwoordmogelijkheden. Deze stellingen geven inzicht in het perspectief van respondenten op kenmerken van de organisatie, het veranderproces en de beleving van veranderingen. De stellingen zijn afwisselend in de positieve of de negatieve vorm geformuleerd. Respondenten worden gevraagd om op een vijfpuntsschaal, variërend van 1 (mee oneens) tot 5 (mee eens) aan te geven in welke mate de stellingen van toepassing zijn op de situatie in hun organisatie.

Het kernconcept *organisatiekenmerken* bestaat uit zes onderling samenhangende schalen die in wisselwerking staan met een veranderende omgeving: organisatiedoelen- en strategie, structuur, cultuur & leidinggeven, technologie, werk en politieke relaties. Het kernconcept *veranderproces* bestaat uit acht onderling samenhangende schalen: veranderdoelen en -aanpak, technologie, spanningen, informatievoorziening,

timing, creëren van draagvlak, rol van verandermanagers en rol van leidinggevend. Het kernconcept *beleving van de veranderingen* ten slotte wordt weergegeven door twee schalen: de verwachting die organisatieleden hebben van de uitkomst van veranderingen en hun steun en inzet voor veranderingen. Elk van deze schalen is tot stand gekomen door de gemiddelde score te berekenen van de respondenten op drie tot acht samenhangende stellingen. De schaal steun en inzet is bijvoorbeeld ontstaan door voor elke respondent het gemiddelde te berekenen over vier stellingen die inzicht geven in de steun en inzet van organisatieleden voor veranderingen.

De veronderstelling is dat de schalen binnen de drie kernconcepten organisatiemarken, veranderproces en beleving onderling samenhangen, maar er ook samenhang is tussen de kernconcepten. Organisiemarken bijvoorbeeld vormen een context waarbinnen voor een bepaalde inrichting van het veranderproces wordt gekozen en het veranderproces beïnvloedt op haar beurt kenmerken van de organisatie. Tussen de schalen en kernconcepten worden daarom interrelaties, maar geen causale verbanden verondersteld. In totaal zijn de uitspraken van praktijkbeoefenaren geformuleerd in stellingen die zijn onderverdeeld in 16 schalen (zie Figuur 3.1). Eerder onderzoek naar de begrijpelijkheid van de lijst en betrouwbaarheid van de schalen leverde positieve resultaten. Gesprekken met respondenten leidden tot een positief oordeel over de samenstelling van de lijst en tot verheldering van enkele stellingen. Onderzoek onder organisatieleden uit verschillende organisaties naar de betrouwbaarheid van de schalen leverde redelijke tot hoge Cronbach's Alpha's op (zie Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001).

Dit proefschrift is er mede op gericht een methodiek verder te ontwikkelen en optimaliseren die actoren in de praktijk kan helpen om perspectiefverschillen op veranderprocessen inzichtelijk en bespreekbaar te maken. De vragenlijst is daarom in de loop der tijd aangepast naar aanleiding van tussentijdse analyses en berekeningen van de betrouwbaarheid (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001). De totale betrouwbaarheid van elk van de schalen was redelijk tot goed (Cronbach's Alpha  $\geq .61$ ). Een aantal van de oorspronkelijke schalen werd desondanks gekenmerkt door enkele onbetrouwbare stellingen. Deze stellingen werden vervangen door nieuwe stellingen. Ook werden er stellingen toegevoegd om de betrouwbaarheid te verhogen. De respondenten gaven soms aan dat het invullen van de stellingen lastig was en zij moeite hadden om de stellingen te begrijpen. Daarom werd de vragenlijst verder aangepast door stellingen korter en eenvoudiger te formuleren. Ook werden bepaalde concepten en formuleringen aangepast. Zo werd 'veranderdoelen' vervangen door 'veranderkoers'. De reden daarvoor is dat er in ontwikkelmatig aangepakte veranderprocessen vaak hooguit een idee bestaat van de koers van veranderingen (Boonstra, 1996). Er is dan geen sprake van een omschreven en uitgewerkt doel. Een beschrijving van de schalen en voorbeelden van stellingen uit de lijst zijn te vinden in Tabel 3.1.

**Tabel 3.1:** De vragenlijst 'Effectief veranderen' en voorbeelden van stellingen

ORGANISATIEKENMERKEN	
Organisatie doelen en strategie	Duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen, duidelijkheid van hoe doelen behaald kunnen worden, externe gerichtheid van de strategie en flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving. <i>Voorbeeld: Het is duidelijk welke doelen onze organisatie wil bereiken</i>
Technologie	Beschikbaarheid van technische middelen, gebruik en begrip van technologie in het werk en steun van informatietechnologie bij de uitvoering van werkzaamheden. <i>Voorbeeld: Er zijn voldoende technische hulpmiddelen om het werk naar behoren uit te voeren.</i>
Structuur	Regels en procedures, voorschriften voor de uitvoering van het werk, nadruk op ordelijk en systematisch werken, controle van het werk, wijze van besluitvorming. <i>Voorbeeld: Onze organisatie kent veel regels en procedures</i>
Cultuur en leidinggeven	Aanmoedigen van eigen initiatief, aandacht voor teamontwikkeling, gevoel van eenheid, samenwerking tussen vakgebieden, werkoverleg tussen leidinggevend en medewerkers, contact tussen leidinggevend en medewerkers, vertrouwen in leidinggevend, aandacht voor opvattingen medewerkers <i>Voorbeeld: Medewerkers zijn tevreden over het werkoverleg met de leidinggevende</i>
Werk	Loopbaanperspectief, inzet van kennis en vaardigheden, werkdruk, plezier in werk, waardering voor werk, contacten met collega's, afwisseling in het werk, arbeidsvoorwaarden. <i>Voorbeeld: De kennis en vaardigheden van organisatieleden worden goed benut</i>
Politieke relaties	Gerichtheid op afdelingsbelangen en eigen positie, competitie tussen afdelingen, de invloed van afdelingen. <i>Voorbeeld: Afdelingen zijn vooral gericht op hun eigen belangen</i>
VERANDERPROCES	
Veranderkoers	Duidelijkheid veranderkoers, overeenstemming over koers, duidelijkheid over de wijze van realiseren koers, veranderingen helpen koers te realiseren. <i>Voorbeeld: De koers van de veranderingen is duidelijk</i>
Technologie in veranderproces	Realisatie technische veranderingen, capaciteit voor technische veranderingen, overleg en afstemming met degenen die aan technische verandering werken, perspectief op technologie. <i>Voorbeeld: Technische of informatietechnische systemen zijn lastig aan te passen of te vernieuwen</i>
Informatievoorziening	Duidelijkheid van informatie, frequentie van informatie, informatie over voortgang, bron van informatie. <i>Voorbeeld: De informatie over de veranderingen is duidelijk</i>
Spanningen	Spanningen tussen en binnen afdelingen en druk op de bestaande cultuur. <i>Voorbeeld: Het veranderproces leidt tot een toename van spanningen tussen afdelingen</i>
Timing	Hoeveelheid gelijktijdige veranderingen, duidelijkheid van stappen in het proces, tijd voor verschillende stappen, tijd voor acceptatie van veranderingen. <i>Voorbeeld: Er wordt te veel tegelijk veranderd.</i>
Draagvlak creëren	Mogelijkheid voor bijsturing veranderingen, aandacht voor ideeën organisatieleden, trainingen en cursussen, mogelijkheden voor bespreken van ervaringen, betrekken afdelingen en ondernemingsraad, steun vanuit de top. <i>Voorbeeld: Er is genoeg aandacht voor ideeën van organisatieleden over veranderingen</i>

VERANDERPROCES	
Rol van verandermanagers	Indruk van verandermanagers, overleg met verandermanagers, begeleiding veranderingen door verandermanagers, aandacht voor belangentegenstellingen, aandacht voor helder krijgen problemen. <i>Voorbeeld: De personen die de veranderingen in gang zetten en richting geven, begeleiden veranderingen goed</i>
Rol van lijnmanagers	Begeleiden van uitvoering veranderingen, letten op belangentegenstellingen binnen afdelingen, afstand nemen oude situatie, medewerkers betrekken bij de uitvoering, aanpassen stijl van leidinggeven, aandacht voor oplossing van problemen, aandacht voor persoonlijke gevolgen voor medewerkers. <i>Voorbeeld: Leidinggevenden letten goed op belangentegenstellingen binnen afdelingen</i>
BELEVING	
Verwachting uitkomst	Onzekerheid, gevolgen voor privé-leven, ervaringen eerdere veranderingen, gevoel dat werk eerder niet goed genoeg was, kennis en ervaring voor toekomst, druk op normale werk, mate waarin veranderingen aandacht vragen, vergemakkelijking werkuitvoering, voordelen veranderingen, vertrouwen in haalbaarheid. <i>Voorbeeld: De veranderingen hebben voordelen voor organisatieleden</i>
Steun en inzet	Erkenning noodzaak, initiatief tonen voor veranderingen, energie steken in veranderingen, enthousiasme. <i>Voorbeeld: Organiseeleden vinden de veranderingen nodig</i>

De schaal 'technologie in het veranderproces' was met een Cronbach's alpha van .61 de minst betrouwbare schaal. Deze schaal werd herzien naar aanleiding van nieuwe inzichten rond het belang van technologie in veranderprocessen. Volgens o.a. Vermeulen (Vermeulen, 2002, zie hoofdstuk 1, paragraaf 2.2.3) vormen technologische systemen en dan vooral verouderde systemen, een belemmering voor verandering. Aanpassing ervan verloopt vaak moeizaam. Deze systemen vormen vaak de kern van het werksysteem van bedrijven. Degenen met kennis van deze systemen en hoe zij zouden kunnen worden aangepast, hebben de organisatie veelal al verlaten. Daardoor is het vaak lastig om personeel te vinden dat in staat is de systemen aan te passen en leiden aanpassingen vaak tot dure operaties. In de nieuwe schaal wordt daarom ingegaan op: 1. de moeilijkheden die de organisatie heeft met vernieuwing van (informatie)technische systemen, 2. de capaciteit voor ICT-vernieuwing, 3. overleg- en afstemmingsmogelijkheden met ICT-verandermanagers, 4. het bestaande perspectief op de mogelijkheden van technologie en 5. de mate waarin het interne informatiesysteem goed gebruikt wordt om informatie en ideeën uit te wisselen over veranderingen.

### 3.2.2 Veranderstrategieën

Behalve naar de kenmerken van de organisatie, het veranderproces en de beleving van veranderingen, kijk ik naar in het veranderproces gehanteerde veranderstrategieën. Veranderprocessen worden vanuit verschillende veranderstrategieën gestuurd. Deze zijn gebaseerd op verschillende uitgangspunten over organiseren en veranderen. De vijf behandelde strategische perspectieven, de dialoogstrategie, de programmatische strategie, de onderhandelstrategie, de planmatige strategie en de machtsstrategie (zie paragraaf 2.5), dienen als uitgangspunt voor het ontwikkelen van een aantal schalen en bijbehorende stellingen. De bedoeling hiervan is om inzicht te krijgen in perspectieven van organisatieleden op gehanteerde veranderstrategieën.



Bij dialogo gaat het erom door uitwisseling van perspectieven tot nieuwe inzichten te komen (Gustavsen, 1992). Verschillende meningen worden in gesprek bij elkaar gebracht en gedachten en ideeën worden uitgewisseld. Daarbij doet ieders perspectief er toe: er is ruimte voor ideeën van medewerkers over veranderingen evenals voor ideeën van degenen hoger in de hiërarchie. De aanpak wordt ontwikkeld in een meer-voudig proces van communiceren en uitwisselen in een samenwerkingsverband tussen medewerkers, lijnmanagers en topmanagement (Boonstra, 2000).

De achterliggende gedachte bij de *programmatische strategie* is dat mensen in een organisatie willen bijdragen aan verandering als ze betrokken worden bij veranderingen, daarin uitgedaagd worden en goed begeleid worden (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998; Emans & Bouwmeester, 1997). Dat gebeurt bijvoorbeeld door medewerkers mee te laten denken en veranderingen zo uit te werken en in te richten dat medewerkers zelf toekomstige veranderingen leren vormgeven. Veranderingen krijgen vorm als een incrementeel proces (vgl. Emans & Bouwmeester, 1997). Dat gebeurt bijvoorbeeld door de aanpak af te stemmen op het verloop van veranderingen en het vermogen van organisatieleden om te veranderen. Ook wordt er gezorgd voor afstemming op dagelijkse werkzaamheden. Incrementaliteit en het betrekken van mensen bij het proces worden gerealiseerd door tussentijds te evalueren. Op basis van de meningen worden vervolgens de aanpak en de doelen bijgesteld.

Bij de *onderhandelingsstrategie* wordt gericht aandacht gegeven aan verschillende belangengroepen en aan belangenverstrengelingen (Morgan, 1986; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Dat wordt gedaan door tegenstrijdige belangen in veranderingen zichtbaar te maken en de nodige aandacht te geven. Ook wordt onderhandeld over wensen en belangen van verschillende betrokken groepen met als doel tot overeenstemming te komen (Mastenbroek, 1996). Problemen die ontstaan tijdens het proces van veranderen worden niet verborgen maar bespreekbaar gemaakt (vgl. Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Binnen veranderprocessen is er veelal sprake van verschillende afdelingen met een eigen achterban. Deze moeten met elkaar in onderhandeling om de wensen van de achterban zeker te stellen (De Caluwé, 1998). Dat betekent dat er niet alleen binnen maar ook tussen afdelingen over meningen en belangen gesproken zal moeten worden.

De achterliggende veronderstelling bij de *planmatige strategie* is dat de toekomst van een organisatie te voorspellen en te plannen is (Stacey, 1996). De strategie wordt gekenmerkt door vaste procedures en methoden, een ontwerp of model voor de nieuwe situatie en gedetailleerd geformuleerde, vaststaande doelen. De aanpak is uitgewerkt in een planning en vaste stappen en een proces gekenmerkt door tijdscontroles en deadlines (De Caluwé, 1998; Koopman & Pool, 1991). Vaak worden daarbij experts ingeschakeld.

De *machtsstrategie* ten slotte kenmerkt zich door een *topdown* aanpak. Veranderingen worden uitgedacht door degenen met de meeste macht. Macht wordt ontleend aan de positie van de machtsuitoefenaar (vgl. Wierdsma, 1999). Machtsstrategieën worden vaak gekenmerkt door topdown machtsdwang (Chin & Benne, 1969): Medewerkers worden niet betrokken in het vaststellen van het probleem dat aanleiding vormt tot verandering. Er is sprake van een scheiding tussen denken en doen. Het denken berust bij degenen met veel macht, het doen bij degenen met minder macht (vgl. Wierdsma, 1999). Dit komt tot uiting wanneer degenen die de veranderingen uitvoeren, weinig macht en invloed hebben op veranderplannen. De sturing van veranderingen laat

weinig ruimte voor eigen inbreng van organisatieleden. De top heeft weinig aandacht voor opvattingen van medewerkers en veranderingen worden doorgezet, onafhankelijk van wat medewerkers daarvan vinden.

### Schaalconstructie

Uit deze vijf strategische benaderingen is een aantal essentiële kenmerken van veranderstrategieën gedestilleerd. Deze kenmerken zijn omgezet in stellingen die inzicht geven in het al dan niet voorkomen van het in de stelling geformuleerde kenmerk. De stellingen zijn getest onder ongeveer 230 respondenten: directieleden, stafleden en uitvoerende medewerkers van zo'n 50 verschillende organisaties. De respondenten werd gevraagd om op een vijfpuntsschaal, variërend van 1 (mee oneens) tot 5 (mee eens) aan te geven in welke mate de stellingen van toepassing zijn op de situatie in hun organisatie. Dit levert een overzicht op van in de organisatie dominante strategische perspectieven. Van de antwoorden zijn frequentieverdelingen uitgedraaid, er is een factoranalyse uitgevoerd en de betrouwbaarheden van de nieuwe schalen zijn onderzocht. Op basis hiervan is besloten om meerdere stellingen te verwijderen. Respondenten scoorden hier in grote mate de middencategorie en de stellingen droegen weinig bij aan de betrouwbaarheid van de schalen. Er is een nieuwe indeling in schalen tot stand gekomen. Op grond van schriftelijke opmerkingen van de respondenten werd een aantal ambigue stellingen geherformuleerd. Een aantal van 22 stellingen met telkens vijf antwoordmogelijkheden resteerde. Deze stellingen werden nogmaals getoetst onder een groep respondenten. Elke schaal bestaat uit drie tot vijf stellingen. Respondenten konden het eens of oneens zijn met een stelling. Wanneer respondenten het oneens zijn met een stelling, is een bepaald strategiekenmerk afwezig. Wanneer men het eens is met de stelling, signaleert de respondent het kenmerk wel in het veranderproces. Een voorbeeld van een stelling is 'De veranderingen worden doorgezet, onafhankelijk van wat de organisatieleden ervan vinden'. Wanneer een respondent het eens is met deze stelling, wordt dat beschouwd als een indicatie voor de aanwezigheid van machtsdwang en draagt het antwoord bij aan de score op de machtsstrategie. Wanneer een respondent het niet met de stelling eens is, is er geen sprake van een bijdrage aan het voorkomen van machtsuitoefening. Een beschrijving van de schalen en voorbeelden van stellingen uit de lijst is te vinden in Tabel 3.2.

**Tabel 3.2:** Schalen 'Veranderstrategieën' en voorbeelden van stellingen

STRATEGIE	
Machtsstrategie	Gecontroleerde, topdown aanpak: Medewerkers worden niet betrokken bij het vaststellen van de probleemvaring, hebben weinig invloed op de totstandkoming van verandervoorstellen, de sturing van veranderingen laat weinig ruimte voor eigen inbreng, de top heeft weinig aandacht voor de opvatting van medewerkers en veranderingen worden doorgezet, onafhankelijk van wat organisatieleden vinden. <i>Voorbeeld: de sturing van de verandering door de top laat weinig ruimte voor eigen inbreng</i>
Planmatige strategie	Methodische veranderaanpak: Vaststaande doelen, een model of ontwerp als uitgangspunt voor de nieuwe situatie, vaste procedures en methoden voor de uitvoering, een planning voor de stappen in het proces, tijdscontroles en deadlines. <i>Voorbeeld: De veranderingen zijn van tevoren uitgewerkt in een ontwerp of model van de nieuwe situatie</i>

STRATEGIE	
Onderhandel-strategie	Onderhandelingsgerichte aanpak: Tegengestelde belangen worden zichtbaar gemaakt en krijgen aandacht, er wordt onderhandeld om tot overeenstemming te komen over wensen, problemen met veranderingen zijn bespreekbaar en overleg vindt plaats tussen afdelingen. <i>Voorbeeld: Er wordt onderhandeld om overeenstemming te bereiken over de wensen van verschillende groepen in de organisatie.</i>
Programmatische strategie	Stapsgewijze, iteratieve aanpak: Afgestemd op en aangepast aan het verloop van veranderingen, aan het werk van organisatieleden en aan het vermogen van de organisatie en de mensen in de organisatie om te veranderen, tussentijdse evaluaties en bijstelling van de plannen en aanpak en medewerkers leren door de aanpak om zelf toekomstige veranderingen vorm te geven. <i>Voorbeeld: Tussentijds wordt er geëvalueerd en kunnen de aanpak of doelen worden bijgesteld.</i>
Dialogstrategie	Interactieve overlegaanpak: Ruimte voor ideeën van organisatieleden in voorstellen, aanpak wordt gezamenlijk uitgewerkt, verschillende meningen met worden tijdens het proces met elkaar in gesprek gebracht. <i>Voorbeeld: De aanpak is samen met medewerkers uitgewerkt.</i>

### 3.2.3 Context van verandering

Het koppelen van vraagstukken in veranderprocessen aan de context van verandering draagt bij aan begrip van de achtergrond waarbinnen actoren in veranderprocessen beslissen, handelen en interacteren. In de vragenlijst zijn daarom items opgenomen die inzicht geven in de context waarin verandering plaatsvindt, evenals vragen die inzicht geven in perspectiefverschillen tussen bepaalde groepen van bij veranderprocessen betrokken actoren (Tabel 3.3; zie voor een verdere uitwerking Bijlage 1).

**Tabel 3.3:** Contextvariabelen

Contextvariabelen
1. profit, non-profit of overheidsorganisaties
2. de sector van een organisatie
3. de tijdsduur van veranderingen
4. fase waarin veranderingen verkeren
5. omvang van veranderingen
6. impact van veranderingen op het werk van organisatieleden
7. de grootte van de organisatie
8. de kans van slagen die de respondent de veranderingen geeft
9. de ervaring van actoren met de gevolgen van veranderingen
10. hoeveel de respondent merkt van de veranderingen in zijn of haar werk
11. Het doel van de veranderingen
12. wie nam het initiatief tot de veranderingen
13. hoe werden de veranderingen aangepakt
14. Hoe verliepen eerdere veranderprocessen (slagen/falen)
15. maakt men deel uit van het verandermanagement of de groep mensen die veranderingen begeleidt (ja/nee)

---

#### Contextvariabelen

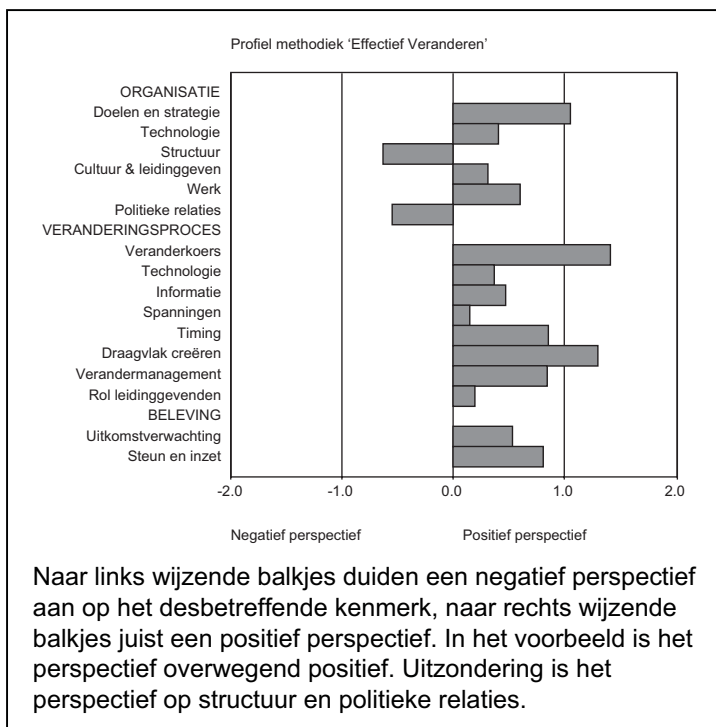
---

16. de positie van de respondent in de organisatie
  17. de lengte van het dienstverband
  18. het opleidingsniveau
  19. de leeftijd van de respondent
  20. het geslacht van de respondent
- 

### 3.3 De ontwikkeling van een methodiek

De vragenlijst is aanleiding voor de verdere ontwikkeling van een methodiek die een bijdrage kan leveren aan het welslagen van veranderprocessen. Deze methodiek *'Effectief Veranderen'* wordt ontwikkeld voor het begrijpen, bespreekbaar maken en oplossen van vraagstukken in ingrijpende veranderingen die consequenties hebben voor een gehele organisatie of belangrijke onderdelen daarvan. De methodiek is toepasbaar in bedrijfsorganisaties, gesubsidieerde instellingen en overheidsorganisaties. De bedoeling van de methodiek is reflectie op verandering en gesprekken op gang te brengen over 1. verschillen in perspectieven tussen betrokkenen; 2. het verloop van veranderprocessen en 3. de rollen van de respectievelijke actoren daarin. Het uitgangspunt is dat er binnen een organisatie vaak verschillende perspectieven op een veranderproces zijn. Deze perspectieven zijn te begrijpen vanuit de context van de verandering en vanuit de perspectieven van de verschillende betrokkenen. Door betrokken actoren in gesprek te brengen over resultaten uit hun vragenlijst, kunnen waardevolle inzichten en leerervaringen worden gegenereerd. Zo kunnen actoren in veranderprocessen zelf vraagstukken in veranderingen bespreekbaar maken en veranderprocessen verbeteren. Daarnaast biedt de methodiek veranderingsmanagers 1. inzicht in de gevolgen van hun handelen en 2. mogelijkheden voor nieuwe manieren van handelen in veranderprocessen.

De manier waarop tijdens deze studie met de methodiek in organisaties werd gewerkt, verliep als volgt: Een contactpersoon die direct betrokken is bij het veranderproces zet vragenlijsten uit in de organisatie waarbinnen hij of zij werkzaam is. Deze persoon vult zelf eveneens een exemplaar van de vragenlijst in. De overige vragenlijsten worden verspreid onder organisatieleden uit verschillende lagen van de organisatie. De contactpersoon neemt de ingevulde lijsten weer in en stuurt de lijsten naar de Universiteit van Amsterdam. Daar worden de data verwerkt. De resultaten uit de vragenlijst worden weergegeven in profielen. Daarin worden meningen van mensen die het oneens zijn met een stelling, afgebeeld als een negatieve bijdrage aan veranderingen. Meningingen van mensen die het eens zijn met een stelling worden afgebeeld als een positieve bijdrage. Elke deelnemende organisatie ontvangt een profiel van haar resultaten. Dit profiel vormt het uitgangspunt voor gesprekken tussen actoren in verandering over de perspectieven in het profiel en de achterliggende vraagstukken. Een voorbeeldprofiel is in Figuur 3.2 te vinden.



**Figuur 3.2:** Voorbeeldprofiel

De resultaten van het onderzoek worden toegelicht en besproken in diverse bijeenkomsten, zoals seminars en conferenties. Daarin worden mogelijkheden voor het op gang brengen van dialoog en interventies in veranderingen besproken. Daarnaast wordt deelnemers de mogelijkheid geboden om kennis en ervaringen uit te wisselen met collega-verandermanagers van andere organisaties en gezamenlijk na te denken over implicaties en oplossingen.

### 3.4 Criteria voor surveydeelnemers

Het gaat in dit proefschrift om veranderprocessen van de tweede orde (zie paragraaf 1.3), die ingrijpende gevolgen hebben voor de manier van werken van organisatieleden. Tweede orde veranderprocessen zijn veranderingen waarin non-routinematige vraagstukken aan de orde komen. Deze hebben vaak te maken met de afstemming tussen organisatie en omgeving. Interne dynamische vraagstukken spelen daarin een rol. Uitwisseling van perspectieven op de organisatie en op de aanpak van veranderprocessen is daarin zinvol. De lijst is bruikbaar in die organisaties en veranderprocessen waarin de geldende manier van denken aansluit bij deze veronderstellingen en verandering plaatsvindt binnen de kaders van tweede orde veranderprocessen. Om de organisaties in de dataset te kunnen vergelijken, zijn in de dataset zoveel mogelijk organisaties opgenomen die verwickeld zijn in tweede orde veranderprocessen. Om voldoende variatie te krijgen en te kunnen vergelijken tussen sectoren (Bennebroek

Gravenhorst, 2002a) zijn zowel organisaties uit profit- als non-profit- en overheidssectoren te vinden.

### 3.5 Dataverzameling en terugkoppeling

Er is voor de dataverzameling gebruik gemaakt van de netwerken van Sioo en De Baak Management Centrum VNO-NCW. Daarnaast is onder meer samengewerkt met de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). De vragenlijsten zijn op twee verschillende manieren uitgezet binnen de organisaties:

- Het merendeel van de lijsten werd uitgedeeld aan deelnemers (managers en organisatieadviseurs) aan seminars en managementopleidingen van bovengenoemde organisaties.
- Een kleiner deel van de lijsten is aangevraagd naar aanleiding van verschillende activiteiten van de onderzoekers zoals organisatie van conferenties over verandermanagement, via uitwisseling in kennisnetwerken en door informatie over de methodiek te verstrekken in brochures, artikelen of publicaties op het internet.

Het verloop van het onderzoeksproces en de terugkoppeling van resultaten bij elk van deze methoden wordt hieronder nader toegelicht.

#### 3.5.1 Dataverzameling in seminars en managementopleidingen

De eerstgenoemde wijze van dataverzameling leverde 2461 ingevulde vragenlijsten op (zie Tabel 3.4). Deze data zijn verzameld door deelnemers aan managementopleidingen, seminars en masteropleidingen op het gebied van organisatie- en verandkundige vraagstukken. Het centrale thema van de bijeenkomsten was management van veranderingen. Alle deelnemers werkten in organisaties waarin tweede-orde-veranderprocessen en de bijbehorende vraagstukken rond structuur, cultuur, leidinggeven en managen van verandering spelen.

Het bespreken van de profielen en het daarmee leren werken vormt een vast onderdeel in het programma van de seminariegroepen. Het gebruik van de methodiek sluit aan bij de vraagstukken waarmee deelnemers worstelen en de bedoeling van het gebruik van de methodiek in de seminars was om daaraan een bijdrage te leveren en een stimulans te geven om met de methodiek en de uitkomsten in de eigen organisatie aan de slag te gaan.

Deze wijze van dataverzameling leverde een hoge respons op van gemiddeld circa 70 procent per groep. De deelnemers is gevraagd om één lijst zelf in te vullen. Vier lijsten konden zij uitzetten in hun organisatie of, wanneer het ging om organisatieadviseurs, in de organisatie waarbinnen de adviesopdracht liep. De vier lijsten werden verspreid onder directieleden, (verander)managers, stafleden en medewerkers. Na het invullen zijn de lijsten door de deelnemers verzameld en naar de Universiteit van Amsterdam gestuurd voor verwerking. De data werden per deelnemende organisatie verwerkt tot een profiel dat het perspectief van respondenten op de organisatie en veranderingen reflecteert. Daartoe werden de gemiddelde scores van de respondenten op de schalen in de vragenlijst in een profiel weergegeven. Wanneer een deelnemer een belangrijke rol speelde in het begeleiden van veranderingen werd een apart profiel gemaakt van zijn of haar perspectief. Elke deelnemer ontving zo'n specifiek profiel van de aanpak van het veranderproces in de organisatie.

De terugkoppeling van de resultaten vond plaats in het eerstvolgende seminar na het uitdelen van de lijsten. Vaak leverde één van de onderzoekers een bijdrage als docent of programmamanager aan het seminar. Deze verspreidde dan de profielen en lichtte ze toe. In andere gevallen nam de reguliere programmamanager van de groep deze taak op zich. Alvorens de deelnemers met hun profielen aan de slag gingen, werd er een voorbeeldprofiel besproken en werd de manier van werken met de methodiek toegelicht. De nadruk lag daarbij op het belang en de invloed van verschillende perspectieven op veranderprocessen. Samen werd nagedacht over hoe deze perspectieven bespreekbaar gemaakt kunnen worden. De deelnemers werd gevraagd om bij het interpreteren van de profielen in gedachten te houden aan wie zij de lijsten hebben uitgedeeld. Ze werden gevraagd te bedenken wat voor mensen dat zijn, welke positie ze innemen in de organisatie en welke rol ze spelen in het veranderproces. Er werd gesproken over hoe dit het profiel heeft beïnvloed. Vervolgens gingen deelnemers in kleine groepen aan de slag om hun profielen te begrijpen en er betekenis aan te geven. Om hen te helpen bij de interpretatie kregen deelnemers vijf vragen voorgelegd:

- Bekijken: wat is er aan de hand, wat is de context.
- Begrijpen: waarom is dit aan de hand.
- Beoordelen: waarom is dit een probleem.
- Bezinnen: hoe is dit verbonden met mijn handelen;
- Beslissen: Wat wil ik bereiken, wat kan ik daaraan doen.

Daarnaast werd hen gevraagd na te denken over hoe zij met actoren in het veranderproces in gesprek zouden kunnen gaan op een manier die bijdraagt aan het veranderproces.

### 3.5.2 Dataverzameling middels artikelen en congressen

Middels activiteiten zoals organisatie van congressen en schrijven van artikelen werden in totaal 721 ingevulde vragenlijsten verzameld (zie Tabel 3.4). Alle deelnemers ontvingen een schriftelijke uitleg van de methodiek in de vorm van een brochure (zie Bijlage 2) en een begeleidende brief (zie Bijlage 3). Daarnaast ontvingen zij 20 exemplaren van de vragenlijst om onder 20 leden van hun organisatie uit te zetten. Voorwaarde hiervoor was dat elk van deze 20 organisatieleden voldoende op de hoogte is van de verandering, de doelen en achtergronden daarvan. Een tweede voorwaarde was dat een verandermanager of andere betrokkene bij het veranderproces fungeert als contactpersoon. Deze contactpersoon nam de verantwoordelijkheid van het uitzetten, weer inzamelen en terugsturen van de vragenlijsten naar de Universiteit van Amsterdam op zich. De derde voorwaarde was dat de contactpersoon een gesprek voert met degenen die de lijst hebben ingevuld. Dat gesprek zou gaan over de resultaten en de betekenis daarvan voor de organisatie en de veranderingen.

De deelnemers werden gevraagd om de lijsten zoveel mogelijk te verspreiden onder leden van de directie, middenkadermanagers, stafleden, leden van de ondernemingsraad, medewerkers en leden van een project- of verandergroep. Deelnemers ontvingen een profiel van de organisatiekenmerken, de aanpak van veranderingen en de gehanteerde veranderstrategie. De interpretatie van de profielen werd vergemakkelijkt door een bijgevoegde schriftelijke toelichting. Ook werd er aandacht besteed aan perspectiefverschillen tussen hoger managementleden, middenkader managementleden en medewerkers. Er werd aandacht besteed aan het bespreekbaar maken van perspectie-

ven en verschillen. Ten slotte werden er aanbevelingen gedaan voor vervolgesprekken om eventuele vraagstukken op te lossen.

Alle deelnemers werden uitgenodigd om deel te nemen aan een expertise-platform of conferentie over organisatieverandering. Deze bijeenkomsten waren gericht op het uitwisselen van gedachten en ideeën over veranderprocessen met onderzoekers en collega's. Het gebruik van de methodiek en de resultaten werden toegelicht. Voorlopige onderzoeksresultaten uit de gehele dataset werden besproken. Ten slotte kon er met collega's van organisaties uit soortgelijke sectoren van gedachten gewisseld worden over vraagstukken en interventies.

### 3.6 De dataset

In totaal hebben 3182 organisatieleden uit 602 businessunits, dochterbedrijven en vestigingen van in totaal 422 verschillende Nederlandse organisaties vragenlijsten ingevuld. Tabel 3.4 biedt een overzicht van de verschillende manieren van dataverzameling en de aantallen vragenlijsten die daarmee werden verzameld.

**Tabel 3.4:** Overzicht van de wijze van dataverzameling en verzamelde aantallen lijsten per methode

	Wijze van dataverzameling		
	Seminars en managementopleidingen	Artikelen en congressen	Totaal
Aantal lijsten	2461	721	3182
Percentage	77	16	100

#### 3.6.1 Inspectie van de data

Voorafgaand aan de analyses is de dataset eerst geïnspecteerd op fouten. Er is gekeken naar de missing values, naar outliers en naar de verdeling van de variabelen. Ook is aandacht besteed aan multicollineariteit, is een toets gedaan op de statistische onafhankelijkheid van de categorische variabelen en zijn betrouwbaarheden en intercorrelaties berekend.

#### Missende waarden

*Structureel missende waarden:* De vragenlijsten zijn gedurende een periode van vijf jaar verzameld. Bij elke afname werd een aantal permanente items opgenomen, maar gedurende het onderzoek zijn er items toegevoegd en onbetrouwbare items verwijderd. Dat heeft uiteindelijk vijf verschillende datasets opgeleverd (zie ook Bijlage 4). Met name de items in de schalen technologie en technologie in het veranderproces zijn gewijzigd. Verder zijn twee soorten variabelen toegevoegd: 1. variabelen die inzicht geven in de gehanteerde veranderstrategie en 2. contextvariabelen, bedoeld om veranderprocessen in groepen te kunnen indelen. Om vertekeningen in de resultaten door structureel missende waarden te voorkomen is er besloten om de analyses per dataset uit te voeren (zie Bijlage 4, zie ook § 3.9.2).

*Incidenteel missende waarden:* De meerderheid van de variabelen mist minder dan vijf procent van de waarden. Een klein aantal variabelen mist meer waarden. Hieronder



worden de variabelen met meer dan 5 procent missende waarden per dataset weergegeven:

*Dataset 1* (zie Bijlage 4) wordt gekenmerkt door drie variabelen die meer dan vijf procent van de waarden missen. 'Positie van de respondent' mist 14.6 procent van de waarden. De variabelen 'leeftijd' en 'grootte' missen ieder 6 procent.

In *dataset 2* missen 5 variabelen meer dan vijf procent van de waarden. 'Geslacht' en 'leeftijd' missen 14 procent. 'Positie van de respondent in de organisatie' mist 12.6 procent. De variabele 'aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij de organisatie' mist 11 procent. De variabele 'leidinggevende positie' ten slotte mist 9.4 procent van de waarden.

In *dataset 3* missen 13 variabelen meer dan vijf procent van de waarden. Van de continue variabelen zijn dat de variabelen 'draagvlak creëren', 'machtsstrategie' en 'programmatische strategie'. De variabele 'draagvlak creëren' mist 7.5 procent van de waarden. De variabelen 'machtsstrategie' en 'programmatische strategie' missen respectievelijk 6 en 5.7 procent. Van de overige variabelen mist de variabele 'zijn eerdere veranderprocessen wel eens mislukt' 36 procent. De variabele 'het aantal leden dat gevolgen ondervindt van veranderingen' mist 22 procent. De variabelen 'bedrijfsprocessen herontwerp', 'herstructureren' en 'afslanken' missen elk 20 procent. De variabelen 'efficiency verbeteren' en 'kostenbesparing' missen 15 procent van de waarden. 'Fase van het veranderproces' mist 12 procent van de waarden. 'De ervaring die de respondent heeft met de gevolgen van veranderingen' mist 9 procent en 'geslacht' ten slotte mist 5.7 procent van de waarden.

Van *dataset 4* missen 11 variabelen meer dan vijf procent van de waarden: De variabele 'draagvlak creëren' mist 6.6 procent. De variabele 'het aantal leden dat gevolgen ondervindt van veranderingen' mist 27.7 procent. 'Zijn veranderingen eerder mislukt' mist 25 procent van de waarden. De variabele 'leidinggevende positie' mist 15.7 procent en de variabele 'ervaring met de gevolgen van de veranderingen' mist 11 procent van de waarden. 'Opleiding' mist 8.8 procent, 'geslacht' mist 8.6 procent en 'leeftijd' mist 8.4 procent van de waarden. Ten slotte missen de variabelen 'merkt de respondent de veranderingen in het werk' 7.3 procent, 'fase van de veranderingen' 6.3 procent en 'gevolgen van veranderingen voor de functie van de respondent' mist 5.8 procent van de waarden.

Van *dataset 5* missen acht variabelen meer dan 5 procent: de variabele 'draagvlak creëren' mist 6 procent en de variabele 'technologische verandering' mist 5.1 procent van de waarden. De variabele 'ervaring met de gevolgen van veranderingen' mist 16.5 procent. 'Fase van de veranderingen' mist 12 procent en de variabele 'zijn veranderingen eerder mislukt' mist 10 procent van de waarden. 'Opleiding' mist 7.4 procent en de variabelen 'geslacht' en 'merkt de respondent de veranderingen in het werk' missen elk 6 procent van de waarden.

Om eventuele patronen in de incidenteel missende waarden te achterhalen, is een analyse van de missende waarden uitgevoerd op de datasets die in de analyses zullen worden gebruikt.

In *dataset 1* laat een analyse van de *missing patterns* zien dat 14 respondenten elk van de drie variabelen met missende waarden niet hebben ingevuld en 78 respondenten twee van de drie niet hebben ingevuld. Een *tabulated patterns* tabel, die inzicht geeft in eventuele patronen in missende waarden, laat zien dat 57 respondenten zowel de variabele 'leeftijd' als de variabele 'positie in de organisatie' niet hebben ingevuld.

Op een dataset van meer dan 3.000 respondenten is dat slechts een klein aantal.

In *dataset 4* laat een *percent mismatch* tabel zien dat de percentages respondenten die een bepaalde variabele in combinatie met een andere variabele missen, variëren van 6.19 tot 23.61 procent. Bijna een kwart (23.61 procent) van de respondenten die de variabele ‘zijn veranderingen eerder wel eens mislukt’ missen, mist ook de variabele ‘ervaring van de gevolgen’. Van de respondenten die de variabele ‘zijn veranderingen eerder wel eens mislukt’ missen, mist 21.67 procent ook de variabele ‘fase’ en 21.63 procent mist ook de variabele ‘aantal leden dat gevolgen van veranderingen ondervindt’. Van de respondenten die de variabele ‘ervaring gevolgen’ missen, mist 23.15 procent ook de variabele ‘aantal leden dat gevolgen ondervindt van veranderingen’ en 20.61 procent van deze respondenten ten slotte mist de variabele ‘fase’. Een *tabulated patterns* tabel laat een mogelijk patroon zien in de respondenten die de variabelen ‘aantal leden dat gevolgen ondervindt van veranderingen’ en ‘zijn veranderingen eerder wel eens mislukt’ beide niet hebben ingevuld. Het gaat hier om 27 respondenten. Dit aantal heeft geen noemenswaardige invloed op de resultaten.

In *dataset 5* laat een *percent mismatch* tabel zien dat de percentages respondenten die een bepaalde variabele in combinatie met een andere variabele missen, variëren van 5.1 tot 23.5 procent. Bij 23.5 procent van de respondenten die de variabele ‘ervaring van de gevolgen van veranderingen’ missen, mist ook de variabele ‘fase’. Dit zou kunnen betekenen dat het hier gaat om mensen die relatief weinig inzicht hebben in zowel de veranderingen als de gevolgen die veranderingen voor hen hebben. Zo ook mist 21.26 procent van de respondenten die de variabele ‘ervaring gevolgen’ missen, ook de variabele ‘zijn eerdere veranderingen wel eens mislukt’. De overige variabelen missen alle minder dan 20 procent. Een *tabulated patterns* tabel laat een mogelijk patroon zien in respondenten die zowel de variabele ‘merkt de respondent veel van de veranderingen’ als de variabele ‘hoe ervaart u deze veranderingen’ niet hebben ingevuld. Dit is een begrijpelijk patroon: wanneer een respondent in het eigen werk niets merkt, is het lastig aangeven hoe de respondent de veranderingen in het werk ervaart. Het gaat hier om 22 cases, die geen noemenswaardige invloed hebben op de resultaten.

Hoewel er dus enkele patronen in de missing values lijken voor te komen, is het totale aantal respondenten waarom het gaat, verwaarloosbaar. Dat betekent dat een keuze voor een analysemethode waarbij *pairwise deletion* toegepast wordt, een te verdedigen keuze is. In bijvoorbeeld categorische principale componentenanalyse doen personen met een missing value op die specifieke variabele niet mee, maar op elk van de andere variabelen wél. Deze methode heeft vrij weinig last van niet-structureel missende waarden.

## Outliers

Er is gecontroleerd op univariate outliers met behulp van frequentietabellen, boxplots, *scatterplots* en door de waarden van zowel de individuele variabelen als de schalen om te zetten in gestandaardiseerde scores en te controleren op waarden groter dan 3.3 en kleiner dan -3.3 (Tabachnik, 1996). Van de 71 cases die een dergelijke waarde bleken te hebben, waren er 22 die op meerdere variabelen meer dan 3 standaarddeviaties afweken. Vervolgens is met behulp van de Mahalanobis *distance*<sup>1</sup> gezocht naar multivariate outliers. Er bleken 48 multivariate outliers te zijn, vier daarvan bleken ook onder de 22 cases te vallen die op meerdere variabelen univariate outliers vormden. Zonder deze 66 cases is een tweede controle op outliers uitgevoerd. *Scatterplots* en

controles op de gestandaardiseerde waarden leverden 11 univariate outliers op die op meerdere variabelen extreme waarden hadden. Controles op de Mahalanobis *distance* leverde nog eens 41 multivariate outliers op. Er is voor gekozen om verdere analyses zonder deze 118 cases uit te voeren. In de uiteindelijke dataset zijn 3064 respondenten opgenomen.

## Verdeling

Er is naar de verdeling van de variabelen gekeken door frequentietabellen, histogrammen, plots en de waarden voor *skewness* (scheefheid van de verdeling) en *kurtosis* (welving van de verdeling ten opzichte van een normaal verdeling) voor de vijfpuntschalen te bestuderen<sup>2</sup>. De *skewness* van de items en de schalen neigt overwegend naar negatieve waarden. Dat duidt aan dat de verdeling uitschieters heeft bij de lage waarden. De *kurtosis* is eveneens voor zowel items als schalen overwegend negatief. Dat betekent dat de top in verhouding tot een normale verdeling lager ligt, ofwel afgeplat is. Een transformatie van de niet-normaal verdeelde waarden levert nieuwe waarden op die moeilijk te interpreteren zijn. Daarom is er voor gekozen om verdere analyses met de originele waarden uit te voeren.

## Multicollineariteit

Met behulp van correlatiematrices<sup>3</sup> en de tolerantiegraad in lineaire regressie is gecontroleerd voor multicollineariteit<sup>4</sup>. Hoewel er veelal zeer significante en vaak hoge correlaties werden gevonden, werden er geen correlaties van .70 of hoger gevonden. Dat wil zeggen dat er geen sprake is multicollineariteit op basis van hoge simpele correlatie coëfficiënten.

## Toets op statistische onafhankelijkheid van categorische variabelen

Met behulp van de Chi-kwadraat toets is voor de nominale en ordinale variabelen getoetst of er statistische verbanden tussen de variabelen bestaan. De toets laat sterk significante resultaten ( $p < .001$ ) zien voor alle variabelen. Voor de dichotome variabelen zijn *binomial* tests uitgevoerd. Ook hier blijken sterk significante resultaten ( $p < .001$ ). Dit betekent dat zowel de nominale als de dichotome variabelen onderling afhankelijk zijn.

## Betrouwbaarheden en intercorrelaties van de schalen

Alvorens de betrouwbaarheden te berekenen zijn alle negatief geformuleerde items gehercodeerd naar positief geformuleerde items. Onderzoek naar de Cronbach's Alpha levert Alpha's op van .58 tot .82 (zie Tabel 3.5).

---

1 De 'Mahalanobis distance' geeft inzicht in de mate waarin een individu een antwoordpatroon genereert dat afwijkt van de andere leden in de steekproef, door de afstand van de cases tot het gezamenlijk gemiddelde van de onafhankelijke variabelen (Mahalanobis, 1936).

2 Wanneer de skewness gedeeld door de standaardfout van de skewness kleiner dan 2 en groter dan min 2 is, duidt dat de mogelijkheid van een normale verdeling aan (De Vocht, 1997)

3 Gezocht wordt naar hoge correlaties van .90 of meer, hoewel ook wel wordt aangeraden om te controleren op correlaties van .70 en meer (Leahy, 2000)

4 Multicollineariteit wil zeggen dat twee variabelen erg sterk met elkaar correleren ( $r > .90$ ), en daardoor ongeveer hetzelfde meten (De Vocht, 1997)

### 3.6.2 Conclusie

De resultaten van de datascreening hebben laten zien dat er geen noemenswaardige patronen van incidenteel missende waarden in de data te vinden zijn. Dat maakt de keuze voor een analysemethode waarin pairwise deletion kan worden toegepast een voor de hand liggende keuze. Er is geen sprake van multicollineariteit in de dataset en de betrouwbaarheden van alle schalen zijn redelijk tot goed te noemen. Gezien de resultaten van de datascreening heb ik er voor gekozen om alle schalen in de verdere analyses mee te nemen.

**Tabel 3.5: Betrouwbaarheden en intercorrelaties van de gebruikte schalen**

Organisatiekenmerken	1	2	3a	3b	3c	4a	4b	5a	5b	6	7a	7b	8	9	10	11	12	13a	13b	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17	18	19	20								
I. Doelen en strategie (71)																																					
2. Technologie	.27**	(73)																																			
3a. Structuur1	.17**	.06**	(56)																																		
3b. Structuur2	.15**	.04	(66)																																		
3c. Structuur3	.11**	.04	(69)																																		
4a. Cultuur/ leidinggevoel	.49**	.19**	.30**	.23**	.20**	(76)																															
4b. Cultuur/leidinggevoel2	.53**	.23**	.30**	.24**	.20**	(82)																															
5a. Het werk1	.46**	.28**	.23**	.21**	.20**	.59**	.62**	(68)																													
5b. Het werk2	.46**	.32**	.27**	.22**	.20**	.59**	.62**	(65)																													
6. Politieke relaties	.31**	.13**	.32**	.31**	.31**	.36**	.41**	.30**	.31**	(68)																											
Veranderingspak																																					
7a. Veranderkoers1	.46**	.15**	.07**	.05**	.05**	.31**	.37**	.30**	.33**	.20**	(73)																										
7b. Veranderkoers2	.49**	.15**	.13**	.07**	.07**	.35**	.39**	.33**	.35**	.21**	(77)																										
8. Technologie	.30**	.49**	.07*	.04	.02	.24**	.27**	.32**	.32**	.19**	.24**	.25**	(58)																								
9. Spanningen	.25**	.13**	.22**	.25**	.24**	.26**	.31**	.24**	.29**	.34**	.24**	.22**	.18**	(65)																							
10. Timing	.31**	.19**	.19**	.17**	.17**	.27**	.35**	.30**	.36**	.24**	.41**	.45**	.30**	.34**	(72)																						
11. Informatie	.35**	.16**	.18**	.14**	.15**	.33**	.39**	.29**	.35**	.24**	.48**	.49**	.29**	.27**	.48**	(79)																					
12. Draagvlak creëren	.35**	.20**	.17**	.15**	.16**	.41**	.48**	.38**	.43**	.25**	.48**	.53**	.29**	.23**	.52**	.59**	(72)																				
13a. Rol verandermgt	.42**	.19**	.18**	.17**	.15**	.43**	.51**	.37**	.42**	.30**	.52**	.56**	.31**	.30**	.54**	.59**	.66**	(78)																			
13b. Rol verandermgt2	.47**	.19**	.25**	.20**	.17*	.46**	.50**	.38**	.41**	.34**	.53**	.55**	.30**	.33**	.55**	.60**	.65**	(76)																			
14a. Rol leidinggevoel1	.37**	.17**	.29**	.24**	.23**	.53**	.59**	.41**	.45**	.41**	.37**	.40**	.24**	.34**	.41**	.47**	.49**	.58**	.61**	(67)																	
14b. Rol leidinggevoel2	.45**	.19**	.30**	.25**	.23**	.58**	.62**	.44**	.47**	.41**	.42**	.47**	.25**	.36**	.45**	.50**	.53**	.63**	.64**	(78)																	
Beleving																																					
15a. Uitkomstverwachting1	.33*	.19**	.32**	.34**	.32**	.33**	.38**	.35**	.40**	.32**	.31**	.33**	.24**	.50**	.43**	.29**	.34**	.40**	.42**	.41**	.43**	(62)															
15b. Uitkomstverwachting2	.35**	.19**	.35**	.33**	.30**	.33**	.38**	.36**	.40**	.32**	.35**	.37**	.27**	.51**	.50**	.31**	.37**	.44**	.46**	.41**	.44**	(70)															
16a. Steun en inzet1	.35**	.10**	.18**	.16**	.15**	.35**	.41**	.34**	.37**	.21**	.44**	.45**	.21**	.27**	.34**	.40**	.44**	.45**	.44**	.42**	.45**	.46**	(82)														
16b. Steun en inzet2	.42**	.09**	.19**	.15**	.14**	.41**	.44**	.39**	.40**	.24**	.46**	.47**	.22**	.29**	.38**	.44**	.49**	.48**	.42**	.46**	.46**	.47**	(70)														
Strategie																																					
17. Planmatig	.27**	.09**	-.02	-.07**	-.09**	.18**	.18**	.18**	.17**	.42**	.03	.39**	.42**	.16**	.04	.28**	.33**	.31**	.31**	.22**	.25**	.07**	.10**	.17**	.18**	.18**	(75)										
18. Positionele macht	-.22**	-.10**	-.24**	-.22**	-.29**	-.30**	-.32**	-.26**	-.33**	-.26**	-.29**	-.30**	-.20**	-.20**	-.32**	-.43**	-.41**	-.43**	-.32**	-.32**	-.31**	-.33**	-.32**	-.35**	-.03	(61)											
19. Ouderhandelen	.36**	.15**	.22**	.17**	.18**	.40**	.43**	.36**	.39**	.27**	.40**	.42**	.25**	.23**	.42**	.59**	.56**	.57**	.49**	.50**	.34**	.37**	.38**	.41**	.29**	-.39**	(66)										
20. Dialoog	.31**	.11**	.24**	.21**	.22**	.35**	.38**	.30**	.32**	.26**	.37**	.39**	.20**	.27**	.44**	.43**	.60**	.56**	.57**	.44**	.44**	.39**	.42**	.40**	.44**	.12**	-.60**	.55**	(76)								
21. Literatief verleden	.37**	.14**	.19**	.15**	.14**	.34**	.38**	.30**	.33**	.25**	.42**	.44**	.25**	.25**	.48**	.42**	.60**	.58**	.59**	.44**	.46**	.40**	.45**	.41**	.45**	.24**	-.42**	.55**	(73)								

\*p < .05, \*\*p < .01

## 3.7 Beschrijvende resultaten

### 3.7.1 Correlaties en factoranalyses

Elk van de schalen in de lijst blijkt significant en vaak vrij hoog te correleren met de andere schalen (zie Tabel 3.5). Met andere woorden, elk van de schalen die inzicht geven in perspectieven van respondenten op de organisatie, de aanpak van veranderprocessen, de beleving van veranderingen en de veranderstrategie hangt met elkaar samen (zie ook Figuur 3.1). Sterke negatieve verbanden zijn alleen te vinden tussen de variabele machtsstrategie en elk van de overige variabelen. Dat betekent dat een positief perspectief op de organisatie en de aanpak van veranderingen samenhangt met afwezigheid van een machtsaanpak. Wanneer er wel sprake is van een machtsaanpak zijn respondenten juist negatief over de organisatiekenmerken, de aanpak van veranderingen en de beleving van veranderingen.

Als voorbereiding op de uiteindelijke analyses zijn er factoranalyses op de stellingen uitgevoerd voor de variabelen die inzicht geven in de kenmerken van de organisatie, de aanpak van veranderingen, de beleving van veranderingen en de gebruikte veranderstrategie. De bedoeling daarvan was om te controleren of de items tot een bepaalde schaal behoren. Wanneer bepaalde items duidelijk buiten schalen vallen, zou dat een reden kunnen zijn om te overwegen deze items buiten de analyse te laten.

Er zijn principale componenten factoranalyses uitgevoerd, gevolgd door een direct Oblimin rotatie<sup>5</sup>. Deze zijn uitgevoerd voor de vier onderdelen organisatie, veranderaanpak, beleving en veranderstrategie afzonderlijk. Deze factoranalyses leveren resultaten op die de bestaande indeling grotendeels ondersteunen. Voor het onderdeel 'Organisatie' levert de factoranalyse 6 dimensies op:

1. Doelen;
2. Technologie;
3. Structuur;
4. Leidinggeven, gecombineerd met een aantal items uit de schalen werk en cultuur;
5. Cultuur en werk;
6. Politieke relaties.

Voor de veranderaanpak levert de analyse 7 begrijpelijke dimensies op:

1. Een combinatie van draagvlak, verandermanagement en de rol van leidinggevendenden;
2. Technologie;
3. Rol leidinggevendenden;
4. Timing;
5. Veranderkoers;
6. Informatie;
7. Spanningen.

---

<sup>5</sup> De direct oblmin rotatie wordt gebruikt wanneer verondersteld wordt dat de dimensies met elkaar correleren (Bermans, A. (1996). *Principale componenten en factor analyse*. Katholieke Universiteit Nijmegen.

Voor beleving levert het 3 dimensies op:

1. Onzekerheid (deel uitkomstverwachting);
2. Hinder voor of vergemakkelijking van werk door veranderingen (uitkomstverwachting);
3. Steun en inzet.

Voor veranderstrategie levert het vier begrijpelijke dimensies op:

1. Dialoog en de iteratieve strategie;
2. De planmatige strategie;
3. Onderhandelen;
4. De machtsstrategie.

Ten slotte leverde de analyse één niet te benoemen dimensie op. De factoranalyses laten zien dat de huidige indeling in schalen over het algemeen door de analyses wordt ondersteund. Daar waar de factoranalyses andere inzichten geven, zijn de schalen minder begrijpelijk dan de huidige indeling. Er is daarom voor gekozen om de huidige indeling in schalen voor de analyses te gebruiken.

### Gemiddelden en standaarddeviaties van de schalen

Tabel 3.6 laat de gemiddelden en standaarddeviaties zien van de in de analyses gebruikte schalen. Opvallend is dat bijna alle schalen iets boven het gemiddelde van 3 scoren. Dat betekent dat de respondenten iets meer positief zijn dan negatief. Vooral over het eigen werk zijn respondenten tevreden (werk 1:  $\underline{M} = 3.78$ ,  $\underline{SD} = .71$ ). Ook de veranderkoers, de mate waarin draagvlak wordt gecreëerd voor veranderingen en steun en inzet voor veranderingen hebben een relatief hoog gemiddelde (veranderkoers 1  $\underline{M} = 3.54$ ,  $\underline{SD} = 1.10$ ; draagvlak creëren  $\underline{M} = 3.64$ ,  $\underline{SD} = .83$ ; steun en inzet 1  $\underline{M} = 3.64$ ,  $\underline{SD} = .95$ ). De schalen politieke relaties en spanningen passen niet in dit positieve patroon met relatief lage gemiddelden (respectievelijk  $\underline{M} = 2.93$ ,  $\underline{SD} = 1.03$  en  $\underline{M} = 2.87$ ,  $\underline{SD} = 1.17$ ). Dit betekent dat organisaties relatief vaak gekenmerkt worden door politiek gedrag en het nastreven van eigenbelangen. Veranderingen roepen relatief vaak spanningen op binnen en tussen afdelingen. Als we kijken naar de gebruikte veranderstrategieën, dan zien we dat de meest gebruikte strategie volgens de respondenten de planmatige veranderstrategie is ( $\underline{M} = 3.54$ ,  $\underline{SD} = .97$ ). Ook de onderhandelstrategie wordt relatief vaak gebruikt ( $\underline{M} = 3.39$ ,  $\underline{SD} = .91$ ). De programmatische strategie en de dialoogstrategie worden wat minder vaak toegepast (respectievelijk  $\underline{M} = 3.25$ ,  $\underline{SD} = .94$ ;  $\underline{M} = 3.18$ ,  $\underline{SD} = .89$ ). De respondenten vinden dat de machtsstrategie het minst vaak wordt toegepast ( $\underline{M} = 2.83$ ,  $\underline{SD} = .82$ ).

**Tabel 3.6:** Gemiddelden en standaarddeviaties van de continue variabelen

Schaal	M	SD	Schaal	M	SD
Doelen en strategie	3.55	.95	Machtsstrategie	2.83	.82
Technologie	3.32	.92	Planmatige strategie	3.54	.97
Structuur 1	3.07	1.03	Onderhandelstrategie	3.39	.91
Structuur 2	3.05	.98	Programmatische strategie	3.25	.94
Structuur 3	3.05	.99	Dialogstrategie	3.18	.89
Cultuur & leidinggeven 1	3.57	.94			
Cultuur & leidinggeven 2	3.37	.87			
Werk 1	3.78	.71			
Werk 2	3.54	.59			
Politieke relaties	2.93	1.03			
Veranderkoers 1	3.54	1.10			
Veranderkoers 2	3.66	.98			
Technologie	3.05	.73			
Informatie	3.35	1.13			
Spanningen	2.87	1.17			
Timing	3.01	1.08			
Draagvlak creëren	3.64	.83			
Verandermanagement 1	3.36	1.04			
Verandermanagement 2	3.27	.95			
Leidinggeven 1	3.24	.89			
Leidinggeven 2	3.24	.86			
Uitkomstverwachting 1	3.27	.79			
Uitkomstverwachting 2	3.22	.75			
Steun en inzet 1	3.64	.95			
Steun en inzet 2	3.46	.92			

Opvallend in deze bevindingen is dat respondenten, hoewel ze politiek gedrag en spanningen in veranderingen signaleren, over het algemeen redelijk tevreden zijn over de kenmerken van de organisatie en over de veranderaanpak. Steun en inzet voor veranderingen is volgens respondenten redelijk aanwezig. Er wordt relatief planmatig veranderd. Er wordt ook verhoudingsgewijs volgens respondenten iets vaker wel dan niet voor ontwikkelbenaderingen gekozen. Deze scores liggen over het algemeen wel dicht bij het gemiddelde van 3. Interessant is nu de vraag hoe we deze bevindingen kunnen begrijpen. De aard en achtergrond van respondenten, organisaties en soorten veranderprocessen in de dataset zouden kunnen helpen om de bevindingen beter te begrijpen. Daarom kijk ik in het navolgende naar kenmerken van organisaties, respondenten en veranderprocessen. Ook is het boeiend om te onderzoeken hoe en waar



(groepen) respondenten nu van elkaar verschillen in hun perspectief op organiseren en veranderen en of daarin patronen te achterhalen zijn.

In de volgende paragraaf geef ik een beschrijving van de dataset. Achtereenvolgens komen aan de orde kenmerken van organisaties, kenmerken van respondenten en kenmerken van veranderprocessen. Daarna beschrijf ik de methoden die ik gebruik om patronen in de dataset te achterhalen.

### 3.7.2 Beschrijving van organisaties, respondenten en veranderprocessen

#### Kenmerken van organisaties

Verdeeld naar profit, non-profit en overheidssectoren komt 43.8 procent van de respondenten uit de profitsector, 29.6 procent bestaat uit overheidsorganisaties en 26.6 procent komt uit de non-profitsector (Tabel 3.7).

**Tabel 3.7:** Profit, non-profit of overheid

Sector	Percentage
Profit	43.8
Overheid	29.6
Non profit	26.6

De zakelijke dienstverlening was met 17.7 procent de sterkst vertegenwoordigde sector, gevolgd door de gezondheidszorg (13.7 procent) en de financiële dienstverlening (11.6 procent). Uit respectievelijk de centrale en lokale overheden kwamen 10.6 en 10 procent van de respondenten. Niet-commerciële dienstverleners maken 8.5 procent uit en 6.5 procent wordt uitgemaakt door onderwijsinstellingen. Industriële ondernemingen vormen 6.1 procent van de dataset, IT-bedrijven of businessunits maken 4.9 procent uit, regionale overheden 4.6 procent en researchinstellingen 3.1 procent. De resterende sectoren zijn respectievelijk nutsbedrijven (1.5 procent) en bedrijven in de voedselsector (1.2 procent; Tabel 3.8); deze maken slechts een klein deel uit van de dataset.

Van de respondenten die de vraag naar grootte van de organisatie invulden (bijna 97 procent), werken de meeste in kleine tot middelgrote organisaties (Tabel 3.9): Organisaties van 1 tot 50 leden en organisaties van 51 tot 100 leden maken respectievelijk 13 en 13.1 procent uit van de dataset, in totaal meer dan een kwart van de totale dataset. Organisaties van 101 tot 200 leden maken 12 procent uit van de dataset en 11.4 procent van de dataset bestaat uit organisaties van 201 tot 400 leden. Vervolgens telt 13 procent van de organisaties 401 tot 800 leden. Middelgrote organisaties van 801 tot 1200 en 1201 tot 1600 leden maken respectievelijk 7.4 en 5.9 procent uit van de dataset. Organisaties van 1601 tot 2000 leden en 2001 tot 4000 leden maken respectievelijk 4.5 en 6.3 procent uit. Ten slotte telt 3.7 procent van de organisaties in de dataset 4001 tot 8000 leden en 2.3 procent telt 8001 tot 12000 leden. Een klein deel van de dataset wordt ingenomen door respondenten uit zeer grote organisaties: 1 procent telt meer dan 12000 leden en 3 procent telt meer dan 25000 leden. Een deel van de respondenten vulde deze vraag in op het niveau van hun zelfstandige businessunit, bedrijfsonderdeel of vestiging.

**Tabel 3.8:** Sector

Soort organisatie	Percentage
Zakelijke dienstverlening	17.7
Gezondheidszorg	13.7
Financiële dienstverlening	11.6
Centrale overheid	10.6
Lokale overheid	10.0
Niet-commerciële dienstverlening	8.5
Onderwijsinstellingen	6.5
Industrie	6.1
IT bedrijven	4.9
Regionale overheid	4.6
Research	3.1
Nutsbedrijven	1.5
Voedselsector	1.2

**Tabel 3.9:** Omvang van de organisatie

Omvang	Percentage
1-50	13.0
51-100	13.1
101-200	12.0
201-400	11.4
401-800	13.0
801-1200	7.4
1201-1600	5.9
1601-2000	4.5
2001-4000	6.3
4001-8000	3.6
8001-12000	2.3
Meer dan 12000	1.0
Meer dan 25000	3.0
Niet ingevuld	3.4

## Kenmerken van respondenten

### Positie en geslacht

Alle respondenten hebben de vraag naar positie in de organisatie voorgelegd gekregen (Tabel 3.10). Van deze respondenten zijn de meeste afkomstig uit stafposities (20.9 procent), middenkader management (19.8 procent) en uitvoerende medewerkers (17.2 procent). Het hoger management beslaat 15.3 procent van de dataset. Directieleden maken 10.5 procent uit en 7.9 procent wordt uitgemaakt door respondenten die op een andere manier aan de organisatie zijn verbonden. Dit zijn hoofdzakelijk externe adviseurs. OR-leden maken 1 procent uit van de dataset en 8 procent van de respondenten vulde de vraag naar positie niet in. Opvallend is dat organisatieleden uit de hogere hiërarchische posities in de dataset sterk vertegenwoordigd zijn. Bijna 46 procent van de respondenten heeft een managementfunctie of is directielid, terwijl de dataset veel minder (38 procent) stafleden en uitvoerende medewerkers telt. Van de respondenten is 30.3 procent vrouw en 63.6 procent man, de overige 6.1 procent van de respondenten vulde deze vraag niet in (Tabel 3.11).

**Tabel 3.10:** Positie

Positie	Percentage
Stafleden	20.9
Middenkader management	19.2
Uitvoerende medewerkers	17.2
Hoger management	15.3
Directieleden	10.5
Consultants	7.9
Leden ondernemingsraad	1.0
Niet ingevuld	8.0

**Tabel 3.11:** Geslacht

Geslacht	Percentage
Vrouw	30.3
Man	63.6
Niet ingevuld	6.1

### Leeftijd en opleiding

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36 tot 45 jaar. De respondenten zijn over het algemeen hoog opgeleid. Dit was uit de bevindingen rond de functie van respondenten te verwachten. Van de respondenten die de vraag naar de hoogst genoten opleiding voorgelegd kregen (74 procent) genoot 33.6 procent een wetenschappelijke opleiding en 26.6 procent voltooide een Hbo-opleiding. Postacademisch onderwijs werd gevolgd door nog eens 10.4 procent en post-Hbo onderwijs door 9.8 procent van de respondenten. De overige respondenten hadden respectievelijk een Mbo-opleiding (6,8 procent), een Havo- of soortgelijke opleiding (2.2 procent), een Mavo- of soortgelijke opleiding (1.5 procent), een Vwo-opleiding (1.3 procent) of een Lbo-opleiding (0.4 procent). Ten slotte gaf 0.4 procent van de respondenten aan een andere opleiding te hebben gevolgd. Een klein deel van de respondenten (7 procent) vulde de vraag niet in (Tabel 3.12).

**Tabel 3.12:** Opleiding

Opleiding	Percentage
Postacademisch onderwijs	10.4
Post-HBO onderwijs	9.8
Wetenschappelijk onderwijs (WO)	33.6
Hoger Beroepsonderwijs (HBO)	26.6
Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)	6.8
VWO	1.3
HAVO	2.2
MAVO	1.5
LBO	0.4
Anders	0.4
Niet ingevuld	7.0

Van de respondenten die de vraag naar lidmaatschap van het verandermanagement voorgelegd hadden gekregen (ongeveer 47 procent) maakte het grootste deel (57.6 procent) zelf deel uit van het verandermanagement. De rest (38.6 procent) maakte geen deel uit van het verandermanagement. Een klein deel van de respondenten (3.8 procent) vulde deze vraag niet in (Tabel 3.13). Zo'n 84 procent van de respondenten had de vraag voorgelegd gekregen naar het aantal jaren dat zij werkzaam waren bij de huidige werkgever. Daarvan werkte bijna de helft (47 procent) 0 tot en met 5 jaar bij de organisatie waar de lijst werd afgenomen. Bijna 15 procent werkte er 6 tot en met 10 jaar. Minder mensen, 12.4 procent, werkte 11 tot en met 15 jaar bij de organisatie waar de lijst werd afgenomen en 7.3 procent werkte er 16 tot en met 20 jaar. Ongeveer 11 procent werkte 21 tot en met 30 jaar en 3 procent werkte 31 tot en met 40 jaar bij de organisatie waar de vragenlijst werd afgenomen. Ten slotte werkte 0.3 procent er meer dan 40 jaar en vulde 4.2 procent de vraag niet in (Tabel 3.14).

**Tabel 3.13:** Lid verandermanagement

Lid verandermanagement	Percentage
Ja	57.6
Nee	38.6
Niet ingevuld	3.8

**Tabel 3.14:** Aantal jaren werkzaam

Jaren werkzaam	Percentage
0 t/m 5 jaar	47.0
6 t/m 10 jaar	14.7
11 t/m 15 jaar	12.4
21 t/m 30 jaar	11.1
31 t/m 40 jaar	3.0
Meer dan 40 jaar	0.3
Niet ingevuld	4.2

## Kenmerken van veranderprocessen

### Veranderdoelen

In de meeste organisaties werden meerdere doelen van de veranderingen aangegeven. Alle respondenten vanaf dataset 2 (2560 respondenten) kregen deze vraag voorgelegd. Slechts ongeveer een procent van deze respondenten vulde de vraag niet in. Veranderprocessen betreffen vooral verbeteringen van de klantgerichtheid (55.5 procent) en efficiencyverbeteringen (53.7 procent). Ook kostenbesparing (38.4 procent) en verbeteringen van de concurrentiepositie (36.2 procent) kwamen veel voor. Herinrichting van bedrijfsprocessen (34.0), verhogen van de flexibiliteit (30.2 procent) en verbeteren van het innovatievermogen (27.9 procent) kwamen regelmatig voor. Datzelfde geldt voor opdrachten van hogerhand (24.9 procent), herstructurering (23.5 procent) en fusie of samenwerking (19.8 procent). Het invoeren van nieuwe technologie (12.1 procent), ingrijpen bij crisis (10.8 procent), verzelfstandiging (9.9 procent) en afslanking (5.7 procent) kwamen vrij weinig voor. Ten slotte waren er in 6.3 procent van de gevallen andere aanleidingen voor veranderingen (Tabel 3.15).

**Tabel 3.15:** Veranderdoelen

Veranderdoel	Percentage
Verbeteren klantgerichtheid	55.5
Verbeteren efficiency	53.7
Kostenbesparing	38.4
Concurrentiepositie versterken	36.2
Herinrichten bedrijfsprocessen	34.0
Verhogen flexibiliteit	30.2
Innovatievermogen verbeteren	27.9
Opdracht hogerhand	24.9
Herstructurering	23.5
Fusie \ samenwerking	19.8
Nieuwe technologie	12.1
Crisis	10.8
Verzelfstandiging	9.9
Afslanking	5.7
Anders	6.3

### Sturing van veranderingen

De vraag naar sturing van veranderingen werd aan 2164 respondenten voorgelegd. Daarvan vulde ongeveer een procent de vraag niet in. De meeste veranderingen worden projectmatig gestuurd en uitgevoerd (55.6 procent) of gestuurd en uitgevoerd door directieleden (46.9 procent). Een deel van de veranderingen wordt gestuurd en uitgevoerd door het middenmanagement (27.1 procent) en/of door taakgroepen van organisatieleden (20.8 procent). Minder gebruik wordt gemaakt van opleidingen en conferenties (13.6 procent) of van taakgroepen van adviseurs (3.1 procent). Andere manieren van sturen werden eveneens weinig (4 procent) gebruikt (Tabel 3.16).

**Tabel 3.16:** Sturing van veranderingen

Wijze van sturen	Percentage
Projectmatig	55.6
Sturing directie	46.9
Sturing middenmanagement	27.1
Sturing taakgroepen organisatieleden	20.8
Opleidingen en/of conferenties	13.6
Sturing taakgroepen adviseurs	3.1
Sturing anders	4.0

## Initiatief tot veranderingen

Ook de vraag naar wie het initiatief tot veranderingen nam werd aan 2164 respondenten voorgelegd. Ook hier vulden slechts weinig respondenten (ongeveer een procent) de vraag niet in. Meestal was de directie initiatiefnemer in veranderprocessen (63 procent). Soms ook speelde de Raad van Bestuur (24.3 procent) en/of het middenkader management (17.9 procent) een rol. In slechts 4.3 procent van de veranderingen werd het initiatief genomen door medewerkers. De staf P&O nam in 2.9 procent van de gevallen het initiatief en in 1.6 procent van de gevallen was een extern adviseur nauw betrokken bij het initiatief tot de veranderingen. OR-leden (1.3 procent) en controllers of accountants (0.9 procent) ten slotte maakten weinig deel uit van de initiatiefnemers, evenals leden van *ICT auditing* (0.5 procent). In 8.5 procent van de gevallen werd het initiatief tot veranderingen door andere betrokkenen genomen (Tabel 3.17).

**Tabel 3.17:** Initiatief tot veranderingen

Wie nam initiatief	Percentage
Directie	63.0
Raad van Bestuur	24.3
(Midden)management	17.9
Medewerkers	4.3
Staf P&O	2.9
Extern adviseur	1.6
Ondernemingsraad	1.3
Controller/accountant	0.9
ICT Auditing	0.5
Anders	8.5

## Start en fase van het veranderproces

Alle respondenten kregen de vraag naar fase voorgelegd. Van de respondenten deze vraag invulden, gaf 14.1 procent aan dat het veranderproces recent startte: maximaal een half jaar geleden. Bijna 24 procent van de veranderingen startte een half tot 1 jaar geleden. Iets meer dan 22 procent van de veranderingen startte 1 tot 1.5 jaar voor afname van de vragenlijst. Iets meer dan 14 procent startte 1.5 tot 2 jaar en 10.6 procent startte 2 tot 3 jaar voor de afname van de vragenlijst. Ten slotte startte 7.1 procent 3 tot 5 jaar, 1.4 procent 5 tot 10 jaar en 0.5 procent meer dan 10 jaar voor het invullen van de lijst. Van de respondenten gaf 2.3 procent aan dat de veranderingen een continu proces waren en 3.4 procent vulde de vraag niet in (Tabel 3.18). De meeste veranderprocessen bevonden zich op het moment van invullen volgens de respondenten in de start van de implementatiefase (27.8 procent), of middenin de implementatiefase (20.4 procent). Nog in het stadium van doelbepaling was 14 procent van de organisaties. In de diagnosefase en de oriëntatiefase bevonden zich respectievelijk 3.5 en 2.9 procent van de organisaties. Een minderheid bevond zich in de afsluitende fasen: 10.3 procent

was bezig de implementatie van de veranderingen af te ronden en 4.8 procent was bezig met de evaluatie. Ten slotte gaf 7.0 procent aan dat er voortdurend ontwikkeld werd. In 2.1 procent van de gevallen was de fase anders (Tabel 3.19).

**Tabel 3.18:** Start veranderproces

Start veranderproces	Percentage
Minder dan 0.5 jaar geleden	14.1
0.5 - 1 jaar geleden	23.9
1 - 1.5 jaar geleden	22.4
1.5 - 2 jaar geleden	14.3
2 - 3 jaar geleden	10.6
3 - 5 jaar geleden	7.1
5 - 10 jaar geleden	1.4
Meer dan 10 jaar geleden	0.5
Continu proces	2.3
Niet ingevuld	3.4

**Tabel 3.19:** Fase van de veranderingen

Fase	Percentage
Oriëntatiefase	2.9
Diagnosefase	3.5
Doelbepaling	14.0
Start implementatiefase	27.8
Implementatiefase	20.4
Afronding implementatie	10.3
Evaluatiefase	4.8
Voortdurend ontwikkelproces	7.0
Anders	2.1
Niet ingevuld	7.2

### Slaagverwachting van veranderingen

De veranderingen betroffen meestal de gehele organisatie. Van alle respondenten had 84 procent de vraag of eerdere veranderprocessen wel eens mislukt waren, voorgelegd gekregen. Met mislukt werd bedoeld vastgelopen of niet de beoogde doelen gehaald. De respondenten antwoordden overwegend bevestigend: 64.3 procent gaf aan dat eerdere veranderingen inderdaad wel mislukt waren. Een veel kleiner aantal respondenten, 17 procent, gaf aan dat eerder mislukken niet was voorgekomen. De overige 18.7 procent vulde de vraag niet in (Tabel 3.20). Over het lopende veranderproces is men over het algemeen meer optimistisch: 45 procent geeft de huidige veranderingen een kans van slagen van 61 tot 80 procent. Bijna een kwart (23 procent) geeft het veranderproces een slagingskans van 81 tot 100 procent. Zestien procent van de respondenten is minder optimistisch met een slaagverwachting van 41 tot 60 procent en 7.7 procent is negatief met een slaagverwachting van 0 tot 40 procent. Van alle respondenten heeft 59 procent deze vraag voorgelegd gekregen. Daarvan vulde 7.6 procent de vraag niet in (Tabel 3.21).

**Tabel 3.20:** Eerdere veranderingen mislukt

Eerder mislukt	Percentage
Ja	64.3
Nee	17.0
Niet ingevuld	18.7

**Tabel 3.21:** Kans van slagen huidige veranderingen

Slagingskans	Percentage
81-100 procent	23.3
61-80 procent	45.3
41-60 procent	16.1
0 - 40 procent	7.7
Niet ingevuld	7.6

### Gevolgen van veranderingen en ervaring van gevolgen

Vijfenzeventig procent van de respondenten kreeg deze vragen voorgelegd. Voor de meeste respondenten hebben de veranderingen enige (20.4) tot vrij grote (27.6 procent) gevolgen voor hun functie. Grote gevolgen ondervindt 14.1 procent. Een klein deel (11.7 procent) ervaart slechts kleine gevolgen. Voor 22.1 procent hebben de veranderingen geen gevolgen voor hun eigen functie. De overige 4.2 procent respondenten vulde de vraag niet in (Tabel 3.22). De meeste respondenten ervaren de gevolgen van veranderingen enigszins positief (38.2 procent) tot zeer positief (19.8 procent). Vierentwintig procent ervaart de gevolgen noch positief, noch negatief. Slechts weinigen ervaren de gevolgen negatief (3.3 procent) tot zeer negatief (0.5 procent). De overige (14.2 procent) respondenten vulden deze vraag niet in (Tabel 3.23). De meeste respondenten merken redelijk veel (21.4 procent) tot veel (34.5 procent) van de veranderingen. Heel veel merkt 24.5 procent en 8.5 procent merkt de veranderingen enigszins. Een kleine minderheid (4.8 procent) merkt heel weinig van de veranderingen. Ten slotte vulde 6.3 procent van de respondenten deze vraag niet in (Tabel 3.24).

**Tabel 3.22:** Gevolgen voor functie

Gevolgen veranderingen	Percentage
Geen	22.1
Kleine gevolgen	11.7
Enige gevolgen	20.4
Vrij grote gevolgen	27.6
Grote gevolgen	14.1
Niet ingevuld	4.1

**Tabel 3.23:** Ervaring gevolgen

Ervaring gevolgen	Percentage
Zeer positief	19.8
Enigszins positief	38.2
Noch positief noch negatief	24.0
Negatief	3.3
Zeer negatief	0.5
Niet ingevuld	14.2



**Tabel 3.24:** Mate waarin respondent veranderingen merkt

Merken veranderingen	Percentage
Heel weinig	4.8
Enigszins	8.5
Redelijk veel	21.4
Veel	34.5
Heel veel	24.5
Niet ingevuld	6.3

### 3.8 Samenvatting

Samenvattend valt op dat veranderingen veelal intern zijn gericht (efficiency verbetering, kostenbeheersing, herontwerp van bedrijfsprocessen, verbetering van de flexibiliteit herstructurering) maar ook zijn gericht op de buitenwereld (klanten en concurrenten). De dataset bestaat overwegend uit leden van het management en van de directie. De respondenten zijn relatief hoog opgeleid en maken overwegend deel uit van het verandermanagement. Het initiatief voor de veranderingen wordt vooral door actoren uit de hogere hiërarchische posities genomen: door directieleden, door leden van de raad van bestuur of door leden van het management. De sturing van veranderingen vindt overwegend projectmatig, door de directie of door het middenmanagement plaats. Veranderingen hebben voor meer dan de helft van de respondenten relatief weinig gevolgen voor de eigen functie. Respondenten ervaren de gevolgen die veranderingen wel hebben voor de eigen functie over het algemeen als redelijk positief. De slaagverwachting van de respondenten is hoog. Dat is opmerkelijk in het licht van de inzichten rond het vake mislukken van eerdere veranderprocessen. De indruk die wordt gewekt is dat actoren hoger in de organisatie het eigen veranderproces en de eigen aanpak evalueren. Hier zou een indicatie kunnen liggen voor de relatief optimistische perspectieven op de veranderaanpak en de veranderstrategie. Deze bevindingen maken de vraag naar patronen en perspectiefverschillen op veranderprocessen des te boeiender.

### 3.9 Methoden van data analyse

#### 3.9.1 Keuze voor een methode

Een veelgebruikte techniek om data te analyseren is regressieanalyse. Regressieanalyse is als techniek toe te passen op databestanden met meerdere onafhankelijke variabelen en een afhankelijke variabele. Regressieanalyse kan de waarden van bijvoorbeeld steun en inzet voor veranderingen voorspellen uit elk van de andere variabelen. Hoewel interessant, ligt regressie analyse voor de vraagstukken waarin ik in dit proefschrift inzicht wil krijgen, niet voor de hand: Ik maak geen onderscheid tussen predictoren en criteria, dus is er geen sprake van één afhankelijke variabele. Daarom is regressieanalyse minder interessant als analysemethode. Ik zou *multilevel* regressieanalyse kunnen gebruiken om te kijken of de ene groep een andere structuur tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen kent dan andere groepen, maar dat is niet wat ik wil weten. Ik

wil onderzoeken of groepen respondenten op bepaalde factoren van elkaar verschillen. Mijn bedoeling is om perspectieven van verschillende groepen respondenten op factoren van kenmerken van organisaties, veranderprocessen, belevingskenmerken van veranderingen en veranderstrategieën tegelijkertijd zichtbaar te maken, in een afbeelding. Op deze manier wil ik configuraties van groepen en variabelen in de data ontdekken. Ik ben op zoek naar een methodiek die:

1. De variabelen in de dataset kan beperken tot een aantal kernvariabelen die het grootste deel van de variantie in verschillen tussen categorieën kunnen verklaren. Met andere woorden: een analysemethode waarmee ik een samenstel van kenmerken van organisaties, veranderprocessen en mensen in organisaties kan ontdekken die het beste verschillen tussen groepen, organisaties of veranderprocessen kunnen verklaren.
2. Inzicht kan bieden in patronen of configuraties op basis van deze kenmerken, bijvoorbeeld door organisaties, veranderprocessen of bepaalde groepen van elkaar te onderscheiden.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden komen verschillende methoden in aanmerking.

1. Factoranalyse: deze analyse wordt vaak gebruikt voor datareductie. Op basis van de correlaties tussen gerelateerde kwantitatieve variabelen wordt een klein aantal factoren geïdentificeerd die het grootste deel van de variantie verklaren in een veel groter aantal manifeste variabelen. Elke factor kan worden geïnterpreteerd aan de hand van de betekenis van de variabelen. Scores op de factoren kunnen worden geschat en gebruikt in andere analyses. Factoranalyse geeft daarmee een antwoord op de eerste van de eerder geformuleerde twee vragen. Factoranalyse probeert factoren in de data te achterhalen en stelt als voorwaarde dat variabelen zijn gemeten op interval of rationiveau.
2. Discriminantanalyse: uitgangspunt in deze analyse is een dataset van casussen of subjecten in bekende groepen. Discriminantanalyse wordt gebruikt om een lineaire combinatie van kwantitatieve predictorvariabelen te identificeren die de verschillen tussen de groepen het beste weergeeft. Discriminantanalyse verklaart de tussen-groepsvariantie terwijl met de binnengroepsvariantie rekening wordt gehouden. De functie die dit oplevert, kan worden gebruikt om nieuwe cases te classificeren. De nadruk bij deze techniek ligt op groepsonderscheid. Factoren binnen de analyse zijn factoren die de groepen maximaal van elkaar onderscheiden. Het nadeel is dat deze factoren niet de factoren hoeven te zijn die voor deze analyse het meest interessant zijn.
3. Principale-componentenanalyse: wanneer variabelen sterk correleren, kunnen we ze lineair transformeren naar een veel kleiner aantal ongecorrleerde variabelen (Dunteman, 1989). De methode kan antwoord geven op de eerste onderzoeksvraag: principale componentenanalyse transformeert een originele set van variabelen lineair tot een kleinere set van niet-gecorrleerde variabelen. Deze set verklaart het grootste deel van de informatie in de originele set. Het doel is de dimensionaliteit van de data te reduceren. De eerste lineaire combinatie van variabelen verklaart het grootste deel van de variantie. Navolgende componenten verklaren steeds een kleiner gedeelte. De methode verschilt van factoranalyse in dat principale-componentenanalyse geen onderliggend statistisch model kent en zich richt op het

verklaren van de totale variatie in de geobserveerde variabelen, op basis van de maximale-variantie-eigenschappen van principale componenten (Dunteman, 1989). Principale-componentenanalyse is er op gericht een beperkt aantal factoren of, in dit geval, componenten te halen uit een groep variabelen gemeten op interval of rationiveau en vormt een bruikbare optie.

4. Vanwege het grote aantal nominale en ordinale variabelen in de data biedt categorische principale componentenanalyse (CATPCA; Meulman, Heiser & SPSS Inc., 1999) ten slotte een beter alternatief. Deze techniek staat, in tegenstelling tot de andere behandelde technieken, transformaties toe van variabelen op verschillende meetniveaus, inclusief nominaal niveau. CATPCA maakt tegelijkertijd verbanden tussen variabelen, tussen groepen en tussen variabelen en groepen zichtbaar. De procedure kwantificeert categorische variabelen terwijl het simultaan de dimensionaliteit van de data reduceert. Categorische variabelen worden optimaal gekwantificeerd in de gespecificeerde dimensionaliteit. Dat betekent dat voor ordinale variabelen een rangordebehoudende transformatie wordt uitgevoerd. Voor nominale variabelen wordt een één-op-één transformatie uitgevoerd. De techniek maakt het mogelijk non-lineaire relaties tussen variabelen weer te geven. Ook is het mogelijk om deze, net als bij principale-componentenanalyse en factoranalyse, grafisch af te beelden.

CATPCA haalt dus een beperkt aantal factoren of componenten uit een groep variabelen en maakt verbanden tussen groepen en variabelen zichtbaar. Om clusters van organisatiekenmerken, veranderproces en beleving in de dataset te achterhalen, zouden de analyses in twee stappen uitgevoerd moeten worden. Dat betekent dat er retrospectief wordt gekeken of er bepaalde clusters in de data aanwezig zijn. Dat kan op basis van factoren die uit individuele scores tot stand zijn gekomen en de scores van individuen op deze factoren. Daarvoor biedt clusteranalyse (zie paragraaf 3.9.4) mogelijkheden.

### 3.9.2 Categorische principale componentenanalyse (CATPCA)

Ik heb in dit proefschrift de keuze gemaakt voor categorische principale componentenanalyse. Categorische principale componentenanalyse maakt het mogelijk om een (groot) aantal variabelen –ook nominale variabelen die groepen onderscheiden– terug te brengen tot een beperkt aantal dimensies die de meeste variantie in de dataset verklaren. De resultaten uit een CATPCA kunnen worden gebruikt om perspectieven van verschillende groepen op veranderprocessen af te beelden in een grafische voorstelling. Dat kan door te laten zien hoe de scores op variabelen en bepaalde groepen verdeeld zijn in de multivariate ruimte. Zo wordt inzichtelijk hoe perspectieven van verschillende groepen op veranderprocessen zich tot elkaar verhouden op specifieke dimensies. De methode geeft inzicht in de variantie die elk van de dimensies verklaart en in de mate waarin elke variabele bijdraagt aan de oplossing. CATPCA kan zowel nominale als ordinale en numerieke variabelen tegelijkertijd analyseren en tegelijk in één ruimte afbeelden. De scores op de gevonden componenten kunnen worden bewaard voor verdere analyses. Het is daarmee de meest voor de hand liggende methodiek voor deze studie.

In de studie zijn vragenlijsten voorgelegd aan *individuele* respondenten, wat betekent dat het onderzoek op microniveau heeft plaatsgevonden. De vraagstukken in dit onderzoek liggen zowel op het vlak van verschillen tussen organisaties als van

verschillen tussen groepen respondenten over het niveau van de organisatie heen. CATPCA kan patronen in perspectieven van elke gewenste groep tegelijk en daarnaast de relatieve bijdrage van elke mogelijke groepsindeling aan de oplossing inzichtelijk maken. Een laatste voordeel van CATPCA is dat respondenten met missende waarden op één of meer variabelen niet volledig worden uitgesloten van de analyse. Ze worden opgenomen in de oplossing voor die variabelen waarvoor zij wél een waarde hebben.

Verkennde analyses met CATPCA wijzen uit dat er nog tien respondenten gekenmerkt worden door extreme waarden en daarom een uitbijterpositie innemen. Deze tien respondenten worden van verdere analyses uitgesloten, waarmee er 3054 respondenten overblijven. De verkennende analyses laten daarnaast zien dat het grote aantal missende waarden een artificieel onderscheid veroorzaakt hebben tussen groepen respondenten die bepaalde stellingen in de lijst al dan niet voorgelegd hebben gekregen (zie Bijlage 4). Om dergelijk onderscheid in verdere analyses te voorkomen, is er besloten om verschillende analyses uit te voeren voor verschillende (sub)groepen van respondenten in de dataset, in een trapsgewijze aanpak. De eerste analyse vindt plaats over de stellingen die door ieder in de groep van 3054 respondenten zijn beantwoord. De daarop volgende analyses vinden plaats over de kleinere groepen, maar met een steeds groter aantal variabelen (zie Bijlage 4). Door de resultaten uit de analyses aan elkaar te relateren wordt duidelijk of de oplossing stabiel blijft en hoe elk van de extra variabelen bijdraagt aan de oplossing. De bevindingen worden gerapporteerd voor drie van de vijf in Tabel 3.5 weergegeven datasets. Daarvoor zijn twee redenen. Ten eerste vertonen de analysebevindingen sterke gelijkenissen. Rapportage van bevindingen voor elk van de vijf groepen levert geen extra inzichten op. Ten tweede levert analyse over elk van de vijf groepen een onoverzichtelijk groot aantal grafische afbeeldingen op.

De CATPCA is allereerst uitgevoerd voor de totale groep van 3054 respondenten (dataset 1) en alle variabelen die door deze groep zijn ingevuld. De tweede analyse werd uitgevoerd over de groep van 2164 respondenten die de variabelen uit dataset 4 hebben ingevuld. De laatste analyse werd uitgevoerd over de groep van 1430 respondenten die alle variabelen hebben ingevuld (dataset 5)<sup>6</sup>.

De CATPCA levert vijf specifieke uitkomsten op:

1. Objectscores;
2. Componenten of dimensies;
3. Componentladingen;
4. Categoriescores;
5. Een tabel met de verklaarde variantie.

De *objectscores* representeren de scores van alle respondenten op de dimensies uit de CATPCA. Elke respondent die in de analyse is opgenomen krijgt voor elke dimensie een objectscore. Deze wordt achter het respondentnummer gezet. De objectscores kunnen worden gebruikt om de positie van de respondent in de grafische weergave te bepalen. De *componenten* zijn de ongecorreleerde dimensies die zijn gegenereerd uit de oorspronkelijke variabelen in de CATPCA. Ze verklaren het grootste deel van de informatie uit de oorspronkelijke variabelen.

---

<sup>6</sup> Analyses op de variabelen van dataset 2 en 3 bleken resultaten op te leveren die nauwelijks verschilden van de gerapporteerde drie analyses. Vanwege de overzichtelijkheid is er voor gekozen om deze resultaten niet te rapporteren.

De *componentladingen* zijn de ladingen van alle niet-nominale variabelen op elk van de dimensies of componenten resulterend uit de CATPCA. Met andere woorden, elke variabele krijgt een lading op elke component. Deze lading is de correlatie tussen de scores van de respondenten op de variabele en de component. De ladingen kunnen worden gebruikt als uitgangspunt voor een grafische weergave van de variabelen. De ordinale variabelen worden daarbij als vectoren weergegeven: als lijnen of pijlen door de oorsprong die in een bepaalde richting wijzen. De richting van de vector representeert de waarden van de variabele: van hoog naar laag. De variabele grootte van de organisatie bijvoorbeeld wordt weergegeven door zo'n pijl. De variabele wordt gekenmerkt door waarden van 1 olopend tot meer dan 25000. De richting van de pijl duidt aan waar in de figuur zich de grote organisaties bevinden (nabij de pijlpunt) en waar de kleinere organisaties (aan het tegenoverliggende uiteinde).

Nominale variabelen zoals de positie die de respondent inneemt in de organisatie daarentegen worden niet als lijnen afgebeeld. De afzonderlijke categorieën van de nominale variabelen worden door middel van punten (de categoriescores) afgebeeld in de figuur. *Categoriescores* zijn met andere woorden de gemiddelde scores van respondenten in een bepaalde categorie op de dimensies. De nominale variabelen uit de studie worden in CATPCA opgevat als *multiple nominal* waardoor ze op alle dimensies een andere quantificatie kunnen krijgen. Deze quantificatie-waarden kunnen eveneens worden afgebeeld in de figuur. Door een lijn te tekenen die loodrecht van de categoriescore op de vector staat, kan de categoriewaarde worden geprojecteerd op een vector. Daardoor is te zien of bijvoorbeeld een medewerker een positief of een negatief perspectief heeft op de variabele die door de vector wordt gerepresenteerd.

CATPCA levert ten slotte een tabel met de *Variance Accounted For* (VAF). Deze geeft inzicht in de *verklaarde variantie* voor variabelen en dimensies. Deze tabel geeft ook de totale VAF weer van de oplossing.

## Keuzen in de CATPCA

Er is voor gekozen om de bevindingen van de categorische principale componenten-analyse (CATPCA) in drie dimensies weer te geven. Daarvoor zijn drie overwegingen te geven. Het meest gebruikte criterium om het aantal componenten te bepalen is dat van Kaiser (Kaiser, 1960). Dit criterium stelt dat het aantal componenten gekozen zou moeten worden waarvan de eigenwaarde groter is dan 1. Dat is in de analyses bij elk van de eerste drie componenten het geval of bij benadering het geval. Deze methode heeft als gevaar dat er factoren worden behouden die weinig of geen praktische bijdrage leveren aan het percentage verklaarde variantie (Stevens, 1996). Een tweede criterium is de *scree test* van Cattell (Cattell, 1966). Hier wordt de grootte van de eigenwaarden geplot tegen hun rangorde, de eerste eigenwaarde, de tweede etc. Normaal gesproken daalt de grootte van de respectievelijke waarden scherp en vlikt daarna af. De aanbeveling van Cattell is om alle eigenwaarden te behouden die binnen de scherpe daling vallen vóór de eerste eigenwaarde die de afvlakking inzet. Als we dit criterium aanhouden is er het risico dat we factoren weggooiden die toch relevant kunnen zijn, hoewel ze een kleiner percentage van de VAF verklaren. In elk van de uitgevoerde analyses is te zien dat de daling inzet tussen de eerste en de tweede dimensie en daarna afvlikt. Dat betekent dat de eerste component een verhoudingsgewijs veel grotere bijdrage levert aan de oplossing dan elk van de componenten daarna. De eerste dimensie alleen verklaart echter minder dan vijftig procent van de VAF. Hoewel de tweede en derde dimensie

beduidend minder variantie verklaren, liggen de eigenwaarden van deze dimensies boven de 1. Dat betekent dat deze dimensies er aan bijdragen om een redelijke proportie variantie te verklaren (ongeveer 45 procent). Daarom is voor een oplossing van drie dimensies gekozen.

De eerste categorische principale componentenanalyse is uitgevoerd op de variabelen die door elk van de respondenten zijn ingevuld. Deze variabelen bestaan uit drie soorten. De eerste soort variabelen bestaat uit schalen: gemiddelden over een aantal items. Deze variabelen geven inzicht in organisatiekenmerken, veranderaanpak en beleving van veranderingen. De tweede soort variabelen zijn ordinale variabelen die uit gehele getallen bestaan (integers). Ten slotte is er een groep nominale variabelen.

De eerste groep variabelen bestaat uit reële getallen met een aantal decimalen, die niet zonder meer door SPSS in de CATPCA kunnen worden opgenomen. Om deze variabelen ordinaal te gebruiken, moeten ze met de opdracht *ranking* gehercodeerd worden tot rangordeningen. Ieder opeenvolgend getal krijgt dan een ander rangordegetal.

De belangrijkste uitkomsten van de CATPCA geef ik weer in grafieken die steeds de ladingen van de variabelen op twee dimensies combineren. In de volgende paragraaf worden de uitkomsten van de analyses per grafiek besproken.

### 3.9.3 Regressie analyse

De oorspronkelijke oplossing is gebaseerd op de scores van alle respondenten op de variabelen die zij allen hebben ingevuld. De dataset is tussentijds aangevuld met nieuwe variabelen. Daarom is de vraag interessant hoe deze nieuwe variabelen zich verhouden tot de oorspronkelijke oplossing. Om dat te onderzoeken, kan een externe analyse worden uitgevoerd. Bij een externe analyse beschikt de onderzoeker over additionele gegevens van objecten. Deze zijn niet gebruikt in de oorspronkelijke multidimensionele oplossing, maar kunnen wel in deze oplossing geprojecteerd worden (vgl. Van der Kloot, 1997). De objectscores van de dimensies kunnen dan als predictor worden gebruikt. De waarden van de nieuwe, externe variabelen worden voor zover bekend voorspeld uit deze objectscores. De regressiegewichten kunnen gebruikt worden om de posities van de nieuwe variabelen in de grafische weergave af te beelden. De lengte van de pijlen kan zodanig worden gestandaardiseerd dat ze overeen komen met  $R$  (de multipele correlatiecoëfficiënt). Dat betekent dat de onderliggende afbeelding uit een eerdere analyse komt en de nieuwe variabelen worden geprojecteerd in deze oplossing. Het is dan alsof de nieuwe variabelen hebben meegedaan in de oorspronkelijke analyse. Ik vul de analyses daarom aan met een regressie-analyse<sup>7</sup> en gebruik de coëfficiënten uit deze analyse om de coördinaten van de nieuwe variabelen te berekenen en af te beelden in de oorspronkelijke oplossing van de CATPCA.

### 3.9.4 Clusteranalyse

Ik heb er voor gekozen om een clusteranalyse uit te voeren op de schalen die inzicht geven in organisatiekenmerken, de aanpak van veranderingen en de beleving. Ik doe dat om te kijken in hoeveel groepen de respondenten ingedeeld kunnen worden op de drie dimensies en waar deze groepen zich bevinden in de afbeelding. Clusteranalyse

---

<sup>7</sup> Vanwege het ordinale karakter van de variabelen zou categorische regressie analyse een meer voor de hand liggende keuze zijn. De *transformation plots* van de variabelen benaderen het lineaire verband dermate dicht dat lineaire regressie een te rechtvaardigen keuze is.

is een empirische methode die helpt om configuraties, bijvoorbeeld samenhangende groepen, in de data te ontdekken en deze zichtbaar te maken (Miller & Friesen, 1984). De clusteranalyse wordt uitgevoerd op de gestandaardiseerde scores van de schalen die inzicht geven in kenmerken van de organisatie, veranderaanpak en beleving van de veranderingen. Mijn doel is te onderzoeken hoe deze kenmerken zich verhouden tot veranderstrategieën. Ik doe dat met behulp van twee clusterprocedures. De eerste is een hiërarchische methode (Ward) om het aantal clusters te bepalen. Deze clustering wordt gevolgd door een non-hiërarchische, iteratieve methode (K-Means) om de respondenten optimaal in te kunnen delen.

Hiërarchische cluster analyse kan worden gebruikt voor kwantitatieve, binaire en *count* data. Clusteranalyse is een exploratieve methode die probeert relatief homogene groepen cases te identificeren gebaseerd op de geselecteerde variabelen. De analyse start door elke case in een apart cluster te plaatsen en combineert deze clusters met elkaar tot er slechts één cluster over is. Ward's hiërarchische clustermethode (1963) probeert dat te doen door de totale binnen-cluster variantie te minimaliseren: het verlies dat optreedt bij elke stap in het groepeerproces wordt geminimaliseerd. Tijdens elke stap in het proces wordt de samenvoeging van elk mogelijke clusterpaar beschouwd. De twee clusters waarvan de samenvoeging de minste verlies in informatie oplevert, worden gecombineerd. De K-means procedure probeert K homogene groepen van casussen te identificeren gebaseerd op de geselecteerde variabelen. Daarvoor wordt een algoritme gebruikt dat grote aantallen casussen kan behandelen. Het aantal clusters moet wel gespecificeerd worden. De hiërarchische clustermethode kan worden gebruikt om het aantal cluster te bepalen, waarna de K-means clustermethode inzicht geeft in de bij de clusters behorende scores op de gebruikte variabelen.

### 3.9.5 Variantie analyse

De derde onderzoeksvraag was of er bepaalde veranderstrategieën zijn die door verandermanagers vaak gekozen zijn en de vierde onderzoeksvraag ging onder meer in op perspectiefverschillen tussen groepen actoren op veranderstrategieën. Om de significantie van deze verschillen in perspectieven op veranderstrategie te toetsen zijn additioneel variantieanalyses uitgevoerd. Variantie analyses maken het mogelijk om groepen te vergelijken op basis van de categorische variabelen op een afhankelijke intervalvariabele. Variantie analyses zijn onder meer gebruikt om voor elke positie (directie, hoger management, middenkader management, staflid, medewerker, consultant) verschillen in gesignaleerde veranderstrategie te toetsen door de variantie tussen deze groepen te vergelijken met de variantie binnen groepen. De analyses zijn uitgevoerd met behulp van multi- en univariate variantie-analyses en de GLM (general linear model) Multivariate procedure in SPSS.

In het volgende hoofdstuk behandel ik de uitkomsten van deze analyses en beantwoord ik de belangrijkste onderzoeksvragen uit dit deel van de studie.

## **Surveybevindingen**



## 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk ben ik ingegaan op de vragenlijst en de achtergronden daarvan. Ik heb een overzicht gegeven van de respondenten in de dataset. Ik heb de redenties uiteengezet achter mijn keuze voor een bepaalde analysemethode om inzicht te krijgen in perspectieven op het verloop van veranderprocessen in Nederlandse organisaties. Ik heb in het vorige hoofdstuk de onderstaande onderzoeksvragen voor de survey gesteld:

1. Zijn er patronen en wetmatigheden in de perspectieven van actoren op organisatiekenmerken, het veranderproces, veranderstrategieën, de beleving en de context van verandering te ontdekken? Welke kenmerken van organisaties, veranderprocessen en beleving van veranderprocessen zijn daarin het meest doorslaggevend?
2. Zijn er clusters of configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering te ontdekken, hangen deze samen met de patronen en wetmatigheden uit de eerste onderzoeksvraag en waardoor worden deze clusters gekenmerkt?
3. Verschillen de perspectieven van groepen actoren op veranderprocessen, veranderstrategieën en verandercontexten van elkaar? Welke groepen zijn er te onderscheiden en door welk perspectief wordt elk van de groepen gekenmerkt?
4. Zijn er bepaalde veranderstrategieën die door verandermanagers vaak gekozen worden en zo ja, welke zijn deze?
5. Wat leren deze bevindingen over de praktijk van organisatieverandering? Hoe verlopen veranderprocessen in Nederlandse organisaties en wat zijn belemmeringen en succesfactoren daarbij?
6. Wat betekent dit voor ons begrip van waarom veranderen lastig is en welke perspectieven op verbetering bieden deze bevindingen?

In dit hoofdstuk komen de patronen en wetmatigheden aan de orde die ik in de data heb weten te ontdekken van hoe veranderprocessen verlopen in Nederlandse organisaties. Ik probeer configuraties te ontdekken in de data, probeer perspectiefverschillen op de veranderaanpak, strategie en verandercontext te achterhalen en kijk naar de keuze van verandermanagers voor een bepaalde veranderstrategie. Elk van de vier onderzoeksvragen wordt in een aparte paragraaf aan de orde gesteld en elke paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting.

## 4.2 Patronen en wetmatigheden in kenmerken van organisaties, veranderprocessen, veranderstrategieën, beleving en verandercontext

De eerste doelstelling was om patronen en wetmatigheden te ontdekken in de perspectieven van actoren op kenmerken van organisaties, het veranderproces, de veranderstrategie, de beleving en de context van verandering. Ik heb inzicht gekregen in dergelijke patronen door het uitvoeren van categorische principale componentenanalyses (CATPCA's). De uitkomsten daarvan worden weergegeven in grafieken. Deze grafieken combineren de ladingen van de variabelen op twee dimensies. Ik beschrijf steeds de grafiek die de eerste en de tweede dimensie combineert. Deze grafiek is in de tekst afgebeeld en vergt interpretatief werk. Ik beschrijf hoe de variabelen zich verhouden op de eerste, respectievelijk de tweede dimensie. Vervolgens vat ik samen hoe de dimensies zich tot elkaar verhouden en wat deze bevindingen betekenen voor de prak-

tijk van organiseren en veranderen. Om het aantal grafieken in de tekst hanteerbaar te houden en omdat de combinatie van de eerste en tweede dimensie de meest boeiende inzichten oplevert en de grootste bijdrage levert aan de verklaarde variantie, is alleen deze combinatie grafisch in de tekst weergegeven. De grafieken met de combinaties van de eerste en de derde dimensie en de tweede en de derde dimensie zijn, met tekst en uitleg, te vinden in de bijlage.

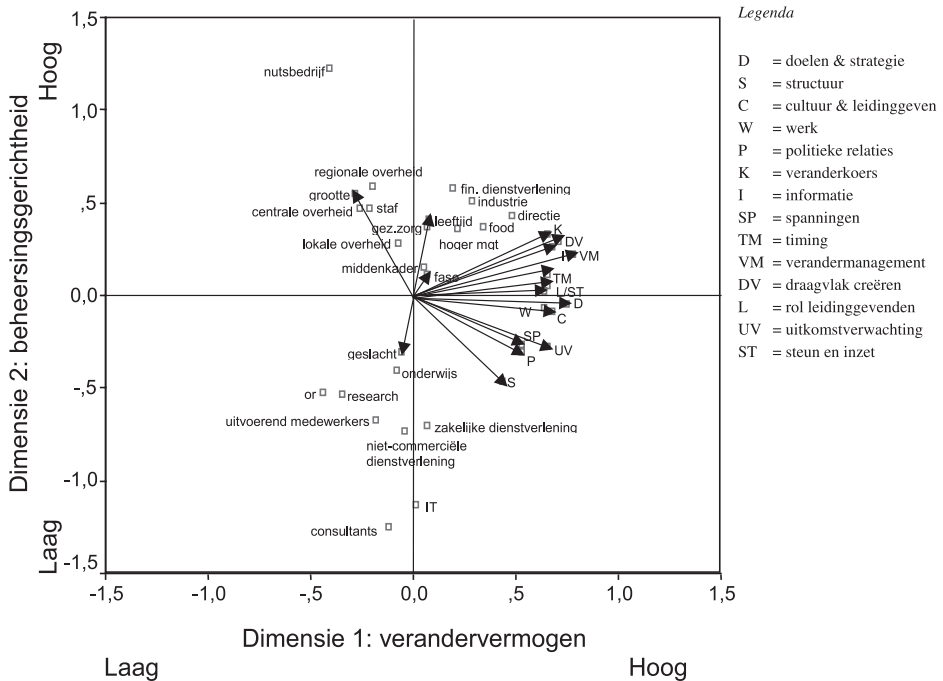
#### 4.2.1 Analyse I: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving

De eerste analyse vond plaats op dataset 1, over de variabelen die inzicht geven in de kenmerken van de organisatie, de aanpak van het veranderproces en de beleving van veranderingen. Ook de variabelen sector, grootte van de organisatie, fase van het veranderproces, leeftijd en geslacht van de respondent en positie in de organisatie werden in de analyse meegenomen.

Tezamen verklaren deze variabelen ongeveer 44 procent van de variantie<sup>8</sup> (Variance Accounted For (VAF) = 43.9, N = 3054). Figuur 4.1 is een grafische weergave van de positie van variabelen en groepen respondenten op de eerste en de tweede dimensie (de grafische weergaven van de combinaties met de derde dimensie zijn te vinden in Bijlage 5, Figuur B1.1 en B1.2). De pijlen in de grafiek geven inzicht in de richting van de ordinale variabelen in de analyse en in hun bijdrage aan de verklaarde variantie. De richting van de pijl geeft de richting van de rangordening aan: van lage naar hoge waarden. Zo geeft bij de variabele 'grootte' in Figuur 4.1 de richting van de pijl aan dat zich bij de pijlpunt grotere organisaties bevinden. Een naar rechts wijzende pijl op de eerste dimensie betekent een positieve lading op die dimensie. Een naar links wijzende pijl daarentegen betekent een negatieve lading op de eerste dimensie. Hoe langer de pijl, des te groter de bijdrage van de variabele aan het percentage verklaarde variantie (VAF).

---

<sup>8</sup> De bijdrage aan de verklaarde variantie van de multiple nominal variabelen bedraagt .443. Het totale percentage VAF bedraagt 8.778 gedeeld door 20 variabelen x 100 = 43,90



**Figuur 4.1:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 1, dimensie 1 en 2

### Dimensie 1: 'verandervermogen'

In de resultaten van de eerste analyse valt op dat vooral variabelen die inzicht geven in perspectieven op organisatiekenmerken, veranderaanpak en beleving van veranderingen positief laden op de eerste dimensie (zie ook Tabel B1.1, Bijlage 5). Deze eerste dimensie levert de grootste bijdrage aan deze oplossing (VAF = 30,4 %) en deze drie groepen variabelen blijken samen de belangrijkste dimensie te vormen. Gemiddeld hebben deze variabelen die inzicht geven in organisatiekenmerken, veranderaanpak en beleving van veranderingen een verklaarde variantie (VAF) van 60 procent. De beduidend lagere VAF van de dimensie wordt veroorzaakt door de combinatie met andere variabelen. Dat lijkt voornamelijk te wijten aan het feit dat dit het hier gaat om nominale variabelen. Daarvan wordt de VAF op een andere manier berekend: de bijdragen van de eerste, tweede en derde dimensie worden gemiddeld in plaats van opgeteld. Ook aan de richting van de pijlen is te zien dat de variabelen die inzicht geven in organisatiekenmerken, aanpak van veranderingen en beleving een sterk positieve lading hebben op de eerste dimensie: ze wijzen allemaal naar rechts. Daarnaast liggen de pijlen relatief dicht bij elkaar. Dit betekent dat er een gemeenschappelijke factor is die positief samenhangt met alle variabelen. Ik heb de eerste dimensie 'verandervermogen' genoemd vanwege de sterke samenhang met variabelen die inzicht geven in veranderaanpak en beleving van veranderingen. Respondenten kunnen een hoge of een lage score hebben op de dimensie verandervermogen. Hoe hoger iemand scoort op veran-

dervermogen, hoe positiever het perspectief van die persoon op organisatiekenmerken, veranderaanpak en hoe positiever de beleving van veranderingen.

In de figuur is te zien dat de fase waarin het veranderproces verkeert, nauwelijks een bijdrage levert aan het verandervermogen. De pijl die de bijdrage van deze variabele aanduidt, is bijzonder kort en de variabele laadt eveneens nauwelijks op de tweede dimensie. Dat kan betekenen dat het verandervermogen niet toeneemt naarmate het veranderproces vordert.

De categorievariabelen in deze analyse zijn sector en positie van de respondent in de organisatie. De verschillende sectoren waarin de respondenten werken, nemen verspreide posities in op de eerste dimensie, hoewel ze op de tweede dimensie nog sterker verspreid blijken. Het meest positief op de eerste dimensie zijn actoren binnen de foodsector, de financiële dienstverlening en de industrie. Dit betekent dat actoren in deze sectoren het meest positief zijn over zowel de kenmerken van de organisatie als de aanpak van veranderingen. Het minst positief zijn actoren in nutsbedrijven, centrale, regionale en lokale overheden en research instellingen. De punten die de categoriescores weergeven van de positie van respondenten in de organisatie bieden interessante inzichten. De figuur laat zien dat directieleden opvallend hoger scoren op de eerste dimensie. Dat betekent dat ze opvallend positiever zijn over de kenmerken van de organisatie, het veranderproces en de beleving van veranderingen. OR-leden nemen de meest kritische positie in, gevolgd door uitvoerend medewerkers en consultants. Het middenkader en hoger management nemen een positie in tussen deze groepen. Vooral het perspectief van het hoger management lijkt op het sterk positieve perspectief van directieleden.

#### **Box 4.1: Samenvatting bevindingen analyse I, dimensie I**

- Kenmerken van organisaties, veranderproces en beleving van veranderingen vormen samen één dimensie 'verandervermogen' die de meeste variantie verklaart. Hoge scores op verandervermogen gaan samen met een positief perspectief op organisatiekenmerken, veranderproces en een positieve beleving van veranderingen
- Hoge scores op verandervermogen vinden we in de foodsector, financiële dienstverlening en industrie
- Lage scores op verandervermogen vinden we bij overheden, nutsbedrijven en researchinstellingen
- Directieleden zijn het meest positief over het verandervermogen
- OR-leden, consultants en medewerkers zijn het meest negatief over het verandervermogen

#### **Dimensie 2: 'beheersingsgerichtheid'**

De tweede dimensie hangt samen met organisatiestructuur, politieke relaties, spanningen en uitkomstverwachting, maar maakt ook onderscheid tussen organisaties uit verschillende sectoren en in verschillende posities. Daarnaast hebben de variabelen leeftijd en grootte van de organisatie een positieve lading op deze dimensie.

De nutssector is te vinden bovenin de figuur. Overheidsorganisaties, financiële dienstverleners en instellingen in de gezondheidszorg bevinden zich eveneens in de

bovenste helft, maar nemen lagere posities in dan nutsbedrijven. De sector onderwijs, niet-commerciële dienstverlening, zakelijke dienstverlening en research zijn te vinden in de onderste helft van de figuur. De IT sector neemt een wat geïsoleerde positie in, onderin de figuur. Dit betekent dat actoren in deze sectoren, in de volgorde van nutsbedrijven tot en met IT bedrijven, hoog tot laag scoren op de tweede dimensie.

De variabelen die inzicht geven in organisatiekenmerken, veranderaanpak en beleving van veranderingen lijken in kleine groepjes met elkaar samen te hangen door hun score op de tweede dimensie. Laag op de tweede dimensie scoort een cluster van spanningen, politieke relaties en uitkomstverwachting. Structuur scoort nog lager op deze dimensie en neemt een positie iets buiten het groepje in. Dat betekent dat organisaties die een lage score hebben op de tweede dimensie, zoals IT bedrijven, worden gekenmerkt door een soepele structuur, weinig spanningen en politiek gedrag en een hoge uitkomstverwachting. Het groepje variabelen cultuur en leidinggeven, werk, rol van leidinggevend in het veranderproces, doelen en strategie van de organisatie en timing van veranderingen laadt nauwelijks op de tweede dimensie. Veranderkoers, draagvlak creëren, informatie over de veranderingen en verandermanagement daarentegen hebben een iets positieve lading op de tweede dimensie. Actoren in organisaties met een hoge score op de tweede dimensie zijn blijkbaar iets positiever over deze kenmerken van de aanpak van veranderprocessen. Anderzijds worden organisaties volgens deze actoren gekenmerkt door meer structuur, politiek gedrag en spanningen. De uitkomstverwachting is hier wat lager. Hierboven gaf ik al aan dat de tweede dimensie samenhangt met de grootte van organisaties en de leeftijd van organisatieleden. Overheden, financiële dienstverleners en industriële ondernemingen zijn beduidend groter dan andere organisaties. Daarnaast worden zij gekenmerkt door organisatieleden met een hogere leeftijd. Over het algemeen blijken er binnen niet-commerciële ondernemingen, zakelijke dienstverleners, onderwijs en researchorganisaties meer vrouwen werkzaam. Ook worden in dit kwadrant meer uitvoerende medewerkers, OR-leden en consultants vertegenwoordigd.

Interessant is de tendens met betrekking tot de relatie tussen de variabelen structuur, politieke relaties, spanningen en uitkomstverwachting enerzijds en sector en grootte van de organisatie anderzijds. De tendens is dat actoren in grote organisaties, zoals nutsbedrijven, overheidsorganisaties en de gezondheidszorg, een negatiever perspectief hebben op de structuur en de politieke relaties in de organisatie. Zij ervaren meer spanningen in de organisatie door veranderingen en hebben een lagere uitkomstverwachting. Actoren in deze organisaties vinden dat zij meer te maken hebben met strakke regels en complexe en gedetailleerde procedures die van bovenaf worden opgelegd. Ze ervaren minder ruimte in hun werk dan actoren in elk van de andere sectoren. In hun perspectief is er meer sprake van politiek gedrag en een gerichtheid op eigen belangen en posities van bepaalde personen en groepen mensen. Er wordt meer invloed uitgeoefend op elkaar om belangen te realiseren en posities te verstevigen. Aan de andere kant geven deze actoren aan dat de veranderkoers duidelijker is. Er wordt meer informatie gegeven over veranderingen. Het verandermanagement poogt meer draagvlak voor veranderingen te creëren bij organisatieleden. Daarnaast vervult het een duidelijker rol in het sturen en begeleiden van het veranderproces.

Actoren in IT bedrijven, maar ook in de zakelijke en niet commerciële dienstverlening, onderwijs en research daarentegen ervaren juist een minder strakke structuur en minder politiek gedrag en gerichtheid op eigen belangen. Anderzijds is in hun

perspectief de veranderkoers minder duidelijk. Er wordt er minder geïnformeerd over en minder draagvlak door het management gecreëerd voor veranderingen. Het verandermanagement vervult een minder duidelijke rol in het sturen en begeleiden van het veranderproces. Vanwege de sterke samenhang van de dimensie met structuur, regelgeving en procedures, helderheid van de koers, informatie, uitkomstverwachting en het onderscheid tussen regelgeving gerichte en grote overheidsorganisaties en kleinere, meer flexibele profitorganisaties noem ik de dimensie 'beheersingsgerichtheid'.

#### **Box 4.2: Samenvatting bevindingen analyse I, dimensie II**

- Kenmerken van de structuur, politieke relaties, helderheid van doelen, informatie over veranderingen, uitkomstverwachting, sector en grootte van de organisatie vormen samen de dimensie 'beheersingsgerichtheid'
- Een hoge beheersingsgerichtheid vinden we onder grote organisaties met een ouder personeelsbestand, zoals nutsbedrijven, overheidsorganisaties en gezondheidszorg. Hier is de uitkomstverwachting van veranderingen lager
- Een lage beheersingsgerichtheid vinden we onder kleinere organisaties met een jonger personeelsbestand, zoals IT organisaties, zakelijke en niet-commerciële dienstverleners, research- en onderwijsinstellingen. Hier is de uitkomstverwachting van veranderingen hoger

### **Dimensie 3: 'profit-nonprofit'**

De derde dimensie maakt onderscheid tussen organisaties uit profitsectoren enerzijds en organisaties uit non-profit en overheidssectoren anderzijds en noem ik daarom 'profit-nonprofit' (zie Bijlage 5, Figuur B1.1 voor de combinatie van de eerste en de derde dimensie). Evenals op de tweede dimensie spelen op deze dimensie de variabelen grootte van de organisatie, leeftijd van de respondent en geslacht een rol. De dimensie wordt niet gekenmerkt door bijzonder hoge negatieve of positieve ladingen. Uitzondering hierop is de vrij sterke negatieve lading van leeftijd. Het onderscheid tussen profit en nonprofit sectoren hangt in de figuur niet zozeer samen met het perspectief op organisatiekenmerken, de aanpak van veranderingen en beleving van veranderingen. In plaats daarvan worden deze sectoren onderscheiden door de leeftijd van organisatieleden en de grootte van de organisatie. De variabelen werk, doelen en strategie, cultuur en leidinggeven en steun en inzet voor veranderingen lijken samen een cluster te vormen dat een tendens vertoont tot iets positievere ladingen op de derde dimensie. De overige variabelen vormen een cluster dat nauwelijks tot licht negatief laadt op de derde dimensie. De tendens die hier uit blijkt is dat actoren binnen profitsectoren iets positiever zijn over hun werkkenmerken, de strategie van de organisatie en de cultuur en het leidinggeven. Ook is de steun en inzet voor de veranderingen hier wat groter dan bij actoren binnen non-profitsectoren. Met andere woorden, organisatieleden in nutsbedrijven, financiële dienstverleners en de foodindustrie zijn over het algemeen wat positiever over deze organisatiekenmerken dan organisatieleden in niet-commerciële dienstverlenende instellingen, onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties. Ook valt op dat de fase van veranderingen vrijwel niet samenhangt met het perspectief van actoren op de veranderingen en hun beleving van veranderingen (met andere woorden

nauwelijks laadt op de eerste dimensie). Hooguit lijken organisaties in de profitsector iets verder te zijn in het veranderproces dan non-profit en overheidsorganisaties. Ook de leeftijd van de respondent blijkt nauwelijks samen te hangen met het perspectief op organisatiekenmerken en het veranderproces. Leeftijd hangt hooguit samen met de positie van respondenten in de organisatie en de sector: directieleden en mensen binnen de non-profitsector en de overheidssector zijn ouder<sup>9</sup>.

**Box 4.3 : Samenvatting bevindingen analyse I, dimensie III**

- De derde dimensie 'profit-nonprofit' scheidt grote non-profitorganisaties met een ouder personeelsbestand van kleinere profit- en overheidsorganisaties met een jonger personeelsbestand, maar hangt niet sterk samen met kenmerken van organisaties en veranderprocessen
- De variabelen doelen en strategie, cultuur en leidinggeven, werkkenmerken en steun en inzet hangen enigszins samen met de dimensie sector
- Organisaties uit profitsectoren hebben een wat hogere (positievere) score op de variabelen doelen en strategie, cultuur en leidinggeven, werkkenmerken en steun en inzet dan organisaties uit de non-profit- en overheidssector
- De fase van veranderingen heeft geen samenhang met het perspectief op het veranderproces, de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor veranderingen
- Een hogere leeftijd van medewerkers heeft geen samenhang met een negatief perspectief op veranderingen, noch met een gebrek aan steun en inzet

De combinatie van de tweede en de derde dimensie ten slotte biedt inzicht in enkele tendensen en toont aan dat er verschillende clusters van variabelen onderscheiden kunnen worden (Figuur B1.2, Bijlage 5). Deze hangen samen met bepaalde soorten organisaties. In het kwadrant links bovenin de Figuur is een cluster van de variabelen werk, cultuur en leidinggeven en geslacht te zien. De tendens is dat organisatieleden in dit kwadrant positiever zijn over het werk en de cultuur en het leidinggeven in de organisatie. Dat zijn relatief vaak jongere en vrouwelijke organisatieleden, uit de sectoren research, IT en de zakelijke dienstverlening. Zij vervullen posities van medewerker, consultant en OR-lid. In het kwadrant rechtsonder zien we de tegenhanger van dit perspectief: Hier is men iets minder positief over het werk, de cultuur en het leidinggeven in de organisatie. Organisatieleden neigen er toe juist positiever te zijn over de aanpak van veranderingen: de informatie, timing en het draagvlak dat zij creëren voor veranderingen bij medewerkers. Ook zijn zij positiever over de rollen van leidinggevers en verandermanagers in het begeleiden van veranderingen. Het gaat hier vooral om mannelijke, oudere organisatieleden in nutsbedrijven, de industrie en de centrale en lokale overheid. Zij vervullen posities hoger in de hiërarchie, als directielid en hoger managementlid.

<sup>9</sup> Ook wanneer er een CATPCA wordt uitgevoerd op de groep medewerkers, blijkt leeftijd nauwelijks te laden op de eerste dimensie. Dat betekent dat een hogere leeftijd van medewerkers geen verband heeft met negatieve perspectieven op veranderingen, evenals met een gebrek aan steun en inzet voor veranderingen.

In grote organisaties binnen de financiële dienstverlening, gezondheidszorg en foodindustrie (kwadrant rechtsboven) blijkt de koers van de veranderingen duidelijker te zijn uitgedragen en meer te worden ondersteund. Organisatieleden neigen er toe de doelen en strategie van de organisatie duidelijker te vinden en hier meer achter te staan. Ze denken ook dat er meer steun en inzet voor veranderingen is dan in de niet-commerciële dienstverlening en in het onderwijs. De tendens is daarnaast dat men hier iets verder is in het veranderproces. In de financiële dienstverlening, gezondheidszorg en foodindustrie zijn organisatieleden daarnaast minder positief over de structuur van de organisatie (strakke regels en procedures). Zij ervaren meer politiek gedrag en meer spanningen. De uitkomstverwachting van veranderingen is lager dan in het kwadrant van de niet-commerciële dienstverlening en het onderwijs (linksonder). Deze organisaties worden gekenmerkt door een vrij losse structuur en relatief weinig politiek gedrag en spanningen in veranderingen.

#### **Box 4.4: Samenvatting analyse I, dimensie II en III**

- (jongere) Organisatieleden in researchinstellingen, de IT en de zakelijke dienstverlening, onder organisatieleden in de posities medewerker, consultant en OR-lid neigen naar een hogere (positievere) score op werk en cultuur en leidinggeven en minder positieve score op het veranderproces
- (oudere) Organisatieleden in nutsbedrijven, industrie en centrale en lokale overheden in de posities directielid en hoger management neigen naar een minder hoge score op werk, cultuur en leidinggeven en een positievere score op het veranderproces

#### **4.2.2 Analyse 2: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen, beleving, veranderstrategie en verandercontext**

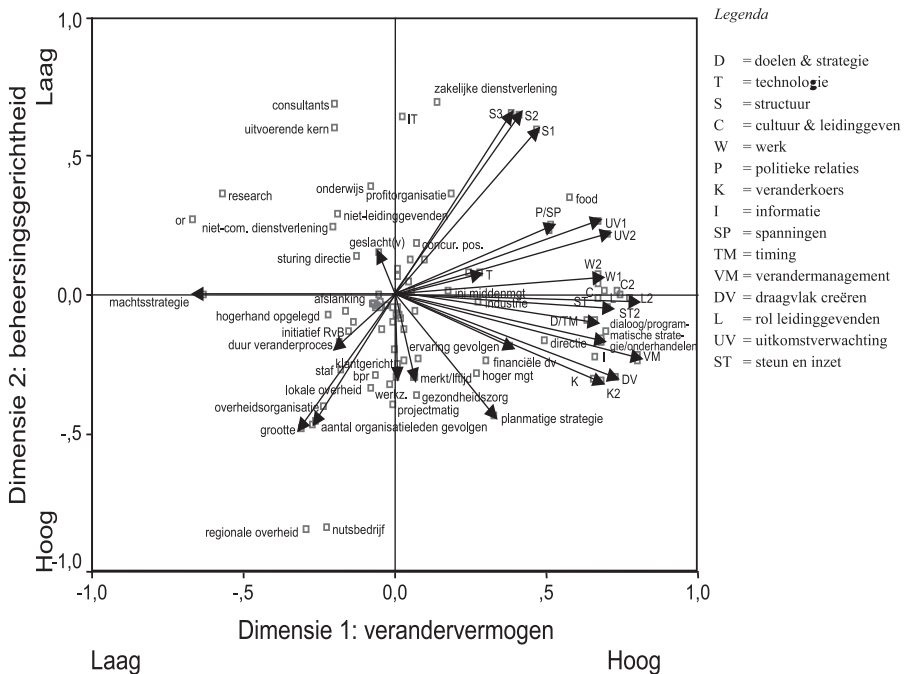
Een tweede analyse wordt uitgevoerd over dataset 2. In deze analyse zijn dezelfde variabelen opgenomen als in de eerste analyse. Deze zijn aangevuld met verschillende variabelen die in versie 2 en versie 3 van de vragenlijst zijn opgenomen. Het gaat daarbij onder meer om varianten op de oorspronkelijke variabelen die inzicht geven in de organisatiekenmerken, veranderaanpak en beleving van veranderingen. Deze nieuwe versies bestaan uit de oorspronkelijke variabelen aangevuld met nieuwe items. De nieuwe items dienen om de schaal uit te breiden en de betrouwbaarheid te verhogen. Deze nieuwe variabelen zijn te herkennen aan de toevoeging van het cijfer 2 of 3. De variabele C2 is bijvoorbeeld een nieuwe versie van de schaal cultuur en leidinggeven. Daarnaast zijn de variabelen uit de eerste analyse aangevuld met de volgende nieuwe variabelen:

1. Leidinggevende positie;
2. Aantal jaren werkzaam bij de organisatie;
3. Aantal organisatieleden dat gevolgen ondervindt van veranderingen;
4. Variabelen die zicht geven op de aanleiding tot veranderingen;
5. Machtsstrategie;
6. Planmatige strategie;
7. Onderhandelen;
8. Dialoog;
9. Programmatische strategie



10. Gevolgen van veranderingen voor de functie van de respondent;
11. Ervaring van deze gevolgen;
12. Merkt de respondent de veranderingen in de eigen werkzaamheden;
13. Zijn eerdere veranderingen wel mislukt;
14. Wie nam initiatief tot de veranderingen;
15. Bij welke groep berust de sturing van de veranderingen;
16. Duur veranderproces;
17. Opleidingsniveau van de respondent.

De drie dimensies verklaren samen bijna 25 procent van de variantie<sup>10</sup> (VAF=24.63, N = 2164). De resultaten zijn in Tabel B2.1 in Bijlage 5 weergegeven. In Figuur 4.2 wordt de combinatie van de eerste en tweede dimensie en de posities van variabelen daarop grafisch weergegeven (de combinaties met de derde dimensie in Figuur B2.1 en B2.2 in Bijlage 5). In het algemeen valt op dat de verklaarde variantie daalt als er meer variabelen worden toegevoegd. Dat betekent dat de extra variabelen niet evenredig meer variantie toevoegen aan de oplossing om het gemiddelde gelijk te houden. Daarnaast valt op dat veel van de nieuwe variabelen weinig bijdragen aan de oplossing. Dat geldt bijvoorbeeld voor variabelen die ingaan op wie het initiatief tot de veranderingen nam en waar de sturing van veranderingen berust. Mogelijk vormen deze nieuwe variabelen een aparte dimensie, die niet samenhangt met de eerder gevonden dimensies verandervermogen en beheersingsgerichtheid.



**Figuur 4.2:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 2, dimensie 1 en 2

## Dimensie I: verandervermogen en veranderstrategie

Opvallend in de tweede analyse is dat de verschillende versies van de aangepaste schalen nagenoeg samenvallen. Dat duidt erop dat de verschillende schalen grotendeels hetzelfde meten en de toegevoegde stellingen goed binnen de kaders van de oorspronkelijke schaal passen. Voor een deel was dit te verwachten, aangezien de achterliggende betekenis van de schalen en een deel van de stellingen gelijk is gebleven. Desondanks is de nabijheid van de vectoren van de oorspronkelijke en nieuwe schalen tot elkaar opmerkelijk.

De analyse bevestigt de resultaten van de eerste analyse. De eerste dimensie in Figuur 4.2 wordt gekenmerkt door hoge ladingen op de variabelen die inzicht geven in kenmerken van de organisatie, aanpak van het veranderproces en beleving van de veranderingen. Interessant is dat de strategievariabelen dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen eveneens een sterk positieve lading hebben op de eerste dimensie. De strategievariabele machtsstrategie neemt hier juist een sterk negatieve positie in. De strategievariabele planmatige veranderstrategie heeft een positieve lading op zowel de eerste als de tweede dimensie. Verder is interessant dat de ervaring die actoren hebben met de gevolgen van veranderingen positief samenhangt met de eerste dimensie. Dat betekent dat positieve ervaringen met veranderingen samenhangen met positieve ervaringen met diverse andere zaken en (dus) met een positief verandervermogen. Zo hebben organisatieleden die tevreden zijn over de kenmerken van de organisatie ook meer positieve ervaringen met veranderingen. Ook hebben organisatieleden die meer dialoog over veranderingen, onderhandelen en programmatische strategieën ervaren, meer positieve ervaringen met veranderingen. Organiseatieleden hebben positievere ervaringen met veranderingen wanneer de koers duidelijk is en zij op de hoogte gehouden worden van veranderingen. Positieve ervaringen met veranderingen hangen daarnaast samen met een juiste timing van veranderingen en aandacht voor het creëren van draagvlak voor veranderingen. Ook hangt een positieve beleving van veranderprocessen samen met een goede rol van verandermanagers en lijnmanagers in het begeleiden van veranderprocessen.

In de vorige analyse zagen we dat actoren in profitbedrijven, zoals industriële ondernemingen, bedrijven in de foodsector en de financiële dienstverlening veranderingen positiever ervaren dan actoren in overheidssectoren. Deze bevinding wordt in de tweede analyse bevestigd. In profit sectoren wordt meer gebruik gemaakt van programmatische strategieën, onderhandel- en dialoogstrategieën. Organisatie en veranderaanpak worden beter beoordeeld en organisatieleden geven aan dat er een hogere uitkomstverwachting en meer steun en inzet voor veranderingen is. In de financiële dienstverlening en de gezondheidszorg worden veranderingen sterk planmatig aangepakt. In overheidsorganisaties en nutsbedrijven is weinig aandacht voor dialoog en uitwisseling. Hier is de ervaring van de gevolgen van veranderingen beduidend negatiever en zijn veranderingen in het verleden volgens respondenten vaker mislukt. Binnen overheids- en nutsbedrijven worden veranderingen op een topdown manier aangepakt, volgens machtsstrategieën. Datzelfde gebeurt bij researchinstellingen en, in mindere mate, onderwijsinstellingen en niet-commerciële dienstverlenende organisaties.

Ook hier zien we weer dat directieleden positief zijn over de organisatie en de (eigen) veranderaanpak. Zij vinden dat veranderingen in dialoog met organisatieleden worden aangepakt. Er is volgens directieleden aandacht voor wensen en belangen van

verschillende groepen en daar wordt over gesproken of onderhandeld. In het perspectief van directieleden ligt de nadruk op het aanpassen van het tempo aan organisatieleden en wordt er tijd en ruimte gegund voor veranderen. Daarnaast ervaren directieleden de gevolgen van veranderingen positiever. Dit geldt eveneens, hoewel in iets mindere mate, voor hogere managers. Niet-leidinggevende organisatieleden, medewerkers in het primaire proces en met name OR-leden daarentegen ervaren veranderingen anders: volgens hen worden veranderingen vaker topdown gerealiseerd en is er weinig ruimte voor dialoog. We kunnen een relatie zien met het soort veranderproces: van hogehand opgelegde processen, afslankings- en herstructureringsprocessen (business process redesign ofwel BPR) worden meer topdown aangepakt. In Figuur 4.2 is te zien dat, wanneer het initiatief tot veranderingen wordt genomen door de Raad van Bestuur en veranderingen worden gestuurd door directieleden, dit samenhangt met een op macht gebaseerde veranderstrategie en een laag verandervermogen. De strategie wordt gekarakteriseerd door topdown doorvoeren en weinig aandacht voor het proces. Dit gebeurt vooral in grote organisaties. Hier is weinig ruimte voor ontwikkelmatige aanpakken, dialoog en onderhandelen over mogelijkheden en belangen. Wat de overige aanleidingen tot verandering betreft is er nauwelijks een verband te ontdekken met de eerste dimensie. Deze processen worden op de meest uiteenlopende manieren aangepakt.

#### **Box 4.5: Samenvatting analyse II, dimensie I**

- De tweede analyse resulteert in dezelfde dimensies als de eerste analyse
- Dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen laden sterk op de dimensie verandervermogen. Datzelfde geldt voor planmatig veranderen, hoewel minder sterk. Hoe meer gebruik wordt gemaakt van dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen, hoe groter het verandervermogen
- Een hoog verandervermogen en meer gebruik van dialoog, onderhandelen en programmatische strategieën vinden we onder profitorganisaties. De ervaring met veranderingen is hier het meest positief
- Een beperkt verandervermogen en een sterk planmatige veranderaanpak vinden we bij financieel dienstverlenende instellingen
- Een gering verandervermogen en veel onduidelijkheid over de strategie en het proces zien we bij organisaties in de IT branche, in de zakelijke dienstverlening en in (kleinere) organisaties in het onderwijs
- Een laag verandervermogen, enig gebruik van machtsstrategieën, beperkt gebruik van dialoog, onderhandelen en programmatische strategieën vinden we onder overheidsorganisaties en nutsbedrijven.
- Een zeer laag verandervermogen, veel gebruik van machtsstrategieën, weinig dialoog, onderhandelen en programmatische strategieën en een weinig planmatige aanpak vinden we onder researchinstellingen en (in mindere mate) onderwijsinstellingen en niet-commerciële dienstverleners. De ervaring met veranderingen is hier het meest negatief
- Directieleden en hoger managementleden zijn het meest positief over het verandervermogen, vinden dialoog, onderhandel- en programmatische strategieën te hanteren en zijn positief over de gevolgen van veranderingen

#### **Box 4.5: Samenvatting analyse II, dimensie I**

- Medewerkers en OR-leden ervaren vaker de machtsstrategie van veranderen, ervaren minder dialoog en zien veranderingen vaker als van hogerhand opgelegd
- Afslanking en herstructurering hangen samen met een machtsstrategie van veranderen en met een gebrek aan dialoog
- Veranderingen waarbij het initiatief tot veranderingen is genomen door de Raad van Bestuur en die worden gestuurd door directieleden, hangen samen met een op macht gebaseerde, topdown veranderstrategie en weinig aandacht voor het proces van veranderen. Dit geldt vooral in grote organisaties

### **Dimensie 2: beheersingsgerichtheid, sector, leeftijd en grootte van de organisatie**

Sterker nog dan in de eerste analyse blijkt structuur een positieve lading te hebben op de tweede dimensie. Deze dimensie hangt daarnaast negatief samen met verschillende variabelen: 1. de grootte van de organisatie, 2. het aantal organisatieleden dat gevolgen ondervindt van veranderingen, 3. in iets mindere mate de duur van het veranderproces, 4. de mate waarin organisatieleden de veranderingen merken in het werk, 5. de leeftijd van organisatieleden en 6. het aantal jaren dat respondenten werkzaam zijn in de organisatie. Zo springen grote organisaties zoals overheidsorganisaties en nutsbedrijven waar meer oudere werknemers werken, er uit. Hier zijn veranderingen omvangrijk doordat ze voor veel organisatieleden gevolgen hebben en veranderingen duren langer.

Een planmatige aanpak hangt zowel met de eerste als met de tweede dimensie samen en heeft een negatieve lading op de tweede dimensie. Dat betekent dat er in grote organisaties, zoals overheden, nutsbedrijven en in de gezondheidszorg, meer planmatig wordt veranderd. Ook merken actoren binnen overheidsorganisaties en nutsbedrijven in hun eigen werkzaamheden meer van veranderingen. In deze organisaties wordt de structuur als strak en omgeven van regels en procedures ervaren. Er is sprake van politiek gedrag en spanningen. De uitkomstverwachting van veranderingen is hier lager dan in andere sectoren. Verder heeft de variabele projectmatige aanpak van de veranderingen een negatieve lading op de tweede dimensie. Een projectmatige sturing wordt schijnbaar vaker gebruikt in grote organisaties en in veranderprocessen die veel gevolgen en een lange looptijd hebben. De aanpak die de projectgroepen hanteren, is sterk planmatig: een blauwdruk met vaste stappen, gebonden aan vaste fasen en procedures. Dit komt overeen met de strakke, door regels en procedures omgeven structuur die organisatieleden in deze organisaties ervaren: alles wordt beheerst en gecontroleerd<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> De derde dimensie levert over het algemeen hetzelfde beeld op als in de eerste analyse. De inzichten en grafieken uit de combinaties eerste-derde dimensie en tweede-derde dimensie zijn te vinden in Bijlage 5.

**Box 4.6: Samenvatting analyse II, dimensie II**

- In grote organisaties zoals overheden en nutsbedrijven zijn veranderingen omvangrijker, langduriger en merken organisatieleden veranderingen meer in het werk
- De projectmatige en sterk planmatige sturing van veranderingen in grote organisaties als overheden en nutsbedrijven is in overeenstemming met de strakke, door regels omgeven structuur in deze organisaties

#### 4.2.3 Analyse 3: patronen en wetmatigheden in organisatiekenmerken, veranderprocessen, beleving, veranderstrategie, verandercontext, technologie in het veranderproces en sturing

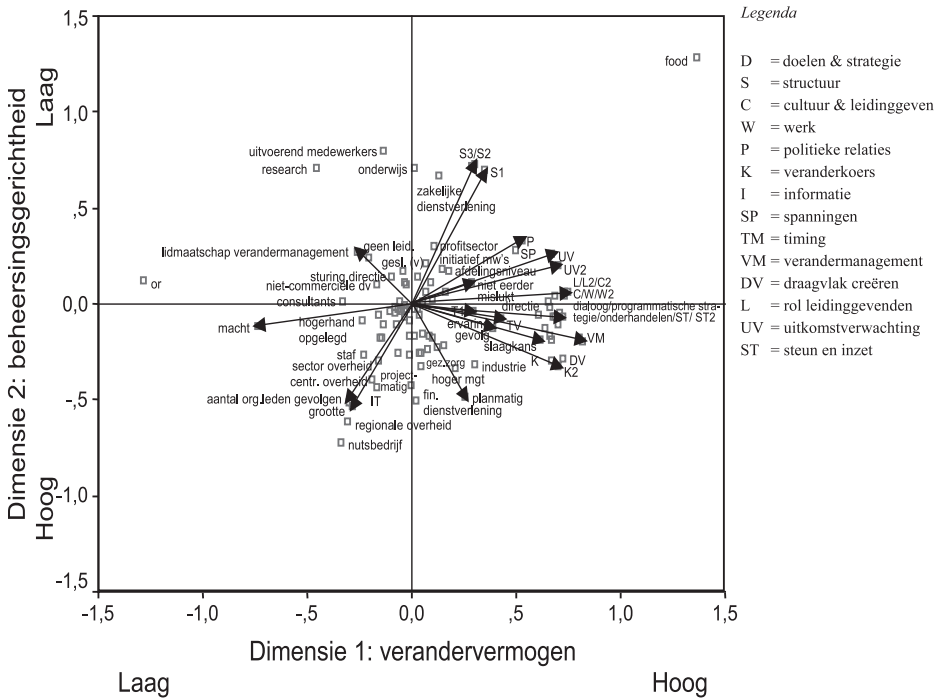
De derde analyse ten slotte geeft inzicht in de bijdrage van de volgende nieuwe variabelen:

1. Technologie in het veranderproces;
2. Lidmaatschap verandermanagement;
3. Slagingskans van het veranderproces
4. Betreffen de veranderingen de hele organisatie of een of enkele onderdelen of afdelingen (afdelingsniveau).

De drie dimensies verklaren samen bijna 25 procent van de variantie<sup>12</sup> ( $VAF=24,94$ ,  $N = 1430$ ). De resultaten worden in Tabel B3.1 (zie Bijlage 5) en Figuur 4.3 weergegeven (de grafische weergaven van de combinaties met de derde dimensie zijn te vinden in Bijlage 5, Figuur B3.1 en B3.2).

---

<sup>12</sup> De VAF's van de multiple nominal variabelen bedragen .563. Het totale percentage verklaarde variantie bedraagt  $20.204$  gedeeld door  $81$  variabelen  $\times 100 = 24,94$ .



**Figuur 4.3:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 3, dimensie 1 en 2

### Dimensie 1: verandervermogen en technologie in het veranderproces

Ook deze analyse bevestigt het beeld van de eerdere analyses. De analyses geven daarmee een stabiel beeld weer. De nieuwe variabele technologie in het veranderproces heeft een positieve lading op de eerste dimensie, evenals de overige variabelen die inzicht geven in de aanpak van het veranderproces. Lidmaatschap van verandermanagement laadt negatief op de eerste dimensie. Bij deze variabele duidt de pijlpunt aan dat zich daar actoren bevinden die geen deel uitmaken van het verandermanagement. Actoren in de organisatie die geen deel uitmaken van het verandermanagement associëren de veranderingen eerder met een machtsaanpak. Degenen die wel deel uitmaken van het verandermanagement daarentegen vinden dat er wordt veranderd middels dialoog, programmatische strategieën en onderhandeling. Zij veronderstellen dat er aandacht is voor een goede procesaanpak. De slagingskans laadt sterk positief op de eerste dimensie. Dat betekent dat een ontwikkelmatige veranderaanpak met aandacht voor het proces en ruimte voor dialoog en onderhandelen gezien wordt als effectiever dan een planmatige en vooral een machtsaanpak. Ook wanneer veranderingen zich afspelen op een of meer afdelingen in plaats van in de gehele organisatie, lijkt dit samen te hangen met een positiever oordeel over het veranderproces en de veranderstrategie.

**Box 4.7: Resultaten analyse III, dimensie I**

- Verandermanagers vinden te ontwikkelen, aandacht te hebben voor dialoog, programmatisch veranderen, onderhandeling en voor een goed verloop van het proces
- Degenen die geen deel uitmaken van het verandermanagement herkennen het perspectief van het verandermanagement niet. Zij associëren veranderingen met een machtsaanpak
- Een aanpak met aandacht voor processen van veranderen, dialoog, programmatisch veranderen en onderhandeling wordt gezien als effectiever dan een planmatige en vooral een machtsaanpak
- Wanneer veranderingen zich afspelen op afdelingsniveau eerder dan op organisatie-niveau is het oordeel over de aanpak en strategie positieve

**Dimensie 2: beheersingsgerichtheid: subject en object van verandering**

De ladingen op de tweede dimensie komen overeen met die van eerdere analyses. De nieuwe variabele lid verandermanagement laadt positief op de tweede dimensie. Dat duidt aan dat uitvoerenden, werkzaam in vooral researchinstellingen en in het onderwijs, minder deel uitmaken van het verandermanagement en vaker het vrouwelijk geslacht hebben. Deze medewerkers worden relatief vaker met door de directie gestuurde veranderingen geconfronteerd. De ervaring van actoren die geen deel uitmaken van het verandermanagement met de aanpak, veranderstrategie en met organisatiekenmerken, is negatiever dan die van verandermanagers<sup>13</sup>.

**Box 4.8: Resultaten analyse III, dimensie II**

- Actoren die een sturende rol vervullen in veranderingen zijn positiever over veranderingen dan actoren die veranderingen 'ondergaan'
- Uitvoerende medewerkers, met name in het onderwijs en in onderzoekinstellingen, zijn weinig actief betrokken bij veranderingen

**4.2.4 Analyse 4: bijdrage van nieuwe variabelen aan de oorspronkelijke oplossing**

In het voorgaande hebben we gezien dat het percentage verklaarde variantie in CAT-PCA lager wordt als we meer variabelen toevoegen aan de analyse. Het overgrote deel van het percentage verklaarde variantie wordt geleverd door reeds in de eerste analyse aanwezige variabelen. Deze gaan in op organisatiekenmerken, het veranderproces en de beleving van veranderingen. Veel van de nieuwe variabelen leveren nauwelijks een bijdrage. Het is daarom interessant om te onderzoeken in welke mate nieuwe variabelen die in latere analyses wel een bijdrage leveren aan de verklaarde variantie, zouden

---

<sup>13</sup> De combinatie eerste-derde en tweede-derde dimensie illustreert eerdere bevindingen. De inzichten zijn te vinden in Bijlage 5

bijdragen in de oorspronkelijke oplossing van de eerste analyse. Hiertoe is een regressie-analyse<sup>14</sup> volgens de methode enter uitgevoerd. De coëfficiënten uit deze analyse gebruik ik om de coördinaten van de nieuwe variabelen te berekenen en af te beelden in de oorspronkelijke oplossing van de CATPCA. De afhankelijke variabelen in de regressie analyse zijn de variabelen die in de tweede en derde CATPCA een redelijke of grote bijdrage leveren aan de verklaarde variantie. Dat zijn de volgende variabelen:

1. De strategievariabelen;
2. De nieuwe structuur, cultuur, werk, veranderkoers, verandermanagement en leidinggeven variabelen;
3. De variabelen uitkomstverwachting en steun en inzet;
4. Het aantal personen dat gevolgen ondervindt;
5. De ervaring van de gevolgen;
6. De mate waarin respondenten de gevolgen merken in hun eigen werkzaamheden;
7. De variabele projectmatige aanpak;
8. Percentage kans van slagen;
9. Lid verandermanagement en
10. Technologie in veranderproces.

Als onafhankelijke variabelen neem ik de objectscores uit de eerste CATPCA. De resultaten uit de regressie-analyse laten zien dat alle variabelen passen binnen de bestaande oplossing ( $p < .001$ , zie Tabel B4.1, Bijlage 5). De variabelen 'mate waarin organisatieleden de veranderingen merken in het werk', 'projectmatig veranderen', 'ervaring van de gevolgen van de veranderingen', 'technologie in het veranderproces' en 'lid verandermanagement' passen verhoudingsgewijs het minst goed in de oplossing ( $R^2$  van .053 tot .151). De machtsstrategie en de planmatige veranderstrategie passen in vergelijking met latere analyses, eveneens niet bijzonder goed ( $R^2$  resp. .216 en .219). Elk van deze variabelen zit niet in de oorspronkelijke oplossing. Een verklaring kan zijn dat deze variabelen iets anders meten en daarom een lage bijdrage hebben. Dit onderstreept het belang van het later opnemen van deze variabelen: ze geven extra informatie die niet in de oorspronkelijke oplossing zit. De grootste samenhang met de eerste CATPCA oplossing vertonen de aangepaste variabelen verandermanagement2, rol leidinggeven2, cultuur2 en veranderkoers2, uitkomstverwachting2, werk2 en steun en inzet2 ( $R^2$  van .441 tot .643). Een equivalent daarvan zat al in de oorspronkelijke oplossing en daarom is deze bevinding begrijpelijk. De variabelen dialoog, onderhandelen, de twee nieuwe structuurvariabelen (2 en 3), percentage slagingskans en het aantal personen dat gevolgen ondervindt van veranderingen hebben een gematigde samenhang met de oplossing ( $R^2$  van .299 tot .378)<sup>15</sup>.

De B-waarden uit de regressie analyse kunnen we zien als coördinaten in de CATPCA-oplossing, met een onbepaalde lengte van de pijl. Om de lengte van de pijl te standaardiseren, krijgen de pijlen de lengte R, evenals in de CATPCA. Hiertoe worden de regressiecoëfficiënten gedeeld door de wortel uit de som van hun gekwadrateerde

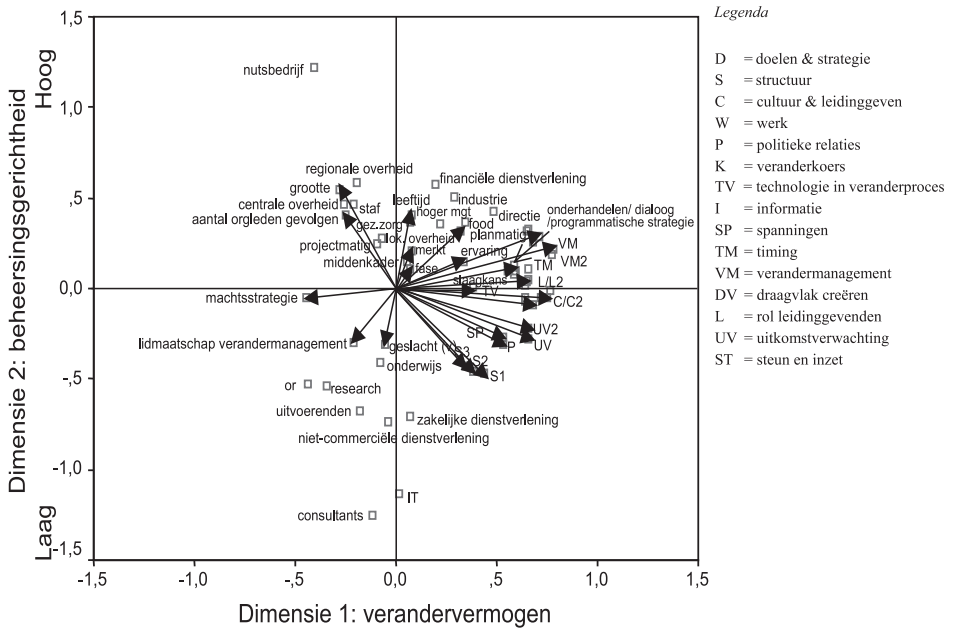
---

14 Vanwege het ordinale karakter van de variabelen zou categorische regressie analyse een meer voor de hand liggende keuze zijn. De transformation plots van de variabelen benaderen lineariteit dermate dicht dat lineaire regressie een te rechtvaardigen keuze is.

15 Dat betekent dat alle nieuwe variabelen een lagere  $R^2$  hebben dan de fit van de oorspronkelijke variabelen. Dat kan toch op een nadelig effect duiden van lineaire regressie ten opzichte van de categorische equivalent.



waarden. Vervolgens worden ze vermenigvuldigd met R. De lengte van de pijl is dan gelijk aan R. In Figuur 4.4 zijn de bevindingen uit de regressie analyses geprojecteerd in de oplossing van de eerste CATPCA (de grafische weergaven van de combinaties met de derde dimensie zijn te vinden in Bijlage 5, Figuur B4.1 en B4.2).



Figuur 4.4: Projectie van de scores uit de regressie analyse, dimensie 1 en 2

### Dimensie 1: verandervermogen

Eerder inzichten worden in deze nieuwe analyse bevestigd. De nieuwe variabelen blijken vooral te laden op de eerste dimensie ‘verandervermogen’. Dat geldt vooral voor de variabelen die inzicht geven in organisatiekenmerken, veranderaanpak en strategie. De variabelen projectmatige aanpak en lid verandermanagement hebben op geen van de dimensies een hoge lading. De variabele ‘merkt de respondent de veranderingen in het werk’ laadt enigszins op de tweede dimensie. In Figuur 4.4 is te zien dat de nieuwe variabelen ook in de oorspronkelijke oplossing op de eerste dimensie naar rechts wijzen, evenals de oude variabelen. Zo vinden we ook in deze figuur dat, hoe negatiever op de eerste dimensie, hoe minder sprake van dialoog, onderhandeling en programmatische strategieën en hoe minder aandacht voor het proces van veranderen. Vooral degenen die geen deel uitmaken van het verandermanagement, ervaren dit. Hun ervaring met veranderingen is relatief negatief en de verwachte kans van slagen van veranderingen is laag.

**Box 4.9: Samenvatting analyse IV, dimensie I**

- Organisatieleden die niet kunnen meesturen in veranderingen zijn het meest negatief over de veranderaanpak en de veranderstrategie, hebben negatieve ervaringen met veranderingen en een lage verwachting van de kans van slagen van veranderingen

**Dimensie 2: beheersingsgerichtheid, sectoren, ervaring gevolgen en lid verandermanagement**

Ook in deze analyse is terug te vinden dat in vooral grote overheidsorganisaties veranderingen dermate omvangrijk zijn dat zij voor veel organisatieleden gevolgen hebben. Veranderingen worden hier overwegend projectmatig aangepakt. Er is weinig aandacht voor het proces en de uitkomstverwachting van veranderingen is laag. Organisatieleden maken hier over het algemeen geen deel uit van het verandermanagement (kwadrant linksboven).

Te zien is ook dat in profitorganisaties zoals financiële dienstverleners, de foodsector en de industrie, veranderprocessen worden aangepakt middels een combinatie van planmatige en ontwikkelstrategieën. De ervaring van de gevolgen van veranderingen is verhoudingsgewijs positief. Hier merkt men het meest in het eigen werk van veranderingen. Technologie in het veranderproces, dat een positieve bijdrage heeft op de eerste dimensie, wordt in deze organisaties positiever geëvalueerd dan in andere sectoren. Ten slotte is te zien dat uitvoerenden, in researchinstellingen, de niet-commerciële dienstverlening en in het onderwijs waar vooral vrouwen werkzaam zijn, over het algemeen geen deel uitmaken van het verandermanagement en veranderingen relatief vaker ervaren als vormgegeven vanuit een machtsstrategie<sup>16</sup>.

**Box 4.10: Samenvatting analyse IV, dimensie II**

- In grote organisaties worden veranderingen projectmatig aangepakt en zijn veranderingen omvangrijk. Organisatieleden die niet kunnen meesturen in veranderingen zijn hier negatief over de veranderaanpak en hebben een lage uitkomstverwachting.
- In profitorganisaties wordt een combinatie gehanteerd van ontwikkel- en planmatige strategieën. Organisatieleden hebben hier positievere ervaringen met de gevolgen van veranderingen.
- Uitvoerenden maken weinig deel uit van het verandermanagement en ervaren veranderingen als gebaseerd op een machtsstrategie

De grafische weergave van de combinaties met de derde dimensie is te vinden in Bijlage 5, Figuur B4.1 en B4.2.

<sup>16</sup> Van de nieuwe variabelen die zijn opgenomen heeft alleen de variabele het aantal personen dat gevolgen ondervindt van veranderingen een relatief hoge lading op de derde dimensie. Zoals in eerdere analyses naar voren kwam, hangt dit direct samen met de grootte van de organisatie. In grote organisaties waarin veranderingen voor veel mensen gevolgen hebben, wordt vooral veranderd vanuit veronderstellingen behorend bij de machtsstrategie.

#### 4.2.5 Conclusies: patronen en wetmatigheden in kenmerken van organisaties, veranderprocessen, veranderstrategieën, beleving en verandercontext

Uit de analyses blijkt dat er verschillende patronen bestaan in zowel de context waarin verandering plaatsvindt als in de aanpak van veranderprocessen. Deze patronen hangen samen met de twee belangrijkste dimensies die in het onderzoek naar voren komen:

- De dimensie verandervermogen: negatieve versus positieve perspectieven op organisatiekenmerken, veranderaanpak en beleving van veranderingen, ofwel een laag versus een hoog verandervermogen. Dit uit zich onder meer in een onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen en positioneel en interactioneel handelen.
- De dimensie beheersingsgerichtheid: negatieve versus positieve perspectieven op de structuur van de organisatie en de uitoefening van politiek gedrag, ofwel een lage versus een hoge beheersingsgerichtheid. Dit uit zich onder meer in een onderscheid tussen een strakke structuur en een nadruk op het realiseren van eigenbelangen enerzijds en een open structuur zonder strakke regels en weinig belangenuitoeffening anderzijds.

Verandervermogen hangt sterk samen met de gehanteerde veranderstrategie, maar bijvoorbeeld ook met de verwachte kans van slagen van veranderingen, de positie van de respondent in de organisatie en de sector. Zo blijkt dat organisatieleden die meer dialoog, onderhandel- en programmatische strategieën van veranderen ervaren, positiever zijn over kenmerken van de organisatie, over de aanpak van veranderingen en een positieve beleving hebben van veranderingen,. De verwachte kans van slagen is hier hoog. Vooral degenen die sturing geven aan veranderingen, zoals directieleden, blijken positief over de organisatiekenmerken en het veranderproces. Uitvoerende medewerkers, OR-leden en consultants blijken vaker een gematigd perspectief te hebben. Ten slotte kan een helder onderscheid worden gemaakt tussen profitorganisaties en non-profitorganisaties met betrekking tot verandervermogen. Zo blijken actoren uit de profitsectoren food, financiële dienstverlening en industrie, een positiever perspectief te hebben op alle kenmerken van hun organisatie en op het veranderproces. Ook is de uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen in profitorganisaties groter. Actoren uit non-profit en overheidsorganisaties zoals onderwijs en onderzoeksinstellingen, centrale overheden en de gezondheidszorg daarentegen zijn negatiever over zowel organisatiekenmerken als het veranderproces. De uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen is hier laag.

Beheersingsgerichtheid blijkt sterk samen te hangen met verschillende contextvariabelen: grootte van de organisatie, sector, het aantal organisatieleden dat gevolgen ondervindt van veranderingen, de mate waarin organisatieleden veranderingen merken in het werk, de duur van het veranderproces, sturing, de leeftijd van organisatieleden, functie van de respondent en het aantal jaren dat organisatieleden werkzaam zijn in de organisatie. Zo blijkt de dimensie beheersingsgerichtheid actoren uit grote organisaties zoals nutsbedrijven, overheidsorganisaties en de gezondheidszorg te kunnen onderscheiden van kleine(re) profitorganisaties zoals IT-bedrijven en zakelijke dienstverleners. Vooral nutsbedrijven en overheidsorganisaties, maar ook organisaties in de gezondheidszorg blijken te worden gekenmerkt door een sterke beheersingsgerichtheid gereflecteerd in een strakke structuur, een planmatige wijze van organiseren en veranderen en een sterke belangengerichtheid. Anderzijds is de veranderkoers hier

duidelijker, krijgen organisatieleden meer informatie over veranderingen, wordt er meer draagvlak voor veranderingen gecreëerd en is er een duidelijker begeleidende en sturende rol van het verandermanagement. Organiseatielieden ondervinden hier meer gevolgen van veranderingen, merken meer van veranderingen in het werk en veranderingen duren langer. De sturing van veranderingen is vaak projectmatig: volgens een blauwdruk met vaste stappen, fasen en voorgeschreven procedures. De leeftijd van organisatieleden is in deze sectoren hoger, respondenten zijn vaak stafleden en zijn al langere tijd werkzaam in de organisatie.

In kleinere organisaties daarentegen, zoals IT organisaties, zakelijke en niet-commerciële dienstverleners, research- en onderwijsinstellingen, blijken organisatieleden juist meer vrijheid en regelruimte te hebben. Zij ervaren minder spanningen en hebben minder te maken met politiek gedrag en belangengerichtheid. Organiseatielieden ondervinden hier relatief weinig gevolgen van veranderingen, merken veranderingen weinig in het werk en veranderingen duren minder lang. De sturing is minder planmatig en er wordt weinig voor een projectaanpak gekozen. Daarentegen geven actoren in deze organisaties aan dat de veranderkoers minder duidelijk is, er minder informatie wordt gegeven over veranderingen, er minder draagvlak voor veranderingen wordt gecreëerd en het verandermanagement een minder duidelijke rol speelt in het sturen en begeleiden van veranderingen. Leden van deze organisaties zijn vaak jonger en vrouw en werkzaam als medewerker of consultant. De meeste organisatieleden werken nog niet zo lang in de organisatie.

Concluderend kunnen we een samenhang ontdekken tussen kenmerken van organisaties en veranderprocessen, veranderstrategieën, contextkenmerken en sectoren. De twee dimensies blijken actoren van organisaties uit verschillende sectoren, met specifieke veranderaanpakken en specifieke contextkenmerken van elkaar te kunnen onderscheiden. Er zijn vijf verschillende patronen te herkennen, die als volgt kunnen worden getypeerd:

1. adhocistische organisaties;
2. arena organisaties;
3. kennisorganisaties;
4. beheersingsgerichte bureaucratieën;
5. professionele bureaucratieën.

### **Adhocistische organisaties**

Profitbedrijven in de foodsector, de industrie, zakelijke dienstverleners en de IT sector kunnen we onder de adhocistische organisaties scharen. Organiseatielieden van adhocistische organisaties zijn tevreden over de kenmerken van de organisatie. Deze kleine tot middelgrote organisaties worden gekenmerkt door een relatief soepele structuur. Er zijn niet al te veel regels, procedures en voorschriften voor het werk. Ook is er ruimte voor autonomie en samenwerking. Daarnaast is er een relatieve afwezigheid van politiek gedrag, invloedsuitoefening en spanningen. Veranderprocessen binnen adhocistische zijn relatief kleinschalig; ze behelzen vaak niet de gehele organisatie en zijn minder langdurig. Het initiatief tot veranderingen wordt hier vaker dan in de andere patronen door medewerkers en middenkader-managers genomen. De focus ligt op dialoog en innovatie. De aanpak van veranderingen in adhocistische organisatie is weinig planmatig. Er wordt veeleer open en zoekend te werk gegaan in een proces waarin verschillende actoren een bijdrage leveren. Er worden dialoog, onderhandel-

en programmatische strategieën gebruikt en er is aandacht voor een gedegen procesverloop. Hoewel de koers of doelen van de veranderingen niet altijd helder zijn, is er vertrouwen in veranderingen. Organisatieleden geven aan dat veranderingen in het verleden vaker gelukt zijn. Zij geven de huidige veranderingen eveneens een goede kans van slagen.

## Arena organisaties

Arena organisaties worden gekenmerkt door een gematigd verandervermogen en een sterke beheersingsgerichtheid. Zij kennen strakke regels en voorschriften, politiek gedrag, een gerichtheid op het realiseren van eigen belangen en spanningen. Arena organisaties lijken op de later in deze paragraaf beschreven beheersingsgerichte bureaucratieën, maar onderscheiden zich op de dimensie verandervermogen. Het verandervermogen is groter, het perspectief op het veranderproces is positiever, de uitkomstverwachting is hoger en veranderingen worden planmatig aangepakt. Organisatieleden binnen deze organisaties zijn beter te spreken over organisatiekenmerken als het werk, de doelen van de organisatie, de cultuur en het leidinggeven.

De aandacht binnen arena organisaties voor dialoog, onderhandelen en programmatische veranderstrategieën lijkt slechts relatief: er zou de nodige aandacht zijn voor het proces van veranderen. In lijn met de strakke structuur die typerend is voor deze organisatie, worden veranderingen daarentegen vooral planmatig uitgewerkt. In de praktijk komt dit neer op vaststaande doelen, procedures en methoden, een planning en tijdscontroles. Veranderingen worden uitgevoerd door projectorganisaties in het leven te roepen. Ook de aard van de veranderingen sluit aan bij een gedachte van beheersing en controle: het gaat vooral om kostenbesparing en efficiencyverbetering. Daarnaast zien we hier processen gericht op verbetering van de klantgerichtheid en van de concurrentiepositie. Er is weinig aandacht voor innovatie. Onder financiële instellingen vinden we dit perspectief<sup>17</sup>, maar ook wel onder overheidsorganisaties en grote instellingen in de gezondheidszorg.

## Kennisorganisaties

In dit patroon zijn organisaties in de IT-branche, de zakelijke dienstverlening en in mindere mate niet-commerciële dienstverleners te vinden. Deze organisaties worden gekenmerkt door een lage beheersingsgerichtheid en een gematigd verandervermogen. De structuur is niet al te stringent in regels en voorschriften. In deze meestal niet bijzonder grote organisaties werken verhoudingsgewijs meer jonge en vrouwelijke medewerkers. Over veranderingen lijkt veel onduidelijkheid en geen van de veranderstrategieën komt erg duidelijk naar voren. Ook voor het proces van veranderen is

---

<sup>17</sup> Nadere oriëntatie op de respondenten uit de financiële dienstverlening laat zien dat actoren grotendeels deel uitmaken van het verandermanagement. Hoewel deze verandermanagers aangeven dat er een organisatiebrede dialoog wordt gevoerd, zijn medewerkers nauwelijks gevraagd vragenlijsten in te vullen. Veranderingen worden planmatig ontworpen, uitgedacht en uitgewerkt binnen deze groep van managers. Zij geven tegelijkertijd aan de dialoog aan te gaan met organisatieleden, te onderhandelen en programmatische strategieën van verandering toe te passen. Hierin komt een ietwat zelfvoldaan karakter tot uiting. De medewerkers (n = 36) binnen financiële instellingen die wel de lijst invulden, blijken uitsluitend de planmatige veranderstrategie te herkennen in de aanpak van het verandermanagement. Dialoog, onderhandelings- en programmatische strategieën herkennen zij nauwelijks in de aanpak. Dit duidt een groot perspectiefverschil aan op veranderingen onder actoren werkzaam in de financiële dienstverlening

relatief weinig aandacht. De doelen zijn weinig helder en de top gaat weinig planmatig te werk. Organisatieleden in kennisorganisaties merken verhoudingsgewijs minder van veranderingen in hun eigen werkzaamheden dan in andere soorten organisaties. Desondanks is de uitkomstverwachting relatief positief. De steun en inzet voor veranderingen is gematigd, vermoedelijk doordat organisatieleden niet weten hoe zij bij kunnen dragen aan het onduidelijke proces.

### **Beheersingsgerichte bureaucratieën**

Beheersingsgerichte bureaucratieën worden gekenmerkt door een relatief laag verandervermogen en een sterke beheersingsgerichtheid. Deze veelal kolossale organisaties vinden we binnen de centrale, regionale en lokale overheid, de nutssector en ook wel in de financiële sector en de gezondheidszorg. Organisatieleden zijn hier ouder dan in andere organisaties en hebben een langer dienstverband. Er is een gebrek aan autonomie: organisatieleden hebben last van een strakke, rigide structuur van regels, voorschriften en procedures. De organisatie wordt daarnaast gekenmerkt door politiek gedrag, redeneren vanuit eigen belangen, invloedsuitoefening en competitie. Veranderprocessen in beheersingsgerichte bureaucratieën worden overwegend van hogerhand opgelegd, door de overheid, de Raad van Bestuur of de directie. Het gaat hier om bijvoorbeeld verbetering van de klantgerichtheid en om *business process redesign*. Veranderingen zijn omvangrijk en duren lang, vaak vele jaren. De aanpak is topdown, gebaseerd op macht en planmatig. Veranderingen worden uitgewerkt in een blauwdruk en worden vervolgens vanuit de top 'geïmplementeerd'. Hiertoe wordt vaak een projectorganisatie in het leven geroepen. Veranderingen raken organisatieleden direct door de gevolgen die ze hebben voor hun werkzaamheden. De kenmerkende sturende bemoeienis komt tot uiting in de geringe mate van invloed die organisatieleden kunnen uitoefenen op veranderingen in hun eigen werk. Er wordt voor hen bedacht hoe zij in de toekomst hun werk moeten doen. De uitkomstverwachting van organisatieleden voor deze veranderingen is laag. Datzelfde geldt voor de steun en inzet die organisatieleden willen geven aan het volgens machtsstrategieën en planmatig vormgegeven veranderproces. Het perspectief op veranderen in deze organisaties is entitatief: in de logge beheersingsgerichte bureaucratie is verandering een 'iets' dat kan worden geïmplementeerd.

### **Professionele bureaucratieën**

In dit patroon zijn vooral research- en onderwijsinstellingen te vinden. In deze meestal niet bijzonder grote organisaties werken verhoudingsgewijs meer jonge en vrouwelijke medewerkers. Zij kennen weinig vrijheid in veranderprocessen. Veranderingen worden in deze organisaties overwegend van hogerhand opgelegd. De top van de organisatie stuurt de veranderingen vanuit machtsveronderstellingen. Er is weinig aandacht voor dialoog, programmatische strategieën en onderhandeling. Ook voor het proces van veranderen is weinig aandacht. De top gaat weinig planmatig te werk. De doelen zijn weinig helder en de uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen zijn laag. Over het algemeen merken organisatieleden in specialistische professionele bureaucratieën verhoudingsgewijs minder van veranderingen in hun eigen werkzaamheden dan in andere soorten organisaties. Desondanks hebben organisatieleden negatieve ervaringen met de gevolgen van veranderingen. Het gaat hier om goed opgeleide professionals die in het eigen werk vermoedelijk relatief weinig worden gehinderd door voorschriften, regels en procedures.

## Perspectiefverschillen

Naast de hierboven beschreven patronen in kenmerken van organisaties en veranderprocessen, veranderstrategieën, sector en context laten de bevindingen een onderscheid zien tussen perspectieven van actoren uit verschillende posities in de hiërarchie op veranderingen. Een helder onderscheid is te zien tussen perspectieven van ‘handelende subjecten’ en ‘objecten van verandering’. Organisatieleden die een handelende, sturende rol vervullen in veranderingen blijken positiever te zijn over het veranderproces en de veranderstrategie dan mensen die veranderingen ‘ondergaan’. Verandermanagers blijken meer te vinden dat zij in dialoog veranderen, onderhandelen en programmatisch veranderen. Zij vinden niet vanuit machtsaanpakken te veranderen. Verder vinden zij hun veranderaanpak planmatig sterk. Deze sturende organisatieleden zijn meestal mensen hoger in de hiërarchie, zoals directieleden en hoger managers. ‘Objecten’ van verandering, degenen die niet mee kunnen sturen, ervaren veranderingen als topdown vanuit een machtsstrategie. Zij ervaren geen dialoog, geen onderhandeling en geen programmatische strategieën van verandering. Ook vinden zij veranderingen veel minder planmatig dan verandermanagers en hebben een negatievere inschatting van de slagingskans. Vooral uitvoerende medewerkers worden weinig actief betrokken in het sturen en vormgeven van veranderingen.

Een interessante vraag is nu in welke en hoeveel groepen door de bank genomen de respondenten uiteen vallen op de dimensies en welke positie deze groepen innemen op de dimensies. Daarvoor is clusteranalyse een nuttige techniek.

### 4.3 Configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering

#### 4.3.1 Analyse I: configuraties van organisatiekenmerken, veranderproces en beleving

De tweede onderzoeksvraag luidde: ‘zijn er configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering te ontdekken, hangen deze samen met de patronen en wetmatigheden uit de eerste onderzoeksvraag en waardoor worden deze clusters gekenmerkt?’ Met behulp van clusteranalyses heb ik geprobeerd om configuraties in de data te ontdekken. De clusteranalyses zijn uitgevoerd op de schalen die ingaan op de kenmerken van de organisatie, de aanpak van veranderprocessen en de steun en inzet voor veranderingen. Daarvoor waren twee redenen. De eerste reden is om eerder onderzoek naar configuraties van verandervermogen te toetsen. De tweede reden is dat ik geïnteresseerd ben in de vraag hoe deze kenmerken zich verhouden tot onder meer de gebruikte veranderstrategie.

Er zijn twee clusterprocedures gehanteerd: de hiërarchische methode (Ward) en een non-hiërarchische, iteratieve methode (K-Means). Alle clusteranalyses zijn uitgevoerd op de gestandaardiseerde scores<sup>18</sup>. De achterliggende reden is dat deze oplossing beter te interpreteren is dan die van een analyse over de ruwe scores. Daarnaast komt de oplossing uit deze clusteranalyse overeen met de bevindingen in de CATPCA. De variabelen politieke relaties, structuur en spanningen hebben alle een hoge score op de tweede dimensie in de CATPCA. De gemiddelden van deze drie schalen zijn lager dan van elk van de andere variabelen. Ook in de clusteranalyses over de gestandaardiseerde scores blijken deze drie variabelen een onderscheidende rol te spelen voor enkele van de clusters.

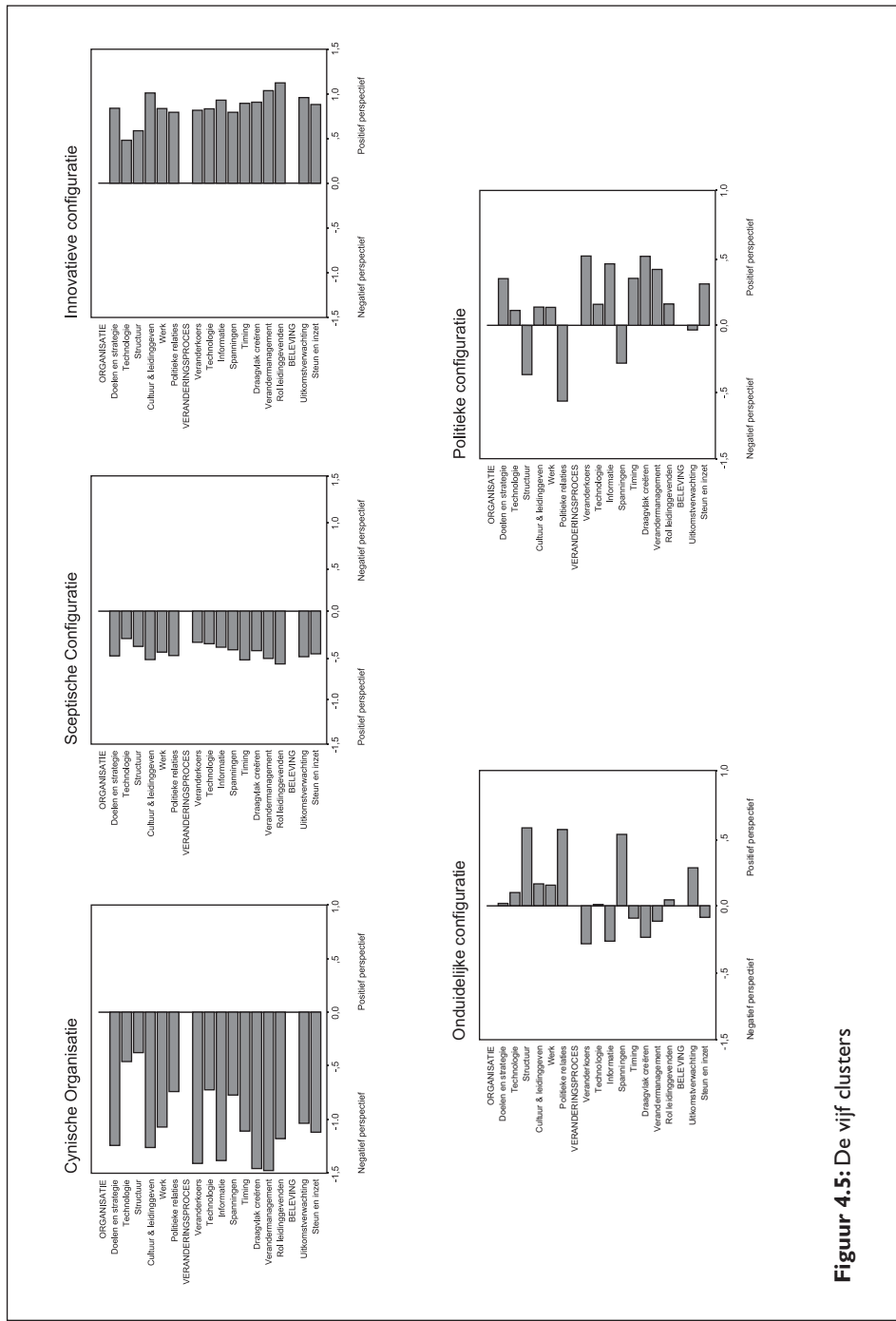
Allereerst is de hiërarchische clusteranalyse uitgevoerd. Deze analyse is gebruikt om het aantal clusters te bepalen dat in de data te ontdekken is. De hiërarchische clusteranalyse is, vanwege de omvang van de dataset, uitgevoerd op een random steekproef van de helft van alle respondenten. Na bestudering van het dendrogram van de hiërarchische clusteranalyse blijkt een oplossing van 5 clusters voor de hand liggend. Vervolgens is K-means clusteranalyse uitgevoerd met 4 tot en met 7 clusters. Deze analyse maakt de clusters en hun score op elk van de variabelen inzichtelijk. K-means clusteranalyse biedt de mogelijkheid om clusterlidmaatschap en de definitieve clustercentra te bewaren voor vervolganalyses en een variantie-analyse uit te voeren. Deze variantie-analyse kent een valkuil: clusteranalyse vormt groepen die verschillen en dus zullen de variantie-analyses al snel significant zijn. De grootte van de F-waarden levert wel inzicht in de bijdrage van elke variabele aan het scheiden van de groepen. Deze waarde wordt berekend door de variantie tussen groepen te delen door de variantie binnen groepen. Hoe groter de F-waarde, hoe meer de spreiding wordt veroorzaakt door verschillen tussen groepen. Zo blijken de F-waarden van de variabelen technologie en technologie in het veranderproces (respectievelijk  $F(4,2200) = 59.13$  en  $F(4,1352) = 82.11$ ) verhoudingsgewijs relatief laag. Dit betekent dat de variabelen technologie en technologie in het veranderproces de kleinste bijdrage leveren aan het scheiden van de groepen. De grootste bijdrage wordt geleverd door de variabelen informatie, verandermanagement, draagvlak creëren, leidinggeven aan verandering, de veranderkoers en cultuur en leidinggeven in de organisatie (respectievelijk  $F(4,2999) = 911.82$ ,  $F(4,2487) = 875.83$ ,  $F(4,2397) = 685.35$ ,  $F(4,2470) = 661.83$ ,  $F(4,2521) = 558.41$  en  $F(4,2509) = 575.91$ ; zie ook Tabel B5.1, Bijlage 5). Deze variabelen leveren de grootste bijdrage aan het scheiden van de groepen. Elk van deze variabelen heeft ook op de eerste dimensie van de CATPCA een sterke lading.

De oplossingen met zes of zeven clusters blijken een aantal overlappende clusters te bevatten en zijn niet gemakkelijk te interpreteren. De analyse laat zien dat, overeenkomstig de bevindingen uit de hiërarchische clusteranalyse, een oplossing van vijf clusters het meest gemakkelijk te interpreteren is en weinig overlappende clusters geeft. In Tabel 5.2 (Bijlage 5) en Figuur 4.5 worden de resultaten van de K-means clusteranalyse weergegeven. De clusterindeling bevestigt de eerste twee dimensies gevonden in de CATPCA. De bovenste drie in Figuur 4.5 weergegeven clusters blijken van elkaar te worden onderscheiden door de eerste dimensie in de CATPCA: ze hebben een lage, gematigde of hoge score op de dimensie verandervermogen: de schalen die inzicht geven in organisatiekenmerken, het veranderproces en de beleving van veranderingen. De onderste twee clusters daarentegen worden van elkaar onderscheiden door de dimensie beheersingsgerichtheid: ze hebben hoge scores versus lage scores op de schalen structuur, politieke relaties en spanningen.

---

18 Gestandaardiseerde scores zijn gebaseerd op de afwijking van elke respondent van het gemiddelde over alle respondenten. Bij clusteranalyse worden er scores geclusterd die in verhouding tot de gehele groep erg positief of negatief zijn. Door clusteranalyse uit te voeren op de z-scores worden de schalen waarop respondenten weinig van elkaar verschillen, uit elkaar getrokken. Kleine verschillen kunnen dan meer gewicht krijgen. Het voordeel daarvan is dat de clusteranalyse niet wordt gedomineerd door een paar variabelen met een grote spreiding. Met andere woorden: door standaardisatie spelen meer variabelen een rol in de clusteranalyse. Datzelfde gebeurt in de oplossing van de CATPCA. Wanneer de variantie en F-waarde van bepaalde variabelen groter zijn dan die van andere variabelen, betekent dit wel dat deze variabelen meer bijdragen aan het begrijpen van verschillen tussen clusters van respondenten.





**Figuur 4.5: De vijf clusters**

Figuur 4.5 laat de gemiddelden op de schalen zien van de vijf clusters. Het eerste cluster wordt gekenmerkt door zeer negatieve perspectieven op zowel de organisatie als de aanpak van veranderingen. De koers van veranderingen is onduidelijk, er wordt geen informatie over veranderingen gegeven en technologische verandering verloopt moeizaam. Er zijn veel spanningen in de organisatie door de veranderingen. Organisatieleden ervaren de timing van veranderingen als onprettig; te snel en te onoverzichtelijk. Er wordt in dit cluster geen draagvlak gecreëerd voor veranderingen bij organisatieleden. De rol van verandermanagers in het begeleiden van veranderingen wordt bijzonder negatief beoordeeld, evenals de rol van de leidinggevenden. Mensen hebben geen vertrouwen in de uitkomsten van deze veranderingen en zijn ook niet bereid zich er voor in te zetten. In navolging van een eerdere publicatie (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001) noem ik dit cluster de *cynische configuratie*.

Het tweede cluster toont sterke overeenkomsten met het eerste cluster, hoewel respondenten hier een gematigder negatief perspectief hebben. Respondenten zijn ook in dit cluster negatief over zowel de kenmerken van de organisatie als over het veranderproces. De uitkomstverwachting van veranderingen is laag en er is weinig steun en inzet voor dit veranderproces. Ik noem dit cluster in navolging van een eerdere publicatie (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001) de *sceptische configuratie*.

Het derde cluster wordt gekenmerkt door positieve perspectieven van organisatieleden op zowel kenmerken van de organisatie als op de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. De uitkomst die organisatieleden verwachten van veranderingen is groot, evenals de steun en inzet voor veranderingen. Dit cluster noem ik in navolging van een eerdere publicatie (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001) de *innovatieve configuratie*.

De vierde en vijfde configuratie onderscheiden zich van de twee andere configuraties in dat deze niet op hetzelfde continuüm liggen van een negatief tot een positief perspectief op organisatie en veranderaanpak. Deze configuraties wijken vooral af op de organisatiekenmerken structuur, politieke relaties en spanningen. Ze ondersteunen daarmee de hoge ladingen van deze drie organisatiekenmerken op de dimensie beheersingsgerichtheid van de CATPCA. Het vierde cluster wordt gekenmerkt door zeer gematigde scores op de kenmerken van de organisatie: het gaat in deze organisatie niet bijster goed, maar ook niet slecht. De structuur en de politieke relaties worden daarentegen opvallend positief beoordeeld. De organisatie wordt gekenmerkt door een relatieve afwezigheid van regels en voorschriften in het werk. Ook ervaren organisatieleden weinig politiek gedrag en gerichtheid op eigenbelangen. Wat betreft de aanpak van veranderingen zien we gematigde resultaten. Een paar dingen vallen op: mensen hebben in deze organisatie weinig inzicht in de koers of doelen van veranderingen en krijgen daar ook geen informatie over. Er wordt weinig draagvlak bij organisatieleden gecreëerd voor het veranderproces. Over de rol van het verandermanagement is men eveneens negatief. Het verandermanagement speelt niet zo'n goede rol in het begeleiden van veranderingen en is daar wellicht weinig zichtbaar in. Desondanks maken mensen zich geen zorgen: de veranderingen roepen geen spanningen op. De uitkomstverwachting is eveneens matig positief: 'het zal wel wat opleveren'. Niet onverwacht is de steun die mensen willen geven aan veranderingen relatief laag. Mensen weten niet wat de bedoeling is, krijgen weinig over veranderingen te horen en worden er niet bij betrokken. Ik noem dit cluster de *onduidelijke configuratie*.

Het vijfde cluster ten slotte wordt gekenmerkt door een strakke, door regels en procedures omgeven structuur. De organisatie kent veel politiek gedrag, een gerichtheid op eigenbelangen van groepen en individuen met meer macht en veel spanningen. Hoewel de aanpak van veranderingen niet slecht wordt geëvalueerd, is de uitkomstverwachting laag. Mensen geloven er niet in dat veranderingen verbetering zullen gaan brengen. Desondanks zijn zij relatief bereid om een bijdrage te leveren aan dit proces. Ik noem dit cluster de *politieke configuratie*.

Opvallend in al deze configuraties is dat mensen bereid zijn zich in te zetten voor veranderingen wanneer zij het proces van veranderen positief waarderen. In twee gevallen zijn mensen niet bereid zich voor veranderingen in te zetten:

1. Mensen willen zich niet inzetten wanneer er sprake is van een slechte beoordeling van alle organisatiekenmerken en veranderingen onhandig worden aangepakt.
2. Mensen willen zich ook niet inzetten wanneer veranderingen om en over hen heen gaan en zij er geen zicht op hebben hoe en waar zij een bijdrage zouden kunnen leveren.

In deze analyse vind ik daarom geen ondersteuning voor perspectieven op weerstand als een natuurlijke en altijd voorkomende reactie op veranderingen (vgl. Dent & Galloway Goldberg, 1999). Weerstand in de betekenis van een gebrek aan inzet voor veranderingen vinden we alleen in onduidelijke, cynische en septsische configuraties waarin veranderingen onduidelijk zijn en er geen aandacht is voor het perspectief van medewerkers.

#### **Box 4.1 I: Samenvatting resultaten clusteranalyse**

- Er zijn vijf patronen te vinden onder veranderende organisaties die ieder een unieke positie innemen op de dimensie 'verandervermogen', van een negatief tot een positief perspectief op organisatiekenmerken en veranderaanpak en op de dimensie 'beheersingsgerichtheid', van een strakke tot een soepele structuur
- Mensen zijn over het algemeen bereid om zich in te zetten voor veranderingen, maar willen zich niet voor veranderingen inzetten wanneer het verandermanagement geen aandacht heeft voor een goede procesaanpak

### **4.3.2 Analyse 2: frequentie en effectiviteit van configuraties**

Boeiend is nu de vraag hoe vaak de configuraties voorkomen en hoe effectief ze zijn in het realiseren van veranderingen. Om inzicht te krijgen in het voorkomen van elk van de configuraties, in de succesverwachting en de steun en inzet voor veranderingen per configuratie zijn de percentages berekend waarin elk van de configuraties voorkomt en is berekend of en hoe de configuraties van elkaar verschillen op succesverwachting en steun en inzet voor veranderingen (Tabel 4.1).

**Tabel 4.1:** Percentages respondentent, succesverwachting en steun en inzet per configuratie

	a. Cynisch	b. Sceptisch	c. Onduidelijk	d. Politiek	e. Innovatief	Univariate F
%	13.1	22.5	18.1	25.3	20.9	
Succesverwachting	52 <sup>b,c,d,e</sup>	66 <sup>a,c,d,e</sup>	73 <sup>a,b,d,e</sup>	80 <sup>a,b,c,e</sup>	88 <sup>a,b,c,d</sup>	191.07 <sup>***</sup>
Steun en inzet	2.85 <sup>b,c,d,e</sup>	3.22 <sup>a,c,d,e</sup>	3.58 <sup>a,b,d,e</sup>	3.89 <sup>a,b,c,e</sup>	4.36 <sup>a,b,c,d</sup>	279.07 <sup>***</sup>

\*\*\* $p < .001$

Univariate variantie analyses laten zien dat de gemiddelden van de configuraties significant van elkaar verschillen voor zowel succesverwachting als voor steun en inzet (respectievelijk  $F(4,1660) = 191.07$ ,  $p < .001$  en  $F(4, 2991) = 279.07$ ,  $p < .001$ ). Post hoc tests laten zien dat alle waarden van zowel succesverwachting als steun en inzet significant per configuratie verschillen.

Cynische configuraties maken 13 procent van de dataset uit. Deze organisaties blijken met 52 procent het laagste percentage succesverwachting te hebben. De steun en inzet voor veranderingen is hier gemiddeld eveneens het laagst: 2.85 op een schaal van 1 tot 5. Sceptische configuraties maken meer dan 22 procent uit van de dataset. Organisatieleden hebben hier een succesverwachting van 66 procent. De steun en inzet voor veranderingen is met een gemiddelde van 3.22 gematigd. Onduidelijke configuraties maken iets meer dan 18 procent uit van de dataset. Ondanks de onduidelijkheid van het proces hebben organisatieleden hier een succesverwachting van 73 procent. De steun en inzet voor veranderingen is hier redelijk: 3.58. Politiek getinte configuraties maken meer dan een kwart uit van de dataset. De succesverwachting in deze organisaties is hoog: 80 procent. Ook de steun en inzet voor veranderingen is met een gemiddelde van 3.89 redelijk hoog. Innovatieve configuraties ten slotte maken bijna 21 procent uit van de dataset. De succesverwachting is hier het hoogst, evenals de steun en inzet (respectievelijk 88 procent en 4.36).

#### **Box 4.12: Samenvatting analyse configuraties, succesverwachting en steun voor veranderingen**

- In cynische configuraties is de succesverwachting en de steun en inzet voor veranderingen het laagst
- In sceptische configuraties is de succesverwachting en de steun en inzet voor veranderingen gematigd
- In onduidelijke configuraties is de succesverwachting en de steun en inzet voor veranderingen redelijk
- In politieke configuraties is de succesverwachting en de steun en inzet voor veranderingen relatief hoog
- In innovatieve configuraties is de succesverwachting, evenals de steun en inzet voor veranderingen het hoogst

### 4.3.3 Conclusies: configuraties van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering

#### Cynische configuratie

In de negatieve cynische configuratie is weinig aandacht voor het proces van veranderen. Zowel de organisatiekenmerken als de aanpak van verandering blijken hier barrières voor een succesvolle uitkomst te vormen. De organisatie wordt gekenmerkt door onduidelijkheid, starheid, een regel- en procedurecultuur, politiek gedrag en belangenconflicten. Ook de aanpak van veranderingen vormt een belemmering voor verandering. Er is sprake van onduidelijkheid, spanningen tussen groepen en individuen, tijdsdruk, een gebrek aan draagvlak en een gebrek aan vertrouwen in het handelen van de verandermanagers en in de begeleidende rol van leidinggevenden. Context en aanpak kunnen we blijkbaar niet los van elkaar zien: de starre organisatiekenmerken zijn wellicht aanleiding tot veranderingen maar belemmeren verandering tegelijkertijd doordat ze mede de aanpak bepalen. Gevolgen van de starre context en een onhandig aangepakt proces zijn een lage uitkomstverwachting, een lage succesverwachting en een volledig gebrek aan steun voor veranderingen.

#### Sceptische configuratie

Ook de sceptische configuratie wordt gekenmerkt door negatieve perspectieven op zowel de kenmerken van de organisatie als het veranderproces, hoewel organisatieleden hier gematigder zijn dan in de cynische configuratie. Er is enige onduidelijkheid en starheid, organisatieleden worden geconfronteerd met regels en procedures en politiek gedrag en uitoefening van belangen zijn hier niet vreemd. Wat de aanpak van veranderingen betreft is er in bepaalde mate sprake van onduidelijkheid en spanningen tussen groepen en individuen. Er wordt een bepaalde tijdsdruk gevoeld. Daarnaast is er weinig draagvlak onder organisatieleden voor veranderingen en eveneens weinig vertrouwen in het verandermanagement en de leidinggevenden. De gematigd negatieve perspectieven die we vinden op de organisatiekenmerken en de aanpak van veranderingen resulteren in een eveneens gematigd negatieve uitkomstverwachting, een gematigde succesverwachting en steun en inzet voor veranderingen.

#### Innovatieve configuratie

Innovatieve configuraties worden gekenmerkt door positieve perspectieven van organisatieleden op zowel de organisatie als de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Innovatieve configuraties worden gekenmerkt door duidelijke doelen en relatief weinig strakke procedures. Regels en planmatigheid zijn niet verlamdend, maar ook niet volledig afwezig. Ze kennen een prettige cultuur, een goede relatie met leidinggevenden en een relatieve afwezigheid van politiek gedrag. Deze organisatiecontext komt tot uiting in de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Er is in innovatieve configuraties veel aandacht voor het proces van veranderen. Dit uit zich onder meer in een heldere koers, afwezigheid van spanningen, een juiste timing van veranderingen en een groot draagvlak onder organisatieleden. Ook is er vertrouwen in het verandermanagement en in de begeleiding door leidinggevenden. De steun en inzet, de uitkomstverwachting en de succesverwachting zijn hoog.

## Onduidelijke configuratie

In onduidelijke configuraties zijn organisatielieden over het algemeen relatief tevreden over de kenmerken van de organisatie. Het veranderproces daarentegen wordt minder positief beoordeeld. Organisatielieden zijn weinig op de hoogte van de bedoeling van veranderingen. Zij krijgen er weinig over te horen en worden er weinig bij betrokken. Desondanks roepen veranderingen weinig spanningen op en de uitkomstverwachting en succesverwachting is redelijk hoog. Mensen in deze organisaties maken zich weinig zorgen: 'Ze doen maar, het komt wel goed'. Steun en inzet voor veranderingen is laag. De indruk die ontstaat is dat in deze organisatie veranderingen over mensen heen gaan en daardoor niet echt kunnen boeien: 'ze doen hun best maar, we zien het wel'. Gezien deze situatie ligt het voor de hand dat zij weinig mogelijkheden zien om in veranderingen te investeren.

## Politieke configuraties

Politieke configuraties onderscheiden zich van andere configuraties door hun sterke samenhang met de dimensie beheersingsgerichtheid. De organisaties worden gekenmerkt door een strakke structuur, regels en voorschriften en een sterk politiek getinte handelingswijze. Er is sprake van een gerichtheid op eigenbelangen van groepen en individuen met meer macht en veel spanningen. Organisatielieden zijn niet negatief over de aanpak van veranderingen, maar verwachten dat veranderingen weinig zullen bijdragen aan hun eigen werksituatie. Desondanks is de succesverwachting vrij hoog en zijn mensen relatief bereid om een bijdrage te leveren aan dit proces, wellicht vanuit de gedachte van 'als je niet meespeelt, verlies je'.

Eerdere CATPCA-analyses lieten al zien dat er een samenhang is tussen de positie van de respondent in de organisatie en het perspectief op organisatiekenmerken en het veranderproces. De vraag is nu hoe positie en configuratie samenhangen, welke veranderstrategieën er worden gebruikt in elk van de configuraties en of perspectieven van actoren uit verschillende posities op veranderstrategie van elkaar verschillen.

### 4.4 Perspectieven van actoren en keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie

De derde onderzoeksvraag luidde: 'verschillen de perspectieven van groepen actoren op veranderprocessen, veranderstrategieën en verandercontexten van elkaar? Welke groepen zijn er te onderscheiden en door welk perspectief wordt elk van de groepen gekenmerkt? Hierbij aansluitend luidde de vierde onderzoeksvraag: 'zijn er bepaalde veranderstrategieën die door verandermanagers vaak gekozen worden en zo ja, welke zijn deze?'.

De resultaten van de voorgaande analyses hebben laten zien dat op deze laatste vraag niet direct een eenduidig antwoord te geven is. Actoren in veranderprocessen nemen verschillende posities in op de dimensies verandervermogen en beheersingsgerichtheid: zij hanteren verschillende perspectieven en zullen ook verschillend kijken naar de gehanteerde veranderstrategie. In het voorgaande bleek al dat de positie van de respondent in de organisatie een belangrijke factor is waarop we perspectieven van elkaar kunnen onderscheiden. Ook werden perspectiefverschillen tussen 'handelende subjecten' en 'objecten' van verandering zichtbaar. Maar ook de configuratie zal invloed hebben op de gehanteerde veranderstrategie. De vraag is nu boeiend hoe actoren uit

verschillende posities verdeeld zijn over de configuraties, welke invloed configuratie en positie hebben op de gehanteerde veranderstrategie en of een eventueel effect van configuratie door de positie van de respondent verklaard kan worden.

#### 4.4.1 Analyse I: perspectieven van actoren op verandervermogen

Kruistabellen bieden inzicht in de verdeling van directieleden, hoger managementleden, middenkader managementleden, stafleden, uitvoerend medewerkers, OR-leden en consultants over de vijf configuraties, in percentages.

**Tabel 4.2:** Verdeling van perspectieven van actoren uit verschillende posities over configuraties

Positie	Innovatief	Politiek	Onduidelijk	Sceptisch	Cynisch
Directie	34%	31%	16%	15%	4%
Hoger management	28%	29%	17%	18%	9%
Middenkader management	22%	25%	15%	24%	13%
Staf	16%	29%	16%	26%	14%
Uitvoerend medewerkers	15%	19%	26%	26%	14%
OR-leden	10%	23%	16%	23%	29%
Consultants	18%	19%	18%	23%	21%

Een chi-square test laat zien dat er significante verschillen zijn tussen de perspectieven van de actorgroepen op het verandervermogen (Pearson Chi-square (24, 2802) = 167.70,  $p < .001$ ). In Tabel 4.2 is te zien hoe de perspectieven van verschillende groepen actoren van elkaar verschillen. Directieleden blijken veranderingen vooral te zien als innovatief (34%) of politiek (31%) proces. Het perspectief van het hoger management komt hiermee overeen: ook leden van het hoger management zien veranderingen overwegend als innovatief (28%) of politiek (29%). Het perspectief van middenkadermanagers is wat kritischer: zij zien veranderingen vooral als politiek (25%) of hebben een sceptisch perspectief (24%). Toch zien ook middenkadermanagers veranderingen relatief vaak als innovatief (22%). Stafleden zijn nog iets kritischer: zij zien veranderingen vooral als politiek getint (29%) of zijn sceptisch over veranderingen (26%). Uitvoerend medewerkers blijken veranderingen vooral te ervaren als onduidelijk proces (26%) waar zij relatief buiten staan, of hebben een sceptisch perspectief (26%). OR-leden nemen een kritische positie in. Zij hebben een cynisch (29%), sceptisch (23%) of politiek (23%) perspectief op veranderingen. Het perspectief van consultants ten slotte is ongeveer evenredig verdeeld over de verschillende configuraties, hoewel zij vaker een sceptisch perspectief lijken te hebben (23%).

De analyses laten een samenhang zien tussen de positie van de respondent in de organisatie en configuratie. Boeiend is nu de vraag welke veranderstrategie er door verandermanagers overwegend wordt gekozen, of er sprake is van perspectiefverschillen op de gehanteerde veranderstrategie en hoe configuratie en positie het perspectief op de gehanteerde veranderstrategie beïnvloeden.

**Box 4.13: Samenvatting perspectieven van actoren op configuratie**

- Directieleden en leden van het hoger management zien veranderingen overwegend als innovatief of politiek proces
- Middenkader-managers hanteren overwegend een politiek of sceptisch, maar ook wel innovatief perspectief
- Stafleden zien veranderingen overwegend als politiek getint proces of hebben een sceptisch perspectief op veranderingen
- Uitvoerend medewerkers ervaren veranderingen overwegend als onduidelijk proces of hebben een sceptisch perspectief op veranderingen
- OR-leden hebben een cynisch of sceptisch perspectief op veranderingen of zien veranderingen als politiek getint
- Consultants ten slotte vinden we in elk van de configuraties, hoewel het meest in de sceptische configuratie

**4.4.2 Analyse 2: keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie en verschillen in gehanteerde veranderstrategie per configuratie**

Een multivariate variantie-analyse middels de procedure Multivariate General Linear Model in SPSS geeft inzicht in de relaties tussen configuratie, positie en veranderstrategie (Tabel 4.3).

**Tabel 4.3: Relaties tussen configuratie, positie en veranderstrategie**

		<b>Machts- strategie</b>	<b>Planmatige strategie</b>	<b>Onderhan- delstrategie</b>	<b>Program- matische strategie</b>	<b>Dialogo- strategie</b>
		M	M	M	M	M
<b>Configuratie</b>						
Multivariate F	23.04***					
Univariate F		33.41***	18.41***	66.94***	55.29***	49.34***
a. Cynisch		3.53 <sup>b,c,d,e</sup>	2.88 <sup>b,d,e</sup>	2.35 <sup>b,c,d,e</sup>	2.17 <sup>b,c,d,e</sup>	2.19 <sup>b,c,d,e</sup>
b. Sceptisch		3.13 <sup>a,c,d,e</sup>	3.42 <sup>a,d,e</sup>	3.05 <sup>a,c,d,e</sup>	2.89 <sup>a,c,d,e</sup>	2.81 <sup>a,c,d,e</sup>
c. Onduidelijk		2.77 <sup>a,b,d,e</sup>	3.22 <sup>d,e</sup>	3.34 <sup>a,b,e</sup>	3.17 <sup>a,b,e</sup>	3.15 <sup>a,b,e</sup>
d. Politiek		2.66 <sup>a,b,c,e</sup>	3.89 <sup>a,b,c</sup>	3.66 <sup>a,b,e</sup>	3.55 <sup>a,b,e</sup>	3.45 <sup>a,b,e</sup>
e. Innovatief		2.34 <sup>a,b,c,d</sup>	3.98 <sup>a,b,c</sup>	4.14 <sup>a,b,c,d</sup>	4.02 <sup>a,b,c,d</sup>	3.90 <sup>a,b,c,d</sup>
<b>Positie</b>						
Multivariate F	1.95**					
Univariate F		2.53*	2.53*	2.73*	2.47*	1.24
a. Directie		2.48 <sup>c,d,e,g</sup>	3.58	3.70 <sup>d,e</sup>	3.73 <sup>c,e</sup>	3.56 <sup>b,c,d,e,f,g</sup>
b. Hoger management		2.65 <sup>e,g</sup>	3.70 <sup>e,g</sup>	3.59 <sup>d,e</sup>	3.38	3.32 <sup>a</sup>
c. Middenkader management		2.89 <sup>a</sup>	3.63 <sup>g</sup>	3.36	3.19 <sup>a</sup>	3.15 <sup>a</sup>



		<b>Machts- strategie</b>	<b>Planmatige strategie</b>	<b>Onderhan- delstrategie</b>	<b>Program- matische strategie</b>	<b>Dialog- strategie</b>
d. Staf		2.90 <sup>a</sup>	3.56 <sup>g</sup>	3.35 <sup>a,e</sup>	3.22	3.14 <sup>a</sup>
e. Uitvoerend medewerkers		2.94 <sup>a,b</sup>	3.40 <sup>b</sup>	3.22 <sup>a,b,g</sup>	3.10 <sup>a</sup>	3.05 <sup>a</sup>
f. OR leden		3.30 <sup>a,b</sup>	3.71 <sup>g</sup>	3.20	2.77	2.52 <sup>a</sup>
g. Consultants		3.00	3.30 <sup>b,c,d,f</sup>	3.32 <sup>e</sup>	3.10	3.05 <sup>a</sup>
<b>Cluster *</b> <b>Positie</b>						
Multivariate F	1.16 (ns)	1.39	1.33	.89	1.00	1.13

\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

Tabel 4.3 laat zien dat de effecten van zowel configuratie als positie multivariaat significant zijn ( $F(4, 1861) = 23.04, p < .001$  en  $F(6, 1861) = 1.95, p < .05$ ; zie Tabel 4.3 voor alle effecten), hoewel configuratie het meest significante verband laat zien. Het interactie-effect tussen configuratie en positie bleek niet significant. Dat betekent dat positie en configuratie elk een eigen invloed hebben op het perspectief op de gekozen veranderstrategie.

### Verschillen in veranderstrategie per configuratie

Univariate variantie analyses laten zien dat de gemiddelden van de strategieën voor bijna alle configuraties significant verschillen (respectievelijk voor de machtsstrategie  $F(4, 1861) = 33.41, p < .001$ ; voor de planmatige strategie  $F(4, 1861) = 18.41, p < .001$ ; voor de onderhandelstrategie  $F(4, 1861) = 66.94, p < .001$ ; voor de programmatische strategie  $F(4, 1861) = 55.29, p < .001$  en voor de dialoogstrategie  $F(4, 1861) = 49.34, p < .001$ <sup>19</sup>).

In de tabel is te zien dat in de cynische configuratie de machtsstrategie dominant is ( $M = 3.53$ ), terwijl andere strategieën hier veel minder gehanteerd worden. In de overige configuraties komt de machtsstrategie veel minder voor. In de sceptische configuratie is de planmatige strategie ( $M = 3.42$ ) het meest dominant. Hier wordt nauwelijks in dialoog veranderd ( $M = 2.81$ ) en worden er nauwelijks programmatische strategieën van veranderen toegepast ( $M = 2.89$ ). In de onduidelijke configuratie wordt geen van de veranderstrategieën overtuigend gebruikt. Nog het meest is er sprake van onderhandelen ( $M = 3.34$ ). Het lijkt erop dat organisatieleden in deze organisatie ofwel niet precies weten waarmee verandermanagers bezig zijn, ofwel degenen betrokken in veranderingen weinig idee hebben van wat zij doen. In de politieke configuratie wordt vooral sterk planmatig veranderd ( $M = 3.89$ ). Ook wordt er onderhandeld ( $M = 3.66$ ), programmatisch veranderd ( $M = 3.55$ ) en wordt er enige aandacht besteed aan dialoog

<sup>19</sup> Significante verschillen tussen configuraties worden met de letters a (significant verschil met de cynische configuratie), b (significant verschil met de sceptische configuratie), c (significant verschil met de onduidelijke configuratie), d (significant verschil met de politieke configuratie) en e (significant verschil met de innovatieve configuratie) aangegeven.

( $M = 3.45$ ). In de innovatieve configuratie ten slotte worden alle strategieën in sterke mate toegepast met uitzondering van de machtsstrategie. Er wordt veel onderhandeld ( $M = 4.14$ ), er wordt veel gebruik gemaakt van programmatische strategieën ( $M = 4.02$ ), er wordt planmatig veranderd ( $M = 3.98$ ) en dit gebeurt overwegend in dialoog met betrokken actoren ( $M = 3.90$ ).

### Perspectieven van actoren op de gehanteerde veranderstrategie

Univariate variantie analyses tonen significante verschillen tussen actorgroepen voor veranderstrategie, met uitzondering van de dialoogstrategie (Tabel 4.3). Het perspectief op de veranderstrategie hangt met andere woorden direct samen met de positie in de hiërarchie. De algemene trend is dat actoren hoger in de hiërarchie vinden dat veranderingen worden vormgegeven via interactieve strategieën zoals onderhandeling en programmatisch veranderen. Actoren lager in de hiërarchie daarentegen signaleren planmatige, onderhandel- en machtsstrategieën. Er zijn vooral perspectiefverschillen tussen directieleden enerzijds en middenkadermanagers, stafleden en uitvoerend medewerkers anderzijds. Deze inzichten ondersteunen eerdere inzichten uit de CATPCA's.

Kijkend naar het algemene patroon vinden directieleden vooral programmatisch te veranderen en te onderhandelen over veranderingen (respectievelijk  $\underline{M} = 3.73$  en  $\underline{M} = 3.70$ ). Ook wordt volgens hen in dialoog veranderd ( $\underline{M} = 3.56$ ). Interactieve veranderwijzen worden volgens hen gecombineerd met een planmatige aanpak ( $\underline{M} = 3.58$ ). Hoger managers ervaren vooral de planmatige veranderstrategie ( $M = 3.70$ ), maar ook een interactieve aanpak als de onderhandelstrategie ( $M = 3.59$ ) wordt door hen ervaren. Middenkader-managers ervaren de interactieve aanpak die vooral directieleden beweren te hanteren, al veel minder. Volgens hen worden veranderingen inderdaad relatief planmatig aangepakt, maar is er veel minder ruimte voor het betrekken van medewerkers, onderhandeling en interactieve uitwisseling (respectievelijk programmatische strategie  $\underline{M} = 3.19$ , onderhandelen  $\underline{M} = 3.36$  en dialoog  $\underline{M} = 3.15$ ). Uitvoerend medewerkers ervaren nog minder interactiviteit. Er wordt volgens hen weinig onderhandeld ( $\underline{M} = 3.22$ ) en nog minder programmatisch ( $\underline{M} = 3.10$ ) en in dialoog ( $\underline{M} = 3.05$ ) veranderd. In het algemeen valt op dat de machtsstrategie het meest door OR leden wordt ervaren ( $\underline{M} = 3.30$ ). Directieleden vinden het minst de machtsstrategie toe te passen ( $\underline{M} = 2.48$ ). Volgens alle actorgroepen is de planmatige veranderstrategie relatief dominant.

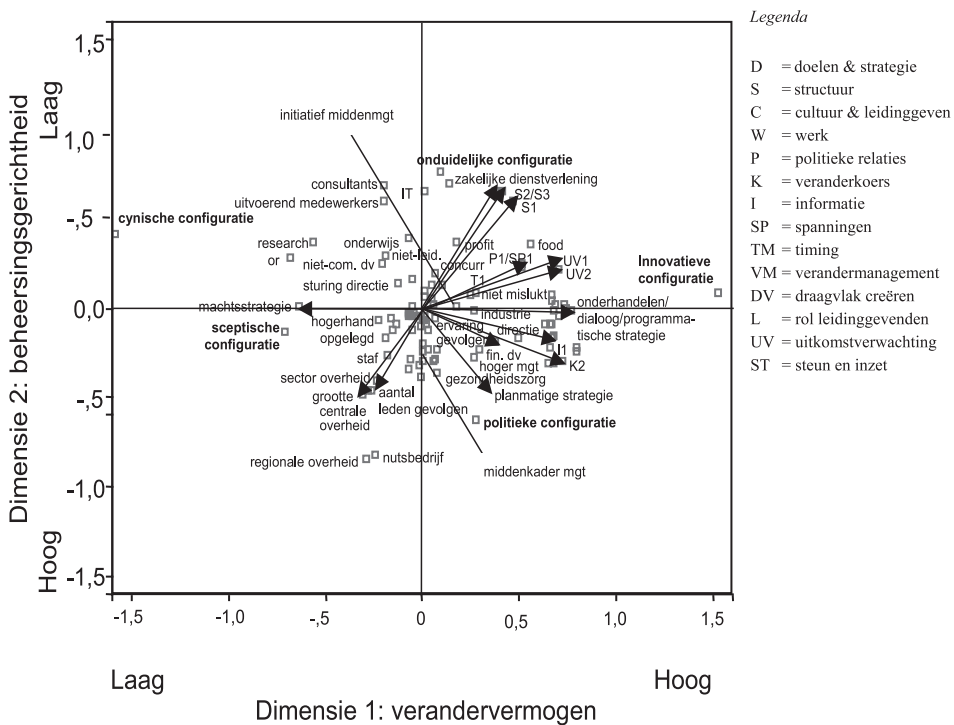
Hoewel de planmatige veranderstrategie een relatief dominante strategie vormt, zijn er geen veranderstrategieën aan te wijzen die door verandermanagers voornamelijk worden gehanteerd. Het perspectief op de gekozen strategie blijkt te verschillen, afhankelijk van de positie van de respondent in de organisatie en de configuratie. Configuratie en de positie van de respondent hebben tegelijkertijd invloed op de gehanteerde veranderstrategie, waarbij configuratie het meest doorslaggevend is. Eerdere CATPCA's hebben echter laten zien dat ook verschillende contextfactoren samenhangen met de keuze voor een veranderstrategie en met de configuratie, hetgeen betekent dat we te maken hebben met een complex geheel van multipele beïnvloedende factoren die alle tegelijkertijd invloed hebben. Boeiend is nu om de relatie tussen de configuraties en deze beïnvloedende factoren nader te bestuderen, door samenhangen tussen perspectieven van actoren, configuraties en verandercontexten tegelijkertijd in kaart te brengen. Dat kan door te onderzoeken hoe de configuraties zich verhouden tot de dimensies uit de CATPCA en ze af te beelden in de CATPCA-oplossing.

#### **Box 4.14: Samenvatting keuzen van verandermanagers en perspectieven van actoren**

- De bevindingen met betrekking tot perspectiefverschillen op gehanteerde veranderstrategieën bevestigen de eerder beschreven uitkomsten van de CATPCA's. Zowel configuratie als positie hangt samen met de gehanteerde veranderstrategie. Configuratie blijkt het meest significant
- De planmatige veranderstrategie wordt volgens alle actorgroepen veel gebruikt in veranderprocessen. Dat betekent dat verandering in Nederlandse organisaties een relatief planmatig verloop kent
- In cynische configuraties wordt uitsluitend vanuit een machtsstrategie veranderd
- In de sceptische configuratie wordt vooral planmatig veranderd. Hier komt elk van de overige strategieën weinig aan de orde
- In de politieke configuratie wordt sterk planmatig veranderd, maar worden ook interactieve strategieën van verandering gehanteerd
- In de innovatieve configuratie wordt elk van de strategieën, sterker nog dan in de politieke configuratie, toegepast, met uitzondering van de machtsstrategie
- In de onduidelijke configuratie blijkt geen van de strategieën duidelijk te worden toegepast. Hier lijkt nog het meest te worden onderhandeld
- Hoe hoger de positie van een actor in de organisatie, hoe interactiever de actor vindt dat er veranderd wordt
- Vooral directieleden hebben een relatief zelfingenomen perspectief op de (eigen) veranderaanpak. Zij zijn ervan overtuigd veranderingen op een interactieve en planmatige manier vorm te geven en vinden daarbij geen macht toe te passen
- Medewerkers en OR-leden, maar ook consultants ervaren nauwelijks de interactieve aanpak die directieleden beweren te hanteren. Veranderingen zijn volgens hen vooral planmatig van aard. Van alle actorgroepen ervaren medewerkers, OR-leden en consultants de machtsstrategie het meest.

#### **4.4.3 Analyse 3: relatie tussen configuraties en CATPCA-dimensies**

Om inzicht te krijgen in de positie van de gevonden configuraties op de dimensies uit de CATPCA is 'means' gebruikt. De variabele cluster is als onafhankelijke variabele gebruikt en de objectscores op de dimensies van de tweede analyse zijn als afhankelijke variabelen gebruikt. Ik heb gekozen voor de objectscores van de tweede analyse omdat mijn interesse vooral uitgaat naar de verhouding van de configuraties tot de gebruikte veranderstrategie. Mijn doel is om de configuraties te positioneren in de figuur. De uitkomsten van de analyse (zie Tabel B6.1, Bijlage 5) worden geprojecteerd in de grafische weergave van de tweede (CATPCA) analyse. Dat levert meer inzicht in de groepen die er bestaan in de dataset en waardoor deze groepen worden gekenmerkt. De uitkomsten worden weergegeven in Figuur 4.6 (de grafische weergaven van de combinaties met de derde dimensie zijn te vinden in Bijlage 5, Figuur B6.1 en B6.2).



**Figuur 4.6:** Projectie van de clusteranalyse uitkomsten op de tweede analyse, dimensie 1 en 2

### Dimensie 1: verandervermogen

Figuur 4.6 laat zien dat drie van de configuraties van elkaar worden onderscheiden door de eerste dimensie. Dat zijn de cynische, de sceptische en de innovatieve configuratie. In de afbeelding is te zien dat de cynische configuratie zich geheel links in de figuur bevindt. De veranderstrategie in deze organisatie wordt gekenmerkt door een topdown veranderaanpak vanuit een machtsperspectief. Dit perspectief vinden we onder onderwijs- en onderzoeksorganisaties en ook wel in de niet-commerciële dienstverlening. De sceptische configuratie vinden we eveneens in de linkerhelft van de figuur, nabij de cynische configuratie. Hier gaat het vooral om overheden en nutsbedrijven, maar ook wel om organisaties in de gezondheidszorg en in mindere mate de financiële dienstverlening. Ook hier is sprake van een middels machtsstrategieën vormgegeven veranderproces. Wel vinden veranderingen hier meer planmatig, volgens een blauwdrukaanpak plaats. Te zien is dat veranderprocessen in cynische configuraties vaker van hogerhand worden opgelegd en door de directie worden gestuurd. Wat de positie van respondenten betreft vinden we het cynische perspectief vooral onder OR-leden, maar ook wel bij consultants, uitvoerend medewerkers en stafleden. De innovatieve configuratie, geheel rechts, wordt gekenmerkt door een afwezigheid van machtsaanpakken. Het gaat hier relatief vaker om profitorganisaties, zoals in de foodsector en de industrie. Veel gehanteerde strategieën zijn dialoog en onderhande-

len, de ervaring van organisatieleden met veranderingen is positief en veranderingen mislukken weinig. Daarnaast vinden we een programmatische veranderaanpak waarin ruimte wordt gemaakt voor een stapsgewijs proces. De aanpak is daarnaast enigszins planmatig van aard. Vooral directieleden, maar ook wel hogere managers vinden hun organisatie en veranderproces innovatief van aard.

**Box 4.15: Relatie tussen configuraties en dimensie verandervermogen**

- Projectie van configuraties biedt inzicht in samenhangen met strategie- en contextvariabelen
- De cynische configuratie hangt samen met een machtsstrategie en met van hogerhand opgelegde en directie-gestuurde processen
- De sceptische configuratie hangt samen met machts- en planmatige strategieën en vinden we eveneens vaker bij hogerhand opgelegde en directie-gestuurde processen
- Innovatieve configuraties hangen samen met onderhandeling, dialoog en programmatische verandering, met een positieve ervaring van organisatieleden met veranderingen en met het welslagen van verandering
- Cynische of sceptische perspectieven vinden we onder OR-leden en, in mindere mate, consultants, stafleden en uitvoerend medewerkers
- Innovatieve perspectieven vinden we onder directieleden en in mindere mate hogere managers

## Dimensie 2: beheersingsgerichtheid

De overige twee configuraties, de onduidelijke configuratie en de politieke configuratie, worden onderscheiden door de tweede CATPCA dimensie. De onduidelijke configuratie is te vinden in het kwadrant rechtsboven. Deze organisatie wordt gekenmerkt door een aanpak die geen planmatige componenten of een blauwdrukaanpak kent. We vinden er vooral de zakelijke dienstverlening en IT-bedrijven en in mindere mate niet-commerciële dienstverleners. De onduidelijke configuratie kent enige, hoewel matig, aandacht voor dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen. Vooral uitvoerend medewerkers en consultants zien veranderingen als onduidelijk. In het kwadrant geheel rechtsonder vinden we de politieke configuratie. Hier vinden we vooral organisaties in de gezondheidszorg en de financiële dienstverlening en in mindere mate komen we er overheidsorganisaties tegen. Veranderingen worden hier gekenmerkt door een planmatige blauwdruk aanpak. In dit cluster is volgens de betrokkenen sprake van dialoog en onderhandeling, hoewel zeer gematigd. Hogere managers, maar ook middenkadermanagers ervaren hun organisatie en veranderingen relatief vaak als politiek van aard.

### 4.4.4 Conclusies: perspectieven van actoren en keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie

De analyses hebben laten zien dat verschillende actoren verschillende perspectieven hanteren op veranderprocessen. Ook werd duidelijk dat, hoewel de planmatige veranderstrategie een relatief dominante strategie vormt, er geen veranderstrategieën aan zijn te wijzen die door verandermanagers voornamelijk worden gehanteerd. Het perspectief op de gekozen strategie blijkt te verschillen, afhankelijk van de positie

van de respondent in de organisatie en de configuratie. Positie en configuratie blijken beide onafhankelijk van elkaar invloed te hebben op het perspectief van actoren in verandering op de gehanteerde veranderstrategie. In deze laatste paragraaf ga ik in op respectievelijk de conclusies die uit de analyses te trekken zijn over de perspectieven van actoren op veranderprocessen en de keuze van verandermanagers voor een veranderstrategie.

### **Perspectieven van actoren**

De bevindingen laten heldere perspectiefverschillen zien tussen verschillende groepen actoren in veranderprocessen. Het meest in het oog springend zijn perspectiefverschillen tussen organisatieleden uit verschillende hiërarchische posities. Achtereenvolgens zijn dat directieleden, leden van het hoger management, leden van het middenkader management, stafleden en uitvoerende medewerkers. Hoe hoger de positie van een actor in de organisatie, hoe interactiever de actor vindt dat er veranderd wordt. Vooral directieleden hebben een relatief zelfingenomen perspectief op de (eigen) veranderaanpak. Zij zijn ervan overtuigd veranderingen op een interactieve en planmatige manier vorm te geven en vinden daarbij geen macht toe te passen. Medewerkers en OR leden, maar ook consultants ervaren nauwelijks de interactieve aanpak die directieleden beweren te hanteren. Veranderingen zijn volgens hen vooral planmatig van aard. Van alle actorgroepen ervaren medewerkers, OR leden en consultants de machtsstrategie het meest. Ook de perspectieven van consultants zijn opgenomen en blijken verrassend te verschillen van die van bijvoorbeeld het sturende management:

### **Perspectief directieleden**

Het perspectief van directieleden hangt samen met de innovatieve configuratie. Uit de bevindingen blijkt dat directieleden vinden dat zij veel aandacht geven aan perspectieven van organisatieleden. Zij denken veel ruimte te geven voor dialoog tussen alle betrokkenen. Een ieder kan en mag zijn of haar mening uitspreken. Er is daarnaast volgens hen veel aandacht voor een goede aanpak van het proces. De machtsstrategie wordt volgens directieleden weinig toegepast. Directieleden zijn positiever dan andere actoren over alle kenmerken van het veranderproces. Ze zijn positiever over de juistheid en duidelijkheid van de veranderkoers. Ze zijn meer tevreden over technologie in het veranderproces en de realisatie van technologische veranderingen. Ze signaleren minder spanningen tussen en binnen afdelingen door veranderingen. De timing van de veranderingen is volgens hen juist: er zijn niet te veel veranderingen in te korte tijd. Veranderingen vinden plaats in duidelijke stappen en er wordt genoeg tijd genomen voor elke fase. Daarnaast wordt er volgens directieleden voldoende, goede en duidelijke informatie gegeven over veranderingen en de voortgang daarvan. De directie meent ruimschoots aandacht te besteden aan het creëren van draagvlak voor veranderingen bij organisatieleden. Er is aandacht voor ideeën van medewerkers over veranderingen. Afdelingen en ondernemingsraad worden op een goede manier betrokken. Veranderingen kunnen altijd bespreekbaar gemaakt worden en worden bijgestuurd. Ten slotte vervullen verandermanagement en leidinggevenden volgens directieleden een goede rol in het begeleiden van de realisatie van veranderingen. Zij communiceren op een goede manier in en over verandering. De uitkomstverwachting is volgens directieleden hoog en directieleden veronderstellen dat er veel steun is voor, vaak hun eigen, veranderplannen.

## Perspectief hoger management

Het perspectief van het hoger management lijkt sterk op dat van directieleden. Het hangt samen met de innovatieve en de politieke configuratie. Ook het hoger management is overwegend positief over veranderingen en de aanpak daarvan. Wel zijn zij iets gematigder. De oorzaak daarvan kan er in liggen dat zij meer betrokken zijn bij afdelingen. Zij zouden spanningen tussen en binnen afdelingen daardoor meer kunnen opmerken. Ook zouden zij meer inzicht kunnen hebben in de gevolgen van veranderingen voor het werk van organisatieleden. Opvallend is verder dat leden van het hoger management, meer nog dan directieleden, een planmatige opvatting van veranderen hebben. Veranderingen worden volgens hen sterk planmatig, volgens een blauwdruk en vaststaande stappen aangepakt.

## Perspectief middenkader management

Uit de bevindingen blijken middenkader managementleden een positie in te nemen tussen de directie- en hoger managementleden enerzijds en de medewerkers anderzijds. Ze zijn gematigder over veranderingen dan de leden van de top, maar positiever dan de medewerkers. Hun perspectief is politiek, sceptisch, maar ook wel innovatief. De bevindingen duiden aan dat actoren hoger in de hiërarchie meer deel uitmaken van het verandermanagement dan actoren lager in de hiërarchie. Middenkader-managers maken, meer dan medewerkers, onderdeel uit van de groep die veranderingen stuurt en begeleidt. Dat betekent dat zij meer invloed zouden moeten kunnen uitoefenen op veranderingen. Zij hebben meer mogelijkheden om hun perspectief op veranderingen uit te spreken en kunnen meesturen in de realisatie van geplande veranderingen. Deze invloed is anderzijds beperkt. De analyses laten zien dat middenkader-managers ondanks hun invloed toch vaak de machtsstrategie ervaren. Veranderingen worden door middenkader-managers vaak als politiek getint beschouwd. Dit illustreert de lastige positie waarin middenkader-managers zitten: in het spel van realiseren van afdelings- en individuele belangen en verdeling van middelen is hun invloed beperkt tot de realisatie van veranderingen binnen hun eigen afdeling of team.

## Perspectief stafleden

Het perspectief van stafleden op de aanpak van veranderingen blijkt gematigd te zijn. Zij hanteren vooral een politiek of sceptisch perspectief. Stafleden verschillen vooral van directieleden en managementleden in hun perspectief op de structuur van de organisatie, op politiek gedrag en op spanningen. Zij blijken meer dan andere organisatieleden te maken te hebben met strakke voorschriften, regels en procedures in het werk. Daarnaast ervaren ze meer politiek gedrag, gerichtheid op eigenbelangen, competitie en invloedsuitoefening tussen organisatieleden en afdelingen. Ze geven aan dat er meer sprake is van spanningen binnen en tussen afdelingen door veranderingen dan actoren uit andere hiërarchische posities. De cultuur van de organisatie staat volgens hen door veranderingen onder druk. Ook het perspectief op de aanpak van veranderingen is gematigd. Wel blijken stafleden vaak de machtsstrategie van veranderen te ervaren. Veranderingen worden volgens hen van bovenaf opgelegd en er is door hen weinig invloed uit te oefenen op de aard en doelen van veranderingen. Opvallend is dat het perspectief van stafleden overeenkomt met het perspectief van leden van overheidsorganisaties op veranderingen.

## Perspectief medewerkers en consultants

Medewerkers en consultants blijken relatief vaak een soortgelijk perspectief te hebben. Uitvoerende medewerkers hebben een sceptisch perspectief of ervaren veranderingen als onduidelijk proces. Hoewel we onder externe consultants verschillende configuraties tegenkomen, lijken zij ondanks hun betrokkenheid bij veranderingen een vrij kritische positie in te nemen wanneer zij kijken naar de aanpak en effecten van veranderingen. Zij ervaren weinig dialoog en programmatische strategieën. Opvallend is verder het perspectief van consultants dat veranderingen relatief weinig planmatig verlopen. Een verklaring van het perspectief van consultants op veranderingen als weinig planmatig kan zijn dat zij zelf meer ontwerpgericht zijn en daarom veranderingen bekritisieren als een onordelijk gestuurd proces. Uitvoerende medewerkers ervaren eveneens weinig dialoog. Wellicht kunnen zij in gesprek met hun leidinggevende in enige mate van gedachten wisselen over veranderingen, maar kunnen zij op de aard en doelen van veranderingen weinig invloed uitoefenen. Het proces van veranderen krijgt volgens hen weinig aandacht. Datzelfde geldt voor onderhandelings- en programmatische strategieën. Medewerkers beschouwen de aanpak als enigszins planmatig.

## Perspectief OR-leden

OR-leden ten slotte blijken het meest in perspectief van directieleden en hogere managers af te wijken. Hun perspectief op de manier waarop veranderingen worden aangepakt blijkt het meest negatief. Ze hanteren een cynisch of sceptisch perspectief of zien veranderingen als politiek getint proces. Volgens OR leden zijn veranderingen en de koers of doelen daarvan onduidelijk en staan niet alle organisatieleden er achter. Organiseeleden krijgen volgens hen weinig informatie over veranderingen en de voortgang daarvan. Veranderingen gaan volgens hen te snel en onoverzichtelijk en weinig duidelijk. Veranderingen roepen veel spanningen binnen en tussen individuen en afdelingen op. OR leden signaleren politiek gedrag in de organisatie. Ze hebben te maken met invloedsoefening, belangenconflicten en competitie. Volgens hen worden veranderingen door de top of machtsdragers vanuit een machtsperspectief aangepakt. Ruimte voor dialoog, onderhandeling of een programmatische strategie van veranderen waarin er tijd en aandacht is voor medewerkers en het proces van veranderen, is er volgens hen niet. Leden van de ondernemingsraad nemen een positie in die lijnrecht staat tegenover die van directieleden. Hun perspectief op veranderingen is weliswaar kritisch, maar zij zijn overwegend positief over de organisatie waarin zij werken. Dit perspectief en hun positie als meest mondige groep maakt hen tot de grootste luis in de pels van directieleden. Door hun positie en kritische mondigheid hebben zij de macht om onjuiste beslissingen en handelingswijzen ter discussie te stellen. Anderzijds is het mogelijk dat zij een steeds groter wordende afstand creëren tussen directieleden en henzelf. Het gevaar daarin is dat zij daarmee onbedoeld assumpties van directieleden over de veranderaanpak of over organisatieleden bevestigen.

## Keuzen van verandermanagers voor een veranderstrategie

De planmatige veranderstrategie wordt volgens alle actorgroepen veel gebruikt in veranderprocessen. Dat betekent dat veranderen in Nederlandse organisaties relatief planmatig verloopt. De bevindingen laten echter zien dat er sprake is van nogal wat verschillende en conflicterende meningen van actoren in veranderprocessen over



de gehanteerde strategie, waardoor een dominante strategie niet aan te wijzen is. Verschillen hangen onder meer samen met positie van de actor in de organisatie en de configuratie. Zo werd uit bovenstaande al duidelijk dat degenen hoger in de hiërarchie erg optimistisch plegen te zijn over het interactieve karakter van de door hen gehanteerde strategie, iets dat door degenen lager uit de hiërarchie niet wordt (h)erkend.

Het perspectief op de gehanteerde strategie blijkt voorts per configuratie sterk te verschillen. In innovatieve en politieke configuraties blijken combinaties van veranderstrategieën te worden toegepast. De machtsstrategie wordt hier weinig gehanteerd. Vooral in innovatieve configuraties blijkt in dialoog te worden veranderd, te worden onderhandeld en worden er programmatische strategieën gebruikt. De machtsstrategie wordt hier het minst toegepast en de succesverwachting evenals de steun en inzet voor veranderingen is hier het hoogst. Ook politieke configuraties worden gekenmerkt door een relatief hoge succesverwachting. In de onduidelijke configuratie blijkt geen van de strategieën duidelijk te worden toegepast. In de sceptische configuratie wordt vooral planmatig veranderd. Hier komt elk van de overige strategieën weinig aan de orde. In cynische configuraties ten slotte worden veranderingen topdown opgelegd en wordt vanuit een machtsstrategie veranderd. Hier is de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor veranderingen het laagst.

CATPCA's hebben echter laten zien dat ook verschillende contextfactoren samenhangen met de keuze voor een veranderstrategie en met de configuratie, hetgeen betekent dat we te maken hebben met een complex geheel van multipele beïnvloedende factoren die alle tegelijkertijd invloed hebben. Eerder al zagen we dat in veranderprocessen die van hogerhand worden opgelegd en door directieleden worden gestuurd, vaak een machtsstrategie wordt gehanteerd. In het voorgaande werd duidelijk dat dit samenhangt met een cynisch patroon, een lage succesverwachting en weinig steun en inzet voor veranderingen. Het vijfde hoofdstuk is een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten. Ik beschrijf de gevolgen van de bevindingen voor veranderprocessen in Nederlandse organisaties en ga in op de vraag hoe we kunnen komen tot meer begrip van en tot perspectieven voor verbetering van vraagstukken in veranderprocessen. Ten slotte kijk ik terug naar de theorie en eindig met een discussie over de interpretatie van de bevindingen en de gehanteerde onderzoeksmethodologie.

## **Samenvatting, conclusies en discussie**

## 5.1 Inleiding

In het literatuuronderzoek heb ik drie theoretische perspectieven op het moeizame verloop van veranderprocessen de revue laten passeren. Ik heb stilgestaan bij drie theoretische perspectieven: *organisatiekundige perspectieven* die belemmeringen voor verandering zoeken in relatief statische organisatiekenmerken; *veranderkundige perspectieven* die belemmeringen zoeken in de wijze waarop veranderingen worden gestuurd en begeleid; en *sociaal interpretatieve perspectieven* die moeizaam verloop verklaren uit interactieprocessen, assumpties, perspectiefverschillen en handelingspatronen. Elk van deze theoretische benaderingen helpt om de perspectieven van organisatieleden in veranderprocessen te begrijpen en beschrijven. Tegelijkertijd vormen ze echter relatief eenzijdige verklaringen voor moeizaam verloop van veranderprocessen (Kerber & Buono, 2004). Volgens Miller en Friesen kunnen organisatieveranderingen beter worden begrepen door analyse van algemene patronen (Miller & Friesen, 1984). In dit proefschrift heb ik de vraag gesteld hoe kenmerken van organisaties, van de aanpak van veranderingen en veranderstrategieën alle tezamen het succes van veranderingen beïnvloeden. Met een surveyonderzoek heb ik kennis verworven over patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten, de keuzes van verandermanagers in veranderprocessen voor een specifieke veranderstrategie en een specifiek perspectief en de perspectiefverschillen tussen organisatieleden op kenmerken van organisaties, veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten. Mijn bedoeling was om vanuit deze kennis over patronen, keuzes en perspectiefverschillen een beter begrip te krijgen van het moeizame verloop van veranderprocessen. Samengevat stonden de volgende vijf doelstellingen centraal in het tweede deel van het proefschrift:

1. Patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten
2. Keuzes van verandermanagers in veranderprocessen voor een specifieke aanpak van verandering
3. Perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen op kenmerken van veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten
4. Begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen
5. Perspectief voor verbetering van veranderprocessen

In het voorgaande hoofdstuk heb ik de uitkomsten van het surveyonderzoek beschreven. Ik heb na elke paragraaf de belangrijkste uitkomsten samengevat die inzicht hebben gegeven in patronen en wetmatigheden, configuraties, perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen en keuzes van verandermanagers voor een veranderstrategie. In dit hoofdstuk relateer ik de inzichten uit het vorige hoofdstuk aan elkaar in een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten. Deze vormen de basis voor mijn conclusies rond het verloop van veranderprocessen in Nederlandse organisaties, belemmeringen en succesfactoren in veranderprocessen, het handelen van verandermanagers en het communiceren in verandering, en in belemmeringen. Ze dragen bij aan begrip van waarom veranderen lastig is en bieden perspectieven op verbetering. Ten slotte volgt een terugblik op de gebruikte theoretische perspectieven en de bijbehorende achterliggende veronderstellingen. Ik eindig met een discussie over de interpretatie van de bevindingen en de gehanteerde onderzoeksmethodologie.

## 5.2 Drie dimensies

Drie dimensies blijken een groot deel van de variantie in verschillen tussen groepen, organisaties of veranderprocessen te kunnen verklaren en verbanden tussen variabelen en groepen zichtbaar te kunnen maken:

- De eerste dimensie is de dimensie *'verandervermogen'*. Deze dimensie levert de grootste bijdrage aan begrip van verbanden tussen variabelen en groepen in veranderende organisaties. Verschillende kenmerken van organisaties en veranderaanpakken laden sterk op deze eerste dimensie, evenals de uitkomstverwachting, de verwachte kans van slagen en de steun en inzet van organisatieleden voor veranderingen. Dat betekent dat zowel kenmerken van organisaties als de aanpak van veranderingen samenhangen met een positief beleefd verandervermogen. Vooral positieve oordelen over de kenmerken van de veranderaanpak, de beleving van veranderingen, de interactieve strategieën (dialoog, de programmatische en de onderhandelstrategie), de uitkomstverwachting en de verwachte kans van slagen van veranderingen hangen samen met een positief beleefd verandervermogen. Ook de doelen, strategie, technologie, cultuur, leidinggeven en kenmerken van het werk hangen samen met een hoge uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Dit suggereert dat zowel organisatiekundige als procestheorieën steekhoudende inzichten bieden om het moeizame verloop van veranderingen te begrijpen.
- De tweede dimensie is de dimensie *'beheersingsgerichtheid'*. Variabelen die sterk met deze dimensie samenhangen zijn structuur, een planmatige aanpak van veranderingen, een projectmatige sturing, politiek gedrag en spanningen naar aanleiding van veranderingen. De grootte van de organisatie, het aantal organisatieleden dat gevolgen ondervindt van veranderingen, de mate waarin organisatieleden veranderingen merken in het werk en de duur van het veranderproces blijken samen te hangen met de mate van beheersing. Ook de leeftijd van organisatieleden en het aantal jaren dat organisatieleden werkzaam zijn in de organisatie hangen samen met de ervaren mate van beheersingsgerichtheid. Datzelfde geldt voor sector en functie van de respondent: beheersingsgerichtheid vinden we meer bij de overheid en daarmee samenhangend bij stafleden. We vinden het minder in de profitsector en onder uitvoerende medewerkers.
- De derde dimensie is de dimensie *'profit - non-profit'*. Deze dimensie scheidt profit- en non-profitorganisaties van elkaar. Het onderscheid tussen profit en non-profitsectoren komt in de tweede dimensie ook aan de orde. De derde dimensie draagt relatief weinig bij aan begrip van verbanden tussen variabelen en groepen en aan begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen. Deze dimensie komt daarom niet verder aan de orde.

### De dimensies nader toegelicht

In het navolgende schets ik een beeld van de twee hoofddimensies. Daarin komt onder meer aan de orde de wijze waarop deze samenhangen met bijvoorbeeld de rol en positie van organisatieleden in veranderingen, sectoren en de verwachte slagingskansen van veranderingen.

## Verandervermogen

In het voorgaande gaf ik aan dat verandervermogen samenhangt met de gehanteerde veranderaanpak, veranderstrategie, verschillende organisatiekenmerken en de verwachte kans van slagen van veranderingen. Onder het verandervermogen versta ik het oordeel van actoren in veranderprocessen over het geheel van kenmerken van de procesaanpak, verandering stimulerende of hinderende organisatiekenmerken en de beleving van veranderingen. Verandervermogen hangt bovendien samen met posities van organisatieleden en met de sector waarin organisatieleden werkzaam zijn. De inzichten leveren gecombineerd het volgende beeld op: wanneer organisatieleden positief zijn over organisatiekenmerken en de aanpak van veranderingen en veranderingen positief worden beleefd, wordt er volgens hen meer in dialoog veranderd en worden er meer onderhandel- en programmatische veranderstrategieën gebruikt. De verwachte kans van slagen is hoog. Vooral het verandermanagement blijkt hoog op deze dimensie te scoren en is positief over de organisatiekenmerken en de eigen veranderaanpak: zij vinden in dialoog en middels programmatische en onderhandelstrategieën te veranderen. In profitorganisaties vinden we vaker zo'n positief patroon. In organisaties waarin organisatieleden daarentegen negatief zijn over organisatiekenmerken, de aanpak en de beleving van veranderingen wordt ook meer gebruik van machtsstrategieën gerapporteerd. Organiseleleden verwachten weinig van veranderingen: de verwachte kans van slagen is laag. Uitvoerende medewerkers, OR-leden en consultants blijken vaker dit perspectief te hebben. Het gaat hier bijvoorbeeld om researchinstellingen, niet-commerciële dienstverleners, overheden en nutsbedrijven.

## Beheersingsgerichtheid

Beheersingsgerichtheid onderscheidt groepen organisaties van elkaar op basis van de mate waarin zij gericht zijn op strakke sturing, structuur, planmatigheid en politiek gedrag. Enerzijds vinden we kleinere organisaties gekenmerkt door een soepele structuur en weinig politiek gedrag. Veranderingen zijn weinig omvangrijk kortdurend, worden weinig planmatig aangepakt en kennen een soepele sturing. Aan de andere zijde van de dimensie vinden we grotere organisaties gekenmerkt door een strakke structuur en politiek gedrag. Veranderingen zijn hier omvangrijk, langdurig, strak gestuurd en worden planmatig aangepakt. Deze processen hebben veel gevolgen voor het werk van organisatieleden en roepen veel spanningen op. De dimensie scheidt organisaties in onder meer de informatietechnologie, de zakelijke dienstverlening en het onderwijs van beheersingsgerichte organisaties uit de publieke en de nutssector. Daarbij vinden we de eerstgenoemde vooral aan de gematigde of weinig beheersingsgerichte kant van de dimensie en de laatstgenoemde aan de sterk beheersingsgerichte zijde. In weinig beheersingsgerichte organisaties ondervinden organisatieleden relatief weinig gevolgen van veranderingen. Zij merken niet zoveel van de veranderingen in hun eigen werk. Veranderingen duren hier minder lang. De sturing is minder planmatig en er wordt weinig voor een projectaanpak gekozen. Leden van deze organisaties zijn jonger en vrouw en werken nog niet zo lang in de organisatie. In beheersingsgerichte overheidsorganisaties en nutsbedrijven werken vooral oudere organisatieleden die al langere tijd in de organisatie werkzaam zijn. Veranderingen worden hier planmatig, vaak projectmatig aangepakt en organisatieleden ondervinden meer consequenties van veranderingen.

### 5.3 Verandervermogen en beheersingsgerichtheid gecontrasteerd

Het contrasteren van de eerste en de tweede dimensie maakt samenhang tussen beheersingsgerichtheid en verandervermogen zichtbaar. Boeiend is het onderscheid tussen organisaties uit verschillende sectoren:

- **Laag verandervermogen bij overheden, nutsbedrijven en grote onderzoeks- en onderwijsinstellingen**

Overheden, nutsbedrijven, grote onderzoeks- en onderwijsinstellingen en andere grote non-profitorganisaties worden gekenmerkt door een laag verandervermogen en een gematigde of hoge beheersingsgerichtheid. Organisatieleden signaleren in deze organisaties belemmeringen voor veranderingen in zowel organisatiekenmerken als in de manier waarop veranderingen worden aangepakt en gestuurd. De uitkomstverwachting van veranderingen is laag en er is relatief weinig steun en inzet voor veranderingen.

- **Beperkt verandervermogen in financiële en zakelijke dienstverlening**

Organisaties in de zakelijke en financiële dienstverlening worden gekenmerkt door een beperkt verandervermogen. Beide verschillen van elkaar in de mate van beheersingsgerichtheid; in de zakelijke dienstverlening wordt minder beheersingsgerichtheid ervaren dan in de financiële dienstverlening. Toch zijn organisatieleden in beide sectoren gematigd over zowel organisatiekenmerken als over de wijze waarop veranderingen worden gestuurd en aangepakt. Ook de uitkomstverwachting is gematigd, evenals de steun en inzet voor veranderingen.

- **Hoog verandervermogen bij kleine kennisintensieve bedrijven en industriële en voedselproducerende bedrijven**

Kleine kennisintensieve profitorganisaties, industriële en voedselproducerende bedrijven worden gekenmerkt door een hoog verandervermogen en een gematigde tot lage beheersingsgerichtheid. Organisatiekenmerken belemmeren veranderingen hier weinig en ook de wijze waarop veranderingen worden gestuurd en aangepakt vormt geen belemmering voor veranderingen. De uitkomstverwachting is hoog, organisatieleden steunen veranderingen en willen zich er voor inzetten.

- **Beperkt verandervermogen bij kleine organisaties met een soepele structuur en weinig planmatige veranderstrategie**

Relatief kleine organisaties in de IT-branche en de zakelijke dienstverlening worden gekenmerkt door weinig beheersingsgerichtheid. Ze kennen een soepele structuur en weinig politiek gedrag. Veranderingen zijn hier relatief kleinschalig, worden weinig planmatig aangepakt en roepen nauwelijks spanningen op onder organisatieleden. Hoewel de uitkomstverwachtingen van veranderingen relatief hoog zijn, is het verandervermogen beperkt door gebrek aan duidelijkheid over de bedoeling ervan en een geringe uitwisseling van informatie en ideeën. Er is weinig steun en inzet voor veranderingen: organisatieleden verwachten een gunstige uitkomst maar staan relatief buiten veranderingen. Wellicht wordt niet van hen verwacht dat zij bijdragen aan veranderingen of zij weten niet hoe zij er aan zouden kunnen bijdragen.

- **Beperkt verandervermogen bij grote organisaties met een strakke hiërarchische structuur gekenmerkt door taakdeling en een sterk planmatige veranderstrategie**

Grote bureaucratische organisaties zoals nutsbedrijven, overheidsorganisaties, financiële dienstverlenende organisaties en grote gezondheidszorginstellingen worden gekenmerkt door een strakke structuur, politieke relaties en spanningen binnen en tussen groepen en afdelingen. Veranderingen hebben voor veel organisatieleden gevolgen en worden vaak van hogerhand opgelegd. Ze worden planmatig aangepakt en hangen samen met spanningen en een beperkte uitkomstverwachting. Hier staat tegenover dat in grote nutsbedrijven, overheidsorganisaties en gezondheidszorginstellingen de veranderkoers volgens organisatieleden duidelijker is, er meer informatie over veranderingen wordt gegeven en er meer draagvlak voor veranderingen wordt gecreëerd door het management. Het verandermanagement heeft daarnaast een duidelijker sturende rol.

#### **5.4 Opmerkelijke relaties tussen organisatiekenmerken, veranderstrategie, positie en verandervermogen**

Uit de analyses komt een aantal opmerkelijke relaties naar voren tussen organisatiekenmerken, veranderstrategie, positie en rol van organisatieleden in het veranderproces en het verandervermogen.

- **Relatie tussen veranderstrategie en verandervermogen**

*De gekozen veranderstrategie blijkt samen te hangen met het verandervermogen van organisaties.* Wanneer verandermanagers kiezen voor interactieve strategieën zoals dialoog, de programmatische en de onderhandelstrategie, wordt het verandervermogen positiever beoordeeld dan wanneer wordt gekozen voor een planmatige en vooral een machtsaanpak. In profitorganisaties zien we bijvoorbeeld een hoog verandervermogen bij gebruik van interactieve veranderstrategieën, gecombineerd met enige planmatigheid. Hier wordt volgens organisatieleden vaker gekozen voor dialoog, onderhandelen en programmatisch veranderen dan in andere sectoren. Organizatieleden hebben positievere ervaringen met de gevolgen van veranderingen, een hogere uitkomstverwachting en er is meer steun en inzet voor veranderingen dan in non-profitorganisaties en bij de overheid. Wanneer planmatigheid echter volledig afwezig is, blijken organisatieleden het verandervermogen beperkt te vinden.

In grote onderwijs- en onderzoeksinstituten en bij overheden en nutsbedrijven zien we een laag verandervermogen. Dit patroon gaat samen met een aanpak waarin volgens organisatieleden weinig ruimte is voor dialoog, onderhandelen en programmatische strategieën. Vaak worden er machtsstrategieën van veranderen toegepast. Ook in grotere gezondheidszorginstellingen en niet-commerciële dienstverleners wordt, in mindere mate, een machtsstrategie van veranderen gehanteerd, is er weinig aandacht voor dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen en is het verandervermogen beperkt. Daarnaast worden veranderingen hier weinig planmatig gevonden. In financieel dienstverlenende organisaties worden veranderingen daarentegen wel planmatig aangepakt, maar ook hier is het verandervermogen beperkt.

- **Relatie organisatiekenmerken en veranderstrategie**

De analyses laten zien dat organisatiekenmerken en veranderstrategie met elkaar samenhangen: als organisatiekenmerken als helder, soepel en prettig worden beoordeeld, wordt vaker gekozen voor interactieve veranderstrategieën. Als organisaties worden gekenmerkt door strakke regelgeving en een procedurecultuur wordt de veranderstrategie gekenmerkt door een planmatige sturing. Voorschriften, strakke regelgeving, een procedurecultuur en sturing tot op het gedetailleerde niveau van de werkuitvoering gaan hand in hand met politieke gedragingen, gerichtheid op eigenbelangen, spanningen en de noodzaak tot onderhandeling om tot consensus te komen. In organisaties waar leden negatief zijn over organisatiekenmerken worden meer machtsstrategieën ervaren: onduidelijkheid in beleid en doelen van organisaties, een als onprettig beleefde cultuur en ontevredenheid over het werk en het leidinggeven gaan samen met gebrek aan dialoog en een machtsstrategie van veranderen.

In grote organisaties blijken veranderingen omvangrijker en langduriger. Organisatieleden merken meer van veranderingen in het werk en er wordt vaker voor een machtsstrategie gekozen. Zij hebben in deze organisaties vaak negatieve ervaringen met de gevolgen van veranderingen en veranderingen mislukken vaker. Er wordt vaak projectmatig veranderd en sterk planmatig gestuurd, in overeenstemming met de strakke, door regels en procedures omgeven structuur. In kleine organisaties met een soepele structuur zijn veranderingen kortdurend en merken organisatieleden minder van veranderingen in het werk. Hier wordt vaker voor interactieve veranderstrategieën gekozen en weinig macht uitgeoefend. De samenhang tussen organisatiekenmerken en veranderstrategieën suggereert dat beide een belemmering vormen in veranderprocessen.

- **Relatie positie en rol in veranderingen en oordeel over veranderstrategie**

De positie die organisatieleden in de organisatie innemen en hun rol in het veranderproces blijkt samen te hangen met het oordeel over de veranderstrategie. Directieleden, leden van het hoger management, leden van het middenkader management, stafleden, consultants en uitvoerende medewerkers hanteren verschillende perspectieven op de gehanteerde veranderstrategie (zie Tabel 5.1).

**Tabel 5.1:** Relatie positie en veranderstrategie

	Macht	Planmatig	Onderhandelen	Programmatisch veranderen	Dialoog
Directie	--	++	++	++	++
Hoger management	-	++	++	++	+
Middenkader management	0	++	+	+	+
Staf	0	++	+	+	+
Uitvoerenden	0	++	+	0	0
Consultants	0	+	+	0	0
OR <sup>20</sup>	+	++	+	-	--

<sup>20</sup> Aantal OR-leden niet representatief



- **Perspectief directieleden: veranderen als interactief proces**

Directieleden zijn vaak degenen die het initiatief nemen tot veranderingen. Ook de sturing van veranderprocessen berust vaak bij directieleden. Zij vinden dat zij in hun rol als verandermanager veel aandacht geven aan perspectieven en perspectiefverschillen van organisatieleden en beschouwen veranderingen als interactief proces. Daarbinnen is volgens directieleden veel ruimte voor dialoog tussen alle betrokkenen, programmatische veranderwijzen en onderhandeling over verschillende wensen en belangen. Er is aandacht voor ieders ideeën over veranderingen, een ieder kan en mag zijn of haar mening uitspreken en wordt betrokken in het proces. Veranderingen en vraagstukken daaromtrent kunnen altijd bespreekbaar gemaakt worden. De machtsstrategie wordt volgens directieleden weinig toegepast. Daarmee lijken directieleden een relatief zelfvoldaan perspectief te hebben op veranderingen.

- **Perspectief hoger management: veranderen als interactief en planmatig proces**

Ook hoger managementleden signaleren hoofdzakelijk interactieve veranderstrategieën, hoewel hun perspectief gematigder is dan dat van directieleden. Opvallend is verder dat leden van het hoger management meer dan directieleden een planmatige opvatting van veranderen hebben. Veranderingen worden volgens hen sterk planmatig aangepakt, volgens een blauwdruk en vaststaande stappen.

- **Perspectief middenkader managementleden: veranderen als planmatig proces**

Leden van het middenkader management zien veranderingen als een planmatig proces. Zij nemen een positie in tussen de directie- en hoger managementleden enerzijds en medewerkers anderzijds. Middenkader-managers maken vaker dan medewerkers, onderdeel uit van de groep die veranderingen stuurt en begeleidt. Dat betekent dat zij meer invloed kunnen uitoefenen op veranderingen. Zij hebben meer mogelijkheden om hun perspectief op veranderingen uit te spreken en kunnen meer meesturen in de realisatie van geplande veranderingen. Deze invloed wordt gereflecteerd in hun perspectief op de gehanteerde veranderstrategie: interactieve strategieën spelen volgens middenkader-managers een rol in de realisatie van veranderingen. Aan de andere kant is hun invloed beperkt en ervaren zij meer dwang van bovenaf dan directieleden denken uit te oefenen. Dit illustreert hun lastige positie: in het spel van realiseren van afdelings- en individuele belangen en verdeling van middelen zou de invloed van het middenkader wel eens beperkt kunnen zijn tot de realisatie van belangen voor en veranderingen binnen hun eigen afdeling of team.

- **Perspectief stafleden: veranderen als planmatig en interactief proces**

Het perspectief van stafleden op veranderstrategieën lijkt op dat van middenkader-managers. Ook stafleden ervaren veranderingen als sterk planmatig van aard en aanpak. Zij signaleren minder gebruik van interactieve strategieën dan directieleden en hogere managers. Ook ervaren zij meer dwang dan directieleden denken uit te oefenen.

- **Perspectief medewerkers en consultants: veranderen als een weinig ordelijk en weinig interactief proces**

Medewerkers en consultants hebben een vergelijkbaar perspectief. Opvallend is dat medewerkers en consultants een vrij kritische positie innemen wanneer zij kijken naar de gehanteerde veranderstrategie. Zij zien veranderingen meer als topdown opgelegd dan leden van het hoger management en de directie. Ook ervaren zij minder planmatige en interactieve strategieën. Consultants ervaren veranderingen als het minst planmatig. Wellicht ervaren consultants veranderingen als minder planmatig doordat zij zelf meer ontwerpgericht zijn en bekritisieren veranderingen daarom.

- **Perspectief OR-leden<sup>21</sup>: planmatig veranderen vanuit macht**

Leden van de ondernemingsraad ten slotte blijken het meest in perspectief van directieleden en leden van het hoger management af te wijken. Volgens hen worden veranderingen door de top of machtsdragers planmatig en vanuit een machtsperspectief aangepakt. OR-leden onderhandelen hooguit over veranderingen en de gevolgen daarvan. Zij stellen belangen van organisatieleden zeker of proberen de schade te beperken eerder dan dat zij betrokken zijn in veranderingen. Ruimte voor dialoog of een programmatische strategie van veranderen met tijd en aandacht voor medewerkers en het proces van veranderen, is er volgens hen niet. Leden van de ondernemingsraad nemen daarmee een positie in die lijnrecht staat tegenover die van directieleden. Hun perspectief op veranderingen is weliswaar kritisch, maar zij zijn overwegend positief over de organisatie waarin zij werken en daardoor sterk betrokken. Dit perspectief maakt hen tot luis in de pels van directieleden. Door hun positie en kritische mondigheid hebben zij de macht om onjuiste beslissingen en handelingswijzen ter discussie te stellen. Anderzijds is het mogelijk dat zij een steeds groter wordende afstand creëren tussen directieleden en zichzelf. Het gevaar schuilt er in dat zij daarmee onbedoeld assumpties van directieleden over organisatieleden of de veranderaanpak bevestigen.

- **Perspectieven ‘handelende subjecten’ en ‘objecten van verandering’**

Organisatieleden die een handelende, sturende rol vervullen in veranderingen vinden zichzelf interactief handelen. Verandermanagers vinden dat zij in dialoog veranderen, onderhandelen en programmatisch veranderen en weinig macht uitoefenen om hun doelstellingen te realiseren. Ook beschouwen zij hun veranderaanpak als relatief planmatig. Sturende verandermanagers zijn meestal organisatieleden hoger in de hiërarchie, zoals directieleden en hoger managementleden. Medewerkers maken weinig deel uit van het verandermanagement. Zij herkennen het vermeend interactieve handelen van verandermanagers niet. Ze ervaren veranderingen veeleer als topdown opgelegd vanuit machtsdenken. Ook zijn veranderingen in hun perspectief weinig planmatig van aard. Uitvoerende medewerkers die werkzaam zijn in niet-commerciële organisaties, onderwijsinstellingen en researchorganisaties, zien we weinig in de rol van ‘handelend subject’ in veranderprocessen. Veranderingen worden door hen ervaren als van bovenaf opgelegd, vormgegeven vanuit een machtsstrategie en geassocieerd met een lage slagingskans.

---

<sup>21</sup> Aantal OR-leden niet representatief

## 5.5 Conclusies

### 5.5.1 Relaties tussen positie en rol in veranderprocessen, organisatiekenmerken, veranderstrategie en verandervermogen

Concluderend leveren de bovenstaande bevindingen een zevental boeiende inzichten op. Met betrekking tot de relatie tussen verandervermogen en veranderstrategie zijn dat de volgende drie:

- Interactieve veranderaanpakken zoals dialoog, de onderhandel- en de programmatische strategie dragen in het perspectief van organisatieleden bij aan het verandervermogen van organisaties.
- Enige planmatigheid draagt volgens organisatieleden bij aan het verandervermogen, wanneer deze planmatigheid gecombineerd wordt met interactieve strategieën.
- Positionele veranderaanpakken die worden gekenmerkt door een machtsstrategie en een sterk planmatige aanpak, bemoeilijken volgens betrokkenen het verandervermogen van organisaties.

Wat betreft de samenhang tussen organisatiekenmerken en veranderstrategie worden drie opmerkelijke relaties zichtbaar:

- In grote organisaties, zoals financiële dienstverleners, centrale overheden en nutsbedrijven zijn veranderingen omvangrijk en worden planmatig aangepakt met een krachtige sturing door het topmanagement. Dergelijke veranderingen resulteren in een gematigd perspectief op het verandervermogen onder medewerkers
- In profitorganisaties blijken betrokkenen het verandervermogen positiever te beoordelen dan in non-profitorganisaties. Hier wordt meer ruimte gelaten voor verschillen en is meer ruimte voor een interactieve aanpak dan in non-profitorganisaties. Organiseledeleden steunen veranderingen in deze organisaties meer en de inzet voor veranderingen is eveneens hoger.
- In grote non-profitorganisaties waarin hoogopgeleide professionals werken, zoals universiteiten, onderzoeks- en gezondheidszorginstellingen, wordt volgens betrokkenen relatief vaak een machtsstrategie gehanteerd om veranderingen te realiseren. Deze aanpak leidt tot onduidelijkheid over de doelen en aanpak van veranderingen en een laag verandervermogen.

Wat betreft de positie van organisatieleden en de rol die zij vervullen in veranderprocessen blijkt er een samenhang met het oordeel over de gehanteerde veranderstrategie:

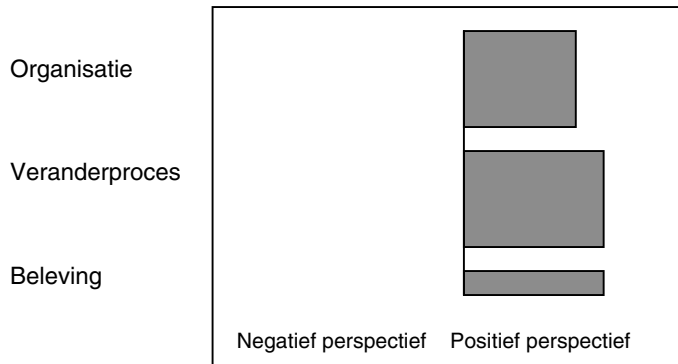
- Veranderingen worden vaak geïnitieerd en gestuurd door organisatieleden hoger uit de hiërarchie zoals directieleden, consultants en hoger managementleden. Deze organisatieleden zijn vaak tevreden met de door hen gehanteerde veranderaanpak en schatten de uitkomstverwachting hoog in. Ze beschouwen hun eigen veranderaanpak als een aanpak gekenmerkt door ruimte voor interactie, andere ideeën en inbreng van leidinggevenden en medewerkers.
- Organiseledeleden buiten de top van de organisatie, zoals stafleden en uitvoerende medewerkers, herkennen de interactieve benadering die topmanagers zeggen te hanteren, niet. Zij ervaren een opgelegde aanpak waarover zij ontevreden zijn. Ze zien weinig ruimte voor eigen inbreng en beschouwen veranderingen als top-down opgelegd en gerealiseerd met gebruik van macht door het hoger management.

## 5.5.2 Configuraties van organiseren en veranderen

### Vijf configuraties

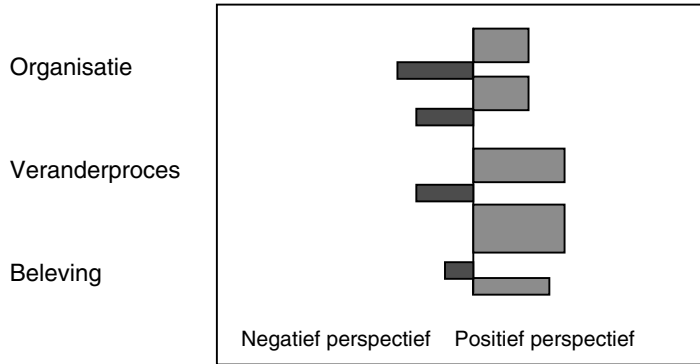
Er zijn vijf configuraties te vinden onder veranderende organisaties die ieder een unieke positie innemen op de dimensie verandervermogen en de dimensie beheersingsgerichtheid. Deze configuraties hangen samen met de hiervoor behandelde bevindingen met betrekking tot de gekozen veranderstrategie en organisatiekenmerken. De configuraties zijn ten slotte herkenbaar in specifieke sectoren. De vijf configuraties zijn: de innovatieve configuratie, de politieke configuratie, de onduidelijke configuratie, de sceptische configuratie en de cynische configuratie. De innovatieve, sceptische en cynische configuraties variëren vooral op de dimensie verandervermogen. De onduidelijke configuratie en de politieke configuratie daarentegen variëren op de dimensie beheersingsgerichtheid. De vijf configuraties worden in het navolgende uiteengezet en geïllustreerd met een grafische voorstelling.

- Innovatieve configuratie



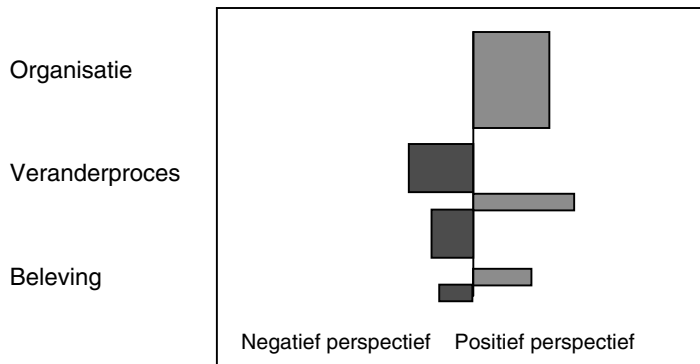
De innovatieve configuratie wordt gekenmerkt door positieve perspectieven van organisatieleden op zowel de organisatie als de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Bijna 21 procent van de organisatieleden valt onder deze configuratie. De configuratie wordt gekenmerkt door duidelijke doelen en een soepele structuur. Procedures, regels en planmatigheid zijn niet verlamd, maar ook niet volledig afwezig. Innovatieve organisaties kennen een prettige cultuur, een goede relatie met leidinggevend en een relatieve afwezigheid van politiek gedrag. Deze organisatiecontext komt tot uiting in de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Er is in de innovatieve configuratie veel aandacht voor het proces van veranderen. Dit uit zich onder meer in een heldere koers, weinig spanningen, een juiste timing van veranderingen en een groot draagvlak onder organisatieleden. Ook is er vertrouwen in het verandermanagement en in de begeleiding van veranderingen door leidinggevend. De uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen zijn hoog.

- Politieke configuratie



In de politieke configuratie ervaren organisatielieden een strakke structuur gekenmerkt door regels en voorschriften en een sterk politiek getinte handelingswijze. Een kwart van de organisatielieden in de dataset ervaart veranderingen als politiek geladen. Er is volgens hen sprake van een gerichtheid op eigenbelangen van groepen en individuen, machtsuitoefening en veranderingen roepen spanningen op. Hoewel organisatielieden niet negatief zijn over de aanpak van veranderingen hebben zij een lage uitkomstverwachting. Desondanks zijn zij relatief bereid om een bijdrage te leveren aan het proces, wellicht vanuit de gedachte van ‘als je niet meespeelt, verlies je’.

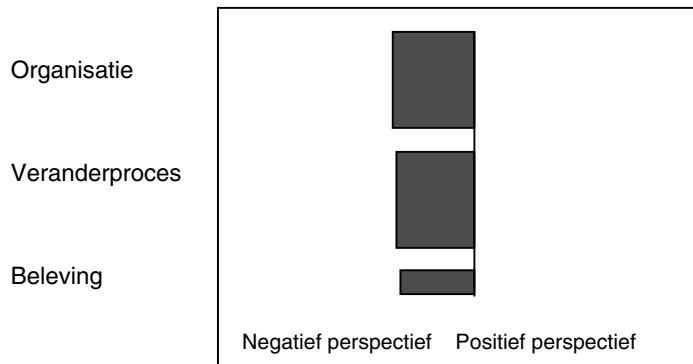
- Onduidelijke configuratie



In de onduidelijke configuratie zijn organisatielieden over het algemeen relatief tevreden over de kenmerken van de organisatie. Veranderingen daarentegen roepen vragen op en het proces wordt ervaren als onduidelijk en ondoorzichtig. We vinden achttien procent van de organisatielieden uit de dataset in deze configuratie. Ondanks dat zij weinig op de hoogte zijn van de bedoeling van veranderingen, roepen veranderingen weinig spanningen op en is de uitkomstverwachting relatief hoog. De indruk die ont-

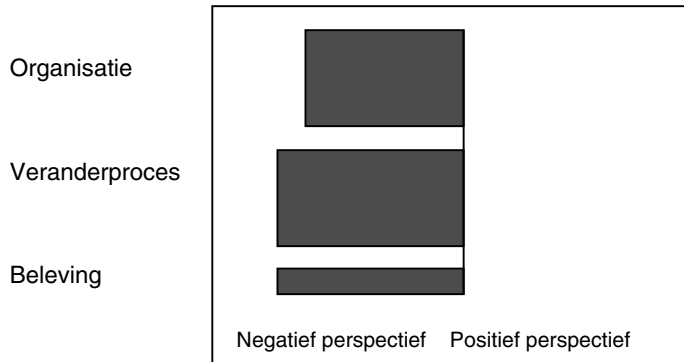
staat is dat in deze configuratie veranderingen langs organisatieleden heen gaan, zij zich weinig zorgen maken en veranderingen daardoor niet echt boeien: ‘ze doen hun best maar, we zien het wel’. Steun en inzet voor veranderingen is laag: organisatieleden zijn vermoedelijk weinig betrokken en kunnen of willen weinig bijdragen. Daardoor ligt voor de hand dat zij weinig mogelijkheden zien om in veranderingen te investeren.

- Sceptische configuratie



De sceptische configuratie wordt gekenmerkt door negatieve perspectieven op zowel organisatiekenmerken als kenmerken van de veranderaanpak. Bijna 23 procent van de organisatieleden in de dataset hanteert een dergelijk sceptisch perspectief. Er is enige onduidelijkheid en starheid, organisatieleden worden geconfronteerd met regels, procedures en politiek gedrag en uitoefening van belangen zijn hen niet vreemd. Over de aanpak van veranderingen leeft een zekere mate van onduidelijkheid. Er is sprake van spanningen tussen groepen en individuen en er wordt een bepaalde tijdsdruk gevoeld. Het verandermanagement creëert weinig draagvlak onder organisatieleden voor veranderingen en organisatieleden hebben weinig vertrouwen in het verandermanagement en de leidinggevenden. De gematigd negatieve perspectieven die we vinden op de organisatiekenmerken en de aanpak van veranderingen resulteren in een eveneens gematigd negatieve uitkomstverwachting en in gebrek aan steun en inzet voor veranderingen.

- Cynische configuratie



In de cynische configuratie is weinig aandacht voor het proces van veranderen. Dertien procent van de organisatielieden hanteert een cynisch perspectief op verandering. Zowel organisatiekenmerken als de aanpak van verandering blijken in de cynische configuratie barrières voor een succesvolle uitkomst te vormen. De organisatie wordt volgens organisatielieden gekenmerkt door onduidelijkheid, starheid, een regel- en procedurecultuur, politiek gedrag en belangenconflicten. Ook de aanpak van veranderingen vormt een belemmering voor verandering. Er is sprake van onduidelijkheid, spanningen tussen groepen en individuen en tijdsdruk. Aandacht voor het creëren van draagvlak voor veranderingen onder medewerkers gaan samen met een gebrek aan vertrouwen in het handelen van de verandermanagers en in de begeleidende rol van leidinggevendenden. Context en aanpak hangen met elkaar samen: de starre organisatiekenmerken zijn wellicht aanleiding tot veranderingen maar belemmeren verandering tegelijkertijd doordat ze mede de keuze voor een aanpak beïnvloeden. Gevolgen van de starre context en een onhandig aangepakt proces zijn een laag ingeschatte uitkomstverwachting en een gebrek aan steun en inzet voor veranderingen.

### Configuraties hangen samen met succesverwachting

De verwachte kans van slagen hangt samen met de configuratie en configuraties verschillen onderling in de kans van slagen die organisatielieden verwachten. De verwachte kans van slagen is het laagst in de *cynische configuratie*. In de *sceptische configuratie* is de verwachte kans van slagen gematigd. De *onduidelijke configuratie* kent een redelijk optimistisch percentage kans van slagen. In de *politieke configuratie* blijken organisatielieden ondanks politiek gedrag en spanningen een hoge verwachting van de kans van slagen te hebben. De verwachte kans van slagen blijkt het hoogst in de *innovatieve configuratie*.

### Configuraties hangen samen met veranderstrategie

Uit de analyses blijkt voorts een samenhang tussen de configuratie en de gekozen veranderstrategie. In *cynische configuraties* worden veranderingen vaker van hogerhand opgelegd en gestuurd volgens een machtsstrategie. Dialoog wordt hiervan weinig invloed geacht op de kans op succes of zelfs als succesondermijnd gezien. In de *scep-*

*tische configuratie* wordt gebruik gemaakt van planmatige en machtsstrategieën en van onderhandeling. In de *onduidelijke configuratie* wordt onderhandeld en komt verder geen van de strategieën volgens organisatieleden duidelijk naar voren. In *politieke configuraties* wordt gebruik gemaakt van combinaties van planmatige en programmatische strategieën. De machtsstrategie wordt hier minder toegepast. *Innovatieve configuraties* hanteren vooral een dialoogstrategie, een onderhandelstrategie en programmatische strategieën.

### 5.5.3 Configuraties en specifieke organisatiekenmerken

De vijf beschreven configuraties nemen specifieke posities in op de dimensies verandervermogen en beheersingsgerichtheid. Daarmee worden ze niet alleen gekenmerkt door unieke eigenschappen met betrekking tot gehanteerde veranderstrategieën, maar ook met betrekking tot diverse organisatiekenmerken. Uit de aldus ontstane combinaties van configuraties en variabelen kunnen we vijf kenmerkende typeringen van organisaties in verandering destilleren. Aan deze typeringen heb ik vijf labels toegekend:

1. adhocistische organisaties
2. arena organisaties
3. kennisorganisaties
4. beheersingsgerichte bureaucratieën
5. professioneel bureaucratische organisaties

#### • Adhocistische organisaties

Organisatieleden van adhocistische organisaties zijn tevreden over de kenmerken van de organisatie. Deze kleine tot middelgrote organisaties worden gekenmerkt door een relatief soepele structuur. Er is weinig sprake van strakke regels, procedures en voorschriften voor het werk maar de organisatie kent ruimte voor autonomie en samenwerking. Ook is er weinig sprake van politiek gedrag, invloedsuitoefening en spanningen. Veranderprocessen binnen adhocistische organisaties zijn relatief kleinschalig: ze behelzen vaak niet de gehele organisatie en zijn over het algemeen niet langdurig van aard. Het initiatief tot veranderingen wordt hier vaker dan elders genomen door medewerkers en middenkader-managers. De nadruk ligt op dialoog en ontwikkeling. De aanpak van veranderingen in adhocistische organisaties is weinig planmatig. Er wordt open en zoekend te werk gegaan in een proces waaraan verschillende belanghebbenden een bijdrage leveren. Behalve dialoog worden er ook onderhandel- en programmatische strategieën gebruikt. Organisatieleden hebben vertrouwen in veranderingen. Zij geven aan dat veranderingen in het verleden vaker gelukt zijn en geven ook de huidige veranderingen een goede kans van slagen.

#### • Arena organisaties

In arena organisaties spelen politieke relaties een sterke rol. Deze organisaties worden gekenmerkt door politiek gedrag, invloedsuitoefening, spanningen, een starre structuur en regels en voorschriften voor het werk. Organisatieleden zijn gematigd over organisatiekenmerken zoals doelen, cultuur, leidinggeven en het werk. Hoewel we binnen arena organisaties relatief intern gerichte doelstellingen vinden, zoals het herontwerp van bedrijfsprocessen, worden veranderingen (mede) ingegeven door de omgeving: ook vraagstukken rond klantgerichtheid spelen een rol. Veranderingen worden in de arena organisatie sterk planmatig vormgegeven met vaststaande doelen, procedures en



methoden, een planning en tijdscontroles en vaak uitgevoerd door projectorganisaties in het leven te roepen.

- **Kennisorganisaties**

Bij kennisorganisaties is sprake van een soepele structuur, autonomie in het werk en een relatieve afwezigheid van politiek gedrag, redeneren vanuit eigen belangen, invloedsuitoefening en competitie. De leden van deze vaak relatief kleinere organisaties zijn te spreken over organisatiekenmerken als het werk, de doelen van de organisatie, de cultuur en het leidinggeven. De manier waarop veranderingen (zullen) worden aangepakt, is echter onduidelijk. Hoewel er enigszins sprake is van onderhandeling wordt geen van de veranderstrategieën overtuigend toegepast. Veranderingen zijn weinig planmatig van aard en opzet. Organisatieleden merken relatief weinig van veranderingen en veranderingen zijn relatief kortdurend van aard. Ook zijn veranderingen overwegend extern gericht: we vinden hier vooral veranderprocessen gericht op het verbeteren van de concurrentiepositie.

- **Beheersing gerichte bureaucratieën**

In deze veelal kolossale beheersingsgerichte bureaucratieën is er sprake van sturende bemoeienis en een gebrek aan autonomie: organisatieleden hebben last van een strakke, rigide structuur van regels, voorschriften en procedures. De organisatie wordt volgens organisatieleden gekenmerkt door politiek gedrag, redeneren vanuit eigenbelangen, invloedsuitoefening en competitie. Veranderprocessen in beheersing gerichte bureaucratieën worden overwegend van hogerhand opgelegd, door de overheid, de Raad van Bestuur of de directie. Het gaat hier bijvoorbeeld om business process redesign en verbetering van de klantgerichtheid. Veranderingen zijn omvangrijk en duren lang, vaak vele jaren. Ze raken organisatieleden direct door de gevolgen ervan voor het werk. De kenmerkende sturende bemoeienis komt tot uiting in de geringe mate van invloed die organisatieleden kunnen uitoefenen op veranderingen in hun eigen werk. Er wordt voor hen bedacht hoe zij in de toekomst het werk moeten doen. De aanpak is topdown van aard en veranderingen worden doorgevoerd vanuit een machtsperspectief. Plannen worden uitgewerkt in een blauwdruk en vervolgens vanuit de top 'geïmplementeerd'. Hiertoe wordt vaak een projectorganisatie in het leven geroepen. Het perspectief op veranderen in deze organisaties is entitatief: in de maakbare beheersing gerichte bureaucratie is verandering een 'ding' dat kan worden geïmplementeerd. De uitkomstverwachting van organisatieleden voor deze veranderingen is laag. Datzelfde geldt voor de steun en inzet die organisatieleden willen geven aan het topdown en planmatig vormgegeven veranderproces.

Een interessante vraag in beheersingsgerichte bureaucratieën en arena organisaties is hoe we de strakke sturing kunnen verklaren. Twee mogelijke verklaringen kunnen zijn:

1. De strakke sturing komt voort uit de behoefte van de bestuurders om middels regels en procedures mensen zodanig in hun mogelijkheden te beperken dat zij te manipuleren zijn om de belangen van politieke bestuurders te realiseren.
2. Bestaande regels en procedures bemoeilijken uitwisseling en onderhandeling zodanig, dat degenen die sturen, grijpen naar manieren om belangen te realiseren door politieke druk uit te oefenen.

- **Professionele bureaucratieën**

Professionele bureaucratieën worden gekenmerkt door een structuur die niet al te stringent is in regels en voorschriften. Het gaat hier om goed opgeleide professionals die in het werk relatief weinig worden gehinderd door voorschriften, regels en procedures voor het werk. Hoewel zij een redelijke vrijheid ervaren in het werk, geldt dit niet voor veranderprocessen. Veranderingen worden relatief vaak van hogerhand opgelegd. Het gaat hier relatief vaker dan in andere organisaties om afslankingsprocessen. De top van de organisatie stuurt de veranderingen vanuit een machtsperspectief. Er is daarbij weinig aandacht voor dialoog, programmatische strategieën en onderhandeling. Veranderingen worden als weinig planmatig ervaren. Voor het proces van veranderen is weinig aandacht: de doelen zijn onvoldoende duidelijk en de uitkomstverwachting van en steun en inzet voor veranderingen zijn laag. Organisatielieden merken relatief minder van veranderingen in het werk dan in de beheersingsgerichte bureaucratie. Desondanks hebben zij negatieve ervaringen met de gevolgen van veranderingen. Drie mogelijke gedachten zouden kunnen helpen om dit patroon te verklaren:

1. De professionals werken vooral aan eigen projecten, hooguit in kleine groepen. De betrokkenheid ligt bij de projecten waaraan in deze groepen wordt gewerkt. De afstand tot de top van de organisatie is groot. Geïnteresseerdheid in en betrokkenheid bij de organisatie en veranderingen is laag. Vanuit deze overwegingen kiest de top ervoor om veranderingen naar eigen inzicht topdown door te voeren.
2. Topbestuurders aan scholen, universiteiten en researchinstellingen zijn vaak professionals op een eigen inhoudelijk vakgebied. Er wordt weinig gebruik gemaakt van interne of externe professionals die wel beschikken over kennis en vaardigheden op het gebied van processen en begeleiding van verandering.
3. Het gaat hier niet zozeer om innovatieprocessen op het gebied van producten of diensten die organisatielieden direct aangaan. Professionals innoveren zelf wel, kleinschalig en op hun eigen vakgebied door onderzoek en toepassing van bevindingen. Het gaat hier veel meer om vanuit bijvoorbeeld de overheid of het bestuur opgelegde processen. Deze resulteren uit politieke besluitvormingsprocessen maar veranderen in de dagelijkse praktijk van het werk wellicht weinig.

#### **5.5.4 Samenhang configuraties, veranderstrategie, organisatietyperingen en sector**

Wanneer we de voorgaand beschreven bevindingen met elkaar combineren, vinden we boeiende relaties tussen de configuraties, de gehanteerde veranderstrategie, de organisatietyperingen en de sector. Ze maken vijf archetypische profielen van veranderconfiguraties, strategieën, contextkenmerken en sectoren zichtbaar (Meyer, Tsui & Hinings, 1993; Greenwood & Hinings, 1993; Tabel 5.2).

**Tabel 5.2:** Samenhang van verandervermogen, veranderstrategieën, organisatiekenmerken en sectoren

<b>Innovatieve configuratie</b> 21%	<b>Politieke configuratie</b> 25%	<b>Onduidelijke configuratie</b> 18%	<b>Sceptische configuratie</b> 23%	<b>Cynische configuratie</b> 13%
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed functionerende organisatie</li> <li>- Goed aangepakt veranderproces</li> <li>- Hoge uitkomstverwachting</li> <li>- Hoog % succesverwachting</li> <li>- Hoge steun en inzet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starre organisatie, veel politiek gedrag</li> <li>- Veel spanningen in veranderproces</li> <li>- Gematigde uitkomstverwachting</li> <li>- Hoog % succesverwachting</li> <li>- Wens tot invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redelijk functionerende organisatie</li> <li>- Onduidelijk veranderproces</li> <li>- Redelijke uitkomstverwachting</li> <li>- Redelijk % succesverwachting</li> <li>- Weinig steun en inzet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slecht functionerende organisatie</li> <li>- Onhandig aangepakt veranderproces</li> <li>- Lage uitkomstverwachting</li> <li>- Gematigd % succesverwachting</li> <li>- Geen steun en inzet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onder druk functionerende organisatie</li> <li>- Slecht aangepakt veranderproces</li> <li>- Zeer lage uitkomstverwachting</li> <li>- Laag % succesverwachting</li> <li>- Weerstand en verzet</li> </ul>
<p><b>Hoog verandervermogen</b></p> <p><b>Interactieve veranderstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactieve strategie met veel inbreng van medewerkers via dialoog en onderhandeling met een zekere sturing via planmatige aanpak</li> </ul>	<p><b>Beperkt verandervermogen</b></p> <p><b>Programmatische strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planmatige strategie met zekere mate van inbreng van medewerkers via onderhandeling en tijdens het invoeringsproces.</li> </ul>	<p><b>Gering verandervermogen</b></p> <p><b>Onderhandelingsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooral onderhandelingsstrategie met onduidelijke toekomstvisie en onduidelijke sturing door top.</li> </ul>	<p><b>Laag verandervermogen</b></p> <p><b>Planmatige strategie met macht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooral planmatige strategie met machtsuitoefening door top en met geringe inbreng van medewerkers</li> </ul>	<p><b>Zeer laag verandervermogen</b></p> <p><b>Machtsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooral machtsstrategie door top met weinig inbreng medewerkers</li> </ul>
<p><b>Adhocratische organisaties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Open voor omgeving</li> <li>- Soepele structuur</li> <li>- Kleine zelfstandige eenheden</li> <li>- Veel autonomie</li> <li>- Kleinschalige veranderingen</li> </ul>	<p><b>Arena organisaties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onder invloed van omgeving</li> <li>- Veel politiek in starre structuur</li> <li>- Spanningen tussen eenheden</li> <li>- Veel autonomiestreven</li> <li>- Omvangrijke veranderingen</li> </ul>	<p><b>Kennisorganisaties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Open voor omgeving</li> <li>- Soepele structuur</li> <li>- Weinig politiek gedrag</li> <li>- Veel autonomie</li> <li>- Kleinschalige veranderingen</li> </ul>	<p><b>Beheersingsgerichte bureaucratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesloten voor omgeving</li> <li>- Rigide structuur</li> <li>- Veel onderlinge competitie</li> <li>- Gebrek aan autonomie</li> <li>- Grote en langdurige veranderingen</li> </ul>	<p><b>Professionele bureaucratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesloten voor omgeving</li> <li>- Losse structuur</li> <li>- Kleine zelfstandige eenheden</li> <li>- Hoge mate van autonomie</li> <li>- Omvangrijke veranderingen</li> </ul>
<p><b>Sectoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere organisaties in zakelijke en kennisintensieve dienstverlening</li> <li>- Industriële en voedselproducerende bedrijven</li> </ul>	<p><b>Sectoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Middelgrote organisaties in zakelijke en financiële dienstverlening</li> <li>- Centrale overheidsorganisaties</li> <li>- Lokale overheidsorganisaties</li> <li>- Gezondheidszorginstellingen</li> </ul>	<p><b>Sectoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaties in de IT-branche</li> <li>- Organisaties in zakelijke en niet-commerciële dienstverlening</li> <li>- Kleinere zelfstandige organisaties in onderwijs</li> </ul>	<p><b>Sectoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grote organisaties in financiële dienstverlening en gezondheidszorg</li> <li>- Centrale overheidsorganisaties</li> <li>- Grote uitvoerende overheidsorganisaties</li> <li>- Omvangrijke nutsorganisaties</li> </ul>	<p><b>Sectoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omvangrijke onderzoek- en onderwijsinstellingen</li> <li>- Niet-commerciële dienstverlenende organisaties</li> </ul>

## **Innovatief patroon**

Dit patroon wordt gekenmerkt door een hoog verandervermogen. In het perspectief van organisatieleden gaat het hier om goed functionerende organisaties en goed aangepakte veranderprocessen. De uitkomstverwachting van en steun en inzet voor veranderingen is hoog. Dominante veranderstrategieën zijn de meer interactieve strategieën die worden gekenmerkt door grote inbreng van medewerkers. Dialoog, onderhandeling en de programmatische veranderstrategie vinden we hier vooral, in combinatie met een zekere sturing via een planmatige strategie. De organisatietypering is de adhocratische organisatie. Deze kleine zelfstandige organisaties staan open voor de omgeving en kennen een soepele structuur en veel autonomie in het werk. Veranderingen zijn veelal kleinschalig van aard. Innovatieve patronen vinden we vooral in kleinere organisaties in de zakelijke en kennisintensieve dienstverlening en in industriële en voedselproducerende bedrijven.

## **Politiek patroon**

Dit patroon wordt gekenmerkt door een beperkt verandervermogen. De organisatie wordt als star beleefd en wordt gekenmerkt door veel politiek gedrag. Veranderingen roepen veel spanningen op en organisatieleden verwachten zelf relatief weinig voordelen van veranderingen getuige de gematigde uitkomstverwachting. Wel verwachten zij dat veranderingen zullen opleveren wat werd beoogd: er is een hoge succesverwachting. Organiseeleden geven daarnaast aan dat er een hoge steun en inzet is voor veranderingen en daarmee een wens tot invloed en betrokkenheid in het proces. Er wordt vooral gebruik gemaakt van planmatige veranderstrategieën met een zekere mate van inbreng van medewerkers via onderhandeling, dialoog en programmatisch veranderen tijdens het invoeringsproces. De organisatietypering is die van de arena-organisatie. De organisaties staan onder invloed van de omgeving. Ze worden gekenmerkt door politiek gedrag in de starre context van een strakke structuur. Er is sprake van streven naar autonomie en er zijn spanningen tussen eenheden. Veranderingen binnen dit patroon zijn veelal omvangrijk. Het patroon is vooral te vinden in middelgrote organisaties in de zakelijke en de financiële dienstverlening, bij centrale en lokale overheidsorganisaties.

## **Patroon van het onduidelijke veranderproces**

Dit patroon wordt gekenmerkt door een gering verandervermogen. De organisatie functioneert redelijk, maar veranderingen zijn voor betrokkenen onduidelijk van aard. Zo is er weinig inzicht in de koers of doelen van veranderingen, wordt er volgens organisatieleden weinig informatie gegeven over veranderingen en roept de aanpak en begeleiding van veranderingen vragen op. Desondanks zijn zowel de uitkomstverwachting als het percentage succesverwachting redelijk. Wel zijn organisatieleden weinig geneigd zich voor het onduidelijke veranderproces in te zetten. Ook de gehanteerde veranderstrategie is onduidelijk, er is een onduidelijke toekomstvisie en onduidelijke sturing door de top. Dit leidt tot onduidelijkheid over het proces. De bijbehorende organisatietypering is die van de kennisorganisatie. Deze organisaties staan open voor de omgeving, kennen een soepele structuur en veel autonomie in het werk. Er is weinig politiek gedrag. Veranderingen zijn veelal kleinschalig van aard. Organisaties van dit

type vinden we vooral in de IT-branche, de zakelijke dienstverlening en zien we wel onder kleine organisaties in het onderwijs.

### **Sceptisch patroon**

Dit patroon wordt gekenmerkt door een laag verandervermogen. Zowel de organisatie zelf als de aanpak van veranderingen is aan kritiek onderhevig. Organisatiekenmerken worden volgens organisatielieden negatief beoordeeld en de veranderingen worden onhandig aangepakt. De verwachting van organisatielieden over de uitkomsten die veranderingen hen opleveren is laag. De succesverwachting is gematigd: schijnbaar verwachten organisatielieden wel enig succes in termen van het behalen van doelstellingen, maar zullen veranderingen hen persoonlijk weinig opleveren. Er is geen steun en inzet voor veranderingen. De gehanteerde veranderstrategie wordt gekenmerkt door een sterk planmatige insteek en enige machtsuitoefening door de top. Er is weinig aandacht voor inbreng van medewerkers in het proces. De bijbehorende organisatie-typering is die van de beheersingsgerichte bureaucratie. De organisatie is gesloten voor de omgeving, kent een rigide structuur, een gebrek aan autonomie en politiek gedrag dat zich uit in onderlinge competitie. Veranderingen zijn omvangrijk en langdurig van aard. Het sceptische patroon vinden we vooral onder grote organisaties in de financiële dienstverlening, in centrale maar ook uitvoerende overheidsorganisaties en omvangrijke nutsbedrijven.

### **Cynisch patroon**

Het cynische patroon wordt door een zeer laag verandervermogen gekenmerkt. Evenals in het sceptische patroon worden zowel organisatiekenmerken als kenmerken van de veranderaanpak sterk bekritiseerd. De organisatie functioneert volgens organisatielieden onder druk en het veranderproces wordt slecht aangepakt. De uitkomstverwachting is zeer laag, evenals het percentage succesverwachting. Er is geen steun voor het proces, maar veranderingen worden gekenmerkt door weerstand en verzet. Veranderingen worden gerealiseerd middels een machtsstrategie vanuit de top. Inbreng van medewerkers is er niet. De organisatie-typering is die van de professionele bureaucratie: de organisatie is gesloten voor de omgeving. Er werken over het algemeen hoogopgeleide professionals die in het eigen werk autonomie kennen binnen een losse structuur. Binnen de vaak grote organisatie gaat het vaak om kleine(re) relatief zelfstandig functionerende eenheden die worden geconfronteerd met omvangrijke veranderingen. Het cynische patroon is vooral te vinden onder omvangrijke onderzoek- en onderwijsinstellingen en ook wel onder grote organisaties in de gezondheidszorg.

## **5.5.5 Belemmeringen en succesfactoren in verandering**

### **5.5.5.1 Belemmeringen**

- **Aspectmatige organisatiekundige benaderingen**

De bevindingen uit dit proefschrift illustreren dat benaderingen die een moeizaam verloop van veranderingen verklaren uit aspecten zoals kenmerken van organisaties (zie paragraaf 2.2) te simpele voorstellingen zijn van een veel complexere werkelijkheid. Ik doel daarmee op verklaringen gericht op een onjuiste strategische koers, verouderde technologie, een starre cultuur, incapabele of weerstand vertonende medewerkers,

verkeerde of onvoldoende informatievoorziening en een te strakke structuur of politiek gedrag. De configuraties van verandervermogen geven inzicht in de beperkte steekhoudendheid van aspectmatige verklaringen voor belemmeringen in veranderprocessen. Zo blijken bijvoorbeeld de cultuur van de organisatie en het leidinggeven niet dé verklaring te vormen voor het moeizame verloop van veranderprocessen. Zij zijn evenmin de enige juiste verklaring als verouderde technologische systemen en een gebrek aan steun en inzet van of 'weerstand' onder organisatieleden. Dergelijke statische en aspectmatige verklaringen blijken te eenvoudig om de complexiteit van veranderprocessen te begrijpen. We kunnen belemmeringen in veranderprocessen niet toeschrijven aan een of enkele aspecten. Organisatiekenmerken blijken geen op zichzelf staande, te isoleren aspecten maar vormen samenhangende patronen. Maar ook integrale benaderingen zoals de Leidse octaëder, die belemmeringen zoeken in met elkaar samenhangende organisatiekenmerken, blijken te beperkt van aard om belemmeringen in verandering goed te kunnen begrijpen. Sturende interventies op een of enkele organisatiekenmerken of organisatieleden, waarvan wordt verondersteld dat deze het probleem vormen, zijn derhalve niet zinvol. Aspectmatige organisatie-, bedrijfs- en sociaal-wetenschappelijke verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen lijken weinig zinvol als enige verklaring voor het moeizame verloop van verandering.

#### • Aspectmatige procesmatige benaderingen

Evenmin helpen aspectmatige perspectieven op de veranderaanpak, die zich richten op één of enkele kenmerken van een veranderaanpak. Een niet goed gekozen aanpak, onvoldoende informatie of een onuitvoerbare strategische koers blijken niet dé verklaring voor het moeizame verloop van veranderprocessen. Kenmerken van veranderaanpakken hangen samen en ook organisatiekenmerken blijken direct samen te hangen met de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. De strategische koers van organisaties blijkt samen te hangen met de aanpak van veranderingen. Wanneer organisatiekenmerken als helder, soepel en prettig worden beoordeeld, vinden we eenzelfde soepelheid vaak terug in de aanpak van veranderingen. Onduidelijkheid in beleid en doelen van organisaties, een starre cultuur, gebrek aan autonomie, ontevredenheid over het werk en het leidinggeven gaan samen met onduidelijkheid in veranderingen, gebrek aan inzicht en draagvlak, sturende bemoeienis, ontevredenheid over sturende en begeleidende rollen van verandermanagers en leidinggevendenden, een lage uitkomstverwachting van veranderprocessen en een gebrek aan steun voor veranderingen. Voorschriften, strakke regelgeving, een procedurecultuur en bemoeienis tot op het gedetailleerde niveau van de werkuitvoering gaan hand in hand met sterk planmatige aanpakken, politieke gedragingen, gerichtheid op eigenbelangen, spanningen en een noodzaak tot onderhandeling om tot consensus te komen.

Louter aandacht besteden aan de wijze waarop verandermanagers veranderingen aanpakken en sturen is niet zinvol, zoals benaderingen die zich uitsluitend richten op ontwerp- en ontwikkelaanpakken van veranderen plegen te doen. Een combinatie van verschillende factoren, waaronder organisatie en proceskenmerken en veranderstrategie, spelen samen een belangrijke rol in de moeilijkheden die worden ervaren in veranderende organisaties. Context en veranderaanpak kunnen we niet apart van elkaar beschouwen. De bevindingen in dit proefschrift illustreren dat verandercontext en verandermanagement samenhangen met de verwachte uitkomst en steun en inzet voor veranderingen.

### 5.5.5.2 Belemmeringen en het handelen van verandermanagers

Vooraf extern gerichte veranderprocessen roepen inzet en enthousiasme op, terwijl veranderprocessen gericht op het interne gebeuren moeizamer lijken te verlopen en we vraagtekens kunnen zetten bij het nut en de noodzaak ervan. Extern gerichte veranderingen lijken vaker op interactieve wijze vorm te worden gegeven. Organisatieleden blijken voorts het meest tevreden te zijn over de strategische koers wanneer veranderingen interactief worden aangepakt. Zij bedenken veranderingen samen, werken de koers samen uit en veranderen samen. Veranderprocessen die vanuit een topdown machtsperspectief worden aangepakt, roepen onder organisatieleden de minste tevredenheid op over zowel de strategische koers van de organisatie als de veranderkoers. Verschillende verklaringen blijken met elkaar samen te hangen in twee centrale dimensies die aanduiden of managers, leidinggevend en medewerkers al dan niet op een prettige manier met elkaar samenwerken, communiceren en veranderen, of juist al dan niet strak en planmatig organiseren en veranderen. Vanuit een organisatiekundig perspectief zouden deze inzichten haast onvermijdelijk tot een impasse leiden. Statische kenmerken zijn in dit perspectief immers datgene wat wordt veranderd, de aanpak en sturing van veranderingen bepaalt en tegelijkertijd een beperkende factor vormt in veranderingen. Elk initiatief lijkt hierdoor zinloos en verandering van de status quo onhaalbaar. In de aanpak van veranderingen gaat het echter om handelen van organisatieleden, om beweging, om keuzes maken en om interactie tussen verschillende groepen met verschillende gezichtspunten. Een veranderkundig perspectief biedt organisatieleden ruimte om afwegingen en keuzes te maken over doelen, aanpak en sturing van veranderingen en daarmee buiten de kaders van de geldende context te handelen.

Als we statische, entitatieve denkkaders verlaten, is er met andere woorden vanuit een veranderkundig, strategisch keuzeperspectief een uitweg te vinden uit de impasse. De bevindingen laten zien dat de rollen van het verandermanagement en leidinggevend in veranderprocessen het meest bijdragen aan het verandervermogen van een organisatie, gevolgd door de manier waarop en de mate waarin zij draagvlak creëren voor veranderingen. Hoe verandermanagers en leidinggevend communiceren over veranderingen, zichtbaar zijn in veranderingen, mensen bij veranderingen betrekken en aandacht hebben voor spanningen, is belangrijk om perspectieven van organisatieleden te begrijpen. De veranderaanpak blijkt samen te hangen met de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor veranderprocessen. Deze aanpak is bovendien beïnvloedbaar. De in de studie gehanteerde onderzoeksmethodiek biedt verandermanagers mogelijkheden voor reflectie op het handelen en de gevolgen daarvan. Het maakt de aanpak van veranderprocessen en vraagstukken daarin zichtbaar en biedt mogelijkheden om te kiezen voor andere manieren van handelen. Parallel aan de inzichten rond configuraties, strategieën, organisatietyperingen en sectoren blijken actoren met verschillende rollen in veranderprocessen echter duidelijke perspectiefverschillen te hebben. Het perspectief en resulterend handelen van het hogere management kan problematisch zijn: de overtuiging onder het hogere management en onder directieleden van de interactiviteit van hun aanpak bemoeilijkt kritische reflectie op het eigen handelen en daarmee het zoeken naar nieuwe handelingswijzen.

### 5.5.5.3 Succesfactoren

Interactieve strategieën blijken volgens organisatieleden in tweede orde veranderprocessen bij te dragen aan een positieve uitkomstverwachting en steun en inzet voor verandering. Ruimte voor decentrale en gedifferentieerde invulling van veranderingen, decentrale sturing van het proces door leidinggevend en medewerkers, betrokkenheid van medewerkers en leidinggevend door wederzijdse uitwisseling van ideeën en informatie en bijdragen in en aan veranderen door medewerkers werkzaam in het primaire proces hangen samen met een hoge uitkomstverwachting en een hoge verwachte slagingskans. Ook een positief oordeel over het huidige functioneren van de organisatie en het organisatieklimaat dragen bij aan een positieve uitkomstverwachting en aan steun en inzet voor verandering. Extern gerichte doelstellingen en een open houding naar de omgeving, een heldere visie op de toekomst en een breed gedragen verlangen om die toekomst te realiseren, geven volgens organisatieleden de impuls en het enthousiasme dat nodig is om veranderprocessen tot een succes te maken. Een heldere en stapsgewijze veranderstrategie, waarin duidelijkheid bestaat over de doelen en aanleiding van veranderingen, een helder gepland proces en een zorgvuldige timing van verschillende stappen in veranderingen dragen eveneens bij. Dit geldt voor de gehele aanpak van veranderingen: aandacht voor gedegen procesmanagement, de wijze waarop veranderingen gestuurd en gemanaged wordt, een betrokken rol van leidinggevend in de begeleiding van de veranderingen en zichtbaarheid van verandermanagers in het veranderproces hangen samen met een positieve uitkomstverwachting en inzet voor veranderingen. Negatief ervaren spanningen en politiek gedrag spelen ten slotte in meer dan eenderde van alle veranderprocessen een rol van betekenis. Bespreekbaar maken van spanningen tussen groepen en bij individuen tijdens het veranderproces kan bijdragen aan het zichtbaar maken van verschillende visies en wensen en aan het omgaan met verschil.

De bovenstaande vijf succesfactoren suggereren dat succesvol veranderen samenhangt met het handelen van veranderingsmanagers, mede beïnvloed door organisatiekenmerken als cultuur en autonomie. Ook de externe gerichtheid en omvang van veranderprocessen speelt een rol van betekenis. Vooral grootschalige veranderprocessen blijken moeizaam te verlopen. Wanneer veranderprocessen kleinschaliger worden aangepakt, wordt het verandervermogen positiever beoordeeld. Grootschalige veranderprocessen lijken daarom gebaat bij een kleinschalige inrichting met ruimte voor decentrale doelbepaling, concretisering en sturing en bij een interactieve aanpak. Het merendeel van de grootschalige veranderprocessen wordt echter uniform ingericht, planmatig aangepakt en is gericht op kenmerken van de interne organisatie. Efficiëntcyverbeteringen, kostenbesparingen en een reorganisatie van de werkwijze met als doel het verbeteren van de klantgerichtheid komen veel voor, evenals herinrichting van bedrijfsprocessen en herstructurering. Opvallend is dat dergelijke relatief statische kenmerken van de organisatie klaarblijkelijk overwegend de aanleiding vormen om te gaan veranderen, meer dan gebeurtenissen in de buitenwereld. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat verandermanagers denken externe dynamiek op te kunnen vangen door intern te snijden en te reorganiseren. Deze doelstellingen versterken de indruk van een aspectmatig beeld en roepen de vraag op hoe zinvol veel van deze veranderingen eigenlijk zijn.



## 5.6 Discussie

### 5.6.1 Klassieke organisatieconcepten

De mogelijkheden die veranderkundige benaderingen bieden ten spijt, suggereren de bevindingen dat het maken van een keuze voor andere manieren van handelen niet gemakkelijk is. Kenmerken van organisaties blijken samen te hangen met keuzes die in organisaties worden gemaakt voor een veranderaanpak en strategie. Organisaties die worden gekenmerkt door een klassieke wijze van organiseren gebaseerd op een scheiding tussen denken en doen worden vaak gekenmerkt door een veranderproces gebaseerd op een machtsaanpak. Veel grote organisaties zijn vormgegeven volgens principes van maximale arbeidsdeling, ofwel een scheiding tussen denken en doen en het scheiden van handelingen in eenvoudige deelwerkzaamheden. In tijden van eenvoudige, weinig turbulente omgevingen was flexibiliteit geen vereiste. Stabiël groeiende afzetten, relatief lage energiekosten en lage concurrentie deden in beperkte mate een beroep op vernieuwing en innovatie. Een wijze van organiseren waarbij beslissingen en sturing bij de top van de organisatie liggen, was in dergelijke situaties nuttig en succesvol. Een organisatie gebaseerd op het klassieke organisatieconcept biedt zekerheid en routinematig handelen en geeft de organisatie rust. Complexe en instabiele situaties vergen echter een andere benadering van organiseren en veranderen. We zien in de bevindingen configuraties waarin strakke structuren en een strakke sturing door de top de boventoon voeren. Het succes van dergelijke strategieën in het verleden vormt wellicht een verklaring voor het ongewijzigd toepassen van dergelijke wijzen van veranderen (Beer, Eisenstat & Spector, 1990). De klassieke logica gebiedt organisaties welhaast bij bedreigingen vanuit de omgeving weer terug te grijpen naar de oude 'oplossingen': een ingesloten patroon. Dit voortdurend terugvallen op de vertrouwde recepten leidt tot een inertie die het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengt (Fruytier, 1994).

Mensen in de top van een organisatie zijn vaak wat ouder en hebben expertise gerelateerd aan meer stabiele taken dan mensen die in de uitvoering werkzaam zijn. Daardoor zijn mensen in de top geneigd gebeurtenissen in termen van deze taken te interpreteren en geven ze de voorkeur aan centrale sturing (Starbuck & Milliken, 1988). Initiëren en sturen van veranderingen vanuit de top biedt controlemogelijkheid. Controle vanuit de top, centrale sturing en coördinatie en arbeidsdeling roepen echter handelen volgens ongeschreven regels op. Ongeschreven regels zijn handelingswijzen die logisch voortvloeien uit voorschriften en gedrag van het topmanagement: 'zo gaat het hier nu eenmaal'. Ze worden mede beïnvloed door bijvoorbeeld cultuur, economisch klimaat, wetgeving, regulatie en verborgen agenda's. Het gevolg is dat allerlei ongewenste effecten optreden, die juist het tegengestelde tot gevolg hebben van wat men beoogt te bereiken (Scott-Morgan, 1994). Arbeidsdeling bijvoorbeeld kan het totaaloverzicht over de organisatie ontnemen en leiden tot het ontstaan van een 'eilandcultuur' waarbij iedere afdeling uitsluitend gericht is op de eigen doelstellingen en de doelstellingen van de organisatie als geheel uit het oog verliest. Dit kan leiden tot meningsverschillen, irritaties en concurrentievorming tussen afdelingen onderling, resulterend in een gebrekkige onderlinge communicatie. Ook kunnen machtsverschillen binnen organisaties ontstaan. Tegelijkertijd leiden dergelijke contexten er toe dat organisatieleden min of meer noodgedwongen op zoek gaan naar alternatieve manie-

ren van handelen om toch het werk te doen en belangen te realiseren, buiten de door het management beoogde wijze van organiseren om. In het meest donkere scenario ontstaat een vicieuze cirkel. De vraagstukken en initiatieven tot zelforganisatie ontlokken aan het management de interpretatie dat de veranderingen schijnbaar mislukt zijn en leidt tot de beslissing tot een nieuwe verandering. Het cynisme dat werd opgewekt door de voorgaande verandering, de onrust die ontstaat door opeenstapeling van veranderingen en het continu omgooien van werk- en overlegstructuren en het gebrek aan consultatie van organisatieleden in het proces en de aanpak daarvan vergroot de scepsis onder organisatieleden en verkleint de bereidheid om aan een nieuwe verandering mee te werken. De kans van slagen van een volgende verandering neemt verder af, waarop nieuwe zinloze veranderingen worden geïntroduceerd etcetera. Eenmaal in dit patroon verzeild geraakt is ontsnapping moeilijk.

Een strakke structuur, invloedsuitoefening en gerichtheid op eigen belangen lijken echter niet per definitie een moeizaam verloopend veranderproces tot gevolg te hebben. Een strakke structuur en politiek gedrag blijken vaak samen te hangen met een planmatige aanpak van veranderprocessen. Wanneer een strakke structuur en politiek gedrag samengaan met een topdown vormgegeven veranderproces, dan komt dit de steun en de inzet voor veranderingen niet ten goede. Wanneer structuur zich uit in planmatig organiseren en de aanpak van verandering ruimte biedt voor dialoog en samen sturen, dan is het perspectief op en de steun en inzet voor veranderingen positiever. Complicerend hierbij is de overtuiging onder veel bestuurders dat zij interactieve veranderstrategieën gebruiken, terwijl medewerkers vooral planmatige veranderstrategieën ervaren en een interactieve aanpak niet herkennen. Daarnaast is voor te stellen dat het in sterk politiek getinte organisaties van belang kan zijn mee te spelen in veranderingen. Het sterk politieke karakter zou immers kunnen betekenen dat wie niet mee 'beweegt', de kans loopt het onderspit te delven.

### 5.6.2 Weerstand tegen verandering

Uit het onderzoek in dit proefschrift blijkt dat mensen zich niet voor veranderingen willen inzetten wanneer er sprake is van een slechte beoordeling van organisatiekenmerken en veranderingen onhandig worden aangepakt. Mensen willen zich ook niet inzetten wanneer veranderingen om en over hen heen gaan en zij er geen zicht op hebben hoe zij een bijdrage zouden kunnen leveren aan het onduidelijke proces. Vooral machtsstrategieën blijken te leiden tot weerstand. Deze inzichten pleiten voor een herziening van het concept 'weerstand tegen verandering' (vgl. Dent & Galloway Goldberg, 1999). Ze suggereren dat we afstand kunnen nemen van psychologische theorieën die weerstand beschouwen als een kenmerk van individuen in plaats van een reactie op het handelen van verandermanagers. In eerder onderzoek concludeerden Werkman, Boonstra en Bennebroek Gravenhorst (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001) al dat 'weerstand tegen verandering', op een andere manier kan worden verklaard dan psychologische theorieën die verklaringen zoeken in de behoefte aan stabiliteit, individuele onzekerheidsreductie en angst (vgl. Heller, 1994; zie ook Dent & Galloway Goldberg, 1999). Weerstand blijkt niet op zichzelf te staan, maar lijkt veel meer een reactie van organisatieleden op planmatig, dwingend of onduidelijk handelen van managers. Het handelen van verandermanagers en reacties van medewerkers vormen onderdeel in een interactief proces. Deze interactie is echter problematisch. Actoren die veranderprocessen sturen, blijken de eigen veranderaanpak

te zien als interactieve aanpak gebaseerd op dialoog, programmatische en onderhandelingsstrategieën, dit in tegenstelling tot degenen die geen stem hebben in de sturing en aanpak van veranderingen (cf. Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Hoe hoger de positie in de hiërarchie, hoe positiever men is over de (eigen) veranderaanpak.

Deze inzichten ondersteunen de door Argyris (Argyris, 2004; Argyris & Schön, 1996) gepositioneerde discrepantie tussen de *espoused theory* en de *theory in use*. Er lijkt een verschil te zijn tussen de waarden die directieleden en het hoger management aanhangen en vinden na te moeten streven (de '*espoused theories*') en hun daadwerkelijk handelen (de '*theories in use*'). OR-leden, medewerkers, maar ook consultants, merken echter niet zo veel van de interactieve strategieën waarvan hoger management- en directieleden zich beweren te bedienen. Zij blijken veranderingen als planmatig en binnen bepaalde sectoren en contexten als dwangmatig te ervaren. Terugkijkend naar het concept 'weerstand' ligt vanuit de *espoused theory* 'wij als top pakken veranderingen op een goede manier aan' de conclusie voor de hand dat protest van anderen in de organisatie (dus) weerstand is. Weerstand lijkt dan ook een te eenvoudige voorstelling van een veel complexere werkelijkheid waarin verschillende actoren, keuzen, interacties en processen een rol spelen.

### 5.6.3 Communicatie als panacee of als proces van interactie en betekenisgeving

In het kader van het voorgaand beschreven perspectief op weerstand is ook het perspectief op communiceren in en over veranderingen van belang. Geplande verandering wordt veelal gekenmerkt door een perspectief op verandering als een 'ding' dat kan worden geïmplementeerd en een scheiding tussen degenen die veranderingen bedenken en degenen die veranderingen (moeten) uitvoeren. Bedenkers van verandering veronderstellen dat de aard en noodzaak van geplande verandering duidelijk kan worden gemaakt en mensen voor verandering kunnen worden gemobiliseerd middels communicatie als informatie- of overtuigingsmiddel. Communicatie dient als legitimatie van de doelen en de veranderaanpak als dé manier om het doel te bereiken. Daarnaast beoogt het duidelijk te maken welke voordelen organisatieleden ondervinden van veranderingen (vgl. Armenakis & Harris, 2002). Vanuit dit perspectief pogen managers organisatieleden te overtuigen van hun plannen met als doel hun mentaliteit en gedrag te veranderen. De achterliggende gedachte is om organisatie en medewerkers te beïnvloeden en aan te zetten tot verandering middels overtuiging, controle en het overwinnen van barrières (Van Ruler, 2004a). Communicatie heeft daarnaast vaak als doel onzekerheidsreductie te bewerkstelligen (vgl. Bueno & Bowditch, 1989; DiFonzo & Bordia, 1998). Ook wordt communicatie wel gezien als middel om gemeenschappelikheden, identiteit, draagvlak en steun te creëren (vgl. De Ridder, 2002; Meyer & Allen, 1997). 'Weerstand' tegen verandering zou door deze handelingswijze kunnen worden tegengegaan of voorkomen. Organizatieleden kunnen warm gemaakt worden voor veranderingen door vanuit het management op de juiste wijze te communiceren en aandacht te geven aan individuele onzekerheden en bezorgdheden.

Over communicatie wordt vanuit dergelijke benaderingen dan ook vaak gesproken als ware het een entiteit: het gaat vaak over 'de communicatie' in plaats van over communiceren als proces. Communicatie is in mijn ogen echter geen instrumenteel 'ding' dat van het hoger management naar de medewerkers gaat en zeker niet het middel voor alle kwalen. Evenmin zie ik organisatieleden als objecten die zich zomaar aanpas-

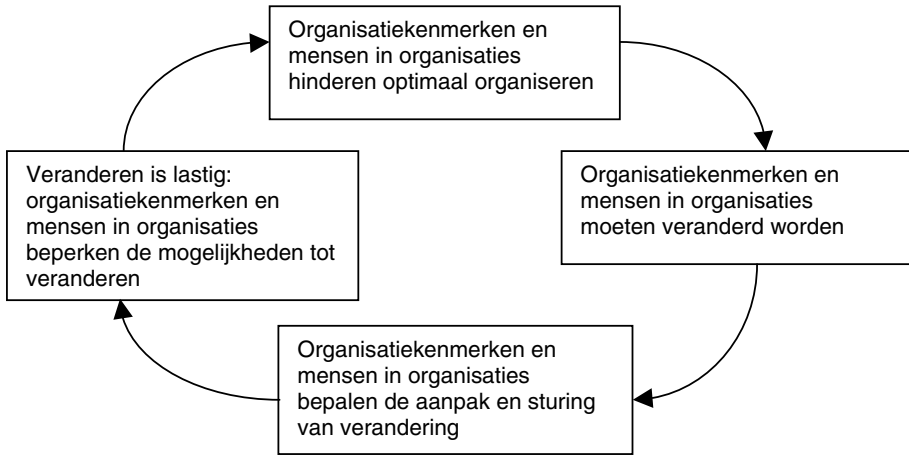
sen aan voorschriften van het management; zij praten terug. Wanneer organisatieleden de plannen van het management niet onderschrijven heeft het management een probleem; het zijn immers organisatieleden die in belangrijke mate bepalend zijn voor het succes van veranderingen (vgl. Van Ruler, 2004a). Communicatie als middel om mensen te informeren en te overtuigen van de aard en noodzaak van veranderingen leidt niet vanzelfsprekend tot meer duidelijkheid en een breed gedragen koers. Duidelijkheid over de veranderkoers en een gedragen koers blijken juist samen te hangen met een positief beoordeelde aanpak, dialoog en veranderen als een *gezamenlijk proces*. Het overtuigen van medewerkers, uitoefenen van dwang en doen van ingrepen in organisatiekenmerken om plannen door te zetten, leidt tot cynisme. Machtsaanpakken creëren de weerstand tegen verandering die ze beogen tegen te gaan. Ze blijken funest voor de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor veranderingen en dragen bij aan het ontstaan van barrières voor verandering in plaats van aan een oplossing. De achterliggende veronderstellingen van dergelijke benaderingen passen in processen waarin verandering in de top van organisaties wordt bedacht en vervolgens aan organisatieleden medegedeeld, uitgelegd en ‘verkocht’ moeten worden. Ze representeren een perspectief op organiseren en veranderen waarin ‘*command and control*’ benaderingen van managen met een scheiding van denken en doen het uitgangspunt vormen. Vanuit een interactief perspectief op veranderen, ondersteund door interactieve veranderstrategieën wordt communicatie gezien als wederzijds proces. Organizatieleden zijn positiever over de verwachte uitkomsten van veranderingen als er aandacht is voor het proces van veranderen en met complexiteit van verandering wordt omgegaan door te streven naar participatie, delegatie, decentralisatie en leren (vgl. Buelens, 2000; Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2004). Zo’n gezamenlijke uitwerking van de koers, doelen en aanpak levert steun en inzet voor veranderingen. Hoe meer aandacht voor dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen, hoe groter de uitkomstverwachting en de steun en inzet.

#### 5.6.4 Determinisme en voluntarisme

Tot slot blijken theorieën die barrières voor verandering uitsluitend zoeken in organisatiekenmerken te eenzijdig en weinig behulpzaam in het zoeken naar nieuwe, meer succesvolle mogelijkheden voor en manieren van veranderen. Organizatiekenmerken zijn relatief statisch en niet gemakkelijk te beïnvloeden. Door uitsluitend te kijken naar organisatiekenmerken zoeken verandermanagers de oorzaak voor moeizaam verloop van veranderprocessen buiten het eigen handelen. Organizatiekenmerken als oorzaak opvoeren biedt hen de mogelijkheid om sturende interventies te legitimeren. Daarmee worden anderen tot object van sturing en ontstaat er een scheiding tussen ‘te veranderen objecten’ en ‘sturende subjecten’. Wanneer de te veranderen objecten ‘niet willen’ en protesteren, worden veronderstellingen rond weerstand tegen verandering bevestigd waardoor verandering verder wordt bemoeilijkt.

Aspectmatige organisatiekundige verklaringen van managers en academici voor het moeizame verloop van veranderprocessen veronderstellen dat kenmerken van organisaties en mensen in organisaties de handelingswijze beperken en daarom bestreden of veranderd moeten worden. Dezelfde organisatiekenmerken beperken tegelijkertijd de keuzes voor veranderen en interveniëren: ze bepalen welke wijze van organiseren en veranderen er gekozen zou moeten worden. Dit leidt tot een merkwaardige cirkelredentie die het deterministische karakter van organisatiekundige verklaringen

illustreert (Figuur 5.1). De keuzevrijheid van organisatieleden wordt beperkt tot wat organisatiekenmerken 'voorschrijven' en interventies zijn gericht op dezelfde organisatiekenmerken: ze zijn object van verandering en beperkend in verandering tegelijkertijd. Volgens deze redenatie kunnen veranderprocessen in grote organisaties met een strakke structuur alleen maar planmatig en topdown worden aangepakt. Hier is lastig uit te komen, tenzij het management zich realiseert dat zichzelf die kenmerken ooit tot stand heeft doen komen.



**Figuur 5.1:** Cirkelredenatie in deterministische perspectieven

De veronderstelling dat organisatiekenmerken de hoofdoorzaak vormen van het moeizame verloop van veranderprocessen biedt een bruikbare redenatie voor verandermanagers met een afkeer van zelfreflectie. De zinvolheid van dergelijke redenaties blijft een vraagteken: juist de veranderaanpak levert een belangrijke bijdrage als verklaring van het moeizame verloop van veranderprocessen en biedt bovendien mogelijkheden voor verbetering. Vanuit een veranderkundig perspectief kunnen actoren in veranderprocessen keuzes maken in de manier waarop zij veranderingen initiëren, vormgeven en sturen. De veranderaanpak is beïnvloedbaar en biedt een perspectief voor nieuwe handelingswijzen en verbetering. Een moeizaam verloop van veranderprocessen is geen onoverkomelijk gevolg van organisatiekenmerken, maar heeft te maken met keuzes rond de aard en aanpak van veranderingen. Niet de kenmerken van organisaties bepalen de manier van veranderen, maar de manier van veranderen is een keuze. Organisatiekundige benaderingen blijken daarmee weinig bruikbaar in tweede orde veranderingen en transities. Tegelijkertijd laten de bevindingen zien dat organisatiekenmerken wel degelijk samenhangen met handelingen, aanpakken en strategieën: ze lijken het product van handelen en tegelijkertijd voorspellers van toekomstig handelen.

### 5.6.5 Reflectie en bedenkingen en een meervoudig perspectief op organiseren en veranderen

Met het onderzoek uit dit deel van het proefschrift heb ik onder meer beoogd om samenhang in data te ontdekken, te onderzoeken welke ordeningen bijdragen aan het inzichtelijk maken van perspectieven van organisatieleden in veranderprocessen en zichtbaar te maken hoe perspectieven van verschillende groepen op veranderprocessen zich tot elkaar verhouden. In deze laatste paragraaf wil ik enkele mogelijke punten van kritiek op de data, de analyses en de interpretatie van bevindingen voor het voetlicht brengen.

#### Vraagstukken rond de aard van de dataset en de interpretatie van bevindingen

Een eerste vraagstuk in de data is de oververtegenwoordiging van het verandermanagement in de dataset. De aanpak van de dataverzameling, door consultants vragenlijsten te laten uitzetten onder organisatieleden, heeft daaraan waarschijnlijk bijgedragen. Gemiddelde oordelen schetsen daarom wellicht een te rooskleurig beeld van veranderingen in Nederlandse organisaties. Daarnaast geldt dat enkele van de groepen respondenten, zoals die in de foodsector, klein zijn en generaliserende conclusies over deze groepen door de data onvoldoende worden ondersteund. Desondanks geldt dat er over de grotere groepen een duidelijke lijn te trekken is in de data. Deze suggereert onder meer dat organisatieleden in profitorganisaties, waaronder voedselproducerende bedrijven, positiever zijn over het verandervermogen van hun organisatie en lager scoren op beheersingsgerichtheid. Ook maken de analyses perspectiefverschillen tussen leden van het verandermanagement en degenen die geen bijdrage leveren aan het sturen van veranderingen inzichtelijk. Deze geven tóch inzicht in de stand van zaken in veranderprocessen in Nederlandse organisaties, ondanks de grotere vertegenwoordiging van het verandermanagement in de data. Ze laten zien dat het perspectief van het verandermanagement positiever is dan dat van degenen die niet kunnen meesturen in veranderingen.

Ook het gegeven dat de perspectieven in de dataset veronderstellingen van organisatieleden over de organisatie, over veranderingen en de aanpak daarvan reflecteren, zou kunnen fungeren als een punt van kritiek. De data en bevindingen reflecteren assumpties, perspectieven in plaats van feitelijkheden. Omdat het gaat om perspectieven zou de criticus zich af kunnen vragen of geconcludeerd kán en mág worden dat er geen weerstand tegen verandering is. Organiseleleden blijken daarnaast onevenredig verdeeld over de configuraties. Medewerkers vinden we vooral in de cynische en sceptische configuratie en in de configuratie met het onduidelijke veranderproces. Stafleden en middenkader-managers hanteren vooral een sceptisch en politiek perspectief. Directieleden en leden van het hoger management vinden we vooral in de innovatieve configuratie. Voor sommigen zou dit een reden kunnen zijn om te overwegen data te aggregeren naar organisatieniveau. Daarnaast zou de criticus zich kunnen afvragen of de samenhangen die uit de analyses naar voren komen, werkelijke relaties betreffen tussen verschillende, in principe als ‘apart’ te beschouwen kenmerken. Organiseleleden werd immers gevraagd om kenmerken van organisaties, veranderaanpakken en veranderstrategieën apart te beoordelen. De vragenlijst stelde relaties tussen kenmerken niet expliciet aan de orde.

Vragen die uit het voorgaande gesteld kunnen worden, zijn: Geven de relaties een werkelijke samenhang tussen variabelen weer of reflecteren ze eerder bijvoorbeeld een negatieve of juist positieve instelling van de respondent? Zien we in de afbeeldingen niet gewoon het perspectief van degene die de lijst invult? Kijken degenen werkzaam bij universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten wellicht altijd kritischer naar wat er gaande is? Vertonen zij vanuit die oriëntatie een negatief antwoordpatroon en hanteren daarom wellicht relatief vaker een cynisch perspectief? Zijn medewerkers wellicht eenmaal geneigd tot weerstand tegen verandering en zien zij daardoor veranderingen vaker als van bovenaf opgelegd? Móeten directieleden misschien wel positief zijn over veranderingen die door henzelf zijn geïnitieerd, omdat anders niets van de grond komt? Of zijn directieleden in profitorganisaties wellicht gewoon naïef ingesteld?

### **Relaties tussen kenmerken en zin en onzin van aspectmatige benaderingen**

Hoewel niet expliciet naar relaties is gevraagd, bevestigen de analyses dat bepaalde kenmerken vaak samen voorkomen en er specifieke combinaties van kenmerken in de data te vinden zijn. Daarnaast gaat het in de analyses niet om enkele toevallige relaties tussen enkele variabelen: veranderaanpakken, sectoren, posities, lidmaatschap van het verandermanagement, succesverwachting en inzet voor veranderingen vertonen allemaal tegelijkertijd een begrijpelijke en logische samenhang. Complex en boeiend aan de bevindingen is dat daaruit verschillende beelden naar voren komen die elk een heel specifiek beeld geven en tegelijkertijd verschillende mogelijke verklaringen bieden van waarom veranderingen moeizaam verlopen. Sector, veranderstrategie en veranderaanpak, steun en inzet voor veranderingen, positie en rol in veranderprocessen en de aard en doelen van veranderingen vormen tegelijkertijd factoren in het moeizame verloop van veranderprocessen. We zien vaak geuite assumpties allemaal tegelijkertijd afgebeeld, over veel verschillende organisaties en verschillende organisatieleden uit verschillende posities en organisaties heen in samenhangende relaties. Soms lijken ze te conflicteren, soms elkaar juist te versterken.

Had ik mij in dit proefschrift gericht op relaties tussen één of enkele willekeurige variabelen die van belang worden geacht als verklarende factor voor het moeizame verloop van verandering, dan had ik zonder twijfel ondersteuning gevonden voor opgestelde hypothesen. Elk verklaring zou 'waar' zijn gebleken. De vraag is echter of één van de inzichten 'waar' is of dat ze allemaal een onderdeel vormen van of mogelijk zijn in een omvangrijker geheel. Elk van de factoren hangt met elke andere factor samen. Er blijkt geen sprake van een of enkele aspecten die de doorslag geven. Geen van de verklaringen vormt dé hoofdverklaring voor het moeizame verloop van veranderprocessen. Ze vormen alle tegelijk mede verklaringen van het moeizame verloop van veranderingen, alle spelen ze tegelijkertijd een rol en beïnvloeden en versterken ze elkaar. Zelfs ondanks het grote aantal factoren dat in ogenschouw werd genomen, zijn ze niet uitputtend. Ontkennen van complexiteit van veranderprocessen door het hanteren van entitatieve of aspectmatige verklaringen is daarom weinig zinvol. Wanneer we verandering werkelijk willen begrijpen en vraagstukken in veranderprocessen willen hanteren, is het nodig complexiteit te onderkennen en meervoudige perspectieven te hanteren.

Ten slotte geldt dat het perspectief en de positie waarin de respondent verkeert, verschil maakt. Vanuit het perspectief van het directielid worden veranderingen wel-

licht heel interactief aangepakt wanneer er tientallen mensen geraadpleegd zijn. In een organisatie bestaande uit honderden of duizenden medewerkers ervaart de meerderheid dit interactieve handelen niet. De uitkomst van deze inzichten is een geheel van complexe beelden en meervoudige verklaringen. We kunnen veranderingen pas begrijpen wanneer we alle factoren ook daadwerkelijk in hun onderlinge samenhang beschouwen.

### **Typeringen als hulpmiddel voor de interpretatie van een werkelijkheid**

De analyses hebben laten zien dat verschillende actoren verschillende perspectieven hanteren op veranderprocessen. Ook werd duidelijk dat, hoewel de planmatige veranderstrategie een relatief dominante strategie vormt, er geen veranderstrategieën aan zijn te wijzen die door verandermanagers voornamelijk worden gehanteerd. Het perspectief op de gekozen strategie blijkt te verschillen, afhankelijk van de positie van de respondent in de organisatie en de configuratie. Positie en configuratie blijken beide onafhankelijk van elkaar invloed te hebben op het perspectief van actoren in verandering op de gehanteerde veranderstrategie. Met onderzoek wordt vaak beoogd om de complexe werkelijkheid zodanig te versimpelen dat die hanteerbaar wordt. Onderzoeksbevindingen representeren daarmee niet de werkelijkheid en dat gaat zeker op voor wetmatigheden over verschillende organisatieleden en over verschillende organisaties heen. De bedoeling van het onderzoek in dit deel van het proefschrift is niet om een foto te maken van de werkelijkheid of om het bestaan van locale werkelijkheden te ontkennen of deze buiten te sluiten. Het doel was om inzicht te krijgen in de verhouding van variabelen en groepen ten opzichte van elkaar en om zichtbaar te maken dat perspectieven verschillen. Daarnaast representeren de typeringen uit de data een typologie die niet bedoeld is om de werkelijkheid te reflecteren, maar kan worden gebruikt om betekenis te geven aan de werkelijkheid (Weick & Quinn, 2004; Van Ruler, 2004b). Ze geven daarmee houvast en hebben effectiviteitswaarde voor de beroepsuitoefenaar, niet zozeer als model van de werkelijkheid maar als model vóór of ten behoeve van een werkelijkheid. De configuraties, de labels daarvan en de interpretatie van de configuraties zijn aan de orde geweest in verschillende leergroepen van deelnemers aan postdoctorale leergangen. Als toets op de inzichten en om de interpretatie te vergemakkelijken, zijn de configuraties, de labels daarvan en de interpretatie van de configuraties aan de orde geweest in verschillende leergroepen van deelnemers aan postdoctorale leergangen. Deze zeggen de inzichten te herkennen en hebben bijgedragen aan de interpretatie ervan en de keuze voor een benaming. Desondanks is nader onderzoek naar de werkelijke motivaties achter het handelen van actoren in veranderprocessen wenselijk, zowel om de gevonden perspectiefverschillen in de praktijk te toetsen als het denken en de redeneringen achter de perspectieven en het resulterend handelen te achterhalen. Andere onderzoeksmethoden kunnen helpen om bevindingen te bekrachtigen en te begrijpen wat er daadwerkelijk in veranderprocessen gebeurt.

### **Belang van kijken naar perspectieven, overtuigingen en patronen**

In het voorgaande al benadrukte ik bij de interpretatie van de bevindingen dat de inzichten geen feitelijkheden representeren maar meningen en overtuigingen van actoren over veranderprocessen. Hoewel dit aangevoerd zou kunnen worden als punt van kritiek op de studie, bieden juist overtuigingen zicht op de aard van sociale vraagstukken. De vraag is mijns inziens hoe organisatieleden keuzes maken en handelen in



veranderprocessen. Ik vraag me af of dat niet juist gebeurt op basis van veronderstellingen en perspectieven. Theoretische en praktische overtuigingen sturen volgens mij niet alleen de interpretatie van onderzoeksbevindingen maar sturen tegelijkertijd sociale processen. Organisatieleden ondernemen acties naar aanleiding van overtuigingen, ongeacht hun positie in de organisatie. Assumpties en instellingen van betrokken organisatieleden beïnvloeden de wijze waarop er wordt gehandeld en met elkaar wordt omgegaan in veranderprocessen. Overtuigingen en redenties onder verandermanagers beïnvloeden wellicht hun keuze voor een machtsaanpak die 'weerstand' onder medewerkers oproept, die op haar beurt weer de machtsaanpak legitimeert. In de dataset zijn daarom perspectieven van alle betrokken actorgroepen vertegenwoordigd en er is doelbewust geanalyseerd op microniveau vanuit de verwachting dat groepen organisatieleden met soortgelijke posities, soortgelijke opvattingen en een soortgelijke rol in veranderingen soortgelijke perspectieven op veranderen hanteren, ongeacht de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Nieuwe vragen die hierdoor worden opgeroepen zijn:

1. Welke redenties vinden we achter keuzes van verandermanagers in de aanpak van veranderprocessen?
2. Welke interactiepatronen en perspectiefverschillen zijn er te vinden in veranderprocessen?
3. Hoe kunnen we lastige vraagstukken in veranderprocessen herkennen en hanteren?

In de volgende twee hoofdstukken zet ik een nieuw theoretisch en methodisch perspectief uiteen om deze vragen te beantwoorden. Deze hoofdstukken vormen het theoretisch en methodisch fundament voor het derde deel van de studie. In diepgaande case studies probeer ik vervolgens de vragen te beantwoorden.

## **Deel III: Case studies**



## **Theoretische en methodische reflecties en vertrekpunten voor de case studies**

## 6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk heb ik stilgestaan bij het vraagstuk hoe veranderprocessen in Nederlandse organisaties verlopen en welke belemmeringen en succesfactoren we daarin kunnen vinden. Deze vraagstukken heb ik onderzocht met behulp van een groot-schalig surveyonderzoek. Ik heb inzicht gegeven in de patronen van perspectieven die terug te vinden zijn in veranderprocessen. Tegelijkertijd hebben de surveybevindingen nieuwe vraagstukken opgeroepen, die nieuwe theorie en nieuwe onderzoeksmethoden vergen om ze te beantwoorden. In dit zesde hoofdstuk beschrijf ik die nieuwe theorie en schets ik een nieuw onderzoeksmethodologisch perspectief dat kan bijdragen aan de beantwoording van de nieuwe onderzoeksvragen. Allereerst geef ik een korte terugblik op de bevindingen uit de grootschalige survey en de betekenis daarvan voor de praktijk van organiseren en veranderen. Ik reflecteer op de achter de survey en survey bevindingen liggende veronderstellingen en mensbeelden. Vervolgens zoek ik de samenhang en gelijkenissen van deze beelden en veronderstellingen met de veronderstellingen die leven onder praktijkbeoefenaren en wetenschappers. Dergelijke veronderstellingen liggen ten grondslag aan de manier waarop bijvoorbeeld managers en consultants veranderprocessen benaderen. Ze vormen hun epistemologische uitgangspunten, ofwel hun perspectieven op hoe de werkelijkheid te kennen is (Guba & Lincoln, 1989; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Ik ga in op wat deze veronderstellingen betekenen voor de praktijk van organiseren en veranderen en de vraagstukken die deze mensbeelden en veronderstellingen kunnen opleveren. Ook ga ik in op de betekenis van dergelijke veronderstellingen voor de aard en bruikbaarheid van de onderzoeksbevindingen uit de survey. Ik besteed aandacht aan de vraagstukken die nu, na de survey, zijn blijven liggen en aan de nieuwe onderzoeksvragen die de onderzoeksbevindingen hebben opgeroepen. Ik reflecteer op en problematiseer de toegepaste surveymethodologie en herdefinieer de uitgangspunten die nodig zijn om de nieuwe onderzoeksvragen te beantwoorden. Ten slotte ga ik in op de vraag hoe de methodologie van survey feedback wringt met deze vraagstukken maar tegelijkertijd ook kan helpen deze vragen te beantwoorden. Ik eindig met de beschrijving van een nieuw perspectief op survey feedback als onderdeel van een methodiek die kan helpen om leren in veranderprocessen te stimuleren.

## 6.2 Terugblik en reflecties op de survey

De inzichten uit de survey hebben laten zien dat verandermanagers en machtsdragers een positiever perspectief hebben op hun eigen veranderaanpak dan andere organisatieleden. Zo denken zij aandacht te hebben voor het proces van veranderen, voor dialoog en voor onderhandeling. Door degenen lager in de hiërarchie wordt deze procesaandacht niet ervaren. Ook blijkt dat, hoe hoger in de organisatie het initiatief tot veranderen wordt genomen, hoe vaker wordt gekozen voor machtsstrategieën van veranderen. Vooral wanneer het initiatief tot veranderprocessen wordt genomen door de Raad van Bestuur of directie, zien we gebruik van machtsstrategieën. In organisaties waar weinig aandacht is voor dialoog en veranderingen vooral vanuit een machts-perspectief worden gerealiseerd, blijkt de steun en inzet voor veranderingen relatief laag. Datzelfde geldt voor de uitkomstverwachting van veranderingen. De inzichten uit surveyonderzoek en de daarmee samenhangende organisatiethoretische perspectieven bieden interessante inzichten op wat 'is', binnen de kaders van de methodiek en de

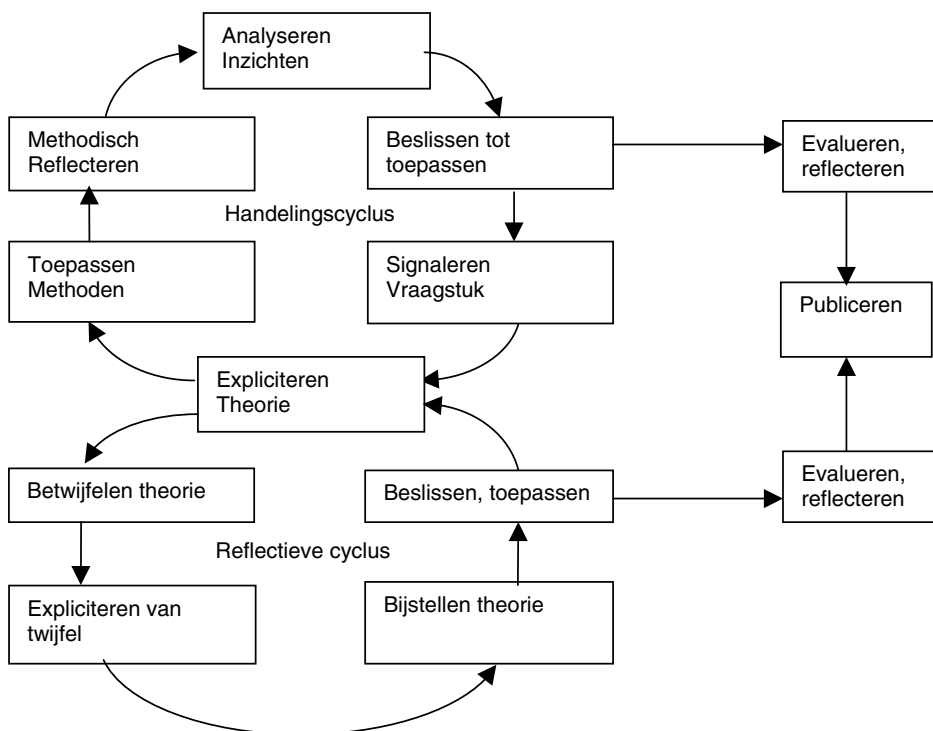
gebruikte theorie. De bevindingen zijn boeiend, maar roepen ook nieuwe vragen op. Want, gegeven de ontevredenheid over de aanpak, de lage uitkomstverwachting en de ontbrekende steun en inzet, waarom hanteren verandermanagers dan toch vaak een ontwerpmatige of op macht gebaseerde aanpak? Waarom wordt er relatief weinig in dialoog veranderd? Waarop zijn deze keuzes gebaseerd, welke achterliggende redeneringen hanteren verandermanagers om veranderprocessen vorm te geven en te sturen en om op bepaalde manieren met anderen in de organisatie te interacteren? Hoe kunnen we deze keuzes verklaren?

Reflectie op de aanpak en bevindingen uit het eerste deel van de studie leert me dat de in deel I gebruikte onderzoeksmethoden een ingang bieden voor begrip van wat er aan de hand is. Ik merk ook dat deze methoden weinig houvast bieden om de nieuwe onderzoeksvragen te beantwoorden. Een andere manier van denken, handelen en onderzoeken, maar ook andere theorie is nodig om achterliggende oorzaken, redenen en redeneringen zichtbaar te krijgen en te interpreteren. Maar ook beginnen deze nieuwe vraagstukken te wringen met de survey bevindingen en wat ik daarmee kan doen. Surveyonderzoek geeft inzicht in patronen en verbanden, maar helpt weinig om de betekenis achter die verbanden te interpreteren. Hoe kijk ik naar de resultaten? Welke betekenis wil ik geven aan de gevonden patronen en wat kan ik met deze inzichten doen? Hoe kunnen ze toch helpen om verdere vragen te beantwoorden?

Ik ben nu op een moment in de studie terecht gekomen waarop ik inzicht heb gekregen in de 'wat' vraag, wat is er aan de hand in veranderprocessen. Deze inzichten roepen nieuwe vragen op, die te maken hebben met de redenen en redeneringen achter keuzes die actoren in veranderprocessen maken voor een bepaalde handelingswijze. Om die te achterhalen en begrijpen moet ik verder zoeken, in nieuwe theorie, maar ook in nieuwe manieren van onderzoek doen. De vragen die ik heb, veranderen als ik verder in het onderzoeksproces kom. Ik merk dat ik deze nieuwe vragen met de onderzoeksmethoden die ik heb gehanteerd, niet kan beantwoorden. Deze methode volstaat niet om te begrijpen waarom actoren in veranderprocessen bepaalde keuzes maken voor bepaalde aanpakken. Dat betekent dat ik de manieren van onderzoek doen die ik gewend was, zal moeten herzien en op zoek zal moeten naar nieuwe onderzoeksmethoden. Ik heb een onderzoeksperspectief nodig dat mogelijkheden biedt tot steeds opnieuw evalueren en zoeken naar nieuwe verklaringen en nieuwe methoden.

### **6.3 Reflectief handelingsonderzoek**

Reflectief handelingsonderzoek (Boonstra, 2000) kan behulpzaam zijn in het proberen te begrijpen van complexe problemen. Het helpt in het op gang brengen van interactieprocessen en het gezamenlijk zoeken naar handelingsalternatieven om vraagstukken te hanteren. Reflectief handelingsonderzoek is een manier van onderzoek doen gericht op actie, reflectie en kenniscreatie. Het maakt theorieontwikkeling over processen van vernieuwen en leren mogelijk en helpt reflecteren op gebruikte onderzoeksmethoden en in het maken van keuzes voor nieuwe methoden. De nadruk in de benadering ligt met andere woorden op de combinatie van handelen en methodisch en theoretisch reflecteren op de gevolgen van het handelen. Dat gebeurt in twee cycli: de handelingscyclus en de reflectieve cyclus (Figuur 6.1). Reflectief handelingsonderzoek is een doorgaand proces van handelen, evalueren, reflecteren op gebruikte methoden, theorieën en achterliggende veronderstellingen, leren en nieuwe handelingswijzen ontwikkelen.



**Figuur 6.1:** Ontwikkeling van praktijktheorie door reflectief handelingsonderzoek als dubbele helix (Boonstra, 2000)

### De handelingscyclus: eerste orde leren in onderzoek

De handelingscyclus is gericht op het ontwikkelen en toepassen van een (nieuwe) methodologie. Het eerste deel van dit proefschrift was gericht op surveyonderzoek en vond vooral plaats binnen deze handelingscyclus: het toepassen en verbeteren van een methodiek om perspectieven op organiseren en veranderingen te achterhalen en het ontwikkelen van een nieuwe praktijktheorie. In dat eerste deel heb ik vooral gekeken naar bestaande theoretische perspectieven op organiseren en veranderen. Het uitgangspunt in dit deel van het onderzoek werd gevormd door literatuuronderzoek dat mij inzicht gaf in theorieën uit de organisatie- en de veranderkunde. Dergelijke inzichten liggen eveneens ten grondslag aan de ontwikkeling van de vragenlijst en aan de methodiek van survey feedback. Ook vormden ze mijn vertrekpunt om perspectieven in praktijkorganisaties te achterhalen. De gedachte achter het surveyonderzoek was om een beeld te krijgen van patronen of configuraties van organisaties in verandering.

De methodiek van survey feedback is onder meer toegepast in managementopleidingen, waarin samen met de deelnemers hun resultaten in de vorm van profielen werden besproken. Perspectieven op verandering werden inzichtelijk gemaakt en er werd samen nagedacht over handelingsalternatieven. Gezamenlijke reflectie in managementopleidingen op de methodiek en de toepassing daarvan gaf inzicht in het

functioneren en de mogelijkheden ervan. Vragen die de deelnemers stelden, opmerkingen die ze maakten over de methodiek, opgedane ervaringen en andere organisatie- en veranderkundige theoretische inzichten vormden uitgangspunt voor aanpassing van de methodiek en het gebruik ervan. Het terugkoppelen van onderzoeksbevindingen heeft daarnaast geholpen in het zoeken naar goede manieren van presenteren en bespreekbaar maken van onderzoeksbevindingen. Concluderend hebben gesprekken en reflecties geleid tot verschillende wijzigingen aan de methodiek en tot betere toepassing van inzichten uit de theorie. Het onderzoek binnen de handelingscyclus is daarmee vooral gericht op dingen beter doen, fouten ontdekken en herstellen, ofwel eerste orde leren.

### **De reflectieve cyclus: tweede orde leren in onderzoek**

Surveybevindingen geven boeiende inzichten in *perspectiefverschillen*, in *wat* er gebeurt en in *waar* veranderen lastig is. De survey bevindingen suggereren een discrepantie tussen de *espoused theory* en de *theory in use* van het management, ofwel een verschil tussen praat- en daadtheorieën. Dat biedt een boeiende verklaring voor dergelijke perspectiefverschillen. De bevindingen geven echter geen inzicht in het *‘waarom’* erachter. Boeiend is juist te onderzoeken *waarom* we deze discrepantie vinden, *waarom* veranderprocessen moeizaam verlopen, *waarom* bepaalde aanpakken overwegend worden gebruikt en hoe we kunnen leren anders te denken en anders te doen. Deze vragen intrigeren mij en bieden volgens mij mogelijkheden om tot diepere inzichten te komen in de achtergronden van een moeizaam verloop van veranderprocessen.

Tijdens gesprekken met de deelnemers aan managementopleidingen valt mij op dat de survey veelal wordt gezien als een meetinstrument. Dat meetinstrument geeft niet zozeer inzicht in perspectieven op veranderen, maar in een objectieve situatie van verandering. Tijdens de bijeenkomsten krijg ik steeds meer de indruk dat er parallellen bestaan tussen de dominantie van sturende wijzen van veranderen die naar voren kwam in de surveybevindingen en de manier van kijken van deelnemers naar de profielen. Profielen van verandervermogen die teruggekoppeld worden aan deelnemers in seminars en bijeenkomsten, representeren in hun perspectief een ‘foto’ van de huidige situatie waarop sturende activiteiten kunnen worden ondernomen. Dit inzicht vormt aanleiding om na te denken over de mogelijkheden, maar ook over de beperkingen van survey feedback als methodiek om complexe veranderprocessen te begrijpen. Ik vraag me af hoe deelnemers naar de methodiek kijken en hoe ze met de profielen uit de vragenlijsten omgaan. Ook vraag ik me af hoe dit samenhangt met de achtergronden van de survey methodiek zoals ik die zelf uiteenzet. Het gevolg van deze bevinding is dat ik tijdens terugkoppelingen in seminars anders met de methodiek om ga. Ik besteed op een andere manier aandacht aan de manier waarop de profielen kunnen worden geïnterpreteerd. Probeer de achterliggende gedachten van de methodiek meer te expliciteren. Ga gesprekken aan over wat de methodiek nou eigenlijk is en ondervind dat juist dat erg lastig is. Soms volgen er discussies over de betekenis van de methodiek. Deelnemers zijn af en toe teleurgesteld, omdat ze hadden verondersteld een objectieve en academische meting te krijgen van het ‘verandervermogen’ van hun organisatie. Wanneer ze in groepjes uiteen gaan, merk ik dat gesprekken vaak gaan over ‘hoe je op negatieve aspecten kunt sturen om ze tot positieve aspecten te maken’. Er wordt vaak niet stilgestaan bij de betekenis van de profielen, bij mogelijke interpretaties, bij het eigen gedrag en bij manieren om in gesprek te gaan. Er wordt gezocht naar oplossingen, zonder de achterliggende gedachten achter de profielen te exploreren of te



kennen. Ik vraag me af waarom mensen dit doen en hoe ikzelf, maar ook de methodiek van survey feedback, daar misschien zelf aanleiding toe geeft.

De overeenkomst tussen hoe deelnemers aan seminars naar profielen kijken en zoeken naar relatief sturende interventies enerzijds en de uitkomsten uit de survey anderzijds is ontstellend. De survey bevindingen laten zien dat er veel variëteit is in veranderprocessen, vooral op de dimensie machtsstrategie - samen ontwikkelen. Desondanks blijkt dat veranderingen vaak sturend, ontwerpmatig en vanuit de top worden aangepakt. Mij intrigeert de vraag waarom dit patroon zo hardnekkig is en wat dit betekent voor het vastlopen van veranderprocessen. Wanneer ik de achtergronden en oorzaken van deze ervaringen probeer te begrijpen vanuit de bestaande theorie, valt me op dat daarin niet de antwoorden op mijn vragen te vinden zijn: de sturende en ontwerpmatige aanpak staat niet ter discussie, maar wordt als gegeven beschouwd, terwijl juist deze aanpak in mijn ervaring problematisch is. Ik besluit daarom de antwoorden elders te vinden: in nieuwe theorie, maar ook in nieuwe methoden en in een nieuwe onderzoekscontext. Blijven zoeken in bestaande theorie en met bestaande methoden binnen de gehanteerde wetenschapsparadigma's en hooguit bijstellen van de theorie maakt het moeilijk iets nieuws te ontdekken en te begrijpen. Het zou betekenen dat we binnen een bepaald, vaststaand model blijven onderzoeken. Datgene wat buiten dit model valt, merken we niet op of kunnen we vanuit het model niet begrijpen. Dat betekent dat we zowel theoretisch als methodisch maar kleine stappen kunnen maken, binnen het model van waaruit we kijken, denken en handelen. Met een nieuwe zoektocht naar nieuwe verklaringen in nieuwe literatuur begint de reflectieve cyclus. Wanneer de reflectieve cyclus wordt verbonden aan de op bestaande verklaringen gerichte handelingscyclus ontstaat nieuwe kennis (Boonstra, 2000).

In dit zesde hoofdstuk ga ik op zoek naar de oorzaak van verschillen in perspectief op onderzoek, onderzoeksbevindingen en veranderaanpakken. Ook probeer ik handvatten te vinden in de theorie die me helpen te begrijpen waarom verandermanagers vaak kiezen voor een planmatige veranderaanpak, die in veel gevallen machtskenmerken kent. Ik maak in het hoofdstuk onderscheid tussen perspectieven op onderzoek zoals die door wetenschappers worden gehanteerd en gedoceerd en perspectieven op organiseren en veranderen zoals door praktijkbeoefenaren worden gehanteerd. Ik probeer te achterhalen hoe dergelijke wetenschapsperspectieven samenhangen met perspectieven op organiseren en veranderen. Ook probeer ik te ontdekken welke achtergronden en assumpties ten grondslag liggen aan de keuzes die in een veranderproces worden gemaakt en hoe dit een veranderproces beïnvloedt. In paragraaf 6.4 beschrijf ik allereerst drie patronen die mij zijn opgevallen in perspectieven op onderzoek en het werken met de methodiek van survey feedback. Ik beschrijf de parallellen van deze patronen met drie leerperspectieven. In paragraaf 6.5 beschrijf ik vervolgens drie handelingspatronen van actoren in veranderende organisaties. In paragraaf 6.6 probeer ik deze patronen te begrijpen door de relatie te zoeken tussen handelingspatronen en drie perspectieven op de werkelijkheid, organiseren en veranderen die wetenschappers en praktijkbeoefenaren hanteren. In paragraaf 6.7 formuleer ik enkele nieuwe onderzoeksvragen die door de reflectie en theoretische exercitie in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen. Deze nieuwe vragen staan centraal in het derde deel van het proefschrift. Ik reflecteer op de onderzoeksmethodiek uit het eerste deel van de studie en herdefinieer de positie die ik inneem binnen het spectrum

van werkelijkheidsbeelden en bijbehorende perspectieven op onderzoeksmethoden in het derde deel van het proefschrift.

## 6.4 Drie patronen in het werken met de methodiek van survey feedback

Tijdens het terugkoppelen van de bevindingen uit de survey, maar ook in de cases valt me op dat ik in grote lijnen drie patronen kan ontdekken. Deze hebben te maken met hoe de uitkomsten van de survey door mensen in de organisatie worden begrepen, welke acties er op grond daarvan worden genomen, welke dynamiek deze acties tot gevolg hebben en binnen welke dynamiek de acties plaatsvinden. De drie interactiepatronen waren voor mij aanleiding om op zoek te gaan naar de achtergronden en verklaringen voor het ontstaan van ingesleten denk- en handelingspatronen. In het zoeken naar verklaringen voor handelingspatronen in de theorie is het inzicht behulpzaam geweest dat het handelen van mensen relaties heeft met de werkelijkheidsdefinities die mensen hanteren over organiseren en veranderen. Om dit in beeld te brengen beschrijf ik in de volgende paragrafen de drie patronen die ik heb ervaren in het werken met de methodiek. Achtereenvolgens besteed ik aandacht aan:

- Drie patronen in de manier van werken met de methodiek, het denken en handelen;
- Drie achter deze patronen liggende perspectieven op de werkelijkheid van praktijkbeoefenaren en wetenschappers;
- De perspectieven op organiseren en veranderen vanuit deze werkelijkheidsbeelden.

Ik probeer te achterhalen hoe werkelijkheidsdefinities over organiseren en veranderen van praktijkbeoefenaren kleuring geven aan het interpreteren van de profielen van organiseren en veranderen die uit de survey naar voren komen en hoe deze werkelijkheidsdefinities richting geven aan het handelen van praktijkbeoefenaren.

### 6.4.1 Drie patronen

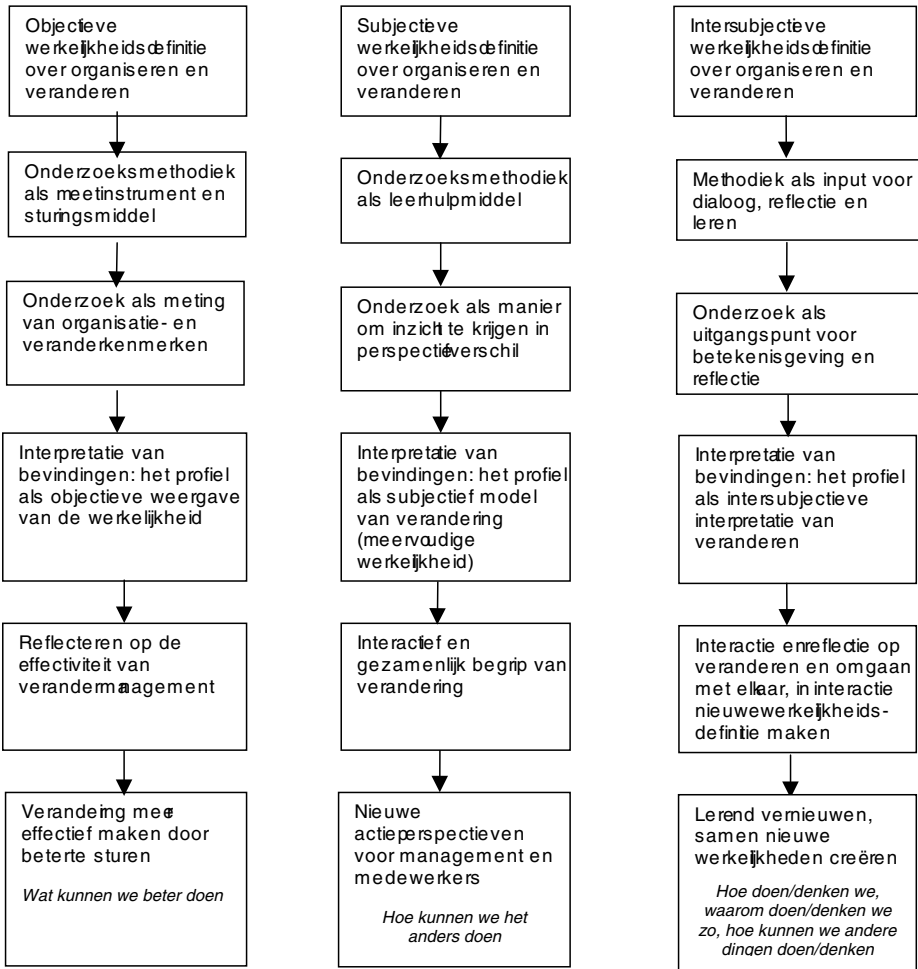
Het werken met de surveyprofielen tijdens seminars en het bespreken van patronen of configuraties van profielen tijdens congressen, in expertiseplatforms en in case studies heeft mij verschillende ervaringen opgeleverd over hoe praktijkbeoefenaren naar de profielen kijken. Ook heeft het mij kennis opgeleverd over de mogelijkheden die praktijkbeoefenaren zien om de kennis uit de profielen in hun organisatie en veranderproces te gebruiken. Volgens mij zijn er drie manieren van kijken naar en werken met de methodiek denkbaar:

1. Survey resultaten als 'meting', als model of beschrijving van een situatie en als uitgangspunt voor sturing of interveniërende activiteiten vanuit de top of degenen met meer macht: (*dezelfde*) dingen beter doen, of 'meer van hetzelfde' (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974).
2. Survey resultaten als leerhulpmiddel dat perspectiefverschillen zichtbaar en bespreekbaar kan maken, aanleiding is om samen na te denken over meervoudige werkelijkheden en deze te begrijpen en een ingang biedt voor andere manieren van handelen voor managers en medewerkers (*dingen anders doen*).
3. Survey resultaten als in interactie geconstrueerde werkelijkheden die behulpzaam zijn voor reflectie op en gezamenlijke betekenisgeving aan bestaande werkelijkheidsdefinities over organiseren en veranderen en gezamenlijke creatie van nieuwe werkelijkheden (*andere dingen doen*), zie Figuur 6.2.

Dezelfde dingen beter doen

Dingen anders doen

Andere dingen doen



**Figuur 6.2:** Drie patronen in het werken met de surveymethodiek

In het eerste patroon wordt de methodiek gezien als een meetinstrument. De methodiek maakt de ‘negatief en positief scorende aspecten’ van de organisatie en veranderingen inzichtelijk. Profielen uit de survey bieden mogelijkheden voor reflectie op de effectiviteit van veranderingmanagement. Het kan bijdragen aan een betere sturing vanuit het management. In het tweede patroon wordt de methodiek gezien als leerhulpmiddel. Het geeft inzicht in perspectiefverschillen op de organisatie en het veranderproces. Door met elkaar in gesprek te gaan over de uitkomsten ontstaat over en weer begrip van elkaars perspectief. Dat biedt mogelijkheden om te werken aan nieuwe manieren van handelen voor zowel managers als medewerkers. Het derde patroon ten slotte is de methodiek input voor reflectie, dialoog en leren. Er wordt gereflecteerd op het waarom

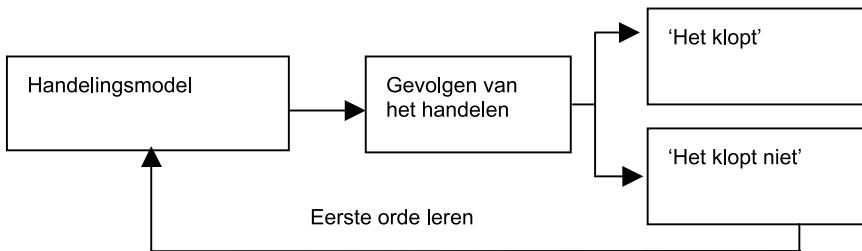
achter het eigen denken en handelen en op de manier waarop mensen omgaan met elkaar. Samen wordt er gezocht naar nieuwe uitgangspunten voor denken en handelen.

## 6.4.2 Eerste, tweede en derde orde leren

Boeiend zijn de parallellen tussen deze drie patronen en drie perspectieven op leren: eerste orde, tweede orde en derde orde leren.

### 6.4.2.1 Eerste orde leren: ontdekken en herstellen van fouten

In eerste orde leerprocessen worden fouten ontdekt en hersteld, vanuit een eigen arsenaal aan kennis en ervaring (Boonstra, 2000). Het doel is verbeteren, waarbij de dominante definitie van organiseren in stand wordt gehouden. Verbetering vindt plaats binnen de bestaande context, het bestaande handelingsmodel en de achterliggende assumpties (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Wanneer resultaten van dergelijke sturende handelingen de bedoelde resultaten opleveren, dus kloppen met de achterliggende assumpties die de handelingen bepalen en motiveren, worden ondernomen handelingen bekrachtigd (zie Figuur 6.3).

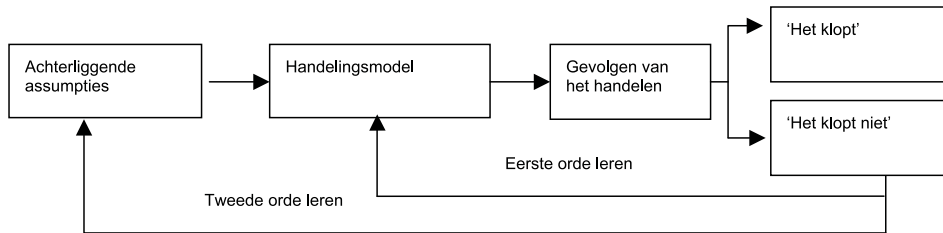


**Figuur 6.3:** Eerste orde leren (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1995)

Als de resultaten van handelingen niet kloppen met de achterliggende assumpties en mensen stellen hun handelingsmodel bij met als doel verandering te realiseren, vindt er eerste orde leren plaats. Dan is geleerd dat onze handelingen niet effectief zijn en een nieuw handelingsmodel wordt uitgetoetst, binnen het heersende denkkader en de achterliggende assumpties. Deze manier van leren levert vooral korte termijn resultaten op (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1992; Korth, 2000). Het gaat om verandering op het niveau van handelingsregels, die voorschrijven hoe organisatieleden zich moeten gedragen en aangeven wat er moet worden gedaan. De handelingsregels worden veranderd, maar niet de achterliggende assumpties achter de handelingsregels (Wierdsma, 2004).

### 6.4.2.2 Tweede orde leren: reflecteren op denken en handelen

Door profielen van organiseren en veranderen te bespreken, perspectiefverschillen proberen te begrijpen en het handelen op basis daarvan te herdefiniëren, wordt tweede orde leren gestimuleerd. In tweede orde leerprocessen stellen mensen hun eigen interpretatie van een situatie en de achterliggende assumpties ter discussie en reflecteren op het eigen denken en handelen: de manier waarop zij observeren en interpreteren, problemen definiëren, analyseren en conceptualiseren, handelen en interacteren (Schön, 1983; Boonstra, 2000; zie Figuur 6.4).



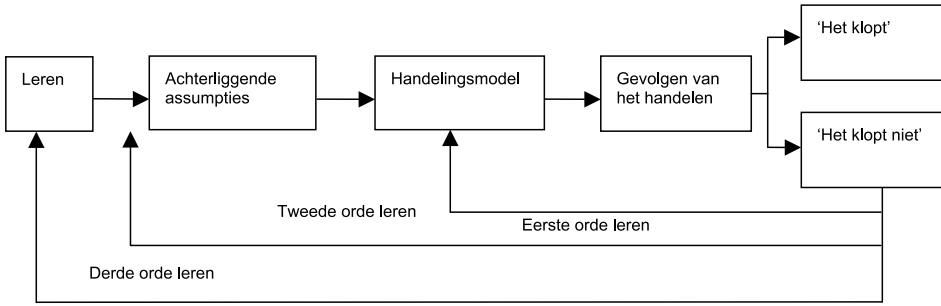
**Figuur 6.4:** Tweede orde leren (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1995)

Bij tweede orde leren kijken we buiten onze denkkaders in het zoeken naar oplossingen en stellen we deze denkkaders bij. Daardoor maken we fundamentele veranderingen of vinden of creëren nieuwe problemen die opgelost moeten worden (Stacey, 1996; Korth, 2000). Het gaat er bijvoorbeeld om de *espoused theories*, de attitude of 'waarden' die we aanhangen en waarvan we vinden dat we die na (zouden) moeten streven, tot handelingsmodel te maken door nieuwe vaardigheden te leren en ons nieuwe waarden eigen te maken (Argyris, 2004). Dat betekent dat de onderliggende normen, beleid en doelstellingen, de *governing variables*, worden veranderd en we pas daarna onze acties veranderen (Argyris, 1992; Argyris & Schön, 1978). Het gaat hier om verandering op het niveau van de inzichten die ten grondslag liggen aan regels en de principes hierachter: onze overtuigingen over organiseren, managen en veranderen achter het handelen, worden betwijfeld (Wierdsma, 2004). Er vindt een transitie of gedaanteverwisseling plaats, van een kenbare definitie of toestand van de organisatie naar een bekende en nieuwe toestand, over een bepaald tijdsbestek. Het gaat erom de oude manieren van handelen los te laten en te komen tot een nieuwe, gewenste toekomst (Ackerman, 1986; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

In de praktijk blijkt tweede orde leren moeilijk: het is lastig om routinematig te handelen naar onze *espoused values*. De reden daarvan is dat we ons vaak niet bewust zijn van het verschil tussen *espoused values* en *values in use* (Argyris, 2004). Het profiel wordt gezamenlijk geïnterpreteerd, er is aandacht voor verschil en er wordt gezocht naar nieuwe manieren van handelen. Toch worden de assumpties achter het handelen niet expliciet bespreekbaar gemaakt. Achterliggende veronderstellingen die ten grondslag liggen aan overtuigingen en principes die het handelen van het management sturen, worden daardoor niet veranderd. De vermeende noodzaak van kaderstelling bijvoorbeeld, wordt niet onderzocht en veranderd. Paradigma's blijven bestaan. Multiparadigmatisch kijken leidt tot veelzijdige perspectieven doordat mensen vanuit verschillende paradigma's naar de werkelijkheid kijken. Daardoor kunnen spanningen ontstaan en kan het lastig zijn om tot overeenstemming te komen over probleemdefinities (Feltmann, 1984).

### 6.4.2.3 Derde orde leren: denken, handelen, reflecteren op leren gecombineerd

In het derde patroon wordt gereflecteerd op organiseren, veranderen en leren. Het gaat om leren over de manier waarop we leren: derde orde leerprocessen (Argyris, 1978; Argyris, 1996; Nonaka, 1995; Argyris, 2004, zie Figuur 6.5).



**Figuur 6.5:** Derde orde leren (Argyris & Schön, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1995; Argyris & Schön, 1996; Argyris, 2004)

Vanuit deze visie wordt gepleit voor een hoger abstractieniveau en wordt geconstateerd dat mensen vanuit bepaalde of verschillende paradigma's naar de wereld kijken. Er wordt nagedacht over welke problemen en vraagstukken dit met zich meebrengt en hoe kaderverruiming of paradigmaverandering kan worden gerealiseerd (Feltmann, 1984). De achterliggende veronderstellingen van actoren in veranderprocessen worden achterhaald en bespreekbaar gemaakt. Het 'profiel' uit de survey is een hulpmiddel om reflectie- en betekenisgevingprocessen op gang te brengen. Vanuit sociaal interpretatief perspectief (zie paragraaf 2.4) kunnen we de uitkomsten beschouwen als verschillende werkelijkheden die op basis van interactie zijn gecreëerd. De uitkomsten kunnen als hulpmiddel dienen voor het zichtbaar maken van assumpties van betrokkenen over organiseren en veranderen en over elkaar. Daarmee kan de methodiek bijdragen aan reflecteer- en leerprocessen op de eigen manieren van denken en handelen en in interactie lerend vernieuwen (Boonstra, 2000). Derde orde leren sluit aan bij derde of n-de orde veranderprocessen, waarin sprake is van transformatie of evolutie.

#### 6.4.2.4 Leren en de survey methodiek

Het eerste orde leerperspectief sluit aan bij het eerste patroon: Verandering wordt effectiever gemaakt door te sturen, vanuit de geldende werkelijkheidsdefinitie van het management. Survey bevindingen dragen bij tot eerste orde leren wanneer ze aanleiding zijn tot reflectie op de effectiviteit van management en leiden tot afspraken over betere sturing. Er wordt gezocht naar manieren om situaties te verbeteren *binnen* de dominante definitie van organiseren en veranderen.

Tweede orde leren vinden we terug in de tweede benadering van de survey methodiek. Door met elkaar in gesprek te gaan stellen mensen hun interpretatie van de verandercontext ter discussie en leren de interpretaties van anderen begrijpen. Er wordt geaccepteerd dat anderen op een andere manier naar dezelfde werkelijkheid kijken. Dat zorgt voor een besef van een meervoudige werkelijkheid. Mensen reflecteren op het eigen handelen en stellen het handelen bij: er worden andere dingen dan voorheen gedaan.

In het derde perspectief ten slotte vindt er in dialoog reflectie plaats op de manier waarop mensen met elkaar omgaan en de werkelijkheidsdefinities die de omgang beïnvloeden. Mensen stellen hun samen gecreëerde werkelijkheidsdefinities ter discussie en creëren in een gezamenlijk leerproces nieuwe definities van organiseren en veranderen.

Er is het besef dat mensen samen een eigen werkelijkheid hebben gemaakt en in dialoog een nieuwe werkelijkheid kunnen maken.

## 6.5 Drie handelingspatronen

### 6.5.1 Patroon I: dezelfde dingen beter doen

In deze paragraaf behandel ik respectievelijk de perspectieven van praktijkbeoefenaren op het profiel van organiseren en veranderen, achterliggende assumpties en het handelingsmodel binnen het patroon van dezelfde dingen beter doen.

#### **Box 6.1: Een gesprek in één van de case organisaties**

In een businessunit van een organisatie worden door de medewerkers van een bepaalde afdeling verschillende problemen ervaren. Onderzoek laat zien dat een deel van de problemen zich concentreert rond de regels en richtlijnen die aan hun werk verbonden zijn, rond het nakomen van de door het moederbedrijf opgelegde voorschriften, rond de kwaliteit van de door het moederbedrijf geleverde producten en rond de verhoudingen tussen de business unit enerzijds en de moederorganisatie anderzijds. Ook het management van de businessunit loopt tegen deze problemen aan. In een gesprek met het managementteam van de gehele organisatie, waarvan ook de directie deel uitmaakt, probeert de lijnmanager van de businessunit de problemen aan de orde te krijgen en bespreekbaar te maken, met als bedoeling om samen na te denken over oplossingen.

Deelnemer	Gesprek
Topmanager	'Het probleem kan misschien wel opgelost worden, maar niet binnen een maand. Dan kun je beter stoppen met zenden en vragen: 'kom je er verder mee'. En beseffen dat het binnen een maand misschien niet opgelost kan worden. Je maakt een keuze voor een bepaalde focus. Dat betekent dat je niet al je produktverbeteringen op kunt pakken'.
Lijnmanager	'Dan moet je dus als MT doorcommuniceren welke keuzes je maakt. Als het gebeurt, moet je kijken op voorhand hoe je het kunt oplossen, samen met de mensen'
Topmanager	Het probleem is dat iedereen een bepaald perspectief heeft over de ander: het zijn allemaal lulletjes'.
Topmanager	'Daar zijn we allemaal schuldig aan. Daar moeten we met elkaar over praten'.
Topmanager	'Dus met elkaar in gesprek gaan ..'
Topmanager	'Maar met mate, want als we er te veel tijd aan besteden dan ..'
Topmanager	'Dat heb ik gedaan: ik heb gekeken naar de tijd, ik heb mensen toegevoegd en toen heb ik richtlijnen voor het gesprek opgesteld'.
Topmanager	'Dat heb ik ook gedaan, maar dat was nu juist waar de vergadercultuur vandaan kwam'.
Topmanager	'Wat gaan we nu concreet doen?'

Deelnemer	Gesprek
Topmanager	'De vraag is: kunnen we het volhouden om het bespreekbaar te maken. Ik wil het wel, maar kunnen we het wel. Wat ik probeer te zeggen is dat we niet voor die keuze komen te staan. Als ik een keuze moet aangeven, moet ik zeggen: 'ik weet het niet'.
Lijnmanager	'Hoe zit het met de vorige vraag: moet je als directie beslissingen nemen of doe je het met elkaar'.
Topmanager	'Het is geen probleem om bij elkaar te komen.
Topmanager	'Het is actueel, herkenbaar, zit ook in andere delen van de organisatie'.
Topmanager	'Ik zie veel overeenkomsten, dus we kunnen met elkaar aan de slag'.
Topmanager	'Maar we moeten wel verder, hebben niet de keuze om er lang bij stil te staan'.

## Perspectief op profiel van organiseren en veranderen

Het patroon dat ik tijdens de samenwerking met mensen in de organisaties overwegend heb ervaren, is een patroon waarin het 'profiel' van organiseren en veranderen dat uit de ingevulde vragenlijsten ontstaat, wordt gezien als een objectieve weergave van de werkelijkheid op basis waarvan interventies kunnen worden gepleegd in het proces (zie Box 6.1<sup>22</sup>). Het profiel geeft inzicht in de negatief en positief geëvalueerde kenmerken van de organisatie en het veranderproces en wordt door top of middenmanagement gezien als informatie over de situatie in de organisatie die behulpzaam kan zijn om veranderingen beter te sturen en te regelen. Het doel van deze sturende activiteiten is om de 'werkelijkheid' in het profiel te veranderen naar een door het management meer gewenste werkelijkheid. Dit doet het management vanuit haar veronderstellingen over 'wat zou moeten'. Het hoger management corrigeert het systeem daar waar zij dat nodig achten en op zo'n manier dat het systeem weer voldoet aan de door hen gestelde eisen. Mensen en organisaties worden in dit perspectief gezien als onafhankelijk en gescheiden van elkaar. De organisatie wordt gezien als een 'ding, een entiteit die te besturen valt en mensen in de organisatie worden gezien als capaciteitsleveranciers (Hosking, 1999; Hosking, 2004; zie paragraaf 2.2.4).

Mijn ervaring is dat terugkoppeling van de resultaten vanuit dit perspectief, zo die al plaatsvindt, gebeurt vanuit een ander oogmerk dan vanuit de gedachte om perspectiefverschillen bespreekbaar te maken en betekenis te geven aan definities van organiseren en veranderen. Terugkoppeling wordt meer gezien als een verplichting die is gemaakt naar medewerkers toe. Daarnaast dient terugkoppeling om de sturingsinformatie verder te verhelderen en concretiseren en nieuwe initiatieven van het management te legitimeren. Het perspectief op de uitkomsten, de veranderingen en de maatregelen die nodig zijn, blijft eenzijdig. Interpretatie van het profiel vindt plaats vanuit de betekenis die het management er aan toekent. De activiteiten die zij vervolgens onderneemt, zijn bedoeld om management van veranderingen effectiever te

22 Alle voorbeelden in dit proefschrift zijn letterlijke weergaven van gesprekken in één van de zeven case organisaties.



maken door het veranderproces op het veranderproces op een betere manier te gaan sturen vanuit een machtsperspectief. Het gaat hier om logische aanpassingen van normale activiteiten: verbeteren of corrigeren van 'wat is' (Ackerman, 1986) of 'meer van hetzelfde'. Dit wordt gedaan binnen de bestaande 'dominante logica' die het handelen stuurt: het paradigma, cognitieve model of schema dat overtuigingen, theorieën, vaardigheden en criteria bevat die door persoonlijke ervaringen zijn ontwikkeld (Bouwen, 1995; Prahalad & Bettis, 1996).

### **Achterliggende assumpties: monoparadigmatisch**

Dit handelingsmodel of de logica die het handelen bepaalt, is niet altijd gelijk aan de theorie of waarden die mensen beweren na te streven. Het handelingsmodel is een soort programma dat handelen stuurt en er voor zorgt dat het routinematig wordt. We hoeven ons handelen hierdoor niet iedere keer ter discussie te stellen en niet na te denken over verschillende handelingsmogelijkheden (Argyris, 2004). Mensen kijken vanuit de veronderstellingen die binnen deze logica passen, naar het profiel dat uit het onderzoek resulteert. Vanuit deze zelfde logica wordt vervolgens nagedacht over de manier waarop omgegaan wordt met de resultaten. Het handelingsmodel zorgt er voor dat we snel kunnen handelen, maar heeft als keerzijde dat we niet stilstaan bij wat we doen. We laten de bestaande uitgangspunten die ons handelen sturen intact, omdat we anders de controle verliezen (Argyris, 2004). Vernieuwing van de organisatie biedt mogelijkheden voor een nieuw perspectief op organiseren, maar zo'n nieuw perspectief kan vanuit de dominante logica niet worden begrepen. Pogingen tot vernieuwend handelen stranden vervolgens door onbegrip en door vaste routines in technologie en menselijk handelen (Fruytier, 1994; Boonstra, 2000). De manier van handelen bevestigt het handelingsmodel en dit hindert ons te leren. Leren blijft hier beperkt tot eerste orde leren: We blijven hetzelfde doen, weliswaar steeds beter, maar binnen het bestaande handelingsmodel (Argyris, 2004). De manier van omgaan met onderzoeksresultaten door het verandermanagement, binnen het bestaande handelingsmodel representeert een monoparadigmatisch perspectief (Feltmann, 1984), dat in dit geval ingevuld wordt vanuit machtsdenken. Een monoparadigmatisch perspectief zoekt oplossingen voor problemen binnen de veronderstellingen van het eigen paradigma. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in meer aandacht voor klassieke bestuurskundige modellen, meer aandacht voor het interne of externe politieke krachtenveld en bestaande sturingsmodellen, Het handelingsmodel: verbeteren van de effectiviteit van acties

Er wordt vanuit een monoparadigmatisch en op macht gebaseerd denkparadigma veel vertrouwen gesteld in de opinie van experts die inzicht hebben in de te besturen entiteit en die adviezen kunnen geven over correctieve acties en interventies. Een veronderstelling is bijvoorbeeld dat het, om innovatie mogelijk te maken, nodig is om macht en invloed te verkrijgen om weerstand tegen verandering te overwinnen (vgl. Pfeffer, 1992). Deze 'traditionele' denkwijze over organiseren en veranderen legt een sterke nadruk op externe controle door managers. De bedoeling hiervan is om verstoringen te vermijden door het design van de organisatie of het veranderproces en de bijbehorende procedures en systemen aan te scherpen en te perfectioneren (Wierdsma, 2004). Communicatie is in dit perspectief 'beter uitleggen van wat we aan het doen zijn' (Hajer, 2000). Het management poogt mensen er met behulp van informatie en argumenten van te overtuigen dat een verzoek of voorstel uitvoerbaar en relevant is om de door haar gestelde doelen te behalen, door verklaringen, logische argumenten

en feitenbewijs te geven (Yukl, 2004). Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer gegevens uit een analyse of onderzoek worden gebruikt om beslissingen te onderbouwen of te legitimeren met als doel mensen te overtuigen en perspectiefverschillen tegen te gaan. Vooral externe experts kunnen hierbij behulpzaam zijn door gegevens te verzamelen en fungeren (soms louter) als legitimatie voor impopulaire maatregelen. Degenen met de informatie en kennis over feiten zijn degenen die in staat zijn invloed uit te oefenen. Soms worden dergelijke gegevens gebruikt voor een ander doel dan waarvoor ze verzameld werden. Manipulatie en presentatie van feiten en analyse zijn vaak elementen van een strategie om effectief macht uit te oefenen (Pfeffer, 1992). De eisen van het management en opvattingen over ‘wat zou moeten’ en ‘hoe het zou moeten’ staan daarbij niet ter discussie. Er is weinig aandacht voor perspectiefverschillen, veronderstellingen van verschillende betrokkenen over organiseren en veranderen en interactieprocessen van betekenisgeving tussen perspectieven. Ingrijpen vindt planmatig plaats, ook wanneer medewerkers wel worden betrokken bij dit proces.

### 6.5.2 Patroon II: dingen anders doen

Achtereenvolgens komen in deze paragraaf aan de orde perspectieven van praktijkbeoefenaren op het profiel van organiseren en veranderen, achterliggende assumpties en het handelingsmodel binnen het patroon van dingen anders doen.

#### **Box 6.2: Een gesprek in één van de case organisaties**

Medewerkers in een team klagen al een tijd over gebrek aan mogelijkheden om gedachten en ideeën in te brengen over veranderingen en over het taboe dat er lijkt te bestaan op het geven van kritiek op de veranderplannen van het management. Na een periode waarin argumenteren de boventoon voert, besluit het management het over een andere boeg te gooien en te luisteren naar de tegenwerpingen van medewerkers. Tijdens een gezamenlijke bijeenkomst wordt aan de hand van citaten samen gesproken over de klachten van medewerkers over het gebrek aan inbreng en mogelijkheden voor kritiek en de verandering daarin.

Deelnemer	Gesprek
Medewerker	‘Het gaat nu veel beter, veel van de negatieve citaten die je hebt laten zien geven vooral de situatie van twee maanden geleden weer’.
Medewerker	‘Ik herken de citaten anders heel goed!’
Medewerker	‘Ja, maar je bent er ook een tijd niet geweest en hebt de ontwikkeling van de laatste tijd niet meegemaakt’.
Medewerker	‘Wat vinden jullie als externen er nu van dat de stemming nu zo anders is?’
Lid onderzoeksgroep	‘Tja, we waren eigenlijk uitgegaan van wat er in augustus is besproken en hadden allebei het gevoel dat er een boel uitgepraat moest worden..’
Medewerker	‘Hoe kan dat, dat het nu zo anders gaat?’
Lid projectgroep	‘Ja, wij hebben als projectgroep natuurlijk ook wel gemerkt dat het niet zo goed ging, we hebben onze ogen niet in onze zak. Veel van de dingen die jullie aangaven, ja, daar hadden jullie ook best wel gelijk in. Daar hebben we van geleerd’.

Deelnemer	Gesprek
Medewerker	'Wat ik mooi vind is dat je op het gebied van dit project nu je mond open mag doen en mag zeggen wat je vindt zonder dat iemand je neersabelt'.
Medewerker	'Eerder waren we uit elkaar gespat, ieder zat ergens anders. Nu zijn we meer naar elkaar toe gegroeid. De één wel meer dan de ander, maar het gebeurt wel'.

## Perspectief op profiel van organiseren en veranderen

In het tweede patroon wordt het profiel uit de survey gezien als patroon dat verschillende opvattingen over de werkelijkheid zichtbaar maakt (zie Box 6.2). Op basis van het profiel wordt de werkelijkheid bespreekbaar gemaakt en een andere aanpak gekozen. Ook hier geeft het profiel inzicht in wat betrokkenen wèl en wat zij niet goed vinden in de organisatie en het veranderproces. Verder geven de profielen inzicht in perspectiefverschillen van groepen in de organisatie. De resultaten worden gezien als subjectieve interpretatie van de werkelijkheid van verandering. Het laat verschillen in die werkelijkheden zien en vormt een uitgangspunt voor gezamenlijke betekenisgeving en begrip. Door met elkaar in gesprek te gaan over profielen en perspectiefverschillen, krijgen betrokkenen zicht op elkaars perspectieven. Dit kan bijdragen aan het creëren van wederzijds begrip, samenwerking en eensgezindheid. Er ontstaat inzicht in vraagstukken en wordt samen nagedacht over oplossingen voor problemen en verbeteractiviteiten.

### Achterliggende assumpties: multiparadigmatisch

We kunnen in dit tweede patroon verschillende manieren van kijken herkennen: functionalistische, maar ook interpretatieve en humanistische inzichten. Interpretatieve inzichten herkennen we in de nadruk op het bestaan van subjectieve werkelijkheden. Er wordt van uit gegaan dat er verschillende subjectieve perspectieven bestaan op de organisatie en het veranderproces. De manier van werken is er op gericht om problemen op te lossen door de subjectief beleefde werkelijkheden te veranderen naar een meer gewenste werkelijkheid of door meer begrip te creëren voor verschil of compromissen te sluiten. Door deze perspectiefverschillen bespreekbaar te maken, wordt het ontstaan van wederzijds begrip en een gedeeld perspectief beoogd. Vaak vervult het management hierin een leidende rol en geeft de kaders aan waarbinnen de gewenste werkelijkheid wordt geformuleerd. Hierin zien we functionalistische uitgangspunten terug. De nadruk op, onder andere, persoonlijke ontplooiing, ontwikkeling en 'zelfactualisatie' van medewerkers, zoals bijvoorbeeld binnen *Human Resources* benaderingen, reflecteert humanistische denkwijzen. De werkwijze representeert hiermee manieren van denken en handelen vanuit verschillende paradigma's, een multiparadigmatisch perspectief.

### Het handelingsmodel: nieuwe actieperspectieven

Een dergelijke multiparadigmatische werkwijze vinden we onder meer terug in het ontwikkelperspectief (zie paragraaf 1.4.2.3) op organiseren en veranderen. Hierin wordt

er samen betekenis gegeven aan de resultaten en samen nagedacht over oplossingsalternatieven. Het doel van deze activiteiten is om de ‘werkelijkheid’ te veranderen naar een meer gewenste werkelijkheid. Voorbeelden van deze aanpak geeft Bennebroek Gravenhorst (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Het is de bedoeling om veranderingen effectiever te maken door andere activiteiten te gaan ondernemen dan voorheen en door medewerkers meer in het proces te betrekken. De nadruk ligt op gezamenlijkheid, het betrekken van medewerkers in het meedenken over alternatieve handelingswijzen en gebruik te maken van hun kennis. Het management geeft participatief sturing aan veranderprocessen en mensen worden uitgedaagd om mee te denken en mee te sturen, bijvoorbeeld in projectgroepen. Het management bepaalt de grenzen aan de oplossingsrichtingen en scheidt de kaders waaraan oplossingen moeten voldoen. Deze manier van omgaan met de profielen is goed bruikbaar in tweede orde veranderprocessen (Boonstra, 2000), waarin mensen in organisaties kunnen kiezen tussen verschillende mogelijke definities van de organisatie.

### **6.5.3 Patroon III: andere dingen doen**

Hier komen aan de orde de perspectieven van praktijkbeoefenaren op het profiel van organiseren en veranderen, achterliggende assumpties en het handelingsmodel vanuit een perspectief van andere dingen doen en nieuwe werkelijkheden creëren.

#### **Perspectief op profielen van organiseren en veranderen**

Vanuit het derde patroon wordt het profiel van verandervermogen gezien als een intersubjectieve interpretatie van veranderen. Evenals in het patroon ‘dingen anders doen’ wordt er erkend dat elk van de betrokkenen een eigen perspectief heeft op de organisatie en het veranderproces en worden deze perspectieven gedeeld. Met andere woorden: mensen accepteren dat ze een bepaalde manier van kijken hebben of hadden tijdens het invullen van de vragenlijsten en delen deze perspectieven met elkaar. Het profiel wordt gezien als een samen met bepaalde anderen uit de ‘groep’ ofwel intersubjectief gecreëerde werkelijkheid. Er vindt gezamenlijke reflectie plaats op verandering, processen en op de manier waarop actoren daarin samenwerken. Op basis daarvan gaan zij samen andere dingen doen<sup>23</sup>. Aan de verschillende werkelijkheden liggen bepaalde assumpties ten grondslag. Een belangrijk verschil met het vorige patroon is dat deze achterliggende assumpties expliciet worden gemaakt. Dat gebeurt door ze bespreekbaar te maken in het proces van samen reflecteren op de onderzoeksresultaten. Het profiel wordt niet meer gezien als een objectieve weergave van de werkelijkheid of subjectieve interpretatie van een werkelijkheid. Het wordt gezien als een hulpmiddel ten behoeve van het creëren van een werkelijkheid, een intersubjectieve interpretatie van veranderen als iets dat je samen doet. De bedoeling van het bespreekbaar maken van de resultaten vanuit dit perspectief is om de achtergronden van gecreëerde werkelijkheden te achterhalen en begrijpen en het samen ter plekke creëren van een nieuwe werkelijkheid.

#### **Achterliggende assumpties: metaparadigmatisch**

Er wordt van uit gegaan dat mensen en groepen in organisaties op basis van hun ervaringen in interactie met anderen, een eigen werkelijkheid hebben gecreëerd van

---

<sup>23</sup> Het datamateriaal bood geen gesprek dat volledig en representatief was voor ‘andere dingen doen’

waaruit zij denken en handelen. Die werkelijkheid ontstaat op grond van allerlei ervaringen die mensen en groepen hebben met anderen en waaraan zij gezamenlijk een betekenis toekennen. Deze intersubjectieve betekenissen die mensen aan hun wereld geven, hangen samen met bijvoorbeeld de manier waarop zij in die wereld staan, keuzes maken, omgaan met elkaar en samenwerken of juist niet samenwerken aan veranderingen. Dit proces gaat verder dan reflecteren op de principes die het handelen richten. Het proces vindt niet plaats vanuit een specifiek paradigma en maakt eveneens geen gebruik van veronderstellingen vanuit verschillende paradigma's. Het reflecteert op de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het denken en handelen, dus het paradigma van waaruit de deelnemers aan het proces kijken: het is metaparadigmatisch (Feltmann, 1984; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

### **Het handelingsmodel: nieuwe werkelijkheden creëren**

Bij 'andere dingen doen' gaat het om verandering van een kenbare definitie en constructieregels naar een niet gekende definitie en spelregels, een totaal nieuwe toestand (van zijn). Dit wordt aangewakkerd door een verandering in de overtuiging en het bewustzijn van mensen van wat mogelijk en nodig is in de organisatie. Zo'n nieuwe toestand is onbekend tot hij vorm begint te krijgen. Het ontstaat veelal uit het onvermogen om, vanuit de huidige denk- en handelwijze, om te gaan met eisen vanuit de omgeving (Ackerman, 1986; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Dergelijke processen zijn niet te sturen of af te dwingen. Ze kunnen plaatsvinden wanneer gedachten voor vernieuwing worden verspreid en gedeeld in politieke en sociale interactieprocessen die vaak in conflict zijn met formele organisatieprocedures. Leren en vernieuwen vallen hier samen in een interactief proces van actoren. Feedbackprocessen worden zichtbaar, interactie tussen actoren komt op gang en verschillende stemmen klinken vanuit meervoudigheid en variëteit. In dit proces worden betekenissen en veronderstellingen zichtbaar en komen er processen van handelen, reflecteren en leren op gang. In dialoog wordt er gezamenlijk betekenis gegeven (Boonstra, 2000) en worden nieuwe werkelijkheden gecreëerd.

### **6.6 Drie perspectieven op de werkelijkheid, organiseren en veranderen**

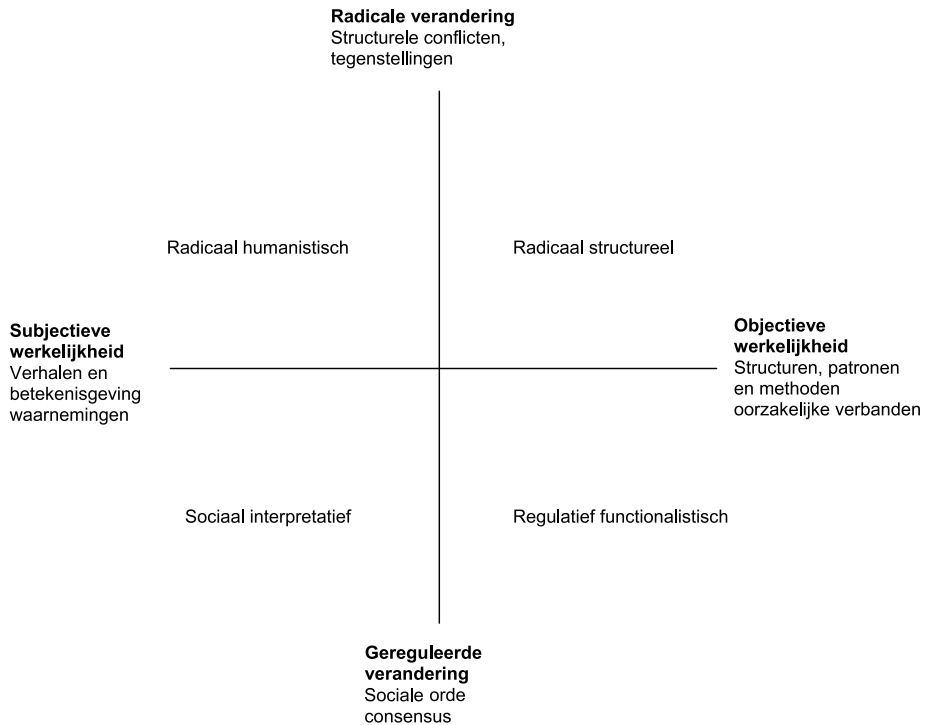
Opvallend in de drie manieren van kijken die uit het werken met de profielen naar voren is gekomen, is de spanning tussen 'objectief' en 'subjectief' kijken. In de case studies merk ik dit wanneer er een neiging bestaat bij verandermanagers om de bevindingen te zien als een bevestiging van hun vermoedens van wat er objectief gaande is. Ze zien de profielen dan als een uitgangspunt om harder te gaan sturen. Ik merk ook dat wanneer er de neiging bestaat om de bevindingen voor waar aan te nemen, het vervolgens moeilijk is voor verandermanagers om te bedenken hoe ze met de resultaten om kunnen gaan. In beide gevallen lijkt er niets te veranderen. Dat is voor mij een stimulans om op zoek te gaan naar andere perspectieven en manieren van omgaan met onderzoek en onderzoeksbevindingen. Naarmate mijn perspectief op onderzoek verandert, merk ik dat het lastiger wordt om tot overeenstemming te komen over de uitgangspunten van de methodiek en het bespreekbaar maken van de bevindingen. Ik merk ook dat het moeilijk is om te praten over terugkoppeling van onderzoeksresultaten en over leren en reflecteren wanneer de methodiek in de organisatie wordt gezien als een meetinstrument en van mij wordt verwacht dat ik informatie lever op basis waarvan het management de veranderingen kan bijsturen en problemen kan aanpakken.

De literatuur helpt me om meer inzicht te krijgen in waar deze verschillende manieren van kijken vandaan komen en helpt me om te begrijpen hoe ze de manier van denken en handelen van mensen in organisaties, maar ook mijn eigen manieren van onderzoek doen en de rol die ik als onderzoeker inneem, beïnvloeden. In de volgende paragrafen en in het case onderzoek probeer ik deze spanning tussen verschillende manieren van kijken verder te problematiseren. Achtereenvolgens komen aan de orde perspectieven op de werkelijkheid, perspectieven op organiseren en perspectieven op veranderen.

### 6.6.1 Perspectieven op de werkelijkheid

Opvallend in de manieren waarop mensen in organisaties naar de methodiek kijken is de wijze waarop zij het resulterende profiel zien: als een objectieve weergave van de werkelijkheid, als een subjectieve interpretatie van verandering, of als een intersubjectieve interpretatie van de werkelijkheid. Daarmee kom ik op inzichten die de werkelijkheid benaderen vanuit objectieve, subjectieve en intersubjectieve interpretaties (zie Wierdsma, 2004).

Burrell en Morgan (Burrell & Morgan, 1979) beschrijven de epistemologische assumpties met betrekking tot veronderstellingen van wetenschappers over de essentie van het fenomeen dat ze bestuderen onder meer aan de hand van de vraag 'ligt de te bestuderen werkelijkheid buiten het individu en is het daarmee objectief van aard, of is het te bestuderen fenomeen het product van menselijk bewustzijn, dus subjectief?' Perspectieven op de aard van mensen en de relatie tussen mensen en hun omgeving, als subject of object van onderzoek, hangen hier direct mee samen. Vanuit een objectivistisch perspectief wordt verondersteld dat mensen op situaties reageren op een mechanistische of zelfs deterministische manier. Mensen en hun ervaringen worden gezien als het product van hun omgeving en mensen kunnen worden geconditioneerd, beïnvloed en gemanipuleerd door externe omstandigheden. Subjectieve perspectieven anderzijds beschouwen mensen als de creator van hun omgeving, als *master* in plaats van *puppet*. Burrell en Morgan combineren deze perspectieven op de werkelijkheid en op de aard van de mens in vier sociologische paradigma's die ten grondslag liggen aan de manier waarop theoretici en praktijkbeoefenaren de wetenschap, de sociale wereld, organisaties en veranderprocessen benaderen. Deze zijn gebaseerd op twee centrale dimensies (zie Figuur 6.6). De eerste dimensie zet een subjectief perspectief op de wereld waarin verhalen en betekenisgeving belangrijk zijn, af tegen een perspectief van een objectief te kennen wereld waarin het draait om structuren, patronen, methoden en oorzakelijke verbanden. Op deze dimensie ligt in dit hoofdstuk de nadruk. De tweede dimensie contrasteert regulatie met radicale verandering. Op de dimensie regulatie - radicale verandering richt regulatie zich op de status quo, sociale orde, consensus, sociale integratie en cohesie, solidariteit, bevrediging van individuele of systeembehoeften en de actuele werkelijkheid. Radicale verandering richt zich op radicale verandering, structureel conflict, manieren van overheersen, tegenstellingen, emancipatie, deprivatie en potentialiteit. De vier verschillende paradigma's of veronderstellingen van theoretici en praktijkbeoefenaren over de werkelijkheid die uit de twee dimensies ontstaan, zijn behulpzaam bij het begrijpen van theoretische uitgangspunten en de achterliggende assumpties daarvan.



**Figuur 6.6:** Vier sociologische paradigma's die ten grondslag liggen aan de manier waarop de wetenschap en de sociale wereld benaderd kunnen worden (ontleend aan Burrell & Morgan, 1979, p. 22)

### 6.6.1.1 Functionalistische perspectieven

Functionalistische perspectieven scheiden het subjectieve en het objectieve en gaan ervan uit dat er buiten de mens een objectief te kennen werkelijkheid is (Wierdsma, 1999). Objectieve kennis bestaat uit de logische inhoud van theorieën, veronderstellingen en gissingen. De betekenis van deze objectieve wereld is niet afhankelijk van de subjectieve interpretatie van mensen, maar staat daar los van. Vanuit functionalistische wetenschapsopvattingen kunnen 'metingen' worden gebruikt om deze feiten en de relaties ertussen te ontdekken en vast te leggen, in oorzakelijke verbanden, wanneer ze voldoende onderbouwd en geëxpliciteerd zijn. Wanneer kennis voorspelbaar, verklaarbaar, betrouwbaar en objectief is, wordt daaraan grote waarde gehecht. Ze streven naar generieke kennis, kennis uit een specifieke context die toegepast wordt in andere contexten. De objectieve kennis wordt weergegeven in een theorie of model, dat kan worden getoetst aan de werkelijkheid en een bepaalde mate van waarheid of validiteit representeert. Dat model of de theorie representeert een objectieve waarheid die in elke situatie toepasbaar is. Ze ontkennen daarom de invloed van (sociale) context, tijd of observator (Wierdsma, 1999, Wierdsma, 2004). 'De omgeving' wordt vanuit dit

perspectief gezien als monolithisch, singulier en vaststaand. Door 'de omgeving' apart te benoemen wordt al gesuggereerd dat omgeving los staat van mensen en hun denken en handelen (Weick, 1995). Ook het perspectief dat in functionalistische benaderingen gehanteerd wordt op individuen, groepen en organisaties is singulier, als een soort context of 'ding' waarin activiteiten en intergroepsrelaties plaatsvinden. Context wordt gezien als gescheiden van de activiteiten zelf, als een soort entiteiten met een eigen bestaansrecht. Daardoor kan ook verandering gezien worden als een 'ding' dat gepland kan worden en 'gedaan' moet worden: een entiteit, in plaats van als 'iets' dat je samen doet, een proces (zie Hosking, 2002; Hosking, 2004).

Deze manier van denken en handelen suggereert dat 'het over anderen gaat', actoren of objecten buiten onszelf. Daarmee ontlokt het de gedachte van een subject-object onderscheid, hoewel het over ons éigen denken en handelen gaat. Doordat wij onszelf (subject) en anderen (object) als gescheiden zien, gaan we er, als bijvoorbeeld verandermanagers of organisatieadviseurs, van uit dat wij alleen met anderen te maken hebben door de eigenschappen die wij aan anderen toeschrijven, zoals emotionaliteit en de dingen die anderen vervolgens doen en die invloed op onze plannen hebben, zoals 'weerstand' tegen verandering. Het gevolg van de subject-object scheiding binnen functionalistische perspectieven is dat actoren zichzelf positioneren als een objectieve observator die 'het vertelt zoals het is' en anderen als observeerbare en kenbare objecten. Vanuit functionalistische benaderingen zien managers, leidinggevend en organisatieadviseurs zichzelf als (handelende) subjecten en de organisatie wordt een object waarop hun handelen is gericht. Managers bijvoorbeeld veronderstellen dat zij zelf sociale werkelijkheden kunnen maken, bijvoorbeeld door een nieuwe cultuur of een nieuwe manier van denken en werken voor te gaan schrijven. Hiermee denken actoren vanuit objectieve perspectieven anderen te kunnen beïnvloeden alsof ze kenbare en vormbare objecten zijn (zie Hosking, 2002; Hosking, 2004). De context waarin verandering plaatsvindt wordt als gescheiden gezien van de veranderactiviteiten. Deze zelfde context beperkt vervolgens het handelen van zowel managers als van anderen in de organisatie en wordt gezien als een objectieve werkelijkheid. Paradoxaal is dat deze werkelijkheid (mede) is gecreëerd in en door het handelen van bestuurders en managers zelf, zoals bij 'weerstand' tegen verandering (Weick, 1995).

We vinden het functionalistische paradigma bijvoorbeeld terug in de organisatiekunde. Het komt overeen met onder meer systeemstructuralistische en deterministische perspectieven in de manier waarop theoretici en praktijkbeoefenaren naar de organisatie kijken: als verzameling van misschien wel onderling samenhangende, maar vooral te beheersen en sturen aspecten. De wetenschappelijke benadering is erop gericht om te verklaren en te voorspellen wat er gebeurt in de sociale wereld door te zoeken naar wetmatigheden en oorzakelijke verbanden tussen elementen buiten de context. Vanuit dit perspectief staat reguleren centraal en worden vraagstukken en situaties vanuit een functionalistisch perspectief beschouwd. Er worden rationele verklaringen gezocht voor problemen. De benadering is gericht op problemen en op praktische en beheersbare oplossingen, ook voor sociale aangelegenheden<sup>24</sup>.

In het eerste patroon in Figuur 6.2, 'dezelfde dingen beter doen', wordt uitgegaan van functionalistisch georiënteerde organisatiekundige veronderstellingen. Dit patroon biedt een helder voorbeeld van het 'entiteit-denken': mensen in organisaties verworden tot vanzelfsprekende te gebruiken elementen die vervangbaar, uitwisselbaar en inpasbaar zijn in de organisatie (Buchanan & Huczynski, 1985; Hosking, 1999; Hosking,



2004) en die gemobiliseerd kunnen worden. De veronderstelling achter dit patroon is dat bepaalde mensen, zoals leiders, adviseurs en expert wetenschappers, er zijn om 'te onderzoeken', 'kenbaar te maken' en, op basis van deze kennis, 'noodzakelijke acties en veranderingen te ontwerpen en implementeren'. Negatieve (re)acties van mensen op het handelen van bestuurders die zich uiten in een negatief survey patroon worden gezien als weerstand tegen de geplande verandering waartegen actie ondernomen moet worden. Het is de vraag of dergelijke objectiverende manieren van kennisontwikkeling vanuit een afstandelijke en beschouwende positie behulpzaam zijn, ook wanneer zij zijn ontwikkeld vanuit een praktijkoriëntatie (Van Ruler, 2003).

### 6.6.1.2 Interpretatieve perspectieven

Interpretatieve perspectieven gaan uit van vrijheid in de keuze van een veranderaanpak afhankelijk van wat de context vraagt. Ze zijn weliswaar gericht op regulatie, maar vanuit een subjectivistisch perspectief. De uitgangspunten die zij hanteren zijn voluntaristisch. Theoretici en praktijkbeoefenaren onderkennen het ontstaan en bestaan van subjectieve belevingswerelden en processen. Ze zoeken begrip van en verklaringen voor die wereld in het referentiekader van mensen en proberen daar mee om te gaan door in aanpak te variëren. Ook gebeurtenissen worden geïnterpreteerd vanuit referentiekaders van deelnemers in plaats van het referentiekader van de observator of onderzoeker van actie. Mensen zien vanuit dit perspectief de wereld met andere woorden als een sociaal proces dat wordt gecreëerd door de betrokkenen vanuit hun referentiekaders<sup>25</sup>.

Vanuit een cognitief psychologisch perspectief wordt ons gedrag ook beïnvloed door dergelijke referentiekaders, ook wel schemata (Bartlett, 1932; Fiske & Taylor, 1991), conceptuele 'frames' (Emery, 2004) of mentale modellen (Kess, 1992) genoemd. Mentale modellen sturen ons daadwerkelijke gedrag en worden geconstrueerd in ons geheugen op basis van interactie met anderen. De taal die we daarbij gebruiken, fungeert als een soort indicator in het construeren van mentale modellen. Woorden en zinnen, maar ook betekenissen die we op andere manieren hebben afgeleid zijn de 'seintjes' die de constructie van zulke mentale modellen oproepen. In gesprekken construeren we actief een betekenis in de vorm van een mentaal model in ons geheugen. We slaan meestal alleen betekenissen op, de kern of strekking van wat we hebben gehoord of gelezen. Die betekenissen passen we vervolgens elders toe, in andere situaties. Daarbij integreren we verschillende (delen van) betekenissen en construeren we nieuwe betekenissen afgeleid uit nieuwe gesprekken. Het construeren van mentale modellen in het geheugen is een constructief, dynamisch proces: we leiden steeds nieuwe betekenissen af, die we opnemen in onze weergave van een situatie (Kess, 1992).

---

24 Het **radicaal structuralistische paradigma** heeft haar objectieve benadering van de wetenschap gemeen met het functionalisme, maar de doelen die actoren binnen dit paradigma stellen zijn anders: zij zijn gericht op radicale verandering en benadrukken structureel conflict, manieren van domineren, tegenstellingen en deprivatie. De benadering is gericht op radicale verandering, eveneens vanuit het objectieve perspectief van de kenbare wereld. De uitgangspunten binnen het radicaal structuralistische paradigma zijn realistisch, positivistisch en deterministisch. Ze leggen een sterke nadruk op het ontwikkelen van kennis over wetmatigheden en waarheden en op universele regels of wetten voor het formuleren van logische conclusies. De maatschappij wordt volgens actoren binnen dit perspectief gekarakteriseerd door fundamentele conflicten die radicale veranderingen veroorzaken door politieke en economische crises. Deze meer sociologische invalshoek is in deze studie niet aan de orde.

## Mentale modellen als perspectieven op de werkelijkheid

Zoals het mentale model aangevuld wordt door informatie uit de buitenwereld, zo beïnvloedt het model ook hoe we naar de buitenwereld kijken. Daardoor besteden we selectieve aandacht aan boodschappen en horen daardoor eerder boodschappen die aansluiten bij ons mentale model (Kess, 1992). We maken onder meer gebruik van persoonsschema's, zelfschema's, rolschema's, schema's van gebeurtenissen en procedurele, sociale schema's (Fiske & Taylor, 1991). Herkenbare patronen die we tegenkomen in nieuwe situaties brengen automatisch het gebruik van een eerder model, dat we hebben ontwikkeld in soortgelijke situaties, naar boven. Dat betekent dat de modellen heel snel kunnen worden gebruikt, wat het voor ons mogelijk maakt om snel te handelen. We veranderen en verbeteren onze mentale modellen continu in lijn met onze kennis, uit het verleden en het heden en met onze wetenschap van, over en uit elk gesprek op elk bepaald moment. We voegen nieuwe informatie aan het mentale model toe en veranderen of verwijderen oude informatie. De context van de constructies die zijn geproduceerd in eerdere interactieprocessen die we hebben met andere mensen bepaalt en stuurt ons gedrag. Het is ons referentiekader geworden van waaruit we de werkelijkheid begrijpen.

## Gevolgen van handelen op basis van werkelijkheidsbeelden

Mentale modellen zijn onze manier van omgaan met de complexiteit van de werkelijkheid. Ze hebben een selecterend effect op de manier waarop we informatie waarnemen. Dat heeft als voordeel dat we informatie uit onze omgeving snel kunnen ordenen en structureren. Het nadeel is dat we informatie die buiten ons mentale model valt minder snel zullen zien. We zijn daarnaast geneigd missende informatie in het model zelf in te vullen, vanuit de geldende logica binnen het mentale model. Dat kan de bedoelde betekenis opleveren, maar ook de betekenis waarvan wij denken dat die bedoeld werd, of de betekenis die we gebruikt hebben om de informatie te begrijpen (Kess, 1992). Wanneer er weinig relevante informatie beschikbaar is, beïnvloedt het mentaal model nog sneller onze oordelen en evaluaties, doordat bepaalde verwachtingen geactiveerd worden. Mentale modellen versimpelen de werkelijkheid, kleuren de waarneming, gaan vaak verder dan de beschikbare informatie toelaat en kunnen allerlei vertekeningen tot gevolg hebben. Daardoor kunnen ze leiden tot stereotype beelden die vervolgens bepalen hoe we met anderen omgaan (Koomen & Van der Heuvel, 1991).

---

25 Binnen het **radicaal humanistische paradigma** zijn actoren gericht op radicale verandering vanuit een subjectivistisch perspectief. Ten grondslag aan de manier van kijken naar de werkelijkheid vanuit dit paradigma ligt de assumptie dat de werkelijkheid niet een hard gegeven is maar gecreëerd wordt door het menselijke bewustzijn. Radicaal humanisten kijken naar de wereld vanuit een nominalistisch, anti-positivistisch en voluntaristisch perspectief. Nominalisme veronderstelt dat de sociale werkelijkheid bestaat uit concepten en labels die mensen hanteren om de werkelijkheid te structureren en te begrijpen. Anti-positivisme zet zich af tegen de positivistische uitgangspunten van een ware werkelijkheid die te beschrijven en te meten is met de juiste methoden. Voluntarisme veronderstelt dat mensen keuzevrijheid hebben manier waarop zij hun werk en leven invullen, en mensen in organisaties hebben keuzevrijheid in de koers die ze ontwikkelen. Ze worden daarin volgens dit perspectief niet beperkt door bijvoorbeeld allerlei omgevingsontwikkelingen. Radicaal humanisten proberen de beperkingen van bestaande sociale indelingen te overstijgen en leggen daarbij de nadruk op menselijk bewustzijn. Deze meer sociologische invalshoek is in deze studie niet aan de orde.

Mensen in organisaties bouwen dergelijke kennis op wanneer zij reageren op de situaties die zij tegenkomen. Tijdsdruk, een contextfactor in veel veranderprocessen (Bennebroek Gravenhorst, 2002a) zorgt er voor dat we sneller teruggrijpen op mentale modellen omdat tijdsdruk ervoor zorgt dat er een teruglopende capaciteit is om informatie te verwerken (Koomen & Van der Heuvel, 1991). Ten grondslag aan conceptuele schema's of modellen die ons handelen en onze methoden sturen, liggen bepaalde assumpties (Bodenhausen, 1988) over onszelf, over anderen en over de omgeving. Ze vormen een soort 'toolkit' van kennis en ervaringen, interpretaties en veronderstellingen, waarop ons denken en handelen is gebaseerd.

### **Mentale modellen en handelingsroutines.**

Het voorgaande betekent dat (een deel van) ons gedrag wordt beïnvloed door ervaringen vanuit het verleden waarvan we ons op dat moment niet bewust zijn. Dit niet-bewuste, geautomatiseerde gedrag is diep ingebed in menselijk gedrag. Het ligt aan de basis van ons handelen en de beslissingen die we nemen (Stacey, 1996). Maar de cognitief-psychologische invalshoek van mentale modellen kunnen we niet los zien van onze sociale interacties als we willen begrijpen hoe wij denken en handelen. Onze sociale interacties met de omgeving spelen een cruciale rol als we willen begrijpen hoe wij denken en handelen. Communicatie, interactie met anderen in onze omgeving beïnvloedt en vormt ons cognitieve systeem en in interactie met onze omgeving passen we ons continu aan (Maturana, 1997). Cognitie en sociale interactie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De communicatie heeft zowel binnen de groep mensen waarmee wij interacteren als in de psychologie van de leden van de groep invloed en is 'multi-voiced en multi-layered' van aard. Communicatie beperkt zich niet tot één groep van interacterende mensen: er zijn altijd verschillende groepen die naast elkaar functioneren en elkaar beïnvloeden en we maken van verschillende van deze groepen deel uit (Engeström, 1990; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

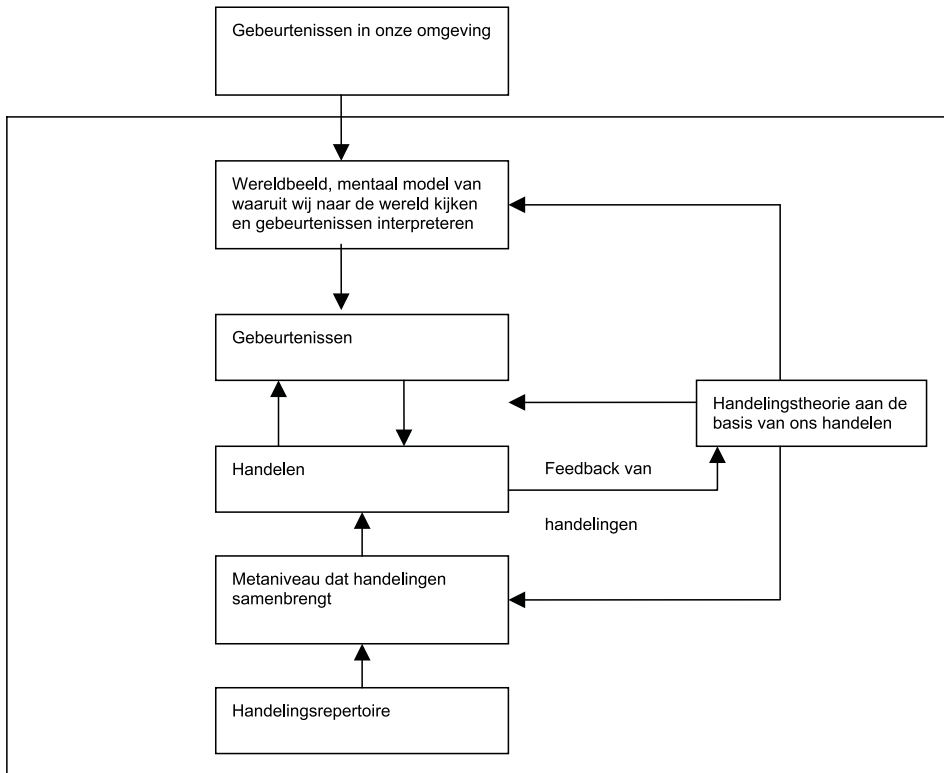
Denken en handelen vinden dus niet louter plaats vanuit een subjectief ervaren werkelijkheid. We kunnen de werkelijkheid beschrijven als een sociaal proces dat wordt gecreëerd door de betrokkenen vanuit hun referentiekaders, dus als *intersubjectief*. We delen onze ervaringen en creëren ervaringen in interactie met anderen, waardoor routines ontstaan. Door routines en dagelijkse rituelen ontstaan kaders die bepalen hoe we denken en handelen en welke keuzes we maken. Handelen in het dagelijkse sociale leven gaat vaak onopgemerkt, omdat het diep geworteld is in ons 'praktisch bewustzijn'. Praktisch bewustzijn kunnen we zien als 'stilzwijgende' kennis die ons handelen stuurt. We hebben ons praktisch bewustzijn niet op een actieve en bewuste manier paraat tijdens sociale activiteiten. Ook al verloopt ons handelen onopgemerkt, het is eerder 'niet-bewust' dan onbewust: We putten voor het geven van redenen voor ons handelen uit hetzelfde reservoir als van waaruit wij handelen. We weten die stilzwijgende kennis uit ons praktisch bewustzijn kundig toe te passen, maar kunnen de kennis niet logisch beredeneren, hoewel er geen (cognitieve) barrières zijn die discursief en praktisch bewustzijn van elkaar scheiden. We kunnen actie ondernemen en continu blijven ondernemen door ons praktische bewustzijn. Het ontstaat in en geeft sturing aan de continuïteit van onze dagelijkse activiteiten (Giddens, 1991).

Figuur 6.7 maakt schematisch inzichtelijk hoe dit handelen ontstaat en in stand wordt gehouden (Weick, 1995). Allerlei gebeurtenissen in onze omgeving beïnvloeden het ontstaan van een wereldbeeld, het mentale model op basis waarvan wij naar de

wereld kijken, gebeurtenissen interpreteren en vanuit die interpretatie handelen. Wanneer wij meermaals achtereen vanuit ons wereldbeeld bepaalde gebeurtenissen interpreteren en daarnaar handelen, ontwikkelen we aan de hand van de feedback van ons handelen, een handelingstheorie, die bepaalt hoe wij met toekomstige gebeurtenissen omgaan. Dit is een dynamisch proces waarin wordt gereflecteerd op de interne wereldbeelden, de betekenis die men daaraan geeft en de afstemming met de omgeving, het standpunt in de samenleving (Van Ruler, 2003). De handelingstheorie beïnvloedt ons wereldbeeld, of het mentale model van waaruit wij denken en handelen. Het wereldbeeld kan bevestigd worden wanneer datgene wat er gebeurt in reactie op ons handelen, de feedback van het handelen, klopt met ons wereldbeeld. Het wereldbeeld kan ook ontkracht worden wanneer de feedback van ons handelen niet klopt met ons wereldbeeld. De handelingstheorie en ons handelingsrepertoire leiden tot het ontstaan van een metaniveau dat onze handelingen samenbrengt en feedback van nieuwe handelingen beïnvloedt vervolgens dit metaniveau via het handelingsmodel. Dit proces is niet alleen retrospectief, maar ook prospectief. Onze interpretaties van de gebeurtenissen in onze omgeving zijn selectief; we zijn op sommige dingen meer gericht dan op andere. De betekenis die we aan gebeurtenissen toekennen, worden geplaatst in kaders van culturen, verhalen die we vertellen en in assumpties achter ons handelen. Dit is een *retrospectief* proces. Maar wanneer we de gebeurtenissen eenmaal een betekenis gegeven hebben, interpreteren we andere en nieuwe gebeurtenissen vanuit ditzelfde kader: we creëren betekenissen van gebeurtenissen ook *prospectief* (Van Es, 2000).

Onze achtergrond uit jarenlange training en (hoger of academisch) onderwijs heeft invloed gehad op de ontwikkeling van de wereldbeelden of mentale modellen van waaruit we kijken en denken en heeft bijgedragen aan het handelingsmodel van waaruit wij handelen. We hebben een bepaalde manier van denken, schrijven en redeneren geleerd. Communicatie hebben we vastgelegd en geprofessionaliseerd in gedragscodes en voorschriften over coaching, counseling, teamwork, of leidinggeven. We zijn mensen op een rationele en instrumentele manier gaan zien. Daardoor proberen we grip te krijgen op onszelf en de wereld van menselijke actie door onszelf en interactieprocessen te zien als een logisch 'probleem' dat in kaart kan worden gebracht en moet worden opgelost (Shaw, 2002). Mentale modellen maken tweede orde leren moeilijk, omdat we ons er meestal niet van bewust zijn en ze daarom niet betwijfelen (Stacey, 1996). De vraag is hoe we de aard en invloed van mentale modellen op ons denken en handelen kunnen begrijpen en de principes waarop organiseren en veranderen zijn gebaseerd, kunnen veranderen. Omdat interpretaties van externe informatie subjectief zijn, wordt informatie extern en geobjectiveerd door ons handelen: we handelen naar onze assumpties over de werkelijkheid en daardoor worden deze assumpties over de werkelijkheid gewaarborgd. De omgeving of context van een organisatie is verbonden met ons eigen handelen en reflecteert ons en onze bedoelingen. Op deze manier beperkt de sociale wereld en beperken wij zelf ons handelen en onze oriëntaties (Weick, 1995). Met andere woorden: onze interpretaties en de achterliggende mentale modellen beïnvloeden de manier waarop we met situaties omgaan en de gevolgen daarvan interpreteren we vanuit het perspectief waarop ons mentaal model is gebaseerd: een soort self-fulfilling prophecy, die tot geobjectiveerde werkelijkheid wordt gemaakt. Volgens het interpretatieve perspectief zouden we daartoe eerst de assumpties moeten ontdekken die ten grondslag liggen aan de keuzen die we maken. Juist deze assumpties maken

leren moeilijk. Veronderstellingen rond de noodzaak van stabiliteit en het uitoefenen van controle kunnen funest zijn voor creatieve leerprocessen en innovatie. Juist deze assumpties hinderen in het vinden van de moed om los te laten. Door te reflecteren op het handelen, kunnen we gedrag begrijpen, leren en nieuwe handelingsmogelijkheden uitproberen (Stacey, 1996; Weick, 1979; Taylor, 2003; Miller, 2002).



**Figuur 6.7:** Stimulus respons model van hoe mensen in organisaties interacteren met hun omgeving (ontleend aan Weick, 1995, p.122).

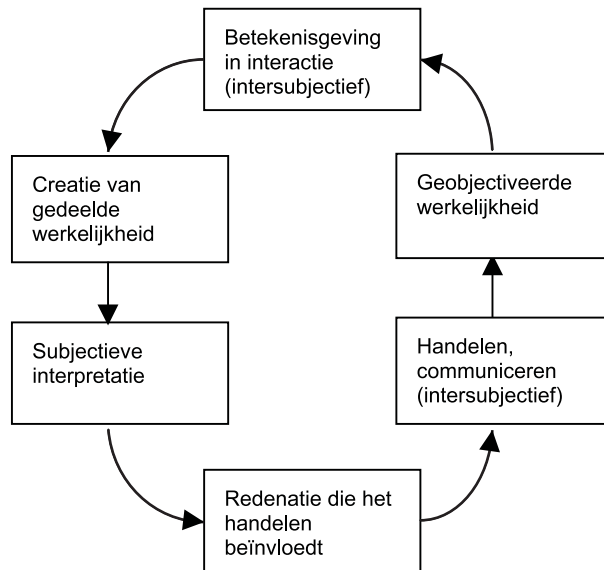
### 6.6.1.3 Intersubjectieve perspectieven

In het voorgaande werd duidelijk dat subjectieve perspectieven bruikbare inzichten verschaffen over de invloed van subjectieve constructen op het denken en handelen in veranderen. Tegelijkertijd zoekt het de antwoorden op vraagstukken veelal binnen het individu en kennis als de imperfecte weergave die het individu maakt van de wereld. Dit is opmerkelijk omdat werkelijkheid en kennis pas betekenis krijgen door taal en menselijke interactie; door het er samen met elkaar over te hebben. Werkelijkheden van personen, organisaties, culturen en relaties, worden geconstrueerd en gereconstrueerd in doorlopende processen. Organisaties en mensen in organisaties zijn geen geïsoleerde entiteiten maar sociale werkelijkheden die doorlopend worden geconstrueerd in

relationele processen (Hosking, 2002). Betrokkenen hebben elkaar nodig om betekenis te geven aan hun wereld: ze ontwikkelen in interactie met elkaar betekenis (Wierdsma, 1999).

Vanuit een intersubjectief perspectief kunnen we de werkelijkheid beschouwen als een sociale constructie waarover binnen een groep mensen overeenstemming bestaat. Mensen geven betekenis in interactieprocessen en deze interactieprocessen zelf zijn ook betekenisvol. Deze betekenissen richten het handelen en creëren context door de gezamenlijke ervaringen die mensen met elkaar delen. Deze context is in interactie ontstaan en vormt het referentiekader van waaruit zij de werkelijkheid begrijpen. Alleen door aandacht te hebben voor die in interactie gecreëerde context en de subjectieve en intersubjectieve betekenissen die mensen daaraan geven, kunnen we interactieprocessen begrijpen. Dit stelt ons ook in staat om nieuwe betekenissen aan ons denken en handelen te geven en aan de complexiteit van veranderprocessen. Door deze processen ontstaat een context waarin tweede en derde orde leerprocessen kunnen plaatsvinden (Boonstra, 2000). Communicatie gaat volgens het intersubjectieve perspectief niet *over* een sociale wereld zoals in het objectieve perspectief, maar is het *creëren* van onze eigen sociale wereld (Taylor & Van Every, 2000): Mensen en hun omgeving creëren elkaar als gevolg van de keuzen die ze maken over producten of diensten, klanten en concurrenten etc. De uitkomsten daarvan beïnvloeden en veranderen weer het mentale model, wat daarop volgende strategische keuzen beïnvloedt.

In Figuur 6.8 wordt dit proces van handelen, interacteren, reflecteren en interpreteren schematisch weergegeven: Ons handelen wordt beïnvloed door onze achterliggende redematies, die zijn ontstaan uit onze subjectieve interpretaties van gebeurtenissen. Maar handelen doen we meestal niet alleen: communiceren en handelen vinden plaats in interactie met anderen. Betekenis geven aan de gevolgen van ons handelen doen we ook in interactie: we creëren een gedeelde werkelijkheid in interactie met elkaar. Ieder van ons geeft daaraan weer zijn of haar subjectieve interpretatie. Door samen met anderen te communiceren en betekenis te geven, worden onze redematies versterkt, maar ook aangepast of ter discussie gesteld. Dit proces verloopt cyclisch: We geven steeds nieuwe subjectieve interpretaties aan gebeurtenissen en maken deze 'objectief' door ons handelen in steeds doorgaande input-output cycli. Hoewel de gecreëerde werkelijkheden geen waarheden zijn, zijn de gevolgen die uit die intersubjectieve interpretaties van de werkelijkheid ontstaan, wèl 'waar'. Mensen communiceren en interacteren immers met elkaar op basis van hun interpretatie van de werkelijkheid en de uitkomsten van die interacties zijn waar in hun gevolgen. Wel geeft ieder vervolgens vanuit zijn of haar eigen interpretatie betekenis aan de gevolgen. Interpreteren en handelen gebeuren steeds in interactie met anderen, die dezelfde cycli van objectieve gebeurtenissen, subjectieve interpretaties en handelen doormaken. De interpretaties die in dit interactieve proces worden gegenereerd, worden gedeeld door verschillende mensen: een gedeeld perspectief op de wereld ontstaat (Porac, Thomas & Baden-Fuller, 1989; in Weick, 1995).



**Figuur 6.8:** Reflecteren en handelen als cyclisch proces

In de praktijk kunnen we ons dit proces zo voorstellen: de waarden en overtuigingen die managers hebben over hoe je een bedrijf leidt, beïnvloeden de strategische keuzes die ze maken. Omdat managers in continue interactie met elkaar zijn, komen deze overtuigingen vaak overeen. Ze delen de overtuigingen en creëren samen een werkelijkheid in de organisatie waarin ze van deze overtuigingen een ‘objectieve’ situatie maken. Overtuigingen worden nog verder verspreid in netwerken waarmee managers te maken hebben, zoals netwerken van klanten, toeleveranciers en concurrenten (Weick, 1995; zie ook paragraaf 5.3.1.2) en worden daarmee binnen het netwerk door de leden daarvan gedeeld. Ooit was iedereen binnen dit netwerk het er over eens dat deze overtuigingen in interactie werden gemaakt. Maar naar verloop van tijd worden ze een extern gespecificeerde objectieve werkelijkheid en vormen uitgangspunt voor vooraf vastgestelde rollen en ‘handelingsroutines’ voor groepen mensen in de organisatie (Ring & Van de Ven, 1989), ook voor diegenen die buiten het netwerk vallen. Met andere woorden: zulke in interactie gecreëerde betekenissen worden naar verloop van tijd geïnstitutionaliseerd en geobjectiveerd, bijvoorbeeld in de vorm van regels, procedures en afspraken, waaraan iedereen geacht wordt zich te houden. Wanneer dit eenmaal is gebeurd, is het lastig te bedenken waar deze regels en procedures ook al weer vandaan kwamen en waarom ze zijn ontstaan en worden ze zelden ter discussie gesteld: ze worden een objectief beleefde werkelijkheid.

### 6.6.2 Perspectieven op organiseren

De hiervoor beschreven perspectieven op hoe we de werkelijkheid kunnen kennen, bieden boeiende uitgangspunten voor een beschrijving van hoe praktijkbeoefenaren zoals managers en organisatieadviseurs, vanuit deze werkelijkheidsbeelden kijken naar de organisatie en de praktijk van organiseren. Interessant is hoe deze werkelijkheids-

beelden kleuring geven aan de manier waarop zij met vraagstukken omgaan, maar ook hoe zij mensen in de organisatie zien en benaderen. In het navolgende worden enkele van deze manieren van organiseren beschreven.

### 6.6.2.1 Positioneel organiseren

Positioneel organiseren gaat uit van een scheiding tussen subject en object en veronderstelt een kenbare wereld. De gedachte van een objectieve, kenbare wereld uit zich in de manier waarop naar mensen en organisaties wordt gekeken. Positionele macht is macht die wordt ontleend aan de positie die een actor inneemt in een organisatie. Positioneel organiseren uit zich in een hiërarchische rangordening van mensen op posities (Wierdsma, 1999) en wordt dan ontleend aan de positie die de actor ten aanzien van een ondergeschikte inneemt in de hiërarchie. Anderzijds kan positionele macht ook worden ontleend aan het netwerk dat actoren hebben (Hosking & Morley, 1991).

Positioneel organiseren wordt gekenmerkt door de machine als metafoor voor het ontwerp van een organisatie (Morgan, 1986). De manier van kijken naar verandering is het verlaten van de bekende 'oude' stabiliteit en het transformeren naar een nieuwe gewenste stabiliteit. Verandermanagement wordt gezien als een implementatieproces van een nieuw ontwerp. Sturing vindt plaats door resultaten te vergelijken met de beoogde doelen. Als de resultaten afwijken van deze norm, sturen verandermanagers de verandering bij zodat de beoogde doelen uiteindelijk wel kunnen worden gerealiseerd. Daartoe wordt geprobeerd de werkelijkheid transparant te maken en dynamiek en complexiteit te begrijpen en reduceren. Dat doet men door een representatief model te ontwikkelen dat de regelmaat van de werkelijkheid reflecteert. Het management baseert haar model op kennis over wetmatigheden die zij over de jaren heen verzameld heeft. Dit resulteert in voorschriften, verklaringen en voorspelling. Leidinggevend worden geacht deze kennis van wetmatigheden om te zetten in beslissingen en maatregelen, die organisatieleden geacht worden te volgen en uit te voeren (Wierdsma, 1999). Positioneel organiseren betekent dat actoren die macht bezitten, ervoor kunnen zorgen dat anderen niet de gelegenheid krijgen om te participeren in het besluitvormingsproces (Hosking & Morley, 1991). We vinden positionele manieren van organiseren onder organisatiekundige benaderingen. Ook in de veranderkunde zijn organiseringsprocessen wel gebaseerd op positionele uitgangspunten, die tot uiting komen in achterliggende overtuigingen over de vermeende noodzaak tot sturing en kaderstelling door leidinggevend, ookal wordt hier veel ruimte gelaten voor eigen inbreng.

### 6.6.2.2 Transactioneel organiseren

Een organisatie werkt in het transactionele perspectief als een dynamisch netwerk: mensen zijn met elkaar verbonden door een netwerk van gedeelde activiteiten, afhankelijkheden in hun activiteiten en gedeelde betekenissen. Wanneer mensen wederzijds afhankelijk zijn in hun activiteiten, creëren zij betekenissen die in meer of mindere mate gedeeld worden en waaraan de betrokkenen in het netwerk refereren wanneer zij hun activiteiten coördineren. De betekenissen die zij samen ontwikkelen, hangen sterk af van de context en plaats waarin zij plaatsvinden. Die activiteiten leveren niet alleen de producten of diensten op, maar ook de organisatie. De organisatie kunnen we zien als context voor en product van deze processen. Het is een netwerk van wederzijds afhankelijke activiteiten en relaties, geen kenbaar en stuurbaar object (Wierdsma, 1999). Daarmee onderscheidt het zich van positionele manieren van organiseren.



Organisaties worden gekenmerkt door verschillende van die netwerken van mensen die nauw met elkaar samenwerken. Mensen maken deel uit van een of meerdere netwerken die in een bepaalde mate met elkaar te maken hebben, met elkaar moeten samenwerken, elkaar kunnen beconcurreren om mensen en middelen of van elkaar afhankelijk zijn. Elk hebben zij bepaalde perspectieven op de werkelijkheid van organiseren en veranderen en willen zij elkaar en de omgeving beïnvloeden. Dit kan spanningen opleveren tussen groepen mensen of werksystemen in organisaties (zie Hoebeke, 1994). In transactioneel organiseren worden activiteiten, relaties en betekenissen ontwikkeld, behouden en veranderd. Veranderen lukt alleen als de betrokkenen bereid en in staat zijn om te kijken naar de werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven. Leren kan worden gestimuleerd door een context te creëren die reflectie op interactieprocessen en in elkaar grijpende gebeurtenissen toestaat (Wierdsma, 1999; Wierdsma, 2004; Stacey, 1996). Transactioneel organiseren vinden we onder veranderkundige benaderingen.

### 6.6.2.3 Transformationeel organiseren

Evenals in het transactionele perspectief wordt de organisatie vanuit een transformationeel perspectief niet gezien als een te sturen entiteit en organisatieleden worden niet gezien als te coachen of leiden in de gewenste richting. Ook veronderstelt het transformationele perspectief dat een organisatie een dynamisch netwerk is waarin mensen met elkaar verbonden zijn door een netwerk van gedeelde activiteiten, afhankelijkheden in hun activiteiten en gedeelde betekenissen. Organiseren is het geheel van activiteiten van betrokkenen die zij retrospectief structureren (Brown, 1992). Het transformationele perspectief op organiseren onderscheidt zich echter in haar streven positionele veronderstellingen zichtbaar te maken en te veranderen en in haar nadruk op gelijkwaardigheid. Uitgangspunt in het transformationele organiseren zoals ik dat hanteer is dat een niet-hiërarchische werkomgeving wordt gecreëerd. Vanuit dit uitgangspunt wordt er naar gestreefd om hiërarchie zichtbaar te maken en te veranderen. Binnen de context van transformationeel organiseren is geen sprake van positioneel onderscheid. Mensen verschillen van elkaar en dat verschil wordt onderkend en geaccepteerd. Organiseren is erop gericht om te gaan met verschillen tussen individuen, op een niet-positionele manier. Transformationeel organiseren beoogt hiërarchisch verschil te minimaliseren om politieke effectiviteit te maximaliseren en te komen tot samenwerkingsrelaties middels netwerkprocessen (Brown, 1992). Organiseren is interacteren en zelforganiseren. Dit proces ontstaat wanneer mensen in een groep gedragspatronen produceren, maar geen hiërarchie binnen die groep kennen of worden gestuurd door een van buiten opgelegde autoriteit (Stacey, 1996).

### 6.6.3 Perspectieven op veranderen

De inzichten vanuit theorieën over wereldbeelden en de bijbehorende perspectieven op organiseren bieden spannende uitgangspunten om te kijken naar de verschillende mogelijke perspectieven op veranderen die (mensen in) organisaties kunnen hanteren. Interessant is hoe werkelijkheidsbeelden en perspectieven op organiseren, de manier waarop veranderprocessen tot stand komen en worden gemanaged en gestuurd, beïnvloeden.

### 6.6.3.1 Ontwerpen

#### Planmatig veranderen en veranderen vanuit een machtsstrategie

Planmatige en machtsstrategieën (zie paragraaf 2.5) sluiten aan bij organisatiekundige perspectieven gebaseerd op functionele uitgangspunten en de principes van positioneel organiseren. Bij planmatige strategieën leiden rationele besluitvorming, kennis en een nadruk op uitgewerkte plannen en een nieuw ontwerp voor de nieuwe organisatie de aanpak op een rationele en probleemgerichte manier. Het uitgangspunt is het vinden van een praktische, beheersbare en controleerbare oplossing voor vraagstukken. Dergelijke processen zijn vaak discontinu en intentioneel. De organisatie beweegt weg van de bekende evenwichtstoestand (divergentie) naar een geplande toekomstige situatie. Dat gebeurt in afzonderlijke, geplande fasen (Weick & Quinn, 2004). Verandering is een opeenvolging van fasen van *unfreezing*, *moving* en *refreezing* (zie Lewin, 1947), gebaseerd op een gefaseerd plan. Wanneer het hoger management akkoord is met de blauwdruk starten er rondes langs de management lagen bedoeld om de verandering te verkopen. Daarna volgt vaak een stoelendans om managementposities in te vullen. Ten slotte wordt de blauwdruk geïmplementeerd (Boonstra, 2000; Wierdsma, 2004). Bij machtsstrategieën ligt de nadruk op een strakke sturing en beheersing van het proces in een expertmatige aanpak. Het topmanagement initieert, stuurt en controleert de veranderingen. leggen de nadruk op conflicten en crisis. Manieren van domineren in conflict en machtsuitoefening nemen een belangrijke rol in als manier van omgaan met fundamentele conflicten. Een andere manier van omgaan met conflicten biedt het onderhandelingsperspectief. Hier gaat het niet zozeer om domineren, maar om het komen tot een oplossing, een compromis. Daarbij wordt wel vanuit de eigen veronderstellingen geredeneerd en worden steeds de eigen belangen in het oog gehouden.

### 6.6.3.2 Ontwikkelen

#### Programmatische strategieën en dialoog

Programmatische strategieën en dialoog bieden een alternatief voor planmatige en op macht gebaseerde benaderingen van verandering. Verandering is hier niet een vanuit machtsdenken vormgegeven proces, maar is meer een gezamenlijke reis waarin de richting in overleg wordt bepaald en er stap voor stap wordt veranderd (Wierdsma, 2004). Het gaat om een continue en zich evoluerende verandering. Kleine continue veranderingen of aanpassingen die tegelijkertijd over eenheden heen in een onderlinge afhankelijkheid worden gecreëerd, kunnen een cumulerend effect hebben en daardoor substantiële verandering veroorzaken (Weick & Quinn, 2004). De aanpak start vaak met een gezamenlijke analyse van problemen en oplossingsrichtingen en de werkwijze is afhankelijk van het procesverloop. Er is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. De veranderingsmanager treedt op als facilitator die veranderingen begeleidt en samen met betrokkenen naar oplossingen zoekt. Deskundigen ondersteunen het proces door hun ervaring in te brengen (Boonstra, 2000).

In dit proces wordt subjectief en intersubjectief betekenis gegeven aan verschillende werkelijkheden. De programmatische strategie erkent het bestaan van verschillende perspectieven. Wel zijn de kaders van verandermanagers leidend. Mensen worden verleid om te leren denken en handelen zoals de verleiders zelf doen. Ook dialoog zoals

geformuleerd in het eerste deel van dit proefschrift stelt kaderstelling door managers en een planmatige aanpak niet per definitie ter discussie. Het gaat om een interactieve overlegaanpak waarin ruimte is voor ieders ideeën over verandervoorstellen en een gezamenlijke aanpak. Taal, interactie in de vorm van dialoog is in dit proces een middel om betekenis te geven aan perspectieven op veranderen. Actoren in veranderprocessen hebben nieuwsgierigheid naar de werkelijkheden van anderen. Verschillende meningen worden ingebracht en gehoord in een interactief proces van gezamenlijk betekenis geven. Degenen die handelen kunnen vervolgens hun acties aanpassen en ondersteunen met hun interpretatie van deze betekenis (Wierdsma, 2004). Dergelijke benaderingen worden gekenmerkt door een multiparadigmatisch perspectief: hoewel er een sterke nadruk ligt op het gezamenlijk met mensen in de organisatie veranderen, baseert ook een veranderkundige benadering als de ontwikkelaanpak zich deels op functionalistische uitgangspunten.

Wierdsma biedt een perspectief op organisatieverandering als 'trektocht'. De gedachte van verandering als een trektocht representeert tegelijkertijd een variant op de ontwikkelbenadering als 'meer van hetzelfde'. De benadering beoogt, in tegenstelling tot positionele verandering, niet de inhoud van verandering te definiëren en verandering te plannen en ontwerpen, maar uitsluitend een context voor verandering te creëren. De dialoog gaat over de werkwijze, de manier van veranderen, de eigen gedrags- en interactiepatronen in relatie tot de beoogde werkelijkheid. Het gaat om vraagstukken als wie neemt er deel aan het proces, hoe kunnen behoeften en veronderstellingen zichtbaar en bespreekbaar gemaakt worden, hoe leren mensen reflecteren op hun veronderstellingen en hoe leren ze hun eigen perspectief niet als doorslaggevend zien. Er wordt gereflecteerd op het proces en op de eigen veronderstellingen van de spelers. Het gaat er om dat betrokkenen een actieve rol hebben in het creëren van de context waarin zij samenwerken en die invloed ook (h)erkennen (Wierdsma, 2004). Hoewel deze benadering slechts beoogt een context te creëren waarin verandering kan plaatsvinden, lijkt binnen die context vervolgens een proces plaats te vinden dat vergelijkbaar is met ontwikkelbenaderingen. Er is sprake van een beoogde werkelijkheid waar men naar toe wil en de manier waarop men die werkelijkheid hoopt te bereiken is door in dialoog te gaan over aanpak en verdeling van taken. Daarbij gaat het er om dat men keuzes maakt over wie er deelneemt aan dit proces en hoe men samen het proces vormgeeft. Dit vraagstuk heeft wellicht te maken met de scheiding binnen de benadering van de context van de inhoud en het proces van verandering. Na reflectie definieert men gezamenlijk nieuwe criteria die uitgangspunt zijn voor de aanpak van verandering, een kader op basis waarvan rationele actie wordt ondernomen. Deze lijken los te staan van de mensen die het kader hebben gecreëerd en er betekenis aan geven. Uitgangspunt is dat de subjectieve interpretaties van mensen van verandering imperfect zijn; de bedoeling is dat mensen leren reflecteren op hun eigen veronderstellingen. Vanuit reflectie op de eigen veronderstellingen creëren actoren samen een werkbare consensus die als (nieuw) uitgangspunt dient voor het handelen: een nieuwe, gedeelde werkelijkheid.

Zowel ontwerpbenederingen als ontwikkelbenaderingen worden gekenmerkt door een perspectief van evenwicht en besturing in een proces waarin verandering plaatsvindt van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. Het is een proces van 'ontdooien, veranderen en weer bevroren' dat zich afspeelt binnen de kaders van de bestaande organisatie, een zoektocht naar de nieuwe, ideale en ware werkelijkheid,

die wordt gekenmerkt door positionele uitgangspunten en een nadruk op het veranderen van 'de ander'. In dit patroon van veranderen zien we dat leden van het hoger management de organisatie en haar omgeving als een te kennen en te meten ding beschouwen vanuit een objectief perspectief op de werkelijkheid. Ze proberen aan de hand van verzamelde informatie voorspellingen te doen over de toekomst en nemen op basis daarvan sturende maatregelen. De manier van denken lijkt te veronderstellen dat, als we de systematische aard van een organisatie en haar omgeving maar goed genoeg kennen, we vanzelf haar gedrag kunnen controleren. De vraag is of dit sturingsperspectief voldoet in een ambigue, dynamische en complexe situatie (Stacey, 1996; Boonstra, 2000).

### 6.6.3.3 Lerend vernieuwen

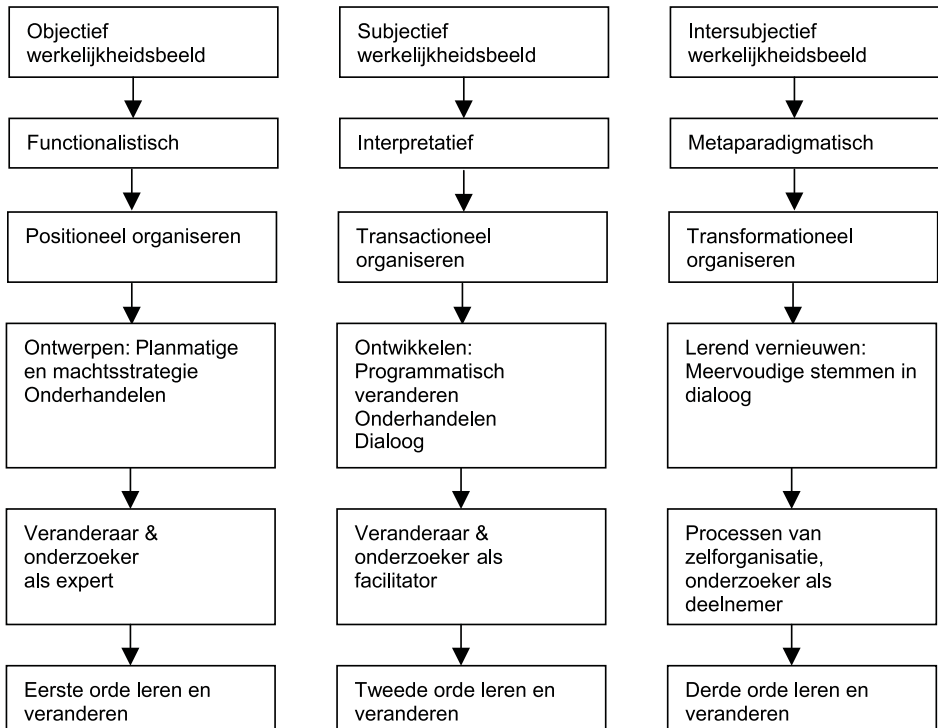
#### Processen van zelforganisatie: meervoudige stemmen in dialoog

Derde orde leren is moeilijk te begrijpen. Het gebeurt wanneer we onze eigen mentale modellen en, samen met anderen, onze gezamenlijke mentale modellen gaan betwijfelen. Derde orde leren is niet voorbehouden aan een bepaalde groep mensen maar vindt plaats in alle hiërarchische niveaus. Derde orde leren is niet te sturen en innovativiteit kan niet worden gepland door politieke interactie en groepsleren. Actoren uit hogere hiërarchische niveaus kunnen evenmin bepalen of derde orde leren vereist is. Het kan alleen 'ontstaan'. Derde orde leren heeft te maken met de mate van onzekerheid en ambiguïteit in de situaties waarin mensen zich bevinden. Het is een proces van zelforganisatie, politieke interactie en groepsleren waarin innovatieve ideeën en nieuwe strategische richtingen ontstaan. Bij zelforganisatie communiceren mensen binnen een werksysteem spontaan met elkaar, gaan plotseling met elkaar samenwerken en coördineren die samenwerking gemeenschappelijk. Dat kan zelfs gebeuren in bureaucratische organisaties, wanneer mensen uit verschillende afdelingen of niveaus ontdekken dat ze dezelfde doelen steunen en daaraan werken.

Zelforganisatie ontstaat wanneer mensen een groep vormen die gedragspatronen produceert, ondanks de afwezigheid van formele hiërarchie binnen die groep of van buiten opgelegde autoriteit. Bepaalde gedachten en ideeën ontstaan, enthousiasme, voorstellen worden gedaan in een korte tijd. Soms verandert het onderwerp van gesprek abrupt en hervormen de groepen zich spontaan. Dit proces organiseert zichzelf op een spontane manier. Deze zelforganiserende groepen handelen in conflict met hiërarchie en worden beperkt door hiërarchie, maar vervangen de bestaande hiërarchie niet, zoals zelfsturende teams dat doen (Stacey, 1996). Dynamiek en vernieuwing worden gestimuleerd wanneer veel verschillende actoren met verschillende gezichtspunten interacteren, er veel interactie is en verschillen zichtbaar zijn, communicatie en feedback snel rondgaat. Het ontstaat uit en leidt tot spanningen en conflicten. Gevoel en veronderstellingen bij verandering zijn bespreekbaar en onzekerheden kunnen worden geuit en gehanteerd in een proces van zelforganisatie (Boonstra, 2000).

In mijn ervaring zijn er duidelijke parallellen te ontdekken in de besproken perspectieven op de werkelijkheid, in manieren van organiseren en veranderen en in methoden van onderzoeken en begeleiden van veranderingen. Deze uit zich in drie patronen. Figuur 6.9 biedt een overzicht van de werkelijkheidsbeelden en denk- en handelwijzen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn geweest. Ook de bij de werkelijkheidsbeelden behorende perspectieven op onderzoek wordt in elk van de drie kolommen weergege-

ven. In de linker kolom worden respectievelijk de epistemologische uitgangspunten, methodologie van organiseren en veranderen en de rol van de veranderaar en de onderzoeker vanuit een objectief werkelijkheidsbeeld uiteengezet. De middelste kolom laat epistemologische uitgangspunten, methodologieën en rollen vanuit een subjectief perspectief zien. In de rechterkolom ten slotte worden intersubjectieve epistemologische assumpties, methodologieën en rollen uiteengezet.



**Figuur 6.9:** Drie verschillende manieren van denken, handelen en onderzoeken

## 6.7 Methodische reflectie en herdefiniëring van uitgangspunten voor onderzoek

In deze paragraaf reflecteer ik op de onderzoeksmethodiek die ik in het eerste deel van de studie heb toegepast en herdefinieer de positie die ik inneem binnen het spectrum van werkelijkheidsbeelden en bijbehorende perspectieven op onderzoeksmethoden. De aanleiding tot deze reflectie zijn verschillende nieuwe onderzoeksvragen die naar voren komen naar aanleiding van de bevindingen in de eerste twee delen van het proefschrift. Werken met surveylijsten als onderzoeksmethodiek biedt me onvoldoende handvaten om deze nieuwe vragen te beantwoorden en daarnaast zoek ik nieuwe feedbackmogelijkheden daar de surveymethodiek zoals ik die tot nu toe heb gehanteerd, in mijn perspectief niet meer voldoet. De manier van kijken naar en werken met de methodiek

heeft ook te maken met mijn eigen ontwikkeling in het gebruik van de methodiek en de manier waarop ik daar als reflectief handelingsonderzoeker mee omga. Hieraan besteed ik in hoofdstuk 7 meer aandacht.

### 6.7.1 Nieuwe onderzoeksvragen

Na de voorgaande theoretische exercitie en reflectie komen allerlei nieuwe onderzoeksvragen op. Organisatiekundige benaderingen lijken vooral eerste orde leerprocessen op te roepen en bieden begrensde mogelijkheden voor leren en veranderen in organisaties. Veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen bieden inzichten in de achtergronden van het denken en handelen, in de dynamiek van veranderprocessen en van het ontwikkelen van gedeelde betekenissen. Ook werd uit het voorgaande duidelijk dat de processen waarin leren onmogelijk wordt gemaakt, ondoorzichtig zijn. Hoe kunnen we inzicht krijgen in wat er in dergelijke processen aan de hand is?

Mij intrigeert de vraag of we bepaalde redeneringen of perspectieven kunnen achterhalen bij actoren in veranderprocessen, of we kunnen ontdekken hoe deze het verloop van veranderprocessen in organisaties beïnvloeden en of er mogelijkheden zijn om een context te creëren waarin reflectie op deze redeneringen of assumpties en leren mogelijk worden. Ik wil onderzoeken hoe mentale modellen en assumpties helpen om meer inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen te krijgen. Hoe ontstaan deze overtuigingen of paradigma's en hoe beïnvloeden ze het denken over en werken aan veranderprocessen? Hoe kunnen we assumpties in veranderprocessen leren herkennen? Hoe hangen deze werkelijkheidsbeelden samen met de manier waarop actoren keuzes maken en handelen? Hoe kunnen mensen reflecteren op hun assumpties? Hoe kunnen zij hun veronderstellingen en de gevolgen daarvan signaleren? Hoe kunnen mensen in organisaties gezamenlijk zoeken naar handelingsalternatieven en leren met toekomstige veranderingen om te gaan? Hoe kan er een context worden gecreëerd waarin nieuwe werkelijkheden kunnen worden gecreëerd?

Deze nieuwe onderzoeksvragen zijn niet alleen aanleiding tot reflectie op de theorie. Ook de onderzoeksmethoden zoals ik die tot nu toe in het proefschrift heb gehanteerd, hebben herziening nodig. In deze laatste paragraaf stel ik daarom de bruikbaarheid van surveyonderzoek ter discussie en breng ik mijn nieuwe uitgangspunten voor onderzoek naar voren. In de casestudies die in het achtste hoofdstuk beschreven worden, besteed ik vervolgens aandacht aan de nieuwe vraagstukken vanuit nieuwe onderzoeksmethoden en ga ik in op wat de nieuw opgedane inzichten betekenen voor innoveren en leren in organisaties.

### 6.7.2 Het gebruik van survey lijsten in onderzoek

Er zijn verschillende manieren van kijken mogelijk naar survey resultaten. Vanuit een organisatiekundig perspectief zouden we survey resultaten zien als waren het werkelijkheden waarop gestuurd kan worden. De uitkomsten worden gezien als een objectief 'plaatje' van de organisatie en het veranderproces. Op basis van dit plaatje kunnen positieve en negatieve elementen worden gedefinieerd die aanleiding vormen tot (betere) sturing en beheersing van veranderingen door het hoger management. Vanuit dit perspectief kadert surveyonderzoek de visie op de organisatie en op veranderen in en stuurt. Het fundamentele vraagstuk met functionalistische organisatiekundige onderzoeksperspectieven is dat het studieobject voor vanzelfsprekend wordt aangenomen. De betekenis van het onderzoeksobject wordt niet ter discussie gesteld,

maar er wordt vanuit gegaan dat ‘dingen’ zijn, wat ze over het algemeen verondersteld worden te zijn. Dit betekent dat objectieve onderzoekers niet proberen te ontdekken *wat* bestaat, dat wordt voor vanzelfsprekend aangenomen. Een bepaald, vaak door de opdrachtgever of van tevoren in hypothesen gedefinieerd probleem staat centraal en de onderzoeksbevindingen worden gebruikt om inzicht te krijgen in dat probleem en kunnen dienen als uitgangspunt voor interventie. Het onderzoek is vaak gebaseerd op een beperkt aantal variabelen die helpen om de werkelijkheid te versimpelen tot een overzichtelijk aantal kenbare en beheersbare aspecten, die helpen om het vraagstuk te begrijpen en verklaren (Taylor & Van Every, 2000)

Deze benadering kent een gevaar wanneer onderzoekers of adviseurs het perspectief van de opdrachtgever op een vraagstuk als uitgangspunt nemen voor onderzoek. Het door de opdrachtgever aangegeven probleem, zoals weerstand, representeert de werkelijkheid die niet ter discussie wordt gesteld. Onderzoekers of adviseurs houden zich bezig met het bestuderen of tegengaan van het gedrag dat dit probleem veroorzaakt. Wanneer de probleemanalyse wordt gedeeld is de kans groot dat onderzoekers of adviseurs het wereldbeeld van de opdrachtgever delen en binnen de context of het wereldbeeld van de opdrachtgever onderzoeken en handelen. Onderzoek vindt plaats vanuit de assumpties die het denken en handelen van opdrachtgever en onderzoeker sturen. Deze assumpties worden niet betwijfeld. Wanneer de onderzoeker vanuit een functionalistisch perspectief de zelf opgestelde hypothesen als uitgangspunt neemt voor onderzoek, vindt onderzoek plaats vanuit de assumpties die het denken en handelen van de onderzoeker sturen. Onderzoek probeert ‘objectieve’ en concrete bewijzen te verzamelen die bestaande assumpties bevestigen en vaak bedoeld zijn om de opdrachtgever concrete sturingsmogelijkheden te bieden. Onderzoek kan dan voorbij gaan aan de werkelijkheid van de verandercontext, die inzicht kan geven in daadwerkelijke vraagstukken, in handelingspatronen en hoe deze elkaar in stand houden. ‘Organisatie’ of ‘bedrijf’ wordt dan een ‘ding’, een entiteit (Hosking & Morley, 1991) dat kan worden gemeten en kan groeien, of sterven, of veranderen. Weerstand tegen verandering kan worden gemeten, bestreden, verkleind of vermeden en veranderbereidheid kan worden vergroot, mits de juiste onafhankelijke variabelen met de juiste proporties worden verkleind of juist vergroot. Mensen en processen worden variabelen, kenmerken, ‘ware’ dingen die we kunnen onderzoeken.

Intersubjectieve benaderingen *betwijfelen* juist de betekenissen die we normaal gesproken als vanzelfsprekend aannemen, zoals weerstand tegen verandering. Deze benaderingen proberen te begrijpen hoe mensen woorden gebruiken op basis van gevestigde meningen, zónder ervan uit te gaan dat wat iemand beweert al duidelijk is (Taylor & Van Every, 2000). Onderzoek kan in deze perspectieven helpen om verschillende contexten en werkelijkheden van veranderen inzichtelijk te maken, te begrijpen waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen en nieuwe werkelijkheden te creëren. Onderzoeksresultaten kunnen een ingang bieden om in gesprek reflectie op werkelijkheden en de achterliggende assumpties mogelijk te maken. Woorden zijn geen verpakkingen van betekenissen en geen weergave van ons innerlijk. Survey resultaten worden niet gezien als weergave van de werkelijkheid maar als intersubjectieve interpretaties van veranderen en uitgangspunt voor een brede dialoog.

Een vragenlijst biedt onvoldoende mogelijkheden om de achterliggende veronderstellingen achter werkelijkheidsbeelden te achterhalen. Het achterhalen van veronderstellingen vergt een manier van onderzoek doen die ruimte laat voor het tot uiting

komen van de assumpties van betrokken actoren en ruimte biedt voor actoren om daarover met elkaar in gesprek te gaan. *Naturalistic inquiry* geeft inzicht in de processen achter de in surveydata gevonden patronen en biedt mogelijkheden en methodieken om redenties van actoren binnen bepaalde verandercontexten te ontdekken. Beschrijvingen van specifieke details uit de onderzoekscontext en analyse van narratieven maken ingewikkelde relaties zichtbaar (Erlandson et. al, 1993).

*Naturalistic inquiry* middels case study onderzoek, feedback methodieken en narratieve analyse kan daarnaast bijdragen aan replicatie van onderzoeksbevindingen en daarmee aan robuuste bevindingen. Het betekent dat combinaties van methodologieën worden toegepast of wordt gevarieerd in databronnen of in datasoort om een bepaald fenomeen te bestuderen. Variatie in methoden draagt bij aan de interpretatie van kwantitatieve resultaten, interpretatie van complexe sociale processen en een grotere validiteit of werkelijkheidsgetrouwheid van onderzoeksbevindingen (Jick, 1979; Pogson, Bott, Ramakrishnan & Levy, 2002).

### 6.7.3 Uitgangspunten voor onderzoek in de casestudies

In de casestudies hanteer ik hanteer ik als uitgangspunt dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hun individuele en gezamenlijke ervaringen die ze delen. Deze intersubjectief gecreëerde werkelijkheid helpt hen te begrijpen en verklaren wat er aan de hand is. Als we de realiteit zien als een construct, dan leiden verschillende realiteiten tot verschillen in interpretatie. Verschillen in interpretatie kunnen leiden tot verschillen van mening. Het onderzoeken van meervoudige meningen van actoren vergt directe interactie met anderen, waarbij ruimte wordt gegeven aan dialoog en reflectie op waarden en normen achter de acties van mensen. Sociaal interpretatieve perspectieven kunnen ons helpen om ons ervan bewust te worden dat er interpretaties en perspectieven zijn buiten onze eigen perspectieven. Besef daarvan kan ons bewustzijn van mogelijke acties vergroten en ons in staat stellen om perspectieven van anderen te begrijpen. Hiervan kunnen we leren en het biedt mogelijkheden om samen nieuwe werkelijkheden te creëren. Het is een proces van wederzijds begrip waarin pluriformiteit en doorgaande interactie mensen toestaan om nieuwe betekenissen aan hun denken en handelen toe te kennen en aan de complexiteit van organiseren en de daaruit voortvloeiende problemen. Gezamenlijke probleemervaring ontstaat in een dialoog tussen alle betrokkenen over hun perspectieven op opduikende problemen en mogelijke oplossingen. Ervaringen uit dit proces kunnen resulteren in nieuwe actiepatronen die bijdragen aan de dynamiek van innoveren (Boonstra, 2000). Om aan een dergelijk proces bij te kunnen dragen, is het eerst nodig om het perspectief op organiseren en veranderen nader uit te diepen en te onderzoeken hoe organiseren en veranderen en de vraagstukken die daarin ontstaan, kunnen worden begrepen. Daarnaast is het nodig om een nieuwe manier van onderzoek doen te definiëren, die mogelijkheden biedt om verschillen in interpretaties en werkelijkheidsbeelden te achterhalen en die helpt een context te creëren waarin reflecteren en leren worden gestimuleerd.

### Reflectief handelingsonderzoek

Eerder heb ik betoogd dat reflectief handelingsonderzoek ons kan helpen om nieuwe kennis te ontdekken en tweede orde leren helpen stimuleren doordat mensen hun eigen interpretatie van een situatie en de achterliggende assumpties gaan betwijfelen. In de voorgaande hoofdstukken zijn vooral de handelingscyclus en een vorm van reflectie



die vooral subjectief en interpretatief van aard was. Nu zijn de *interactieve* kenmerken van reflectief handelingsonderzoek van belang. Uitgangspunt is, dat organisaties en organiseringsprocessen door communicatie in interactie ontstaan. We hebben continue communicatie nodig om te ontwikkelen, onze interpretaties van intersubjectiviteit uit te wisselen, gedeeld begrip te creëren en de kracht en mogelijkheden van verschillende visies te begrijpen en waarderen (Weick, 1995). In zo'n interactief onderzoeksproces wordt kennis gegenereerd doordat we reflecteren op onze handelingen en op de manier waarop we nieuwe kennis genereren. Op deze manier werken we samen aan het begrijpen van ambigue problemen en brengen we interactieprocessen op gang in een gezamenlijke zoektocht naar handelingsalternatieven om met problemen op te gaan.

De tweede studie wordt gekenmerkt door een combinatie van handelingsonderzoek en reflectief onderzoek in de reflectieve cycli van handelingsonderzoek (zie paragraaf 6.3). Het handelingsonderzoek wordt gekenmerkt door het meermaals toepassen van onderzoeksmethodieken in case organisaties en te reflecteren op de methodieken en de aanpak. Ik gebruik de inzichten uit de studie steeds om de aanpak en achterliggende assumpties bij te stellen. Het proces van ontwikkeling en verfijning pas ik niet alleen toe in de ontwikkeling van de theorie en concepten, maar ook in de manieren van data verzamelen, juist omdat deze dataverzameling plaatsvindt in interactie (Boonstra, 2000). In het volgende hoofdstuk werk ik het perspectief dat ten grondslag ligt aan het tweede deel van de studie verder uit en bespreek ik de onderzoeksmethodiek die ik heb gebruikt om processen van organiseren en veranderen beter te leren begrijpen. *Naturalistic inquiry* biedt mogelijkheden en methodieken om redematies van actoren binnen bepaalde verandercontexten te ontdekken. Het geeft inzicht in de processen achter de in surveydata gevonden patronen. De interpretatie van bevindingen en inzichten wordt zowel beperkt als verrijkt door context. Interpretatie wordt beperkt als de context gaat naar een grotere specificiteit. Tegelijkertijd beschrijft de opeenstapeling van specifieke details uit de contextbeschrijving en narratieven ingewikkelde relaties die de lezer plaatsvervangend in de situatie brengt. Dat maakt deze manier van onderzoek boeiend, inzichtelijk, beeldend en divers tegelijkertijd (Erlandson et. al, 1993).

## 6.8 Samenvatting

In het vierde en vijfde hoofdstuk heb ik mij de vraag gesteld waarom actoren in veranderprocessen vaak kiezen voor planmatige en machtsaanpakken van veranderen en heb ik me afgevraagd welke redematies er achter het handelen van actoren in veranderprocessen te vinden zijn. Ook heb ik geconcludeerd dat, hoewel surveybevindingen boeiende inzichten geven in perspectiefverschillen, in wat er gebeurt en in waar veranderen lastig is, ze geen inzicht geven in het 'waarom' erachter. Ik heb aangegeven dat ik, om redematies achter het handelen te achterhalen, nieuwe theorie en andere onderzoeksmethoden nodig heb die mogelijkheden bieden tot het zoeken naar nieuwe verklaringen. Reflectief handelingsonderzoek (Boonstra, 2000) is hierbij behulpzaam. Het is gericht op het op gang brengen van interactieprocessen, zoeken naar handelingsalternatieven in probleemsituaties, op reflecteren en op leren. Reflectief handelingsonderzoek vindt plaats in twee cycli: de eerste cyclus is gericht op het handelen en het toepassen van methodologie in een handelingscyclus. Wanneer bestaande theorie echter niet voldoet, is nieuwe theorie nodig. Wanneer we zouden blijven zoeken in bestaande theorie zouden we immers niets nieuws ontdekken. De tweede, reflectieve cyclus richt zich daarom op reflectie op theorie, onderzoeksmethoden en handelings-

wijzen en leren. Het zesde hoofdstuk representeert een exercitie van reflectief handelingsonderzoek. Het doel is om de epistemologische veronderstellingen te onderzoeken achter de survey en achter het handelen van praktijkbeoefenaren en wetenschappers in veranderprocessen. Zulke veronderstellingen beïnvloeden de manier waarop managers en consultants veranderprocessen benaderen en helpen mij om de mensbeelden achter de survey en de survey bevindingen te begrijpen. Het hoofdstuk vormt daarmee een theoretische en methodologische reflectie op het onderwerp van onderzoek, de onderzoeksvragen en de wijze van onderzoeken van de onderzoeksvragen. Niet alleen schetst het daarmee de ontwikkeling die ik in de studie heb doorgemaakt; het vormt ook een breekpunt in de wijze van kijken en onderzoeken.

In deze paragraaf vat ik de inzichten uit het zesde hoofdstuk samen in enkele conclusies over de betekenis van de inzichten voor veranderprocessen in organisaties en voor het doen van onderzoek naar veranderende organisaties. In het hoofdstuk onderscheid ik in grote lijnen drie patronen in het werken met de survey feedback methodiek. Deze hangen samen met drie perspectieven op de werkelijkheid van wetenschappers en praktijkbeoefenaren en met drie perspectieven op organiseren en veranderen (Tabel 6.1).

**Tabel 6.1:** drie patronen in perspectieven op organiseren, veranderen en survey feedback

	Patroon I	Patroon II	Patroon III
<b>Perspectief op de werkelijkheid</b>	Objectief werkelijkheidsbeeld Functionalistisch paradigma	Subjectief werkelijkheidsbeeld Interpretatief paradigma	Intersubjectief werkelijkheidsbeeld Intersubjectief paradigma
<b>Patronen in perspectieven op organiseren</b>	Positioneel organiseren	Transactioneel organiseren	Transformationeel organiseren
<b>Patronen in perspectieven op veranderen</b>	Ontwerpen: planmatig en volgens macht veranderen	Ontwikkelen: programmatisch veranderen	Lerend vernieuwen: meervoudige stemmen in dialoog
<b>Patronen in het werken met de survey feedback methodiek</b>	Survey als meetinstrument onderzoeker als expert	Survey als leerhulpmiddel onderzoeker als facilitator	Survey als methodiek tbv werkelijkheidscreatie

### Drie patronen in het werken met de survey feedback methodiek

*Het patroon ‘dezelfde dingen beter doen’* In dit patroon wordt de onderzoeksmethodiek gezien als een meetinstrument dat ‘negatief en positief scorende aspecten’ van de organisatie en veranderingen inzichtelijk maakt. Profielen bieden mogelijkheden voor reflectie op de effectiviteit van verandermanagement en kunnen bijdragen aan een betere sturing vanuit het management. Er is een parallelle ontdekking met eerste orde leerprocessen, die tot doel hebben fouten te ontdekken en te herstellen binnen de kaders van de dominante definitie van organiseren (Boonstra, 2000; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Het zoeken van oplossingen binnen de veronderstellingen van het eigen paradigma en het perspectief op onderzoeksresultaten representeren een monoparadigmatisch perspectief (Feltmann, 1984). Het handelen is gericht op het verbeter-

ren van de effectiviteit van acties. Er wordt belang gehecht aan externe controle door managers bedoeld om fouten te vermijden door het perfectioneren van het ontwerp van de organisatie, het veranderproces, van procedures en systemen (Wierdsma, 2004). Survey bevindingen zijn aanleiding tot reflectie op de effectiviteit van management en leiden tot afspraken over betere sturing.

*Het patroon 'dingen anders doen'* In het patroon 'dingen anders doen' wordt de methodiek gezien als leermiddel dat inzicht geeft in perspectiefverschillen op de werkelijkheid van organiseren en veranderen. Door in gesprek te gaan over perspectieven ontstaat begrip, een meer gedeeld perspectief en mogelijkheden om te werken aan nieuwe manieren van handelen. Het doel is om problemen op te lossen door de subjectief beleefde werkelijkheid te veranderen naar een meer gewenste werkelijkheid. Deze wordt vaak geformuleerd binnen de kaders die door het management zijn opgesteld. Dit multiparadigmatische denken (Feltmann, 1984) vinden we onder meer terug in het ontwikkelperspectief. Het sluit aan bij het tweede orde leerperspectief. Mensen hebben besef van een meervoudige werkelijkheid, stellen hun eigen interpretatie van een situatie en de achterliggende assumpties ter discussie, reflecteren op het eigen denken en handelen en stellen denkkaders bij (Schön, 1983; Boonstra, 2000).

*Het patroon 'andere dingen doen'* In dit patroon wordt de methodiek gezien als een hulpmiddel ten behoeve van het creëren van een werkelijkheid, een intersubjectieve interpretatie van veranderen als iets dat je samen doet. Profielen worden beschouwd als verschillende werkelijkheden die op basis van interactie zijn gecreëerd. Ze dienen als hulpmiddel voor het zichtbaar maken van assumpties over organiseren, veranderen en elkaar en bieden input voor reflectie, dialoog en leren. Er wordt gereflecteerd op het waarom achter het eigen denken en handelen en op de manier waarop mensen omgaan met elkaar. Samen wordt er gezocht naar nieuwe uitgangspunten voor denken en handelen. Er wordt niet gedacht en gehandeld vanuit een specifiek paradigma en eveneens geen gebruik gemaakt van veronderstellingen uit verschillende paradigma's. In plaats daarvan worden paradigma's van waaruit deelnemers aan het proces kijken, gereflecteerd: het is metaparadigmatisch (Feltmann, 1984; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Dit patroon sluit aan bij het derde orde leerperspectief. Mensen stellen hun samen gecreëerde werkelijkheidsdefinities ter discussie en creëren in een gezamenlijk leerproces nieuwe definities van organiseren en veranderen (Boonstra, 2000): er worden andere dingen gedaan.

### Drie theoretische benaderingen

Opvallend in de drie manieren van kijken die uit de patronen naar voren komt is onder meer de spanning tussen 'objectief' en 'subjectief' kijken. De literatuur helpt me om meer inzicht te krijgen in waar deze verschillende manieren van kijken vandaan komen en hoe ze de manier van denken en handelen van mensen in organisaties, maar ook mijn eigen manieren van onderzoek doen en rol als onderzoeker beïnvloeden. In grote lijnen onderscheid ik een samenhang met drie benaderingen: organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen.

*Functionalistische benaderingen* Functionalistische benaderingen benaderen de werkelijkheid vanuit objectieve interpretaties. Ze scheiden het subjectieve en het objectieve en gaan ervan uit dat er buiten de mens een objectief te kennen werkelijkheid is (Wierdsma, 1999). Objectieve kennis bestaat uit de logische inhoud van theorieën, veronderstellingen en gissingen. De betekenis van deze objectieve wereld is niet afhan-

kelijk van de subjectieve interpretatie van mensen, maar staat daar los van. 'Metingen' kunnen in dit perspectief worden gebruikt om deze feiten en de relaties ertussen te ontdekken en vast te leggen in oorzakelijke verbanden. Kennis moet voorspelbaar, verklaarbaar, betrouwbaar, objectief en generiek zijn en toegepast kunnen worden in andere contexten.

*Interpretatieve benaderingen* Interpretatieve benaderingen benaderen de werkelijkheid vanuit subjectieve interpretaties. Uitgangspunt is dat verschillende betrokkenen veranderprocessen op verschillende manieren ervaren en interpreteren. Dat maakt het belang van een weloverwogen keuze voor een procesaanpak groot. Het ontstaan van subjectieve belevingswerelden en processen, vanuit een eigen werkelijkheidsbeeld of paradigma betekent dat het nodig is de wereld te begrijpen zoals die wordt ervaren op het niveau van subjectieve ervaringen. Begrip van en verklaringen voor die wereld worden gezocht in het referentiekader van mensen. Gedrag wordt beïnvloed door schemata of mentale modellen die worden aangevuld door informatie uit de buitenwereld en beïnvloeden hoe mensen naar de buitenwereld kijken, daardoor selectief kijken en handelingsroutines ontwikkelen (Giddens, 1991; Stacey, 1996; Kess, 1992) Interpretaties van externe informatie zijn subjectief en informatie wordt extern en geobjectiveerd in en door het handelen: mensen handelen naar assumpties over de werkelijkheid en daardoor worden deze assumpties gewaarborgd. De omgeving of context van een organisatie is volgens veranderkundige benaderingen dus verbonden met ons eigen handelen en reflecteert mensen en hun bedoelingen. Op deze manier beperkt de sociale wereld en beperken mensen zelf het handelen en hun oriëntaties (Weick, 1995). Negatieve reacties van organisatieleden op veranderprocessen reflecteren in deze redenatie onhandig handelen van verandermanagers en illustreren de noodzaak van een keuze voor een andere aanpak.

*Intersubjectieve perspectieven* Intersubjectieve perspectieven benaderen de werkelijkheid vanuit intersubjectieve interpretaties. Vanuit dit perspectief is een beperking van het subjectieve perspectief dat zij antwoorden op vraagstukken vooral binnen het individu zoekt en kennis ziet als de imperfecte weergave die het individu maakt van de wereld. Werkelijkheid en kennis krijgen pas betekenis in en door taal en menselijke interactie. Communicatie, interactie met anderen in onze omgeving beïnvloedt en vormt ons cognitieve systeem en in interactie met onze omgeving passen we ons continu aan (Maturana, 1997). Cognitie en sociale interactie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Werkelijkheid is een sociale constructie waarover binnen een groep mensen overeenstemming bestaat, zoals binnen de in de survey gevonden patronen of configuraties. Mensen geven in interactieprocessen betekenis, betekenissen richten het handelen en creëren context door de gezamenlijke ervaringen die mensen met elkaar delen. Context is dus in interactie ontstaan en vormt het referentiekader van waaruit mensen de werkelijkheid begrijpen. Alleen door aandacht te hebben voor die in interactie gecreëerde context en de subjectieve en intersubjectieve betekenissen die mensen daaraan geven, kunnen we interactieprocessen begrijpen en nieuwe betekenissen geven aan denken en handelen en aan de complexiteit van veranderprocessen. Betekenissen worden naar verloop van tijd geïnstitutionaliseerd en geobjectiveerd middels regels, procedures en afspraken, waaraan iedereen geacht wordt zich te houden (Ring & Van de Ven, 1989), maar waarvan velen niet (meer) weten waar ze vandaan kwamen en waarom ze zijn ontstaan. Ze worden zelden ter discussie gesteld en gaan een objectief beleefde werkelijkheid vormen.

## **Drie perspectieven op organiseren en veranderen**

Ten slotte bieden werkelijkheidsperspectieven boeiende uitgangspunten voor begrip van hoe praktijkbeoefenaren kijken naar processen van organiseren en veranderen. In het hoofdstuk onderscheid ik de volgende perspectieven:

### **Positioneel organiseren, machtsstrategieën en planmatig veranderen**

Positioneel organiseren sluit aan bij het functionalistische denken. Het gaat uit van een scheiding tussen subject en object en veronderstelt een kenbare wereld. Positioneel organiseren uit zich in een hiërarchische rangordening van mensen op posities (Wierdsma, 1999) en wordt dan ontleend aan de positie die de actor ten aanzien van een ondergeschikte inneemt in de hiërarchie. Planmatige en machtsstrategieën van veranderen passen bij ontwerpbenaderingen en sluiten aan bij het functionele paradigma en positioneel organiseren. Rationele besluitvorming, kennis en een nadruk op uitgewerkte plannen en een nieuw ontwerp voor de nieuwe organisatie sturen de aanpak op een rationele en probleemgerichte manier. Het uitgangspunt is een praktische, beheersbare en controleerbare oplossing voor vraagstukken en processen zijn vaak discontinu en intentioneel. Verandering is een opeenvolging van fasen van unfreezing, moving en refreezing, gebaseerd op een gefaseerd plan.

### **Transactioneel organiseren en programmatisch veranderen**

Transactioneel organiseren daarentegen veronderstelt een werkelijkheid die in beweging is en sluit aan bij het interpretatieve denken. Een organisatie werkt in dit perspectief als een dynamisch netwerk: mensen zijn met elkaar verbonden door een netwerk van gedeelde activiteiten, afhankelijkheden in hun activiteiten en gedeelde betekenissen. In transactioneel organiseren worden activiteiten, relaties en betekenissen ontwikkeld, behouden en veranderd. Veranderen lukt alleen als de betrokkenen bereid en in staat zijn om te kijken naar de werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven. Verandering is programmatisch van aard: een gezamenlijke reis, waarin de richting in overleg wordt bepaald (Wierdsma, 2004). Het gaat om een continue en zich evoluerende veranderingen die in onderlinge afhankelijkheid worden gecreëerd, een cumulerend effect hebben en daardoor substantiële verandering veroorzaken. Het perspectief sluit aan bij ontwikkelbenaderingen van veranderen.

Beide benaderingen lijken verandering te zien als proces van 'ontdooien, veranderen en weer bevroren' binnen de kaders van de bestaande organisatie, een zoektocht naar de nieuwe, ideale en ware werkelijkheid. Daarin spelen degenen die de werkelijkheid en haar imperfectie menen te kennen, als beïnvloedende actoren een rol vanuit een meer of minder sturend perspectief. De vraag is echter of we gedrag daadwerkelijk kunnen controleren als we de systematische aard van een organisatie en haar omgeving kennen en of een sturingsperspectief voldoet in een ambigue, dynamische en complexe situatie (Stacey, 1996; Boonstra, 2000).

### **Transformationeel organiseren en dialoog**

Een transformationeel perspectief op organiseren en veranderen als dialoog pleit voor interactie als zelforganisatie en veranderen als derde orde leren. Zelforganisatie ontstaat wanneer mensen een groep vormen die gedragspatronen produceert, ondanks de afwezigheid van formele hiërarchie binnen die groep of van buiten opgelegde autori-

teit. Zelforganiseren wordt derde orde leren wanneer we onze eigen mentale modellen en, samen met anderen, onze gezamenlijke mentale modellen gaan betwijfelen. Derde orde leren is niet te sturen en innovativiteit kan niet worden gepland. Veranderen is lerend vernieuwen: bepaalde gedachten en ideeën ontstaan, enthousiasme, voorstellen worden gedaan in een korte tijd. Veel verschillende actoren met verschillende gezichtspunten interacteren, er is veel interactie, verschillen zijn zichtbaar en communicatie en feedback gaan snel rond (Boonstra, 2000).

In dit hoofdstuk heb ik uitgelegd dat de survey wellicht boeiende inzichten biedt, maar tegelijkertijd onvoldoende mogelijkheden biedt om interpretaties en interacties te achterhalen, ook omdat deze deels beïnvloed worden door overtuigingen waarvan we ons onbewust zijn. Juist overtuigingen zijn boeiend, omdat ze het handelen beïnvloeden en interacties zijn boeiend omdat ze betrokken zijn in de creatie en bevestiging van overtuigingen. Er blijven nu twee vraagstukken liggen die reflectie op methoden en een keuze voor nieuwe methoden in reflectief handelingsonderzoek vergen. Een eerste vraag is of de interpretatie van de bevindingen uit de survey juist is en bevestigd kan worden. Een tweede vraag is hoe overtuigingen en interacties in kaart gebracht en geïnterpreteerd kunnen worden, gegeven het vaak onbewuste karakter ervan en de discrepantie tussen *espoused theories* en *theories in use*.

In het vorige hoofdstuk concludeerde ik dat nader onderzoek naar de oorzaken voor een moeizaam verloop van veranderprocessen wenselijk is, zowel om de gevonden perspectiefverschillen in de praktijk te toetsen als om het denken, de motivaties en de redeneringen achter perspectieven van actoren in veranderprocessen en het resulterende handelen te achterhalen. Variatie in onderzoeksmethoden kan bijdragen aan de interpretatie van complexe sociale processen en aan een grotere validiteit of werkelijkheidsgetrouwheid van onderzoeksbevindingen. Het betekent dat combinaties van methodologieën worden toegepast om een bepaald fenomeen te bestuderen (Jick, 1979; Pogson, Bott, Ramakrishnan & Levy, 2002). Behalve surveybevindingen valideren, is mijn doel om dieper inzicht te krijgen in processen in veranderende organisaties en om redeneringen en interacties in veranderprocessen zichtbaar te maken. Mijn keuze is om aan de hand van multi-pele diepgaande case studies en combinaties van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden de bevindingen uit de survey te valideren en zicht te krijgen op processen en redeneringen in veranderende organisaties. Ik heb uitgelegd dat mijn uitgangspunt voor het vervolg van de studie is dat werkelijkheden constructen zijn waarover lokaal overeenstemming bestaat en dat organisaties en organiseerprocessen in en door communicatie in interactie ontstaan. Er zijn drie vragen die me nu boeien: zijn er bepaalde redeneringen te achterhalen bij actoren in veranderprocessen? Is te ontdekken hoe deze het verloop van veranderprocessen in organisaties beïnvloeden? Is er een context te creëren waarin reflectie op deze redeneringen of assumpties en leren mogelijk worden?



# Onderzoeksopzet en methoden van de case studies



## 7.1 Inleiding

In hoofdstuk zes ben ik ingegaan op de epistemologische uitgangspunten in de manier waarop praktijkbeoefenaren en onderzoekers op het gebied van organiseren en veranderen naar de werkelijkheid, naar organiseren en naar veranderen kijken. Ik ben begonnen met het uiteenzetten van drie verschillende manieren van kijken naar en omgaan met survey resultaten. Vanuit deze drie manieren van werken met de methodiek heb ik een reis gemaakt langs achterliggende manieren van denken, handelen en leren. Deze manieren heb ik herleid tot organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen van organiseren en veranderen die praktijkbeoefenaren en onderzoekers kenmerken. Van daaruit heb ik behandeld hoe deze drie werkelijkheidsbeelden ten grondslag liggen aan het handelen van praktijkbeoefenaren en haast vanzelfsprekende keuzes van academici voor bepaalde methoden van onderzoek doen. Tegelijkertijd reflecteer ik op mijn eigen methoden van onderzoek en creëer nieuwe uitgangspunten voor caseonderzoek, dat in dit hoofdstuk beschreven wordt.

De kernvraag in dit deel van de studie is *waarom* veranderen vaak zo moeizaam gaat. Het zesde hoofdstuk uit dit proefschrift leerde me dat traditionele onderzoeksmethoden wellicht interessante inzichten kunnen geven in patronen of wetmatigheden in organiseren en veranderen, maar ons niet helpen om de achter deze patronen liggende gedragingen van mensen in organisaties te begrijpen. Deze methoden geven inzicht in het *wat*, in datgene wat er (te)veel of (te) weinig wordt gedaan, maar niet in het *waarom* achter het handelen. Ik heb beschreven hoe me opviel dat er in verschillende case organisaties verschillend met de methodiek van survey feedback wordt gewerkt. Ik heb ook beschreven dat die manier van werken een patroon kent dat parallel loopt aan het perspectief van de leidende actoren op organiseren en veranderen en op rollen van verschillende spelers, maar ook samenhangt met het perspectief op onderzoek van mijzelf en van anderen in de organisatie. In dit zevende hoofdstuk werk ik een onderzoeksperspectief uit aan de hand waarvan ik probeer inzicht te krijgen in assumpties van spelers in veranderprocessen en hun handelen. Door het toepassen van nieuwe methodieken probeer ik te achterhalen wat deze assumpties betekenen voor de manier waarop in veranderprocessen wordt gecommuniceerd en samengewerkt. Mijn manier van kijken vertrekt vanuit de in het vorige hoofdstuk besproken organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen. Van hier uit kijk ik terug naar de verschillende manieren van onderzoek doen en de achterliggende werkelijkheidsbeelden. Ik onderbouw mijn keuze voor een andere manier van onderzoek doen en de achterliggende manier van kijken naar de werkelijkheid.

## 7.2 Onderzoeksmethodologische achtergronden

In het vorige hoofdstuk ben ik kort ingegaan op de functionalistische veronderstellingen van organisatiekundige onderzoeksperspectieven en ben ik geëindigd met de constatering dat organisatiekundig onderzoek vooral probeert te onderzoeken *hoe we het object kunnen kennen* en *wat de onderliggende oorzakelijkheid is*. Het werkelijkheidsbeeld wordt in dit perspectief niet ter discussie gesteld. Ik heb geconcludeerd dat organisatiekundige wetenschapsbenaderingen vraagstukken proberen op te lossen binnen het functionalistische paradigma, waarbij regels, wetten en principes worden gebruikt die zijn gesteld door datzelfde functionalistische paradigma (Stacey, 1996), met als bedoeling objectieve kennis te verkrijgen die bestaat uit generieke theorieën

(Wierdsma, 1999). Ik heb ook aangegeven dat in mijn perspectief organisatiekundig onderzoek onvoldoende mogelijkheden biedt om de complexiteit van veranderprocessen te begrijpen. Daarnaast heb ik veranderekundige en sociaal interpretatieve perspectieven besproken. Ik heb het gehad over de boeiende inzichten die deze perspectieven kunnen bieden. Ook heb ik het gehad over de beperkingen van veranderekundige perspectieven om vraagstukken in veranderprocessen te begrijpen. In dit hoofdstuk ga ik in op de vraag welke methoden van onderzoek doen en manieren van analyseren van data behulpzaam zijn om complexiteit en interactie in veranderprocessen zichtbaar en begrijpelijk te maken.

### 7.2.1 Perspectief op organiseren en veranderen

Het perspectief dat ik in dit deel van de studie als uitgangspunt neem is dat van organiseren als in interacties ontstane mentale modellen. Deze mentale modellen geven richting aan keuzes in veranderprocessen en manieren van communiceren. Ik zie organiseren als communicatieprocessen van mensen die in continue interactie met elkaar zijn. Deze communicatieprocessen zijn er niet (louter) op gericht om informatie over te dragen, maar gebeuren altijd met een achterliggende bedoeling. We willen een bepaald effect hebben op degenen met wie wij communiceren. Mensen handelen en beïnvloeden elkaar terwijl ze samen in gesprek zijn (Kess, 1992; Taylor, 2003). Door communicatieprocessen ontstaan groepen of gemeenschappen van mensen die intensief met elkaar communiceren. Mensen in deze gemeenschappen hebben elkaar vaak in meer of mindere mate nodig om het werk te kunnen doen en juist daarom is samenwerking of interactie nodig. Mensen in zo'n gemeenschap delen bepaalde doelen en bepaalde manieren van denken en handelen. Ze hebben vaak een gemeenschappelijke oriëntatie en geven betekenis aan de wereld door ervaringen te delen en elkaar verhalen te vertellen. Ze hebben hun eigen manieren van betekenis geven om de wereld te begrijpen (Taylor, 2003)<sup>26</sup>: In steeds doorgaande gesprekken met anderen binnen deze gemeenschappen worden steeds weer betekenissen gedeeld en nieuwe werkelijkheden gecreëerd.

Communicatie vindt niet plaats in een vacuüm, maar maakt deel uit van de context waarin organiseren plaatsvindt. Communicatie tussen gemeenschappen wordt vaak gekenmerkt door een gebrek aan co-oriëntatie, waardoor interactie tussen die gemeenschappen lastig wordt (Taylor, 2003). Ook in deze gesprekken vindt betekenisgeving en creatie van nieuwe werkelijkheden plaats, die kan resulteren in gedeelde, maar ook in conflicterende betekenissen. Op deze manier creëren mensen samen een organisatie en een omgeving, maar ook allerlei problemen en successen. Conflicten en verschil kunnen ervoor zorgen dat de bestaande perspectieven op de werkelijkheid, de mentale modellen, worden bevestigd en ervan uit deze werkelijkheidsbeelden wordt gehandeld. Het kan er ook voor zorgen dat verschillende werkelijkheidsbeelden meer worden aangepast of volledig worden veranderd naar aanleiding van interactie tussen verschillende perspectieven, waarna er op een andere manier gehandeld kan worden. Via taal produceren, reproduceren en transformeren we dus organisaties, maar we creëren en bevestigen ook regels en routines (Hajer, 2000). Er ontstaat in en door deze

---

<sup>26</sup> Mensen in dergelijke gemeenschappen vormen *communities of practice* (Lave & Wenger, 1991), *activity systems* (Engeström, 1990), werksystemen (Hoebeke, 1994), of *cognitive domains* (Maturana, 1997).

interactieprocessen sociale structuur in de organisatie, zoals in de vorm van gedragsregels. Deze in interactie gecreëerde structuur beïnvloedt de manier waarop mensen in de organisatie handelen, maar zijn ook een resultaat van datzelfde handelen. Door ons handelen produceren en reproduceren we sociale structuren, zoals gedragsregels. Deze gedragsregels beperken vervolgens ons communiceren en handelen, maar maken het handelen op een bepaalde manier ook weer mogelijk (Giddens, 1984). Sociale structuur beïnvloedt het denken en handelen van mensen in organisaties en daarmee communicatie. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in het anderen willen beïnvloeden om bijvoorbeeld hetzelfde te denken of te vinden, of om ervoor te zorgen dat een ander zich zo gaat gedragen als wij willen, binnen het geldende denkkader.

Als we willen begrijpen hoe er in organisaties wordt gedacht en gehandeld, kunnen we kijken naar hoe er in het organiseren wordt gecommuniceerd. Manieren van denken over organiseren en veranderen worden gecreëerd, maar ook gereflecteerd in teksten, conversaties en verhalen die mensen vertellen. In de volgende paragrafen ga ik eerst in op de rol van de reflectief handelingsonderzoeker in dit interactieve proces. Daarna beschrijf ik hoe, in dergelijke benaderingen, het proces van betekenisgeving aan conversatie werkt en op welke manier ik van deze inzichten gebruik heb gemaakt in dit derde deel van het proefschrift.

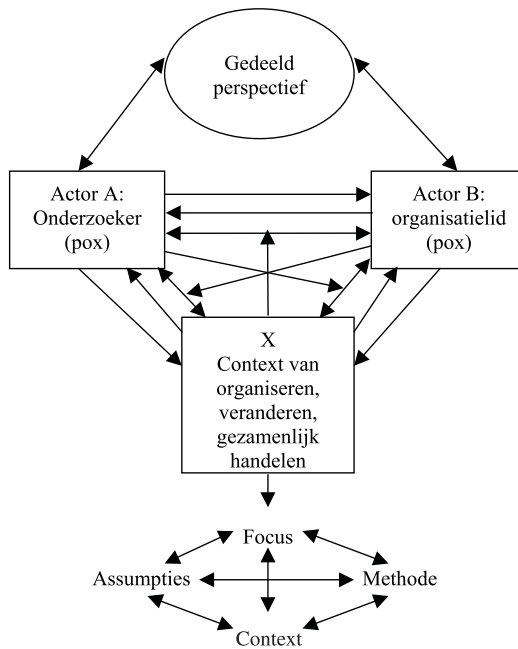
## 7.2.2 Organiseren als uiting in communicatieprocessen

### Rol van de reflectief handelingsonderzoeker

In reflectief handelingsonderzoek speelt de onderzoeker een andere rol dan in traditioneel academisch onderzoek. De onderzoeker is niet de afstandelijke observator van veranderprocessen, maar is, met actoren in de organisatie, deelnemer aan het proces van onderzoek en betekenisgeving. Onderzoeker en actoren in de organisatie maken samen keuzes voor manieren van onderzoek, onderzoeken samen, geven samen betekenis aan gebeurtenissen en leren samen in een interactief proces. Samen proberen ze ambigue vraagstukken te begrijpen en de context van verandering, de verschillende stemmen daarin en conflicten en spanningen zichtbaar te maken en te begrijpen (Boonstra, 2000).

Om de relaties tussen de verschillende betrokkenen in een veranderproces of een reflectief handelingsonderzoek te begrijpen, helpt het om die relaties te bekijken in de context van het geheel. In complexe veranderprocessen en in onderzoek daarvoor, zijn immers altijd verschillende belanghebbers betrokken, elk met hun eigen wensen en ideeën, die in een bepaalde relatie tot elkaar staan. Ook de onderzoeker is belanghebbende en deelnemer aan dat betekenisgevingproces, maakt deel uit van verschillende interpersoonlijke relaties in de organisatie en daarom óók van het geheel van de verandercontext dat uitgangspunt vormt voor de studie. We kunnen de manier waarop er wordt samengewerkt in onderzoek of in veranderprocessen en de vraagstukken die daarin ontstaan, begrijpen als we kijken naar het geheel van de *context van organiseren en veranderen, waarin verschillende spelers betrokken zijn (X)* en elk van de interacterende *actoren (A en B)*. A, B en X zijn onderling afhankelijk. A en B maken deel uit van en creëren mede de context en de relatie tussen A en X, of tussen B en X, of tussen A en B kunnen we alleen begrijpen door te kijken naar de context als geheel van ABX (het 'interpersoonlijke'). Daarnaast spelen mee de *perspectieven en veronderstellingen die elk van deze actoren heeft op de situatie als geheel*: Het perspectief van

persoon A op andere actoren (B) en op A's relatie met die anderen, van persoon A op de context (X) en op de relatie met die context en het perspectief van persoon A op de relatie tussen de anderen (B) en de context (X). Daarnaast ook het perspectief van A op de manier waarop anderen (B) naar de context (X) kijken en de verwachting van A over hoe anderen (B) naar A en naar de relatie tussen A en de context (X) kijken (het 'intrapersoonlijke', pox: person-other-context; zie Figuur 7.1; Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist, 1996). Interactie tussen A en B vindt plaats ten overstaan van X, een derde persoon, meerdere personen, een derde betekenis of context. Zonder X zouden A en B in een vacuüm bestaan. 'Als A met B praat is er tegelijkertijd interactie tussen A en X ten overstaan van B. Ieder van de betrokkenen is synchroon op meerdere manieren in gesprek, want is centrale actor èn derde' (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996: p186). Er is met andere woorden sprake van een triadische interactie. Deze derde invloed kan niet pas later in ogenschouw worden genomen. Immers, A praat niet met X alsof hij met B voorlopig is uitgepraat, maar de context van onderzoek en van verandering omvat een verscheidenheid aan gelijktijdige en sequentiële relaties. Daarnaast kan elke actor vanuit andere interactiepatronen naar dezelfde situatie kijken, waardoor meerdere interpretaties van interactie mogelijk worden, die elkaar weer beïnvloeden (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).



**Figuur 7.1:** Context van reflectief handelingsonderzoek (Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist, 1996) p.186.

In onderzoek worden posities bepaald en keuzes gemaakt over de *focus* en doelen van het onderzoek, de aard van de *context* waarop het onderzoek is gericht, de *methoden*

die worden gebruikt om de doelen van het onderzoek te bereiken en de *assumpties* of veronderstellingen die worden gebruikt om de werkelijkheid te begrijpen en de relevantie van de focus en de juistheid van de methoden te onderbouwen. In reflectief handelingsonderzoek gebeurt dit in een gezamenlijk proces tussen onderzoeker en mensen in de organisatie. Door die gezamenlijke betrokkenheid bij het onderzoeksproject in de context van de praktijk van organiseren en veranderen, ontwikkelen de kenmerken van deze elementen zich en vormen de context van organiseren, veranderen en gezamenlijk handelen. Door samen, in een interactief proces, de verandercontext te onderzoeken, wordt een basis gelegd voor een gedeeld perspectief tussen de betrokkenen in een reflectief handelingsonderzoek. Het biedt mogelijkheden om gezamenlijke waarden te creëren die de gezamenlijke zoektocht sturen. Zo'n gezamenlijk uitgangspunt maakt het gemakkelijker om assumpties te onderzoeken die ten grondslag liggen aan ieders perspectief op organiseren, veranderen en op (andere) actoren in organisaties. De dominante manier van denken en gedragspatronen en de ontstane vraagstukken rond samenwerking en verandering die daaruit resulteren, worden inzichtelijk als we verbanden tussen de context en de verschillende perspectieven bekijken en begrijpen hoe dit de manier waarop actoren denken en handelen, beïnvloedt. Op dezelfde manier kunnen we de betekenis die de onderzoeker en actoren in de organisatie geven aan het werken met de methodiek begrijpen om perspectieven op organiseren en veranderen in kaart te brengen en bespreekbaar te maken. Zo kunnen we bijvoorbeeld begrijpen waarom in een organisatie een perspectief op de methodiek bestaat als instrument of 'tool' (methode) om de werkelijkheid van verandering in kaart te brengen met als doel daarop te sturen (focus), wanneer we ons daarbij realiseren dat dit gebeurt binnen een functionalistisch paradigma (assumpties), in de context van een strak gestuurde organisatie (context), met positioneel, rationeel en in termen van sturing en beheersing denkende managers (context van verandering).

In verband hiermee merk ik tijdens de onderzoeken in de case organisaties dat het gezamenlijk onderzoeken, reflecteren op veronderstellingen en samen leren in sommige organisaties gemakkelijker gaat dan in andere. Ik merk dat er in de ene organisatie meer vertrouwen is in elkaar en in mij als onderzoeker. In sommige case onderzoeken neemt iedereen in het onderzoeksproces als gelijkwaardig deelnemer deel aan het onderzoeksproces, ongeacht zijn of haar positie in de hiërarchie. In deze organisaties wordt het door de deelnemers aan het proces geaccepteerd als iemand twijfels en observaties over anderen of over het proces bespreekbaar maakt en wordt er samen nagedacht over hoe daar op een goede manier mee om kan worden gegaan. Feedback wordt hier gewaardeerd als iets dat een bijdrage levert aan het proces en aan de persoon en het wordt mogelijk om met elkaar op het proces en onze eigen veronderstellingen te reflecteren en samen te leren. Bestaande kennis van elk van de betrokkenen wordt gecombineerd en nieuwe kennis wordt ontwikkeld. Feedback geven, samen reflecteren op wat er in onderzoek gebeurt en samen begrijpen en leren gaan in sommige organisaties naar verloop van tijd haast als vanzelfsprekend. Met andere woorden: in mijn perspectief (pox) is er tussen mijzelf en anderen, maar ook tussen elk van de anderen en de context meer vertrouwen, worden dingen bespreekbaar gemaakt en kan feedback gegeven worden en gezamenlijke reflectie en leren mogelijk worden. Dit proces verloopt in andere organisaties veel moeizamer en dat lijkt samen te hangen met de gang van zaken in de organisatie (de context), de interacties die plaatsvinden en de perspectieven van elk van de betrokkenen op de context en elkaar. Het hangt

ook samen met het perspectief op het onderzoek, zowel dat van de mensen in de organisatie als van mijzelf. Onderzoek is in deze organisaties veel minder een proces van mensen in de organisatie in samenwerking met de onderzoeker. Ik merk bijvoorbeeld soms dat er een zekere mate van hiërarchie in het onderzoeksproces aanwezig blijft, wanneer degenen in de onderzoeksgroep die hoger in de hiërarchie staan, het onderzoekswerk delegeren naar degenen lager in de hiërarchie. Hiërarchie in de onderzoeksgroep reflecteert hiërarchie in de organisatie wanneer degenen hoger in de hiërarchie verwachten terugkoppeling te krijgen van degenen lager in de hiërarchie en zichzelf opwerpen als schakel tussen de onderzoeksgroep en het hoogste management. Ik merk dat wanneer het hoogste management bewust een positie buiten het onderzoeksproces inneemt, dit kan bijdragen aan een stroef verloop van het onderzoeksproces. Het onderzoeksproces in deze organisaties reflecteert de bestaande gang van zaken en als gevolg daarvan ontstaan er in dit proces dezelfde problemen als waar de organisatie mee kampt en is het bespreekbaar maken daarvan lastig. Interactie in onderzoek wordt een resultante van context en versterkt de gang van zaken in de organisatie en de vraagstukken die daaruit naar voren komen. In termen van het voorgaande is er in mijn perspectief tussen mijzelf (A) en anderen (B), maar ook tussen elk van de anderen en de context (BX) weinig vertrouwen en zijn dingen lastig bespreekbaar te maken. Het gevoel dat ik hierbij heb (pox) is dat het onderzoeksproces (ABX) een reflectie is van de gebruikelijke interactieprocessen tussen verschillende actoren (B) binnen die specifieke context (X).

In het zevende hoofdstuk probeer ik, ook aan de hand van de resultaten uit de analyse, te begrijpen hoe dit komt en hoe het te maken heeft met de hierboven geschetste relaties tussen context, perspectieven en interactie tussen betrokkenen in reflectief handelingsonderzoek.

### 7.3 Analyse van context en perspectieven

In de vorige paragraaf heb ik geconcludeerd dat we de interactie in veranderprocessen en de vraagstukken die daarin ontstaan, het beste kunnen begrijpen als we kijken vanuit drie perspectieven:

1. de context van organiseren, veranderen en gezamenlijk handelen (X),
2. de interacterende actoren in veranderprocessen (A, B) en
3. de perspectieven van deze actoren op andere actoren, op de verandercontext, op de manier waarop de ander naar de verandercontext kijkt en op de relaties tussen betrokken actoren en de verandercontext (pox; zie ook Figuur 7.1).

De assumpties van actoren in de organisatie over andere actoren, over de context van organiseren en veranderen en over de manieren waarop andere actoren die verandercontext en de relaties tussen de betrokkenen waarnemen, representeren de subjectieve interpretaties die zij hebben ontwikkeld op basis van hun ervaringen. Deze assumpties of overtuigingen beïnvloeden de manier waarop zij gebeurtenissen interpreteren, maar ook de manier waarop zij met anderen omgaan, veranderprocessen sturen en begeleiden. Actoren zijn steeds in interactie met anderen en delen dus deze assumpties vaak met een netwerk van mensen om hen heen (AB): een in interactie gecreëerde werkelijkheid. Door te handelen, creëren actoren (dus) ook hun eigen organisatie en verandercontext (X): een (objectief ervaren) gevolg van handelen. Assumpties worden daarmee, zoals eerder uitgelegd, een uitgangspunt voor vooraf vastgestelde rollen en

handelingsroutines, die een nieuwe context voor organiseren en veranderen en daarmee een 'geobjectiveerde werkelijkheid' vormen.

Zo wordt duidelijk hoe we de context van organiseren en veranderen kunnen zien als een gevolg van handelen in organisaties. Zoals eerder besproken komt deze tot uiting in teksten zoals documenten die verspreid worden over organiseren en veranderen, in de manieren waarop actoren praten over processen van organiseren en veranderen, in conversaties en verhalen. Ook de rolverdeling van actoren in het begeleiden en realiseren van verandering en de middelen en manieren die gekozen worden om verandering tot stand te brengen, *zijn* context: ze reflecteren de in het handelen gecreëerde context en daarmee de achterliggende assumpties van de handelende actoren. Manieren van denken over organiseren en veranderen worden immers gecreëerd maar ook gereflecteerd in taal, communicatieprocessen en in het handelen. Als we willen begrijpen hoe er in organisaties wordt gedacht en gehandeld, zullen we de perspectieven van actoren in interactieprocessen binnen de context als onderwerp van onderzoek moeten nemen. We kunnen alleen meer inzicht krijgen in interactieprocessen door zelf in interactieprocessen te stappen. Participatief reflectief handelingsonderzoek biedt mogelijkheden om samen met de betrokken actoren de verandercontext te onderzoeken en te begrijpen en tegelijkertijd gezamenlijk te reflecteren op het eigen denken en handelen.

In de volgende paragrafen geef ik een toelichting op de manieren waarop ik teksten van gesprekken, documenten en interactieprocessen als uitgangspunt neem om te begrijpen wat er in veranderings- en onderzoeksprocessen gebeurt.

### 7.3.1 Achterhalen van assumpties en achterliggende werkelijkheidsbeelden

Actoren in een organisatie hebben, zoals eerder besproken, op basis van hun ervaringen met elkaar, een bepaald beeld ontwikkeld van de organisatie, van de verandercontext en van elkaar. Zij hebben ook een bepaald beeld van de onderzoeker en van hoe de andere betrokkenen naar de verandercontext kijken. Ook de onderzoeker heeft, vanuit ervaringen en kennis die hij of zij meeneemt naar de organisatie, een eigen beeld van de actoren in de organisatie, van de verandercontext en van de manier waarop actoren in de organisatie naar de verandercontext kijken. Dit zijn subjectieve perspectieven, die beïnvloeden hoe onderzoeker en actoren in de organisatie met elkaar omgaan (Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist, 1996). Elk van de actoren in veranderprocessen heeft zulke assumpties over anderen, over de verandercontext en over de manier waarop anderen die context interpreteren en begrijpen en hoe zij daarmee omgaan. Wij zijn ons niet altijd bewust van onze assumpties, maar assumpties sturen wel ons denken en handelen. Assumpties zijn de generatieve verklaringen die we geven aan bepaalde gebeurtenissen. Door assumpties te creëren, maken we van gebeurtenissen generieke oorzakelijke beweringen: 'ze willen toch niks', 'ze luisteren toch niet naar ons'. Door assumpties uit teksten te lichten, kunnen we manieren ter discussie stellen waarop actoren in organisaties verbanden zoeken en daarop handelen. We kunnen achterhalen wat er gebeurt als mensen assumpties opnemen in de oorzakelijke verbanden die ze leggen vanuit de mentale modellen die hun handelen sturen. We kunnen zo ontdekken hoe mensen fragmenten uit verhalen samenvoegen in een oorzakelijke redentatie (Boje, 2001), die het handelen stuurt en daarmee verwordt tot een gecreëerde 'objectieve' werkelijkheid.

Om de subjectieve en intersubjectieve werkelijkheden over organiseren en veranderen te achterhalen, moeten we ze eerst proberen te leren kennen en begrijpen. Om de

verandercontext te kunnen 'lezen' en begrijpen, kunnen we organiseren en veranderen zien als 'tekst', die niet alleen is geschreven, maar ook inzicht geeft in datgene wat mensen zeggen, wat daarachter zit en in datgene waarover niet wordt gesproken. We kunnen de geldende gedachten over organiseren en veranderen deconstrueren door te lezen hoe in organisaties, identiteiten, rollen en relaties, verhalen en rituelen, werkprocessen en veranderprocessen zijn geconstrueerd. Daartoe kunnen we assumpties achterhalen, maar bijvoorbeeld ook kijken naar hoe er wordt omgegaan met het werkproces en met verschillende groepen of hiërarchische lagen. We kunnen ook kijken naar datgene waar niet over gesproken wordt, of wat er hooguit zijdelings aan de orde komt.

Assumpties of werkelijkheidsbeelden zijn te achterhalen door te kijken naar die mensen, dingen of gebeurtenissen waar mensen onderscheid tussen maken, ofwel een 'dualiteit' tussen creëren. Voorbeelden daarvan zijn uitspraken waarin hiërarchie naar voren komt, zoals directie – leidinggevend - medewerkers, organisatie – omgeving, lijn – staf, oud personeel – jong personeel. Door teksten van actoren in veranderprocessen te onderzoeken op het voorkomen van assumpties, onderscheid of hiërarchie, kunnen we kijken naar *hoe* tekst *bedoelt* en niet, zoals gebruikelijk, naar *wat* tekst *betekent*, de inhoud van de boodschap. Zulk 'onderscheid' in een organisatie is te achterhalen door teksten te isoleren waarin de mythen, de visies en de propaganda van de organisatie zichtbaar worden. We zien het onderscheid ook als de taal die mensen gebruiken niet klopt met wat ze beweren te vinden of te doen, of conflicteert met het handelen zelf (Boje, 2001).

## Verhalen

Taal geeft ons verschillende mogelijke manieren om naar mensen, organisaties en veranderen te refereren. Taal die wij gebruiken, is verbonden met ons perspectief op de werkelijkheid. Door deze perspectieven te onderzoeken, kunnen we begrijpen hoe wij gebeurtenissen ervaren en er over praten (Taylor & Van Every, 2000). Met andere woorden: door te kijken naar de narratieven of verhalen die mensen vertellen en waarin ze de relatie tussen gebeurtenissen en handelingen becommentariëren, kunnen we begrijpen hoe mensen betekenis geven aan gebeurtenissen. Een narratief is een beschrijving van een bepaalde situatie, een actie of een gebeurtenis en het gevolg daarvan voor de situatie. Narratieven kennen altijd een plot, bijvoorbeeld door een vorm van chronologie of causaliteit in het verhaal. Ze zijn de belangrijkste vorm van menselijke kennis en de belangrijkste manier van communiceren. Door narratieven associëren we, we brengen verschillende dingen met elkaar in verband. Narratieve analyse stelt ons in staat om gebeurtenissen, de betekenissen die mensen daaraan geven en gelijkenissen en verschillen tussen groepen te achterhalen. Verhalen zijn wat mensen zich na verloop van tijd nog weten te herinneren en door verhalen met elkaar te delen, leren we (Czarniawska, 1998). Ook onze ervaringen en ons geheugen van gebeurtenissen organiseren we vooral in de vorm van narratieven: verhalen, mythen, redenen om iets te doen of niet te doen etc. Narratieven vormen een soort basis voor de manier waarop wij onze omgeving en gebeurtenissen daarin begrijpen. Ze laten zien hoe wij in interactieprocessen, gebeurtenissen in onze omgeving creëren en de complexe gevolgen daarvan interpreteren.

We kunnen narratieven alleen begrijpen door te kijken naar het geheel van conversaties die in de organisatie plaatsvinden en hoe deze met elkaar te maken hebben,



maar dat geheel kunnen we andersom pas begrijpen door naar de betekenis van de afzonderlijke verhalen te kijken. Narratieven vergen daarom interpretatief werk. Ze ontvouwen zich over de tijd en leggen verbanden tussen bepaalde actoren in bepaalde omstandigheden. Daarmee lijken ze misschien alleen lokale kennis op te leveren, maar door naar de volgtijdelijkheid van de verhalen te kijken kunnen we wel generaliseerbare lessen trekken (Bruner, 1991; Taylor & Van Every, 2000): we kunnen leren hoe bijvoorbeeld denken en handelen van de ene actor of groep het denken en handelen van andere actoren of groepen beïnvloedt. Het analyseren van zulke verhalen helpt ons om redematies, veronderstellingen en verbanden te achterhalen die bepalen hoe mensen handelen in veranderprocessen, welke keuzes ze maken en wat dit betekent voor veranderprocessen.

### **Assumpties**

Boje geeft verschillende richtlijnen om de bedoeling van narratieven te deconstrueren. We kunnen letten op wie of wat aan de uiterste kanten van het verhaal staat, het onderscheid opzoeken, bijvoorbeeld tussen groepen actoren in de organisatie. Dit onderscheid helpt om vervolgens het verhaal te herinterpreteren naar wat het zegt over de processen, werkelijkheden en contexten in een organisatie. Om de hiërarchie, tegenstellingen en ongelijkheden in de organisatie te achterhalen, kunnen we zoeken naar degene wiens stem in de tekst niet wordt vertegenwoordigd of wordt ondervertegenwoordigd. Het gaat daarbij om de verhalen die niet gehoord worden en geen gewicht krijgen doordat ze gedomineerd worden door verhalen van de meest machtigen (Boje, 1995; 2001; Mumby, 1993; Mumby, 2000; Leonardi & Jackson, 2004; Hajer, 2000). Verhalen kunnen worden gebruikt door de top om bepaalde maatregelen tot onvermijdelijke werkelijkheid te maken en alternatieve verhalen te elimineren (Leonardi & Jackson, 2004). Door te zoeken naar de keerzijde van het verhaal, datgene wat niet wordt weergegeven, kunnen we manieren van denken en handelen begrijpen die daaruit resulteren, kunnen we begrijpen wat dat betekent voor degenen die daarbuiten vallen en voor de interactie tussen deze groepen. Vervolgens kunnen we de plot in het verhaal achterhalen. De essentie daarvan wordt duidelijker zichtbaar als we de plot omdraaien. De laatste stappen zijn uitzonderingen zoeken die de regel of plot breken en het onuitgesprokene achterhalen door te kijken naar wat er tussen zinnen staat en niet wordt gezegd (Boje, 2001).

### **Kerncategorïen**

De grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) biedt bruikbare inzichten om kwalitatieve data te analyseren. Uitgangspunt voor analyse is het transcript van de narratieven. Dit transcript wordt gecodeerd door labels toe te kennen aan (delen van) teksten. Naarmate meer tekst is gecodeerd, zijn categorieën van betekenissen in de data te ontdekken. Deze categorieën zijn te ontdekken door teksten en labels steeds in betekenis met elkaar te vergelijken; ze worden gevormd uit groepen woorden met een soortgelijke betekenis en dus een soortgelijk label. Bij dit analyseproces moet de onderzoeker steeds terug in de tekst om teksten en betekenissen met elkaar te vergelijken en te hercoderen. Naarmate meer tekst is gecodeerd en het aantal categorieën toeneemt, kunnen categorieën aan elkaar en aan subcategorieën worden gerelateerd. Wanneer categorieën niet meer veranderen in het analyseproces en de relatie ertussen duidelijk is geworden, kunnen ze worden gerelateerd aan bepaalde kerncategorïen. Deze representeren het

fenomeen of vraagstuk dat wordt onderzocht dat zichtbaar wordt als alle data zijn geanalyseerd en relaties zijn gelegd. Vanuit een interpretatief perspectief speelt de interpretatie van de onderzoeker in de analyse en structurering een belangrijke rol. De kennis die de onderzoeker heeft van de context wordt gebruikt om categorieën te creëren en expliciteren, geeft richting in het codeerproces en de onderzoeker kan steeds terugkijken naar de contextkennis om de uitkomsten van de analyse te valideren (vgl. Klein & Myers, 1999). In dit proefschrift combineer ik inzichten uit de grounded theory en narratievenanalyse zoals beschreven door Boje (Boje, 2001, 1995) om teksten te analyseren op veel voorkomende assumpties, onderscheid en hiërarchie.

### Causal loop diagrammen

Om oorzakelijke beweringen in teksten te analyseren, met andere woorden: de gebeurtenissen te achterhalen die een voorwaarde of oorzaak zijn voor andere gebeurtenissen die daarop volgen, kunnen we in narratieven zoeken naar verbanden die mensen leggen of zinspelingen die ze in hun narratief maken op het vervolg van de gebeurtenis waarover ze vertellen (Boje, 2001). In narratieven zitten dus allerlei indicatoren verborgen van oorzakelijke verbanden die mensen leggen. Om die verbanden tussen gebeurtenissen, perspectieven of interpretaties zichtbaar en bespreekbaar te maken, biedt de methodiek van *causal loop diagramming* bruikbare inzichten. *Causal loop* diagrammen geven inzichten in patronen van oorzaken en effecten en kunnen bijvoorbeeld inzicht bieden in hoe interventies vanuit het management ‘weerstand’ kunnen veroorzaken of versterken en hoe oorzaken van vraagstukken eigenlijk zelf effecten zijn van ander handelen. Een *causal loop* diagram maakt het mogelijk om onderliggende mechanismen achter het handelen zichtbaar en begrijpelijk te maken. Uitgangspunt voor het *causal loop* diagram is de definitie van het vraagstuk dat we willen proberen te begrijpen met het diagram. Het diagram is te maken door ‘factoren’ te achterhalen die van invloed zijn op het vraagstuk en hier bondige, herkenbare en gemakkelijk te begrijpen labels aan te verbinden. De volgende stap is het leggen van verbanden tussen deze factoren, zodat de oorzakelijkheid van wat er gebeurt en daardoor het verhaal dat zich in de organisatie afspeelt, inzichtelijk wordt (Vermaak, 2003).

### 7.3.2 Wijze van analyseren

In deze studie heb ik er voor gekozen om narratieven over verandering te analyseren met behulp van inzichten en methodieken vanuit verschillende invalshoeken. Uitgangspunt was de context van reflectief handelingsonderzoek: de interacterende actoren in verandering, hun onderlinge interacties en interacties met de verandercontext (Van Beinum, Fauchaux & Van der Vlist, 1996). Survey feedback sessies, workshops, conferenties en andere bijeenkomsten georganiseerd in het kader van het onderzoek, waren context en aanleiding voor het tot stand komen van gesprekken tussen de betrokken actoren. Tijdens de gesprekken is letterlijk meegeschreven met wat er werd gezegd en alle gesprekken zijn direct na afloop van de bijeenkomsten uitgewerkt en geanalyseerd. Bij het analyseren van de narratieven zijn inzichten vanuit vier methodische perspectieven gecombineerd:

1. In *verhalen en gesprekken* leert de lijn van het gesprek hoe bijvoorbeeld denken en handelen van de ene actor of groep het denken en handelen van andere actoren of groepen beïnvloedt. Dat stelt ons in staat om verbanden te achterhalen die bepalen hoe mensen handelen in veranderprocessen, welke keuzes ze maken en wat dit betekent voor veranderprocessen (vgl. Taylor & Van Every, 2000);

2. Deconstructie van niet ter discussie gestelde *assumpties* helpt om de subjectieve en intersubjectieve werkelijkheden over organiseren en veranderen te achterhalen. Dat kan door te kijken naar hoe in organisaties hiërarchie, identiteiten, rollen en relaties, verhalen en rituelen, werkprocessen en veranderprocessen zijn geconstrueerd (Boje, 2001);
3. Narratieven worden geanalyseerd door ze te coderen aan de hand van labels. Coderen en turven helpen om een of meer '*kerncategorieën*' in data te ontdekken en om relaties die de deelnemers aan de narratief leggen tussen concepten, zichtbaar te maken. Kwalitatief onderzoeksmateriaal kan door op deze manier in zekere zin worden gekwantificeerd. De narratief is daarbij leidend en de analyse wordt gebruikt om theorie uit de data te destilleren volgens grounded theory-methoden (Glaser, 1978; vgl. Vermeulen, 2002);
4. *Causal loop modelling* maakt ten slotte relaties tussen gevonden factoren zichtbaar in een circulair diagram (Vermaak, 2003). Teruggrijpen naar de lijn van het gesprek helpt om de volgtijdelijkheid van de relaties vast te leggen.

Met deze vier invalshoeken combineer ik methodieken vanuit verschillende wetenschapsparadigma's met als doel te komen tot brede kennis en inzichten en robuuste onderzoeksbevindingen (vgl. Weaver & Gioia, 1994; Schultz, 1996; Gioia & Pitre, 1990; Denzin, 1970; Lincoln & Guba, 1985; Silverman, 1993). Alle gesprekken zijn uitgeschreven en door de tekst continu te lezen en herlezen, zijn er steeds delen van gesprekken geselecteerd voor analyse. Door het lezen en herlezen is de lijn van de gesprekken vastgesteld en werd inzicht gekregen in de redentaties en verbanden die de gesprekspartners leggen. Vervolgens zijn assumpties en werkelijkheidsbeelden over organiseren en veranderen geanalyseerd en ter toetsing met collega's besproken. De gesprekken zijn gelabeld en onderverdeeld in kerncategorieën. Deze zijn gebruikt om per gesprek een causal loop te ontwikkelen. De individuele causal loops zijn middels collegiale toetsing met elkaar vergeleken. Dit heeft geresulteerd in de ontdekking van verschillende steeds terugkerende patronen. Integratie van deze patronen heeft uiteindelijk geresulteerd in de constructie van tien algemene patronen, die in het negende hoofdstuk worden behandeld.

Hieronder geef ik een voorbeeld van een gesprek tussen verschillende leden van één van de case organisaties in dit proefschrift. Het gesprek vond plaats over de perspectiefverschillen die naar voren kwamen uit profielen van verschillende groepen (managers en medewerkers) in de organisatie. Profielen van perspectieven laten onder meer een negatief perspectief zien van medewerkers op structuur en regelgeving in de organisatie en dit perspectief vormde aanleiding tot het gesprek. De deelnemers aan het gesprek zijn verschillende lijnmanagers, een lid van het hoger management (management team) en een medewerker. Het voorbeeld illustreert hoe mensen in organisaties in interactie, op basis van subjectieve werkelijkheden of assumpties, gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid creëren die het verdere handelen beïnvloedt.

**Tabel 7.1:** Labelen van narratieven: een gesprek uit één van de case organisaties

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>	<b>Labels</b>
Leidinggevende	'In de Focusgroepen waren de lijnen dusdanig strak dat er geen ruimte was. Vraag je af of, als de kaders minder strak waren geweest, er iets anders uit (de onderzoeksresultaten) was gekomen'.	Strakke lijnen, kaders (1) Gevolg: weinig ruimte (2)
Leidinggevende	'Bij de medewerkers is dat nog veel sterker negatief'	Medewerkers negatief over strakke lijnen, kaders (1)
Medewerker	'Als je het werk kunt organiseren zoals je het zelf prettig vindt en iedereen prettig in zijn vel zit, werkt dat ..'	Zelforganisatie medewerkers prettig en werkt (3)
Verandermanager	'Als je dat doet, hoe krijg je dan een goede groep?'	Betekent zelforganisatie minder goede groep? (omdraaien) (4)
Leidinggevende	'Mensen de ruimte geven, kaders heb je sowieso'	Oplossing: ruimte geven (3)
Medewerker	'Alles is voorgeschreven, ruimte is er niet'	Probleem: alles is voorgeschreven (2) Gevolg: geen ruimte (2)
Leidinggevende	'De komende jaren neemt dat toe, dan is er niet veel ruimte. Wat je alleen kunt doen is samen kijken naar hoe je dat verdeelt en inricht naar ieders tevredenheid'	Gevolg: weinig ruimte (2) Oplossing: samen inrichten (3)
Verandermanager	'Dat is al winst'	Beamen samen inrichten (3)
Leidinggevende	'Denk je dan dat zelfsturing helpt?'	Twijfel aan zelfsturing (4)
Leidinggevende	'Ja, maar je moet wel rekening houden met het niveau van mensen'.	Assumptie: niveau van mensen vormt probleem (4)
Leidinggevende	'Voor veel mensen zal het een extra belasting zijn'	Assumptie: Zelfsturing betekent belasting (4)
Leidinggevende en medewerker	'Dat geloof ik niet'	Tegenspreken assumptie zelfsturing betekent belasting
Leidinggevende	'Het hangt ervan af of je iemand hebt die zo'n groep goed kan organiseren. Eerder (i.e. in de Focusgroepen) was het ook een chaos.'	Assumptie: Zelforganisatie betekent chaos (4) Assumptie: Oplossing is organiseren (5)
Verandermanager	'Het gaat dus pas goed als er een of twee leiders zijn die het proces goed sturen en begeleiden'.	Assumptie: Oplossing is sturing en begeleiding (5)
Verschillende mensen	'Dat klopt'	Beamen assumptie oplossing is sturing en begeleiding (5)

Uit de narratief in tabel 7.1 wordt duidelijk hoe in deze organisatie wordt geworsteld met sturingsvraagstukken die door de betrokkenen zelf worden gecreëerd. Het uitgangspunt voor dit deel van het gesprek dat werd gevoerd, was een context van te strakke sturing en negatieve perspectieven van medewerkers daarop. Het management erkent dat de sturing te strak is en probeert in interactie tot gedachten voor verbetering te komen.

De conclusie waartoe zij komen, is dat er meer ruimte moet komen voor processen van zelforganisatie. Vervolgens komen de werkelijkheidsbeelden van de managers duidelijk naar voren wanneer zij concluderen dat mensen zelfsturing qua niveau niet aankunnen, een belasting zal betekenen voor mensen en tot chaos zal leiden. Deze assumpties worden in interactie nog eens bevestigd wanneer het MT-lid concludeert dat er leiders nodig zijn die het proces goed begeleiden en sturen. De context van sturing wordt gecreëerd en nog eens bevestigd in interactie, wanneer iedereen deze gedachte beaamt.

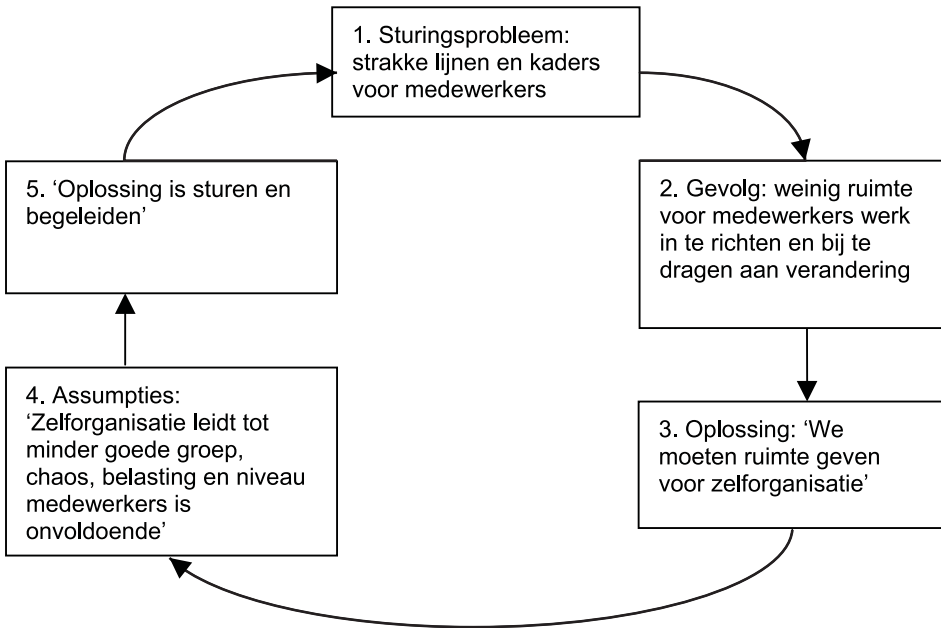
Een tegenstelling wordt hier gecreëerd tussen de groep bestaande uit het MT-lid en de leidinggevend en enerzijds en medewerkers anderzijds: de narratief gaat over medewerkers en gaat uit van veronderstellingen van leidinggevend en over medewerkers. Dit duidt een scheiding aan tussen deze beide groepen in de organisatie en maakt de medewerkers tot de groep waarover beslist wordt vanuit de werkelijkheidsbeleving van het management. Hoewel er een medewerker aanwezig is bij het gesprek en protesteert tegen wat er wordt gezegd, komt deze stem nauwelijks aan bod in het vervolg van het verhaal. Tussen de zinnen door lezen we het werkelijkheidsbeeld ‘wij, het management, weten wat goed voor medewerkers en de organisatie is’ en de achterliggende gedachten van een maakbare wereld die vorm krijgt door sturing, beheersing en controle. Een uitzondering op het plot vormt de ene leidinggevende die, met de medewerker, protesteert tegen het beeld dat wordt gecreëerd, ook al worden deze protesten in het verdere verloop van de narratief genegeerd. Ten slotte conflicteert datgene wat men zegt te willen doen, namelijk medewerkers ruimte geven voor zelforganisatie, met het handelen dat uit deze narratief zal volgen: meer sturing van medewerkers.

De labels in de rechterkolom kunnen worden omgezet in vijf ‘factoren’ die de betekenis van de labels weergeven (zie Tabel 7.2).

**Tabel 7.2:** Vijf factoren die de narratief kenmerken

Sturingsprobleem: strakke lijnen en kaders voor medewerkers (1)	Gevolg: weinig ruimte voor medewerkers om werk in te richten en bij te dragen aan veranderingen (2)	Oplossing: ruimte geven voor zelforganisatie (3)	Assumpties: zelforganisatie: leidt tot minder goede groep, chaos en belasting (4)	Oplossing is sturen en begeleiden (5)
Strakke lijnen, kaders	Weinig ruimte	Zelforganisatie is prettig en werkt	Zelforganisatie betekent minder goede groep?	Oplossing is organiseren
Medewerkers negatief over strakke lijnen, kaders	Gevolg: weinig ruimte	Oplossing: ruimte geven	Twijfel aan zelfsturing	Oplossing is sturing en begeleiding
Alles is voorgescreven	Gevolg: weinig ruimte	Oplossing: samen inrichten  Samen inrichten	Niveau van mensen vormt probleem  Zelfsturing betekent belasting Zelforganisatie betekent chaos	Beamen dat oplossing is sturing en begeleiding

De factoren kunnen vervolgens worden weergegeven in een *causal loop* diagram, dat inzichtelijk maakt hoe de assumpties die onder managers leven, problemen rond sturing in stand kunnen houden of zelfs kunnen versterken. In het gesprek is het uitgangspunt de strakke sturing, die zich onder meer uit in strakke lijnen en kaders voor medewerkers (zie Figuur 7.2).



**Figuur 7.2:** Causal loop diagram: creatie van managementassumpties en ontstaan van sturingsvraagstukken

## 7.4 Werving van de cases en onderzoeksproces

### 7.4.1 Werving van de cases

In totaal is er in zeven case organisaties uit de profit sector, de non-profit sector en de overheid, op verschillende wijze onderzoek gedaan. Deze organisaties zijn een regiopolitiekorps, een schade expertisebureau, een Belastingdienst regiokantoor, een sociaal-culturele instelling, een ICT-sector van een verzekeringsorganisatie, een politieteam en een verkoop- en serviceorganisatie van deuren en laadsystemen. In elk van de organisaties is sprake van een tweede orde veranderproces. Organisatieleden zijn daarvan in elk van de organisaties op de hoogte en kunnen er een mening over geven. Tweede orde veranderprocessen zijn ingrijpende processen gericht op het verbeteren of veranderen van de organisatie of onderdelen daarvan, die gevolgen hebben voor het werk van organisatieleden.

De eerste contacten met de case organisaties zijn op verschillende manieren gelegd. Met het regio politiekorps en de belastingdienst werden contacten gelegd via studenten

aan masteropleidingen die binnen deze organisatie werkzaam waren. Met het schade expertisebedrijf en de IT sector werden contacten gelegd doordat managers door een publicatie op het internet en een door de onderzoekers verstrekte brochure (zie Bijlage 2) geïnteresseerd was geraakt. In de sociaal culturele instelling werd tijdens een seminar al gewerkt met de methodiek 'Effectief veranderen'. Een van de managers van deze organisatie had ervaring opgedaan met het kleinschalig gebruik van de vragenlijst in de organisatie en was daardoor geïnteresseerd geraakt in grootschaliger gebruik van de methodiek. Met het politieteam werden contacten gelegd via een organisatie adviseur die tijdens een presentatie van een van de onderzoekers op een bijeenkomst van de Orde van Organisatie adviseurs geïnteresseerd was geraakt in de methodiek. Met de verkooporganisatie werden ten slotte de eerste contacten gelegd met de general manager op een door de onderzoekers in samenwerking met Sioo en de Baak georganiseerde conferentie, waarin de methodiek en de mogelijkheden daarvan aan bod kwamen.

#### 7.4.2 Het onderzoeksproces

In de casestudies heb ik gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden Reflectief handelingsonderzoek en naturalistic inquiry boden het uitgangspunt voor de onderzoeks-aanpak. Verschillende onderzoeksmethoden en methodieken hebben bijgedragen aan een rijk beeld van vraagstukken in veranderprocessen. Documentenanalyses hebben een beeld gegeven van de context van de organisatie en de aard van de veranderingen. Gesprekken met organisatieleden gaven een indruk van de processen die zich hebben afgespeeld en de problematiek die wordt ervaren. In elk van de case organisaties zijn vragenlijsten gebruikt om inzicht te krijgen in perspectieven en perspectiefverschillen op organiseren en veranderen en legde overtuigingen van organisatieleden over het proces van veranderen en gehanteerde veranderstrategieën bloot. Perspectieven en perspectiefverschillen zijn besproken met verschillende betrokken organisatieleden in workshops, teamdagen, mini-conferenties en feedbackbijeenkomsten. Deze boden rijke en boeiende inzichten in assumpties van actoren in veranderprocessen en in manieren van interacteren met elkaar. Samenwerking in onderzoeksgroepen en dagboeken met observaties, twijfels en opmerkelijkheden die ik zelf bijhield droegen bij aan reflectie op zowel vraagstukken in veranderingen als op het onderzoeksproces en methoden om te komen tot een context waarbinnen actoren met elkaar in gesprek kunnen over veranderingen. Tensamen hebben de documentenanalyses, gesprekken, uitkomsten van vragenlijsten, interactieve besprekingen, besprekingen in onderzoeksgroepen en dagboeken geresulteerd in een gedetailleerde beschrijving van de verandercontext: de context van organiseren, veranderen en gezamenlijk handelen, de interacterende actoren in veranderprocessen en de perspectieven van deze actoren op andere actoren, op de verandercontext, op de manier waarop de ander naar de verandercontext kijkt en op de relaties tussen betrokken actoren, volgens reflectief handelingsonderzoek (Boonstra, 2000; Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist, 1996).

In de eerste studies heb ik vooral samen met opdrachtgever(s) nagedacht over het gebruik van de onderzoeksmethodiek, het bespreken van profielen en de achter deze methodiek liggende principes. In latere samenwerkingsverbanden is steeds meer samen met een groep van verschillende organisatieleden onderzoek gedaan en nagedacht over de mogelijkheden voor het bespreekbaar maken van perspectieven. De eerste gedachten voor samenwerking in onderzoek werden uitgewerkt in een globale schets van de aanpak. Daarin werd een gedachtenlijn voor samenwerking in onderzoek geschetst

en werden gedachten besproken voor het bespreekbaar maken van perspectieven op organiseren en veranderen met mensen in de organisatie. Meestal werd gestart met oriënterende gesprekken om inzicht te krijgen in perspectieven van organisatieleden op de organisatie en de veranderingen van verschillende betrokkenen in het veranderproces. Met mensen in gesprek gaan bood mijzelf de mogelijkheid om verschillende mensen te leren kennen, inzicht te krijgen in de groepen in de organisatie en hun perspectieven op de verandering en in manieren van met elkaar omgaan en samenwerken.

Vragenlijsten werden in de meeste gevallen ingevuld tijdens gezamenlijke bijeenkomsten die soms speciaal werden georganiseerd. In andere gevallen werd aangesloten bij personeelsbijeenkomsten of werkbijeenkomsten. Over het algemeen werden onderzoek en vragenlijsten door de leden van de onderzoeksgroep geïntroduceerd. De lijsten werden verwerkt en geanalyseerd aan de Universiteit van Amsterdam. Perspectieven van organiseren en veranderen uit de lijsten werden daarna eerst besproken door de leden van de onderzoeksgroep. Samen werd er nagedacht over de manier waarop de resultaten met de organisatieleden besproken konden worden. In het schade expertisebureau is door de directie besloten dat de resultaten in eigen beheer teruggekoppeld zouden worden. In de overige organisaties is voor verschillende manieren van delen van onderzoeksbevindingen gekozen, variërend van relatief expertmatige manieren van terugkoppeling tot interactieve onderzoeks- en interpretatievormen. In het volgende hoofdstuk geef ik een gedetailleerde beschrijving van de verandercontext binnen de cases en ga ik nader in op de wijze van onderzoeken. Ik reflecteer op de inzichten die de beschrijving van de verandercontext heeft opgeleverd en op de methodologische inzichten die het werken met reflectief handelingsonderzoek en survey feedback hebben opgeleverd. In hoofdstuk 9 volgt de analyse van narratieven.





## **Schets van het onderzoeksveld en analyse van zeven casestudies**

## 8.1 Inleiding: zeven organisaties in verandering

In dit achtste hoofdstuk komen het voorgaand besproken onderzoeksperspectief en de methodieken tot uiting in een bespreking van zeven case organisaties verwickeld in veranderprocessen. Het hoofdstuk dient meerdere doelen. Het betreft meervoudige casestudies van veranderprocessen. Het biedt inzicht in de processen achter patronen en perspectiefverschillen en ondersteunt daarmee de interpretatie van de bevindingen uit het eerste deel van de studie. Het vormt een toetsing, nadere analyse en verdieping van de inzichten uit de survey door andere methodieken toe te passen. In methodisch opzicht fungeert het hoofdstuk als toepassing van reflectief handelingsonderzoek door reflectie op verschillende mogelijke toepassingen van survey feedback. Daarmee betreft het een exploratie van toepassingsmogelijkheden van de methodiek van survey feedback in reflectief handelingsonderzoek. Ook dient het om de geldigheid van de verklaringen en bevindingen uit de eerste vijf hoofdstukken van het proefschrift inzichtelijk te maken. Inzichten uit de case studies dienen om bevindingen te kunnen verklaren vanuit de context waar die in de survey mist. Ook bieden de case studies de mogelijkheid om een context te achterhalen voor diepgaande analyse van interactiepatronen tussen actoren in veranderende organisaties. Ten slotte bieden de inzichten een bijdrage aan verbetering van veranderprocessen.

Vijf van de in dit proefschrift geformuleerde doelstellingen staan in het hoofdstuk centraal:

1. Nader inzicht verkrijgen in keuzes van verandermanagers in veranderprocessen voor een specifieke aanpak van verandering;
2. Nader inzicht verkrijgen in perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen op veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten;
3. Nader begrip verkrijgen van het moeizame verloop van veranderprocessen;
4. Herkennen en hanteren van lastige vraagstukken in veranderprocessen;
5. Komen tot een perspectief voor verbetering van veranderprocessen door ontwikkeling van methodische inzichten die kunnen bijdragen aan verbetering, waaronder toepassing van survey feedback als hulpmiddel in handelingsonderzoek.

Ik probeer in het hoofdstuk om de samenhang tussen de aard en aanpak van veranderingen en de perspectieven van de leidende actoren in veranderprocessen inzichtelijk te maken en op deze manier het vaak moeizame verloop van veranderprocessen beter te begrijpen. Daarnaast behandel ik manieren van en ervaringen met het werken met reflectief handelingsonderzoek en survey feedback in de case organisaties. Vanuit deze ervaringen reflecteer ik op de bruikbaarheid van verschillende benaderingen van survey feedback en reflectief handelingsonderzoek om lastige vraagstukken in veranderprocessen te herkennen en hanteren. Ook zoek ik naar verbanden tussen manieren van werken met survey feedback en manieren van organiseren en veranderen in organisaties en perspectiefverschillen tussen actoren in veranderprocessen. Deze bieden meer inzicht in oorzaken van het moeizame verloop van veranderprocessen. De inzichten uit de cases gelden als context van waaruit patronen resulterend uit narratievenanalyse te begrijpen zijn.

In het hoofdstuk komen 7 case organisaties aan bod: een regiopolitiekorps, een schade expertise bureau, een Belastingdienst regiokantoor, een sociaal-culturele

instelling, een ICT-sector van een verzekeringsorganisatie, een regiopolitieteam en een verkooporganisatie van laad- en lossystemen. In de paragrafen 8.2 tot en met 8.8 komen deze 7 cases respectievelijk aan bod. De zeven case organisaties zijn in de volgorde van machts- en planmatige strategieën tot interactieve strategieën en van een sceptisch patroon tot en met een innovatief patroon beschreven. Ook de aanpak van het onderzoek en de survey feedback kent een bepaalde volgorde. In de eerste cases is de onderzoeksaanpak relatief expertmatig en is interpretatie van bevindingen voorbehouden aan de top van de organisatie en mijzelf. In latere cases worden zowel de aanpak als de interpretatie van bevindingen steeds interactiever van aard. Ik begin elke case met een beschrijving van de organisatie en de veranderingen die daar binnen spelen. Ik beschrijf de vraagstukken die er binnen de organisatie leven. Vervolgens komen de aanpak van het onderzoek aan de orde en de belangrijkste resultaten aan de hand van profielen van organiseren en veranderen. Ik eindig elke casebeschrijving met een weergave van de manier waarop resultaten al dan niet bespreekbaar zijn gemaakt met actoren in de organisatie. Mijn eigen positie als onderzoeker komt aan de orde in de visie op de methodiek van handelsonderzoek en survey feedback in elk van de organisaties. In tekstboxes geef ik bij elke paragraaf een reflectie op de verandercontext, de aanpak van veranderingen en de onderzoeksmethode.

## **8.2 Regiopolitiekorps**

Het korps bestaat uit meer dan 1000 medewerkers en wordt geleid door de bestuurlijke driehoek bestaande uit korpschef, burgemeester en hoofdofficier van justitie. Binnen de organisatie geven de korpschef en de plaatsvervangend korpschef leiding aan het korps. Het korps is regionaal georganiseerd in districten en basiseenheden voor gebiedsgebonden politiezorg, verspreid over de provincie. Apart van deze eenheden zijn er specialistische afdelingen gericht op verkeer, milieu, criminaliteit, vreemdelingenzaken, openbare orde en bijzondere wetten. Het korps streeft naar veiligheid en leefbaarheid, kwaliteit van dienstverlening, maatschappelijke integriteit en openbare orde. Daartoe wordt gestuurd op resultaten en worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegeedeeld naar de leidinggevende niveaus.

### **8.2.1 Veranderingen**

In 1998 concluderen het landelijke korpsbeheerdersberaad, het hoofdofficierenberaad en de Raad van Hoofdcommissarissen in de brief 'Visie van de Politie' aan de kabinetsformateur dat er een gebrek wordt ervaren aan aansluiting van de aanpak van politieorganisaties bij de veranderde, gesegmenteerde en anoniemer geworden samenleving. De ervaring is dat de verwachtingen van de burger ten aanzien van de dienstverlening van de politie zowel kwantitatief als kwalitatief zijn toegenomen. Politiewerk is veelzijdiger en complexer geworden. Hierbij past een probleemgerichte aanpak op basis van netwerken.

Naar aanleiding van deze signalering concludeert de korpsleiding van het regiopolitiekorps dat de nieuwe organisatie onvoldoende aansluit bij de 'trends' in de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving en de daaruit veranderende vraag naar meer en betere resultaten. Een reorganisatie een aantal jaren heeft weinig bijgedragen aan verbetering. Een evaluatie van het primaire proces door de korpsleiding brengt hen tot de overtuiging dat de aansturing van de organisatie kan worden verbeterd. De opvatting is dat herkenbare politiezorg tot op wijk-, buurt- of dorpsniveau nodig is om

de politie weer dichterbij de burger te brengen. De kwaliteit in diverse werkprocessen kan worden verbeterd. Een grootschalige reorganisatie wordt gestart die bijna alle leden van de organisatie raakt. De door de korpsleiding uitgezette koers benadrukt

- Een gerichtheid van het korps op de omgeving;
- Uitbouw van een meer procesgerichte benadering;
- Verbetering van leiderschap;
- Stimulering van individuele verantwoordelijkheden;
- Stimulering van innovatie en creativiteit;
- Verhoging van de flexibiliteit
- Verbetering van communicatie en betrokkenheid;
- Een meer preventieve dan de voorheen vooral reactieve werkwijze<sup>27</sup>

Dit wenst de korpsleiding te bereiken door middel van een dienstbaar, rechtvaardig, streng, kwalitatief, integer en professioneel optreden. Een van de veranderingen in het kader van de reorganisatie is gericht op de verdere professionalisering van de noodhulp. Een door de korpsleiding geformeerde projectgroep gaat aan de slag met een nieuwe inrichting van de noodhulp.

De nieuwe inrichting van de noodhulp heeft als doel:

- De samenwerking tussen disciplines te stimuleren met als doel de onderlinge cohesie en de flexibiliteit van de organisatie te bevorderen;
- De roosterbelasting van de medewerkers van basiseenheden beter te spreiden;
- De formatie van basiseenheden meer toe te snijden op werkdruk.

De korpsleiding verwacht in de beginfase van het proces dat de betrokkenheid en verbinding tussen medewerkers van verschillende disciplines door de nieuwe organisatie van het werk zal toenemen. Het plan betekent onder meer dat medewerkers uit verschillende afdelingen en disciplines buiten de eigen werkplek zullen moeten samenwerken en medewerkers uit specialistische diensten vooral buiten kantooruren zullen moeten gaan bijdragen aan werkzaamheden die voorheen voorbehouden waren aan de basiseenheden. Dit betekent dat er gereisd moet worden van werkplek naar werkplek en de werktijden verbreed zullen worden. Ook kunnen in de beginfase eventuele problemen optreden in de samenwerking tussen medewerkers uit verschillende disciplines, met de roostering van de diensten en rond de noodzaak tot opleidingsinvesteringen voor bepaalde medewerkers om de noodzakelijke vaardigheden te verkrijgen en behouden.

Een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers laat zien dat medewerkers negatief naar de veranderingen in het werk kijken. Mede op grond daarvan leven er vragen bij de korpsleiding over de beleving van medewerkers van de reorganisatie, hun visies op de manier waarop de nieuwe organisatie van de noodhulp tot stand komt en de gevolgen die medewerkers van verschillende disciplines van de veranderingen verwachten. De vraag ontstaat naar zicht op de beleving van de veranderingen, de aanpak en voortgang van de veranderingen en eventuele verbeterpunten. De uitkomsten van een onderzoek naar de beleving van medewerkers zouden volgens een lid van de korpsleiding en de portefeuillehouder noodhulp zonnig tot vervolgvactiteiten leiden: door discussie over de resultaten wil de korpsleiding zoeken naar oplossingen voor belemmeringen.

---

27 Bron: Inrichtingsplan Regiopolitie (regionaam), 2000

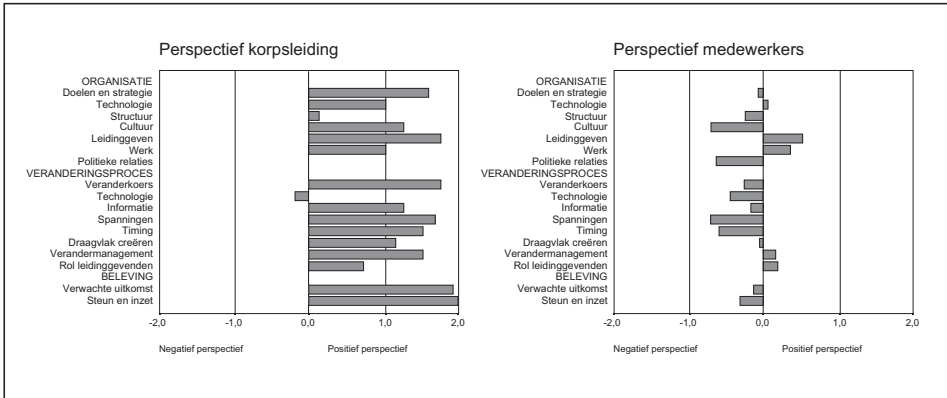
## 8.2.2 Aanpak van het onderzoeksproces

De aanleiding tot dit onderzoek waren vraagstukken bij de korpsleiding van de organisatie rond de perspectieven van leidinggevend en medewerkers op het veranderproces. Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met twee studenten aan een postdoctorale masteropleiding. Naar aanleiding van gesprekken met een lid van de korpsleiding, de portefeuillehouder en de leden van de projectgroep die de veranderingen uitvoeren, wordt een plan van aanpak voor het onderzoek geschreven. Om een eerste beeld te vormen van de organisatie, de veranderingen, de vraagstukken en de perspectieven die er op de vraagstukken leven, voeren leden van de onderzoeksgroep enkele verkennende gesprekken met medewerkers van de bij het proces betrokken disciplines en met de chefs. Ook wordt de vragenlijst aangepast aan de context binnen de politie organisatie en besproken met een aantal organisatieleden.

Vanwege de uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek gebleken onvrede over de veranderplannen en de wijze waarop deze plannen uitgedacht en ingevuld worden, maakt de projectgroep een ronde van 21 voorlichtingsbijeenkomsten door de gehele regio. Bij een aantal van deze bijeenkomsten is een lid van de korpsleiding of de portefeuillehouder noodhulp aanwezig. Het doel van deze bijeenkomsten is om medewerkers meer te betrekken bij de invulling van de veranderingen: "De veranderingen gaan door, maar de invulling doen we samen". De achterliggende gedachte van deze slogan was dat de invoering van de veranderingen weliswaar vaststond, maar dat er voldoende ruimte zou zijn voor inbreng en bijsturing. Tijdens de bijeenkomsten stelt de projectgroep verschillende inhoudelijke vragen over randvoorwaarden voor een goede uitvoering van de nieuwe werkzaamheden. De vragen worden direct in groepen beantwoord of meegegeven met het verzoek de antwoorden te retourneren. Er wordt tijdens de sessies stevige kritiek geleverd op de plannen en af en toe lopen de emoties flink op.

Om een hoge respons te kunnen behalen, worden de vragenlijsten tijdens deze 21 bijeenkomsten uitgezet onder alle betrokkenen. Na afloop van de sessie of tijdens pauzes worden de vragenlijsten uitgedeeld en kort toegelicht en wordt de vertrouwelijkheid van het onderzoek benadrukt. De lijsten worden ter plekke ingevuld, verzameld en meegenomen voor verwerking. In totaal woonden 440 medewerkers de bijeenkomsten bij. Deze medewerkers waren afkomstig uit de basiseenheden en onderdelen die een bijdrage zouden moeten gaan leveren aan de nieuwe manier van werken. Van deze groep van 440 medewerkers hebben 351 medewerkers de vragenlijst ingevuld, een respons van 80 procent. In totaal zullen ongeveer 650 medewerkers een bijdrage moeten gaan leveren aan de nieuwe manier van werken (waardoor de respons zo'n 54 procent van het totaal aantal betrokken medewerkers uitmaakt).

### 8.2.3 Perspectieven op veranderproces



**Figuur 8.1:** Perspectieven regiopolitiekorps

De resultaten tonen duidelijke perspectiefverschillen tussen de korpsleiding (KL; Figuur 8.1, linker afbeelding) en de medewerkers (Figuur 8.1, rechter afbeelding). Volgens medewerkers wordt de organisatie gekenmerkt door een vrij strakke structuur met strakke regels en voorschriften voor het werk. Er is weinig vrijheid om het werk naar eigen inzicht in te vullen. Medewerkers ervaren de cultuur van de organisatie evenmin als positief en signaleren veel politiek gedrag en gerichtheid op eigen belangen. Positiever zijn ze over hun werk en over de manier waarop hun eigen leidinggevende hen begeleidt. Wat veranderen betreft is medewerkers niet duidelijk wat de bedoeling van de veranderingen eigenlijk is. De aanpak wordt negatief gewaardeerd, met uitzondering van de manier waarop de projectgroep en de eigen leidinggevende de veranderingen begeleiden: hierover zijn medewerkers gematigd positief. De uitkomstverwachting is laag, evenals de steun en inzet van medewerkers voor de veranderingen.

Het perspectief van de KL op zowel de organisatie als de manier waarop zij zelf veranderingen stuurt en begeleidt, is heel anders. De KL vindt de koers en doelen van de organisatie helder en staat daar achter. Technologie, cultuur, leidinggeven, werk en politieke relaties worden positief geëvalueerd. Alleen over de structuur van de organisatie is de korpsleiding gematigd. De veranderkoers is duidelijk. De informatie die wordt gegeven over veranderingen is duidelijk en goed en de timing van de veranderingen is goed. De KL vindt dat er voldoende draagvlak wordt gecreëerd voor de veranderingen bij de mensen in de organisatie, de eigen rol als verandermanagement wordt goed vervuld en de projectgroep begeleidt de veranderingen redelijk. De uitkomstverwachting van veranderingen is hoog, evenals de steun en inzet voor veranderen. Het enige probleem dat wordt gesignaleerd is de verandering van systemen. De KL is tevreden over hetgeen ze heeft gepresteerd. Het perspectief van de projectgroep op de organisatie ten slotte (niet afgebeeld) blijkt gematigd negatief. Projectgroepleden signaleren vraagstukken in de strakke structuur van de organisatie en in de bestaande cultuur. Ook het perspectief op de veranderingen is negatief: projectgroepleden signaleren problemen met verandering van systemen, ze signaleren spanningen in de organisatie naar aan-

leiding van veranderingen en beoordelen de timing van veranderingen als niet ideaal. Over de overige kenmerken van het proces zijn projectgroepleden gematigd positief.

#### **Box 8.1: Reflecties op context en aanpak**

De organisatie kent een sterk hiërarchische structuur met een zware nadruk op de rol van de top. Ze wordt gekenmerkt door een functionele indeling die zich uit in een scheiding naar specialismen. Veranderingen worden ingegeven door de top en grootschalig geïmplementeerd. Dat roept het beeld op van een beheersingsgerichte bureaucratie.

Deze context van verandering blijkt consistent met de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. De veranderaanpak is projectmatig: een door de top geformeerde projectgroep implementeert het door de top uitgewerkte model. Verandering en uitvoering van veranderingen zijn beperkt tot de top en de projectgroep, interactie met medewerkers vindt niet plaats. Hierdoor wordt de scheiding tussen denken en uitvoeren en het werkelijkheidsbeeld van verandering als een maakbare entiteit geïllustreerd, hoewel het om processen rond het realiseren van een nieuwe werkwijze gaat. De veranderingen zijn op medewerkers gericht, er wordt over medewerkers beslist en veranderingen reflecteren een scheiding tussen de top en medewerkers. Een scheiding tussen denken en doen en gebrek aan interactie noodzaakt de top en projectgroep tot overdracht, informeren en het 'verkopen' van veranderingen aan medewerkers. Dat leidt tot een behoorlijk perspectiefverschil tussen medewerkers en top op veranderingen en tot flinke discussies. Medewerkers blijken erg negatief en emotioneel over de veranderingen in het werk en de wijze waarop ze tot stand komen. Wanneer we de inzichten uit het onderzoek bespreken met de KL en de projectgroep, krijgen we de indruk dat er ook een patroon van overdracht in plaats van interactie bestaat van de top naar de projectgroep. De projectgroep is als het ware 'losgekoppeld' van de KL. Beide wijzen naar elkaar als aanleiding en oorzaak van problemen. De veranderstrategie is gebaseerd op een planmatige expertaanpak vanuit positiemacht. Het bijbehorende veranderpatroon is sceptisch onder medewerkers.

#### **8.2.4 Survey feedback en dialoog**

Na de data analyse worden de resultaten besproken met de projectgroep en de korpsleiding in twee aparte bijeenkomsten. Het eerste gesprek vindt plaats met de projectgroep. De projectgroepleden zijn door de korpsleiding verantwoordelijk gemaakt voor de realisatie van de veranderingen. Zij bevinden zich als verantwoordelijken voor de uitvoering van veranderingen in een lastige positie gezien de negatieve perspectieven van organisatieleden. Om die reden willen we eerst met hen in gesprek. We willen met hen van gedachten wisselen over hoe we met de korpsleiding in gesprek kunnen gaan over de perspectieven en de betekenis daarvan voor het proces en voor de rollen van verschillende betrokkenen. Tijdens het gesprek leggen we de resultaten eerst kort uit. Daarna volgt er een gesprek over de betekenis van de resultaten. Hoewel projectgroepleden aangeven dat de situatie volgens hen de afgelopen weken ten goede is gekeerd, zijn ze zichtbaar ontdaan over de resultaten. Het gesprek dat we met hen voeren, illustreert de angst dat de korpsleiding het project zal stopzetten.



De tweede bijeenkomst vindt plaats met de korpsleiding. De korpsleiding heeft een aantal bijeenkomsten gepland om met het middenkader in gesprek te gaan over de veranderingen. Daarom besluiten we het gesprek met de korpsleiding plaats te laten vinden vóór deze bijeenkomsten. Onze bedoeling is om de korpsleiding inzicht te geven in de context waarin veranderingen plaatsvinden, zicht te geven op perspectiefverschillen tussen betrokken actoren op veranderen, het lastige parket waarin het middenkader verkeert te schetsen en om samen verschillende mogelijke manieren om met het middenkader in gesprek te gaan, door te nemen. Ook willen we met de korpsleiding in gesprek over de vraag hoe om te gaan met de uitkomsten en de verschillende perspectieven op organiseren en veranderen. De presentatie van de perspectieven op organiseren en veranderen wordt door mijzelf gedaan. Ik word daarbij aangevuld en ondersteund door de leden van de onderzoeksgroep. De betekenis van de resultaten wordt tijdens de presentatie besproken. Daarna volgt er, op basis van drie mogelijke scenario's die door de onderzoeksgroep zijn uitgeschreven, een gesprek over hoe de korpsleiding met het middenkader het gesprek aan zou kunnen gaan over de resultaten uit het onderzoek en de perspectiefverschillen op organiseren en veranderen. De drie scenario's luiden: "Ongewijzigd doorgaan met het project", "Veranderproces aanpassen" en "Inhoud en veranderproces aanpassen". Ook de korpsleiding blijkt ontdaan na de presentatie en zelfs boos op ons te zijn vanwege het negatieve nieuws dat we brengen en de wijze van terugkoppelen van resultaten.

#### **Box 8.2: De scenario's**

##### *"Ongewijzigd doorgaan met het project"*

Wij hebben als korpsleiding kennis genomen van de resultaten van de gesprekken die door de projectgroep zijn gevoerd met de medewerkers van de basiseenheden en de door iedereen ingevulde vragenlijsten. Wij begrijpen dat deze veranderingen een ingrijpend proces vormen dat erg leeft en veel losmaakt. Wij hebben begrip voor de problemen die jullie hebben met de veranderingen en om jullie daarin tegemoet te komen hebben we de datum van de invoering verschoven naar begin oktober. Wij zijn bereid om het concept op details aan te passen, maar hebben geen andere keuze dan door te gaan met de plannen zoals die er op dit moment liggen. Wij willen deze sessie gebruiken om met jullie door te nemen hoe de veranderingen ingevoerd zullen moeten worden en horen graag van jullie op welke detailpunten er desnoods nog aangepast moet worden.

##### *"Veranderproces aanpassen"*

Wij hebben als korpsleiding kennis genomen van de resultaten van de gesprekken die door de projectgroep zijn gevoerd met de medewerkers van de basiseenheden en de door iedereen ingevulde vragenlijsten. Wij begrijpen dat deze veranderingen een ingrijpend proces vormen dat erg leeft en veel losmaakt. Wij begrijpen dat wij de beoogde veranderingen niet erg handig hebben aangepakt. Wij begrijpen ook dat we vooral zijn uitgegaan van onze eigen ideeën en onze blauwdruk hebben opgelegd. Het is in dit korps ook over het algemeen gebruikelijk geweest om veranderprocessen op deze manier aan te pakken, maar we zien in dat deze manier tot veel ontevredenheid leidt en tot een minder goede noodhulp zou kunnen leiden. Wij hebben daarom

besloten het project stop te zetten om vervolgens samen met jullie na te denken over een andere aanpak. Het uitgangspunt is wat betreft de korpsleiding dat jullie en de medewerkers volledig participeren. We willen in deze bijeenkomst graag met jullie van gedachten wisselen over hoe we veranderprocessen in het algemeen en dit proces specifiek, samen kunnen aanpakken en invullen.

*“Inhoud en veranderproces aanpassen”*

Wij hebben als korpsleiding kennis genomen van de resultaten van de gesprekken die door de projectgroep zijn gevoerd met de medewerkers van de basiseenheden en de door iedereen ingevulde vragenlijsten. Wij begrijpen dat de regionale noodhulp een ingrijpend proces is dat erg leeft en veel losmaakt. We hebben geen mogelijkheid om de invoering van de regionale noodhulp af te blazen. Maar wij nemen jullie argumenten en suggesties serieus. Wij hebben inmiddels het plan voor de regionale noodhulp aangepast aan de criteria en suggesties die uit de gesprekken met de projectgroep naar voren zijn gekomen. Dit is het idee dat ons nu voor ogen staat. Maar wij willen graag de aanvullende criteria die uit het vragenlijstonderzoek naar voren zijn gekomen, meenemen zodat de plannen verder aangepast en bijgeschaafd kunnen worden. Dat plan hoeft wat de korpsleiding betreft niet uniform te zijn, maar mag ook per basiseenheid of district verschillen, al naar gelang de voor die basiseenheid relevante criteria. Wij zouden daarbij graag op korte termijn tot een uitwisseling van gedachten komen, wat niet tot doel heeft om tot een uniforme aanpak te komen, maar om ideeën uit te wisselen en van elkaar te leren waar het de invulling van de noodhulp betreft.

Twee weken na de bijeenkomst heeft de korpsleiding de uitkomsten van het onderzoek uitgebreid bestudeerd. De negatieve uitkomsten en vooral het ontbreken van draagvlak voor de regionale noodhulp baart hen zorgen. Wel merkt de korpsleiding op dat sinds het invullen van de vragenlijsten er het nodige is veranderd. De opmerkingen en suggesties van medewerkers die tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten naar voren waren gebracht, zijn inmiddels zoveel mogelijk meegenomen in het plan van aanpak. De korpsleiding vermoedt dat nieuw onderzoek op onderdelen een positievere uitkomst zou opleveren. Desondanks heeft zij besloten de startdatum van de veranderingen enkele maanden te verschuiven. Gelet op het belang van een goede noodhulp, de centrale positie die de regionale noodhulp binnen de reorganisatie inneemt en de externe druk van bijvoorbeeld de burgemeesters is het nog verder opschuiven van de startdatum, omwille van een betere participatie van medewerkers, geen reële optie, aldus de korpsleiding. Bovendien gaan er volgens de korpsleiding inmiddels geluiden in het korps op dat het tijd wordt te beginnen met de veranderingen. Wel heeft zij besloten een monitorgroep in het leven te roepen. Deze groep krijgt tot taak de realisatie van de plannen nauwgezet te monitoren en waar nodig voorstellen te doen tot bijstelling. Ook merkt de korpsleiding op toekomstige veranderprocessen op een andere wijze te willen aanpakken.

Na afloop van het onderzoek bespreekt de korpsleiding de onderzoeksresultaten in bijeenkomsten met de leidinggevendenden. Ook wordt de aanleiding voor de veranderingen, de wijze waarop het vervoltraject vorm zal krijgen en het proces rondom de veranderingen uitgelegd. De korpschef constateert dat het project topdown is opgelegd

en het draagvlak buitengewoon gering is. Hij vertelt ontdaan te zijn geweest door de resultaten en zich af te vragen of hij de laatste drie jaren wel effectief genoeg in zijn managen is geweest: “Ik sta altijd op zenden, maar luisteren is ook werken”. De korpschef concludeert dat de verantwoordelijkheden naar beneden moeten en veranderingen door lagere niveaus moeten worden gedragen. Op hun beurt geven enkele leidinggevenden aan dat het moment waarop vragenlijsten door medewerkers werden ingevuld een belangrijke verklaring biedt voor de uitkomsten. Dat de uitkomsten niet bepaald positief zijn, komt volgens hen omdat het direct na de voorlichtingsbijeenkomst werd gedaan, die veelal gepaard ging met behoorlijke emoties.

De korpschef stelt de aanwezigen tijdens de bijeenkomst twee vragen “Gaat het julie lukken om hoofdcommissaris te zijn?” en “Wat moet ik doen om jullie hoofdcommissaris te laten zijn”. Er volgt een lange discussie over betrokkenheid van medewerkers, elkaar steunen, elkaar aanspreken op gedrag, medewerkers betrekken, de noodzaak van evaluatie en bijstelling, coaching van medewerkers en hokjesgeest. Ten slotte wordt het middenkader opgedragen om de medewerkers te informeren over de actuele stand van zaken rond de veranderingen. Daarnaast is er ruimte voor discussie over de uitkomsten van het onderzoek. In het najaar wil de korpschef wederom met het middenkader om tafel.

### **Box 8.3: Methodische reflecties**

De onderzoeksgroep bestaat behalve uit mijzelf uit twee postdoctorale masterstudenten werkzaam binnen het Openbaar Ministerie. Dat betekent dat de onderzoeksgroep noch is geïncludeerd in de KL, noch in de projectgroep. Deze samenstelling illustreert de gangbare manier van doen in de politie organisatie: een scheiding tussen specialisten en afstand tot de top. Het gevolg is dat de onderzoeksgroep voor problemen komt te staan die ook de reguliere manier van organiseren kenmerken. Ze neemt eenzelfde problematische en geïsoleerde positie in als de projectgroep; geïsoleerd van KL en medewerkers. Scheiding tussen onderzoekers en stakeholders betekent een noodzaak om onderzoeksbevindingen te ‘verkopen’ aan de KL en de projectgroep. De negatieve bevindingen, de ontkoppeling van onderzoeken en organiseren en de wijze van bespreken van bevindingen, door ‘overdracht’ middels een presentatie, resulteren in boosheid bij de KL en vrees bij de projectgroep dat het proces wordt stopgezet. Mijn indruk is dat reflectie en leren moeilijk is in deze context en de nodige interactie tussen KL, projectgroep en medewerkers moeizaam tot stand zal komen. Een tweede punt van twijfel bij de manier van werken is dat de interpretatie van de onderzoeksbevindingen is voorbehouden aan de onderzoeksgroep, projectgroep en de KL. De onderzoeksbevindingen reflecteren ontevredenheid met een topdown aangepakt veranderproces. Ook de interpretatie van bevindingen en het nadenken over vraagstukken en oplossingen is voorbehouden aan de selecte groep van KL, projectgroep en onderzoeksgroep. Ik vraag me af of survey feedback op deze manier wel bijdraagt aan reflectie en leren. Wellicht hadden explicietere afspraken over bespreking van onderzoeksresultaten bij de start van het onderzoek meer mogelijkheden kunnen bieden om te komen tot een open uitwisseling en tot samen nadenken over wat er nodig is kunnen bijdragen aan de keuze voor een andere manier van handelen.

Desondanks is het handelen van de korpschef na de terugkoppeling en de interactie die hij aangaat met leidinggevendens opmerkelijk. Opmerkingen van medewerkers worden in het veranderplan meegenomen. De startdatum van veranderingen is opgeschoven. Er wordt een monitorgroep in het leven geroepen en de KL neemt zich voor toekomstige veranderprocessen op een andere manier aan te pakken. De korpschef bespreekt zijn twijfels met de leidinggevendens en gaat een open gesprek met hen aan. Deze veranderingen in het handelen van de korpschef roepen vragen op rond de bijdrage van een sturende en overdrachtelijke vorm van survey feedback binnen een context van hiërarchie en sturing aan het creëren van openingen. De uiteindelijk gekozen oplossing ‘suggesties van medewerkers meenemen, maar wel doorgaan’ valt echter binnen het huidige handelingspatroon en werkt interactievermijdend. De oplossing sluit aan bij de onderzoeksopdracht: zicht krijgen op de beleving van de veranderingen, de aanpak en voortgang van de veranderingen en eventuele verbeterpunten. Zonodig discussie over de resultaten als uitgangspunt voor het zoeken naar oplossingen voor belemmeringen en vervolgvacativiteiten. Ik vraag me naderhand af of de in te stellen monitorgroep wellicht het risico loopt ontkoppeld te zijn van de top en de rest van de organisatie, evenals de projectgroep en de onderzoeksgroep.

Ik twijfel over de afname van de vragenlijst direct na de emotionele bijeenkomst. Wellicht heeft die inderdaad invloed gehad op de uitkomsten. Tegelijkertijd spelen deze emoties onder medewerkers zeker een rol in het proces en zijn daarmee van belang. Ook heeft het medewerkers tevredenheidsonderzoek al aangetoond dat medewerkers niet achter de veranderingen staan, een uitkomst die in onze resultaten wordt bevestigd.

### 8.3 Schade expertisebureau

De organisatie beweegt zich op de verzekeringsmarkt en beoordeelt schadeclaims. De grootste klantengroep zijn verzekeringsmaatschappijen. De organisatie kent iets meer dan 160 organisatieleden. De organisatie is georganiseerd in vijf productgroepen: constructieschade, eigendomsschade, letselschade, personenschade en internationale aspecten. De productgroepen worden geleid door productgroepmanagers. Binnen de productgroepen zijn de activiteiten naar branche, techniek en/of vestiging gegroepeerd. Per opdracht wordt beoordeeld welke medewerkers uit welke productgroep worden ingezet. Deze werken vervolgens met elkaar samen aan de opdracht. Dat kunnen o.a. juridische, technische of financiële deskundigen zijn. Nadat de schade is vastgesteld, doen de schade-experts een feiten- of situatieonderzoek. De bedoeling daarvan is om de relevante aspecten van de schade en/of de schuldvraag te kunnen beoordelen en na te gaan of de verzekeringspolis tegen het voorval in kwestie dekking verleent. De schade-experts die binnen het bedrijf werken, zijn multidisciplinair en hoog opgeleid. Zo werken er ingenieurs, register accountants en juridisch opgeleide mensen. Voor een groot deel zijn mensen doorgetroeid vanuit het verzekeringsvak. Binnen het vak bestaan drie gradaties: junior, expert en senior expert. De organisatie wordt geleid door een driehoofdige directie. Deze sturen de vijf productgroepmanagers direct aan. De vijf managers op hun beurt sturen de leidinggevendens van de locaties aan. Binnen de productgroepen zijn de activiteiten naar branche, techniek en/of vestiging gegroe-

peerd. Deze groepen worden geleid door groepshoofden, die directe verantwoording afleggen aan het desbetreffende operationele directielid. Elk van de hoofden heeft de verantwoordelijkheid voor twee tot twaalf medewerkers. De organisatie streeft naar een zo hoog mogelijke service en vakkundigheid. Bij de afhandeling van elke opdracht wordt geprobeerd een zo kort mogelijke termijn in acht te nemen door de combinatie van kennis enerzijds en ervaring en persoonlijke inzet van de experts anderzijds. De nadruk van de klantenbenadering ligt op een optimale bediening met maatwerk. Acquisitie van opdrachten wordt vooral door de senioren gedaan. Elk kwartaal worden er lijsten gepubliceerd met daarop een top tien van experts die de meeste opdrachten hebben binnengehaald of de hoogste omzet hebben gegenereerd. Tijdens een eerste gesprek vertellen directieleden met trots over verschillende grote projecten die recent zijn uitgevoerd en veel media-aandacht hebben gekregen. Medewerkers vertellen dat opdrachten niet voor het opscheppen liggen.

### 8.3.1 Veranderingen

Verschillende vraagstukken rond hiërarchie in de organisatie en in de wijze van communiceren tussen directie, leidinggevend en medewerkers en vraagstukken in het leidinggeven zijn aanleiding tot overleg. De directieleden en productgroepmanagers besluiten om het hiërarchieprobleem direct op te lossen: een nieuwe directie wordt ingesteld, bestaande uit financieel directeur, de directeur organisatie en de algemeen directeur, aangevuld met de managers van vier van de vijf productgroepen. De 3-kop-pige algemene directie is verantwoordelijk voor het aansturen van het operationele aspect, de productgroep directeuren voor het reilen en zeilen van de productgroep. Men hoopt met deze nieuwe directiestructuur een plattere structuur te creëren en de communicatie binnen de directie en met de rest van de organisatie te verbeteren. Ook wordt er geconstateerd dat er aandacht nodig is voor de wijze van leidinggeven binnen de organisatie. Binnen de groep van leidinggevend is volgens directieleden weinig ervaring met de meer procesmatige manier van leidinggeven gekenmerkt door coachend en begeleidend leiderschap die zij nastreven. Leidinggevende functies worden vooral vervuld door mensen met een sterke inhoudelijke expertise die op grond van hun inhoudelijke kwaliteiten zijn doorgegroeid naar een leidinggevende positie. Een aantal van de leidinggevend heeft volgens de directie in de praktijk ervaring opgedaan met leiding geven. Leidinggevend hebben volgens directieleden echter ook zelf behoefte aan een 'steviger basis' voor hun leidinggevende rol. Mede op grond van deze behoefte wordt ervoor gekozen het leidinggeven verder te ontwikkelen door middel van training en opleiding op managementgebied. Een inventarisatie van opleidingsbehoeften onder leidinggevend wijst uit dat er behoefte bestaat aan kennis met betrekking tot leiderschapstijlen, time management, vergadertechnieken, presentatietechnieken, interpreteren van management informatie, gespreksvoering met medewerkers en gespreksvoering met externen. Een adviesbureau ontwikkelt en begeleidt vervolgens een managementtraining. Een consultant van dit bureau is daarnaast aangetrokken om de directie bij de verdere veranderingen bij te staan.

De directie besluit zelf aan de slag te gaan met het oplossen van de kritiekpunten rond de communicatie tussen organisatieleden en management. Daarom worden de ideeën van het directieteam persoonlijk besproken met de medewerkers tijdens werkgroep overleggen. Ook zegt de directie tevreden te zijn over de training, maar directieleden vragen zich af of de leidinggevend de nieuwe vaardigheden wel oppak-

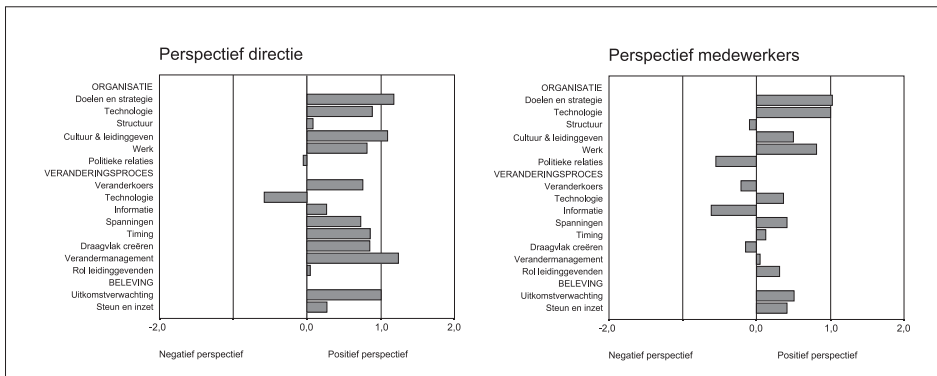
ken. De vraag ontstaat naar inzicht in de bijdrage van de activiteiten aan verandering en de beleving van medewerkers daarvan.

### 8.3.2 Aanpak van het onderzoeksproces

Naar aanleiding van een gesprek met twee directieleden schrijf ik een voorlopig plan van aanpak waarin ik voorstel om voor de voorbereiding, begeleiding en uitvoering van het onderzoeksproces een onderzoeksgroep op te richten. Ook staat daarin een voorstel voor terugkoppeling van de onderzoeksresultaten aan de medewerkers. De directieleden gaan met dit voorstel akkoord. Een onderzoeksgroep bestaande uit een produktgroepdirecteur, de directiesecretaresse die tevens hoofd is van de afdeling Communicatie, een medewerker van de afdeling Communicatie en mijzelf wordt in het leven geroepen. Om een eerste beeld te vormen van de beleving van medewerkers van de veranderingen voeren de leden van de onderzoeksgroep oriënterende gesprekken met organisatieleden van verschillende vestigingen. Deze gesprekken worden afwisselend door verschillende leden van de groep gevoerd. Een aantal van hen heeft daartoe een lange en gedetailleerde lijst met vragen ontwikkeld, wat leidt tot discussie en verschillen in perspectief tussen leden van de onderzoeksgroep en mijzelf op wat we met de gesprekken beogen te bereiken.

De leden van de onderzoeksgroep passen de vragenlijst aan en toetsen de formulering van stellingen. De vragenlijsten worden vervolgens tijdens een gezamenlijke bijeenkomst waarbij ik niet aanwezig ben uitgedeeld, ingevuld en ingenomen. In totaal vullen 118 organisatieleden de vragenlijst in, een respons van 72 procent.

### 8.3.3 Perspectieven op veranderproces



**Figuur 8.2:** Perspectieven schade expertisebureau

De resultaten laten enige perspectiefverschillen zien tussen de directie en medewerkers. Verschillende organisatiekenmerken worden door zowel directieleden als medewerkers gematigd positief beoordeeld. Medewerkers signaleren geen problemen met de manier van leidinggeven, hoewel dat mede aanleiding was voor veranderingen (Figuur 8.2, rechter afbeelding). De vraagstukken blijken eerder te maken te hebben met de structuur, de cultuur en de politieke relaties in de organisatie. Leidinggevenden en medewerkers kijken daar ongeveer op dezelfde manier naar, hoewel medewerkers iets

kritischer zijn. Zo is het expertwerk gebonden aan strakke voorschriften. De manier van werken, volgens strakke protocollen, verschaft weinig ruimte en het werk wordt gecontroleerd. Dat geeft weinig ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen. Ook politiek gedrag, gerichtheid op eigen belangen van individuen en vestigingen en communicatie vormen vraagstukken. Op het veranderproces hebben zowel medewerkers als leidinggevendenden (perspectief niet afgebeeld) een gematigd perspectief. Medewerkers zijn nauwelijks op de hoogte van de koers van de veranderingen, hebben weinig inzicht in de aard van de veranderingen en in de aanpak. Informatie over de veranderingen wordt niet gegeven. Ook de timing van veranderingen, het draagvlak, de mate waarin mensen meedenken en -praten en de rol van de directie worden laag beoordeeld. Het oordeel van leidinggevendenden is iets positiever (niet afgebeeld). Ook leidinggevendenden zijn zeer gematigd over de veranderkoers. Informatie, timing en draagvlak creëren voor veranderingen worden ook door hen erg gematigd beoordeeld. Over de rol van de directie zijn leidinggevendenden zeer gematigd positief, over hun eigen rol zijn zij positiever. De uitkomstverwachting en steun en inzet van beide groepen is gematigd.

Het directieperspectief (Figuur 8.2, linker afbeelding) is vooral waar het gaat om het veranderproces, positiever. Directieleden signaleren een enigszins strakke structuur en enige mate van politieke spanningen, maar zijn over de organisatie overwegend positief. Opvallend is dat directieleden de cultuur en de (eigen) manier van leidinggeven positief beoordelen. Voor directieleden zijn de veranderingen helder en zij hebben een positief perspectief op hun veranderaanpak. Over verandering van systemen zijn directieleden negatief. Over de rol van de leidinggevendenden in de veranderingen zijn zij erg gematigd, over hun eigen rol daarentegen zijn zij positief. De uitkomstverwachting is hoog. De steun en inzet die directieleden van medewerkers verwachten is matig.

#### **Box 8.4: Reflectie op context en aanpak**

In gesprekken geven medewerkers aan dat zij sterk op kwaliteit worden afgerekend en kwaliteit is in dit werk ook heel belangrijk. Omdat nauwgezetheid van groot belang is worden rapporten en brieven van met name junioren door de leidinggevende gecontroleerd. Iedere opdrachtgever heeft een bepaalde wensenlijst waaraan de expert zich moet conformeren. Er wordt gewerkt met standaardrapporten met aandachtspunten die experts moeten volgen in het opstellen van rapportages. Iedereen werkt met dit standaardrapport. Alle informatie die experts tijdens gesprekken achterhalen, kan er in. Medewerkers geven kritiek op de communicatie met klanten, maar ook tussen organisatieleden, leidinggevendenden en directieleden verloopt de communicatie moeizaam. Er wordt aangegeven dat er weinig contact is tussen medewerkers en directieleden. Ook wordt er gezegd dat de organisatie een erg hiërarchische structuur kent. De vele voorschriften hinderen het flexibel omgaan met klanten en klanten zouden de organisatie daardoor bureaucratisch vinden. Klantcontact verloopt volgens de richtlijnen schriftelijk waardoor meer informele communicatie onmogelijk is. Ook wordt er gezegd dat de instelling van 'de beste willen zijn' de organisatie wel eens in de weg zou kunnen staan. Andere bureaus zouden meer opdrachten binnen halen omdat zij ook het bulkwerk aannemen. Het verloop zou groot zijn. Er zouden de laatste tijd veel nieuwe mensen binnen zijn gekomen om dit verloop op te vangen. Enkele

leidinggeevenden geven aan niet bij discussies omtrent veranderingen te zijn betrokken en daarom de doelstellingen als onduidelijk te ervaren. De term 'veranderingen' wordt door verschillende mensen meer op de gewijzigde directiestructuur betrokken dan op het leidinggeven. Er wordt opgemerkt dat het in de organisatie vaak draait om de directieleden en dat er in de werkgroepoverleggen met de directieleden is besproken 'wie zich directeur mag noemen'. Enkel merken op dat er traditioneel weinig openheid van zaken is. De organisatie wordt volgens een vrouwelijk expert gekenmerkt door vooral mannelijke schade experts. Vrouwelijke schade experts zijn er weinig en er zou een 'haantjesmentaliteit' heersen onder de mannelijke experts. Vrouwen vervullen vooral functies in het secretariael werk en op de afdeling communicatie.

De strakke protocollen voor het werk en controle van het werk door actoren hoger in de hiërarchie, de nadruk op de 'junior, expert en senior' niveaus, de gelaagdheid en zware top van de organisatie, de 'top-tien' lijsten en de nadruk op grote projecten die veel media-aandacht hebben opgeroepen, wekken de indruk van een hiërarchische, op prestige, controle en positiemacht gerichte organisatie. Communiceren is iets 'formeels' en benadrukt de afstand die er bestaat tussen organisatieleden en directie. De vraag is of de veranderingen in de directiestructuur zullen bijdragen aan het oplossen van deze problematiek of daaraan juist zullen bijdragen. De probleemervaring rond het leidinggeven lijkt vooral bij de directie te liggen. Veranderingen blijken door de directie ingegeven maar achterliggende redenen worden door organisatieleden niet of veel minder als vraagstuk herkend. Veel organisatieleden kennen de plannen van de directie niet. Het streven naar coachend en begeleidend leiderschap lijkt een strijdigheid binnen een context van controle en voorschriften voor het werk. Strijdig lijkt ook dat voorwaarden voor het nieuwe leidinggeven door de directie worden geformuleerd en voorgeschreven. De leiderschapseisen die directieleden stellen aan leidinggeevenden, lijken niet voor directieleden zelf te gelden. Dat alles suggereert een discrepantie tussen de denk- en handelingstheorie van de directie. Het opleggen van coachend leiderschap reflecteert een dubbele binding (Bateson, 1972) voor leidinggeevenden. Hier zit een persoon gevangen in een relatie waarin twee soorten boodschappen worden uitgezonden waarbij de ene boodschap de andere ontkent, zoals 'wees spontaan'. De boodschap vanuit de directie is dat er minder sturend en meer coachend en begeleidend zou moeten worden leidinggegeven. Tegelijkertijd is de praktijk dat de leidinggeevenden zelf voorgeschreven krijgen hoe zij aan anderen leiding moeten geven. De veranderstrategie lijkt nog het meest op een machtsstrategie, maar is weinig planmatig van aard. Er is geen aandacht voor dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen. Het organisatiepatroon is lastig te duiden en lijkt strijdig. De strakke structuur en politieke relaties suggereren een arena-organisatie. De organisatie gekenmerkt door hoog opgeleide medewerkers en de onduidelijkheid rondom veranderingen daarentegen suggereren een kennisorganisatie. De veranderconfiguratie is vergelijkbaar met de onduidelijke configuratie, maar binnen een politieke context.



### 8.3.4 Survey feedback en dialoog

De resultaten, de manier waarop met de resultaten omgegaan kan worden en de wijze van terugkoppeling worden allereerst binnen de onderzoeksgroep besproken. Daarbij komen de vanaf het begin al verschillende visies op de methodiek nog eens ter sprake. Mijn insteek is het profiel te zien als middel om gesprekken over vraagstukken op gang te brengen. Vanuit die gedachte is mijn vraag aan de groep hoe we de visies op de methodiek bespreekbaar kunnen krijgen. De overige onderzoeksgroepleden lijken het onderzoek meer te zien als een meting en de resultaten als een foto die sturingsinformatie biedt. Ik stel de effectiviteit van het zien van het profiel als een foto ter discussie. Het directielid ziet dat anders: 'Een foto kan toch wel heel erg handig zijn'. Via een memo wordt het voorstel gedaan om de resultaten in een bijeenkomst met de directieleden te bespreken.

In juni 2002 worden de onderzoeksresultaten teruggekoppeld aan de directie. Het hele nieuwe directieteam is daarbij aanwezig: de algemeen directeur, de directeur organisatie, de financieel directeur, de vier productgroepdirecteuren en de consultant. Ik begin de achtergronden van de methodiek uiteen te zetten, vertel over ontwerp- en ontwikkelbenaderingen van veranderen, perspectiefverschillen en perspectiefuitwisseling. Daarna geef ik een overzicht van de algemene resultaten. Na de bespreking van de resultaten gaan de directieleden in drie groepen aan de slag met vier vragen: Hoe kunnen we deze perspectiefverschillen begrijpen? Wat betekent dit voor de organisatie, de veranderingen in het leidinggeven communicatie en het delen van ideeën over de veranderingen? Hoe is dit verbonden met ons eigen denken en handelen? Wat kunnen we hier aan doen? Mij valt op dat de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten moeizaam verloopt en het gesprek niet spontaan op gang komt.

In een bijeenkomst met de onderzoeksgroep na de sessie met de directie stelt het directielid voor om een half A-4tje te maken met een overzicht van de resultaten en een advies voor de directie om vraagstukken met medewerkers en leidinggevenden bespreekbaar te maken. Hoewel ik twijfel aan het effect van het A-4tje omdat daarmee slechts beperkte achtergrondinformatie kan worden gegeven en het mogelijkheden voor explicitering en uitwisseling van gedachten uitsluit, gaan de anderen daarmee akkoord.

#### **Box 8.5: Methodische reflectie**

Mijn voorstel om een onderzoeksgroep te vormen waarin verschillende organisatieleden zijn vertegenwoordigd, is ingegeven door mijn ervaringen in de vorige case. Een vertegenwoordiging van directieleden en andere organisatieleden in de onderzoeksgroep zou in mijn perspectief bij kunnen dragen aan een betere inclusie van de onderzoeksgroep in de organisatie. De twee directieleden komen met het voorstel voor de uiteindelijk gekozen bezetting. Aangezien er op verschillende locaties wordt gewerkt, is het lastig leidinggevenden in de onderzoeksgroep te betrekken. De veranderingen hebben grotendeels te maken met het leidinggeven en deze keuze voor de samenstelling van de onderzoeksgroep betekent dat we nu het perspectief van de leidinggevenden in de groep missen.

Alleen tijdens het intakegesprek spreek ik twee leden van de algemene directie. Eén

directielid, een voormalig productgroepoofd, voegt zich bij de onderzoeksgroep om het proces te monitoren. De overige directieleden zie ik gedurende het onderzoek niet terug. Binnen de onderzoeksgroep merk ik dat er een scheiding naar hiërarchie bestaat wanneer degenen lager in de hiërarchie het uitvoerende onderzoekswerk opgedragen krijgen. De vragenlijsten worden uitgezet tijdens een bijeenkomst waarbij ik niet aanwezig ben, omdat die 'voor mij weinig interessant zou zijn'. Ik voel mij bewust buitengesloten, twijfel aan wat er gebeurt en vraag me af of er met twee agenda's wordt gewerkt. Het directielid maakt deel uit van de onderzoeksgroep en zou onze directe link moeten zijn naar de directie. Maar het bespreken van de onderzoeksbevindingen met de directieleden is schijnbaar geen vanzelfsprekendheid: er worden memo's gebruikt om de kernvraagstukken uit het onderzoek weer te geven en een directiebijeenkomst 'aan te vragen' om de bevindingen te bespreken. De wijze van communiceren binnen de organisatie met behulp van memo's puzzelt me. Ook mijn voorstel van terugkoppelingsbijeenkomsten met organisatieleden om vraagstukken bespreekbaar te maken, wordt per memo aan de directie voorgelegd. De samenwerking binnen de onderzoeksgroep en het louter schriftelijk communiceren reflecteren in mijn perspectief de gangbare handelingswijze in de organisatie en daarmee de heersende vraagstukken. Het gevoel dat ik krijg is dat de bevindingen uit het onderzoek niet zullen bijdragen aan reflectie, maar politiek gedrag en gebrek aan openheid, duidelijkheid en communicatie zullen versterken. Binnen de context van deze organisatie lijkt survey feedback geen uitvoerbare interventiemethodiek.

De wijze waarop afspraken worden gemaakt en de bevindingen met de directie worden besproken verloopt in mijn perspectief eigenaardig. Na enkele weken is de memo behandeld en wordt mij medegedeeld dat de directie tijdens een heisessie tijd heeft ingeruimd in het programma zodat ik mijn onderzoeksresultaten kan komen terugkoppelen. Ik krijg te horen dat ik na de ochtendsessie word verwacht. De andere leden van de onderzoeksgroep worden niet voor de bespreking uitgenodigd. Terwijl ik de onderzoeksresultaten bespreek, valt me op dat vrijwel uitsluitend de bevindingen rond leidinggeven de aandacht krijgen. Enkele van de directieleden betwisten deze bevindingen wat hun eigen afdeling betreft. Er komen reacties als *'dat kan niet, dat het leidinggeven positief scoort'* en *'ik weet dat het leidinggeven op mijn afdeling niet goed gaat'*. De reacties geven me het gevoel dat de directie beoogt om met behulp van het onderzoek de capaciteit en prestaties van leidinggevendenden te 'toetsen' om op basis van negatieve bevindingen maatregelen te nemen. De bevindingen voor het leidinggeven blijken niet negatief uit te vallen. Over het algemeen wijzen de bevindingen veel meer op moeizame communicatie tussen lagen, met de directie en op politiek gedrag in de organisatie. Het onderzoek lijkt daardoor een andere betekenis te hebben gekregen dan de directie wellicht had beoogd. In plaats van beoordelingsinstrument van het functioneren van leidinggevendenden is het een reflectie van de gangbare manier van handelen, óók van dat van de directie geworden. Vanuit dit vermoeden vind ik het lastig om mijn observatie bespreekbaar te maken.

In plaats daarvan stel ik voor om samen met directie en organisatieleden in gesprek te gaan over vraagstukken rond onder meer communicatie, politiek gedrag en gerichtheid op eigenbelangen. Mijn gedachte is om de verschillende perspectieven daarop bespreekbaar te maken en samen na te denken over oplossingen. Vanuit mijn reflecties

in de vorige case lijkt het me zinvol om samen met medewerkers en leidinggevenden te reflecteren op vraagstukken en na te denken over oplossingen. De directie wil echter eerst proberen te begrijpen hoe cultuur verweven is in dit probleem, wat dat betekent voor het bespreken van vraagstukken en welke andere handelingsmogelijkheden er zijn. Sommige directieleden vinden het handelen van de individuele productgroepen de kern van het probleem. Zo zou er slechts weinig sprake zijn van een goede samenwerking en uitwisseling. Na de presentatie en een kort gesprek wordt voorgesteld om pauze te houden. Na de pauze wil de directie verder met het reguliere programma. Binnen de eigen kring wil zij verder praten over de onderzoeksbevindingen. Vanzelfsprekend lijkt dat ik daar niet bij ben. Ik herinner aan het onderzoeksvoorstel en stel voor na te denken over hoe terugkoppeling van de onderzoeksbevindingen aan de organisatieleden er uit zou kunnen zien. Op dit voorstel komt geen duidelijke reactie: wanneer de onderzoeksgroep zorgt voor een memo met een voorstel voor het bespreekbaar maken, dan kan de directie zich er over buigen.

Hoewel we het bij de start van het onderzoek hebben gehad over terugkoppeling en het belang daarvan en het bespreken van de onderzoeksresultaten ook in het onderzoeksvoorstel als onderdeel van het proces is opgenomen, lijkt terugkoppeling in deze organisatie helemaal niet vanzelfsprekend. Ik vraag me af of mijn voorstel wel aansluit bij de gebruikelijke manier van doen binnen de context van deze organisatie. Misschien is mijn voorstel vanuit de gebruikelijke manier van denken vergezocht of onbegrijpelijk. De directie lijkt de oorzaak van problemen vooral bij de leidinggevenden te zoeken en mijn voorstellen passen niet binnen die kaders.

Misschien ook heb ik vanuit het perspectief van de directie niet de positie om dergelijke voorstellen te doen. Vanuit deze gedachten kan ik ook begrijpen waarom het zo vanzelfsprekend leek dat de directieleden binnenskamers verder willen praten over de onderzoeksbevindingen en waarom er geen reactie komt op mijn voorstel. Achteraf vraag ik me af wat er was gebeurd wanneer ik mijn twijfels en vermoedens over het proces naar voren had gebracht. Door mijn ervaringen en observaties als voorbeeld in te brengen had ik wellicht kunnen bijdragen aan het op gang brengen van een gesprek over het gebrek aan openheid dat organisatieleden ervaren. Gezien de dubbele agenda die ik vermoed en de moeilijke bereikbaarheid van de directie, betwijfel ik aan de andere kant of zo'n gesprek haalbaar zou zijn geweest. Misschien had ik met een voorzichtige, stapsgewijze aanpak een ingang kunnen creëren. Ik vraag me af of het had geholpen om allereerst met het directielid dat deel uitmaakt van de onderzoeksgroep in gesprek te gaan. Op die manier had ik misschien een medestander kunnen krijgen om vervolgens andere directieleden op een meer informele manier te benaderen. In ieder geval had ik kunnen streven naar concretere afspraken in de formulering van de opdracht over bespreking van onderzoeksbevindingen met medewerkers. Tegelijkertijd twijfel ik over de haalbaarheid daarvan binnen de context van deze organisatie.

Na enkele weken laat de directiesecretaresse / communicatiemanager per e-mail met daaraan een memo als bijlage weten dat de leden van de onderzoeksgroep de conclusies van het onderzoek kort hebben samengevat en een voorstel aan de directie hebben gedaan ter bespreking met de leidinggevenden en over de informatievoorziening naar de medewerkers. Daarmee willen zij na de reactie van de directie verder intern aan de

slag. Op mijn voorstel voor terugkoppelingssessies met medewerkers wil de directie niet ingaan. Ik word desondanks hartelijk bedankt voor mijn inzet en energie. Nadere uitleg wordt niet gegeven. Op een brief vanuit de Universiteit van Amsterdam met het verzoek om uitleg van deze beslissing in een gesprek komt onderstaande reactie van de algemeen directeur:

**Box 8.6: Reactie schade expertisebureau**

Wij ontvingen uw schrijven van 10 september j.l. in goede orde. Uiteraard hebben wij begrip voor uw teleurstelling betreffende de beëindiging van de samenwerking met de Universiteit van Amsterdam.

De reden daarvan hebben wij aangegeven, en tevens hebben wij geconcludeerd dat verdere terugkoppeling van de onderzoeksresultaten in eigen beheer zullen plaatsvinden. Als private onderneming staat ons zulks vrij en het is dan ook verder niet terzake of u dat wel dan niet zinvol acht.

Overigens zijn de onderzoeksresultaten aan de voltallige directie gepresenteerd en aan de stuurgroep, hetgeen door ons voldoende werd geacht. Voor de goede orde vermelden wij dat de kwaliteit van het onderzoek geen aanleiding heeft gegeven om tot deze beslissing te komen.

Het spijt ons dat de wijze van beëindiging naar uw mening niet op een elegante wijze is geschied en ondanks dat dit uw beleving is, willen wij daarvoor gaarne onze excuses aanbieden.

Dit verandert niets aan ons besluit. Wij zijn dan ook de mening toegedaan dat een verder gesprek over deze besluitvorming niet zinvol is.

Hoogachtend,

.....  
Algemeen Directeur

## 8.4 Belastingdienst regiokantoor

In 1997 geeft de Directieraad van de Belastingdienst het sein voor het veranderingsprogramma "Belastingdienst Strax". De aanleiding voor de veranderingen vormen externe trends. Een daarvan is de toenemende digitalisering en veranderingen in de maatschappij. Een tweede aanleiding is het gevoel dat de doelgroepgewijze organisatie een belemmering gaat vormen voor vernieuwing van het werkproces. Gedurende een periode van bijna 4 jaar wordt in allerlei projecten onder meer gewerkt aan het in kaart brengen van ontwikkelpunten. In 2001 neemt de Directieraad ten slotte een aantal besluiten over de inrichting van de Belastingdienst. De bedoeling is de ontwikkelpunten om te zetten in daadwerkelijke wijzigingen in de organisatie en de besturing van de dienst. Vanaf dat moment wordt niet meer gesproken over de Belastingdienst Strax maar over de Belastingdienst Straks.

Er worden zes kwaliteiten gedefinieerd die de Belastingdienst Straks moeten gaan kenmerken:

- Integrale en actuele klantbehandeling, gerealiseerd door dienstverlening op maat, slimmer toezicht en snelle en efficiënte gegevensverwerking.

- Risico- en resultaatgerichte aanpak, door selectieve afdoening op basis van risico- en belangenafweging en optimale kosten-batenverhouding.
- Lerende organisatie, die flexibel, vernieuwingsgezind, zelfkritisch en open is.
- Zelfsturende medewerkers, die meer verantwoordelijkheid en ontplooiingsmogelijkheden krijgen en competentiegericht werken.
- Schaalvergroting door minder bestuurslagen, meer armslag, mogelijkheden voor differentiatie en specialisatie en minder kwetsbaarheid voor kantoren.
- Collegiaal management & samenwerking door sturing door managementteams en samenwerkend aan tafeltjes bijdragen leveren vanuit rollen.

Om dit te realiseren wordt er in het tweede halfjaar van 2001 de aanzet gegeven tot een reorganisatie. De bestaande divisie- en doelgroepgerichte structuur, met per divisie een groot aantal operationele eenheden, wordt losgelaten. Gekozen wordt voor een regionaal georganiseerde dienst bestaande uit dertien kantoren. Deze vallen rechtstreeks onder een centraal bestuur en hanteren als uitgangspunt een integrale klantbehandeling in iedere regio. Er wordt gewerkt aan creatie van een plattere organisatie en er wordt er een transitieproces in gang gezet om te komen tot een lerende organisatie. Als bestuursvorm wordt gekozen voor collegiaal bestuur met zelfsturende groepen binnen de operationele teams. Het is de bedoeling de eerste veranderingen per januari 2003 te hebben gerealiseerd. De veranderingen moeten op een organische, geleidelijke manier verlopen, goede dingen zullen worden behouden en medewerkers van alle niveaus zullen bij veranderingen worden betrokken. Deze casestudie vindt plaats binnen één van de per 1 januari 2004 in te stellen Belastingdienst regiokantoren. Het kantoor ontstaat door samenvoeging van vier bestaande operationele eenheden. In het nieuwe kantoor zullen ongeveer 1000 medewerkers werkzaam zijn.

#### 8.4.1 Veranderingen

Een veranderteam bestaande uit MT-leden geeft leiding aan de veranderingen in het regiokantoor. Dit veranderteam schetst in de Contourennota 2005 haar visie op de toekomstige inrichting van het belastingkantoor en de realisatie van de zes kwaliteiten. Het te realiseren beeld is tot stand gekomen op basis van uitkomsten van communicatierondes met medewerkers, ideeën aangedragen door themagroepen, gedachtenuitwisseling van een opbouwteam bestaande uit het veranderteam, hoofden en plaatsvervangend hoofden en periodiek overleg met de vakbondsconsulent. De contourennota geeft een schets op hoofdlijnen van de toekomstige situatie zonder alle details te benoemen en laat ruimte over voor bijstelling en nadere invulling.

Binnen de Belastingdienstregio's worden drie niveaus gerealiseerd: het regionaal managementteam (dat tegelijkertijd het veranderteam vormt), de teamleiders en de medewerkers. In de Contourennota wordt het regionaal managementteam (RMT) verantwoordelijk gesteld voor vaststelling van het beleid door collegiaal bestuur en bepaalt de doelstellingen op het niveau van de teams. Kaders op kantooniveau worden vastgesteld met hulp van de kennis en ervaring van de teamleiders. Teamleiders zijn met hun medewerkers verantwoordelijk voor het realiseren van deze doelstellingen. Zij geven de medewerkers aan wat er moet gebeuren. Zij benutten daarbij de kennis en ervaring van medewerkers en laten medewerkers zoveel mogelijk zelf bepalen hoe zij dat gaan doen. Daarnaast is de teamleider coach voor de ontwikkeling van individuele medewerkers en inspirator voor zelfsturende groepen.

De operationele teams worden vergroot van 25 naar 80 tot 100 medewerkers. Drie of vier teamleiders zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een team en het realiseren van de gemaakte afspraken over proces, product en medewerkers. Dergelijke afspraken maakt het RMT rechtstreeks met de teamleiders van alle teams. Binnen de teams opereren zelfsturende groepen met eigen taken. De leidinggevende geeft aan wat er moet gebeuren en de medewerkers bepalen gezamenlijk *hoe* ze dat gaan doen. Medewerkers hebben één leidinggevende als aanspreekpunt op personeelsorganisatorisch terrein en één op vakinhoudelijk terrein. De bedoeling is dat leidinggevend en medewerkers door houding en gedrag inhoud geven aan een nieuwe stijl van werken. Van de leidinggevend wordt daarom verwacht dat zij mensgericht, groepsvormend en opbouwend leidinggeven.

Er komt een specifiek toezichtteam op kantooniveau dat zorgt voor de behandeling van de klanten met het grootste belang of risico. Daarnaast komen er teams voor de andere processen: een team dienstverlening en een team 'massaal' (bestands- en relatiebeheer, selectie, aangifteverwerking, bezwaar massaal etc.). Een projectorganisatie levert intern en extern ondersteuning. Hoewel het veranderteam zich wil beperken tot een schets, vult zij de in de contourennota geformuleerde kaders aan met een voorstel voor een nieuwe structuur. Er is op het moment van de casestudie nog geen duidelijk beeld van hoe deze verandering gerealiseerd moet worden. In de zomer van 2002 wil het RMT in een veranderplan aangeven hoe, wanneer, langs welke weg, in welke fasering en in welke omvang zij het ambitieniveau in de komende jaren wil bereiken. Zij streeft ernaar iedereen te betrekken bij de toekomstige ontwikkelingen.

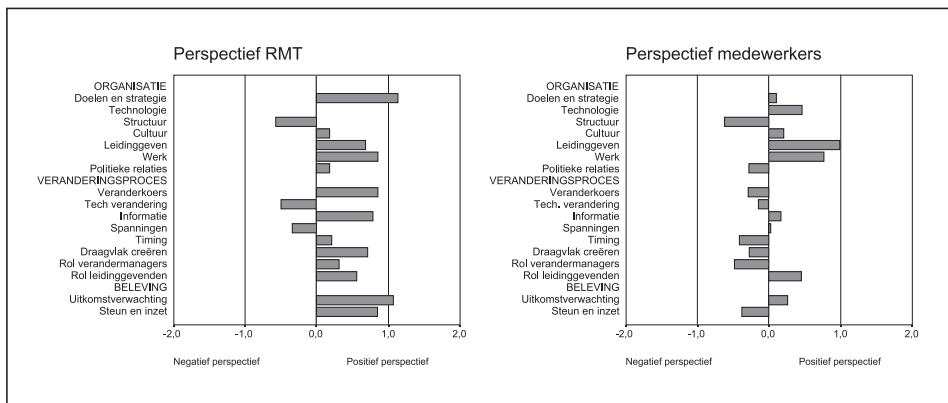
De aanleiding tot deze casestudie was het vraagstuk dat bij de opdrachtgever (de voorzitter van het veranderteam van de Belastingdienstregio) leefde omtrent het realiseren van de veranderingen. Hoewel het RMT kaders heeft aangegeven voor de ontwikkeling van de nieuwe organisatie, hebben het RMT en de organisatieleden geen duidelijk beeld van hoe deze veranderingen gerealiseerd gaan worden. De Belastingdienst wil zich ontwikkelen naar een collegiaal bestuur, waarbinnen managers een meer rolgerichte en coachende rol gaan spelen. Dat betekent dat leidinggevend een cruciale rol spelen in de realisatie van de veranderingen. Er leven vragen omtrent wat dit betekent voor de manier van leidinggeven, hoe mensen in de organisatie kijken naar de veranderingen tot nu toe en wat er nodig is om verder te ontwikkelen tot een lerende organisatie.

#### **8.4.2 Aanpak van het onderzoeksproces**

Een onderzoeksgroep bestaande uit een postdoctoraal masterstudent werkzaam bij de afdeling P&O van de Belastingdienst en een externe postdoctoraal masterstudent, een lid van het RMT, een lid van de ondernemingsraad en ikzelf maakt afspraken met de top omtrent het onderzoek en de terugkoppeling, bereidt het onderzoeksproces voor en voert het uit. De afspraak is dat we de onderzoeksresultaten samen met leidinggevend en medewerkers zullen bespreken en interpreteren. We voeren enkele verkennende gesprekken met organisatieleden om inzicht te krijgen in de perspectieven van organisatieleden op de veranderingen binnen de Belastingdienst. Hoewel er in eerste instantie beoogd werd de studie zo breed mogelijk op te zetten en de gehele Belastingdienstregio te betrekken, zijn we later genoodzaakt de keuze te maken voor een beperktere opzet van het onderzoeksproces en terugkoppeling en kunnen we niet anders dan de vragenlijsten uitzetten onder een steekproef van organisatieleden. Ook de terugkoppeling kan slechts onder een beperkt aantal organisatieleden plaatsvinden.

De oorzaken daarvan waren onder meer het plotselinge vertrek van de opdrachtgever naar een andere organisatie, een nieuwe opdrachtgever met andere en nieuwe eisen en uitstel van de veranderingen binnen de Belastingdienst. De leden van de onderzoeksgroep zorgen er voor dat de vragenlijst aansloot bij de context en de vraagstukken in het veranderproces binnen de Belastingdienstregio, mede naar aanleiding van de uitkomsten van de oriënterende gesprekken. De vragenlijsten worden uitgezet bij 120 organisatieleden: het RMT/veranderteam (7 personen), 13 teamleiders en een groep van 100 medewerkers. Alle vragenlijsten worden door de leden van de onderzoeksgroep persoonlijk uitgezet, toegelicht en ingenomen. Dat leidt tot een hoge respons van 118 lijsten (98 procent).

### 8.4.3 Perspectieven op veranderproces



**Figuur 8.3:** Perspectieven Belastingdienst regiokantoor

De resultaten in Figuur 8.3 laten zien dat het RMT het meest positief is over de organisatie en de veranderingen (linker afbeelding). Medewerkers zijn het meest kritisch (rechter afbeelding). Elk van de groepen vindt de structuur binnen de Belastingdienst strak. Vooral volgens medewerkers wordt de organisatie gekenmerkt door een strakke structuur met strakke regels en voorschriften voor het werk. Er is weinig vrijheid om het werk naar believen in te vullen. Medewerkers zijn daarnaast negatief over de politieke relaties: zij ervaren belangengerichtheid en ‘politiek gedoe’. Over de doelen van de organisatie, de technologie, de cultuur en het leidinggeven en het werk zijn ze positief. Medewerkers zijn gematigd over de informatie over veranderingen en de rol van leidinggevenden. Ook spanningen scoort matig: veranderingen roepen wellicht enige, maar niet te veel spanningen op. Over elk van de overige kenmerken van de veranderaanpak zijn medewerkers negatief. De doelen van de veranderingen zijn hen niet duidelijk. Systemen ondersteunen onvoldoende en veranderingen in automatisering verlopen moeizaam. De timing van veranderingen wordt als onoverzichtelijk en snel ervaren. Er wordt weinig draagvlak voor veranderingen gecreëerd en de sturende en begeleidende rollen van het veranderteam en de leidinggevenden worden eveneens negatief beoordeeld. De uitkomstverwachting is gematigd positief, maar medewerkers zijn niet bereid zich voor veranderingen in te zetten of weten niet hoe zij zouden kunnen bijdragen.

In tegenstelling tot de medewerkers is het RMT relatief tevreden over de manier waarop zij veranderingen sturen en begeleiden. Punten van zorg zijn volgens hen de technologie in de organisatie en de strakke structuur, technologische verandering en spanningen onder organisatieleden. De koers van veranderen is duidelijk en er wordt volgens het veranderteam voldoende en heldere informatie gegeven over veranderingen. De timing van de veranderingen is goed en er wordt voldoende draagvlak voor veranderingen gecreëerd onder organisatieleden. Het veranderteam beoordeelt de eigen sturende rol als verandermanagement goed en ook teamleiders begeleiden de veranderingen relatief goed. De uitkomstverwachting van veranderingen is hoog, evenals de steun en inzet voor veranderen.

### **Box 8.7: Reflecties op context en aanpak**

Onder medewerkers is er weinig bekendheid met de bedoeling van de veranderingen. Medewerkers zien het nut en de noodzaak van veranderingen weinig in en is er weinig draagvlak. Het RMT zou weinig aandacht besteden aan het creëren van draagvlak voor veranderingen en de sturende en begeleidende rollen van het RMT en de leidinggevenden worden negatief beoordeeld. Veel mensen merken op dat inspraak, luisteren naar ideeën van medewerkers en daar werkelijk iets mee doen, meer communiceren en informeren over veranderingen zou bijdragen aan het succes ervan. Werkdruk en bezettingsproblematiek blijken mede bij te dragen aan het gebrek aan animo. Ook worden er vraagstukken rond automatisering en huisvesting aangedragen.

De Belastingdienst wordt gekenmerkt door relatief strakke regelgeving en voorschriften voor het werk. De doelen die de Belastingdienst nastreeft, zijn vooruitstrevend: een lerende organisatie worden, medewerkers van alle niveaus betrekken. Toch kan ik, naarmate ik meer zicht krijg op hoe het proces verloopt, een gevoel van strijdigheid niet onderdrukken. Enerzijds is er de nadruk op leren, openheid, eigen verantwoording, ontplooiing en collegiaal management en hooguit op kaders sturen. Aan de andere kant wordt er gedetailleerd voorgeschreven hoe leidinggevenden zich moeten gedragen: ze moeten mensgericht zijn, groepsvormend en opbouwend leidinggeven. Paradoxaal lijkt dat medewerkers in gesprekken vertellen herkenbare leiding en duidelijke en heldere sturing te willen. Ondanks luistersessies lijkt de aanpak van de veranderingen gebaseerd op macht en vindt de uitwerking planmatig plaats door het RMT. Uit gesprekken blijkt dat vooral teamleiders deelnemen aan werkgroepen bedoeld om de veranderingen te realiseren. Het RMT zegt zich te willen beperken tot het geven van kaders. Tegelijkertijd wordt er een voorstel voor een nieuwe structuur gedaan en geeft het veranderteam aan wanneer ze de weg daar naar toe denkt te hebben uitgewerkt. Ik vraag me af of de achterliggende bedoeling van 'de lerende organisatie' is dat de teamleiders vooral moeten leren het anders te doen. Het vanuit de top vormgegeven proces lijkt voor te schrijven hoe teamleiders moeten werken. De indruk ontstaat van een dubbele binding (Bateson, 1972). Teamleiders zitten gevangen in een relatie waarin de boodschap van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid wordt uitgezonden, maar wel wordt voorgeschreven hoe leiding moet worden gegeven en veranderingen moeten worden ingevuld. Het gevolg is dat teamleiders zich op hun beurt op de vlakke houden, de zaak beredeneren vanuit de onmogelijkheden, vragen om sturing van het RMT en de verantwoording terugleggen bij het RMT. Mij valt op dat de teamleiders en



leden van het RMT een veelheid aan assumpties hanteren die ten grondslag liggen aan de keuze om medewerkers niet te betrekken in de veranderingen. Ook vraag ik me af wat de beoogde schaalvergroting betekent voor de positie van de teamleiders.

De nadruk op de rol van het RMT, de scheiding naar specialismen en de uitwerking en realisatie van veranderingen vanuit het RMT roepen het beeld op van een beheersingsgerichte bureaucratie. Manieren van leidinggeven worden voorgeschreven en de uitwerking van de veranderingen is voorbehouden aan het RMT, en reflecteren kenmerken van een machtsstrategie. Veranderingen worden relatief planmatig uitgewerkt. De organisatie van luistersessies en het werken met werkgroepen reflecteren onderhandelings- en programmatische strategieën. Het veranderpatroon is sceptisch.

#### 8.4.4 Survey feedback en dialoog

Om de resultaten terug te koppelen bereidt de onderzoeksgroep twee workshops voor met RMT-leden, teamleiders en medewerkers. Het eerste doel van de workshops is om de resultaten uit de vragenlijst terug te koppelen aan degenen die de vragenlijst hadden ingevuld en samen met RMT-leden, teamleiders en medewerkers de resultaten te begrijpen en er betekenis aan te geven. Een tweede doel is om samen met teamleiders en medewerkers na te denken over vraagstukken in de veranderingen, over oplossingen voor vraagstukken en om van gedachten te wisselen over verdere ontwikkeling van het verandertraject. Het derde doel is om ter plekke dialoog tussen RMT-leden, teamleiders en medewerkers op gang te brengen. Het vierde doel is om samen met de teamleiders na te denken over mogelijkheden om met de medewerkers in de teams in gesprek te gaan over de resultaten en een dialoog te starten over het ontwikkelproces.

De workshops worden begeleid door de leden van de onderzoeksgroep. De eerste workshop is een gemengde workshop en wordt bijgewoond door 21 mensen, evenredig vertegenwoordigd door de drie vestigingen. Er nemen 3 RMT-leden, 11 teamleiders en 7 medewerkers deel. Aan de tweede workshop nemen alleen teamleiders en RMT-leden deel. Deze workshop wordt bijgewoond door 11 mensen, eveneens evenredig vertegenwoordigd door de drie vestigingen. Er nemen 9 teamleiders en 2 RMT-leden deel. De RMT-leden wonen ook de eerste sessie in de gemengde groep bij. De keuze voor een workshop met en een workshop zonder medewerkers wordt gemaakt om eventuele verschillen in dialoog onder de aandacht te brengen en bespreekbaar te maken. We starten elke workshop met een presentatie van de perspectieven. Daarna volgt een brainstormsessie met alle aanwezigen over dominante thema's. Vervolgens worden er met behulp van post-its thema's gekozen die ingang vormden voor parallelle groepsdiscussies. In de gemengde workshop zijn dit de thema's veranderstrategie/structuur en cultuur, draagvlak en communicatie. In de managementgroep wordt gewerkt aan de thema's automatiseringssystemen, veranderstrategie, steun en inzet en politieke relaties. Elk van de groepen werkt aan het thema vanuit drie vragen:

- Probeer de verschillende perspectieven te bekijken en verklaren;
- Reflecteer op de rol van elk van de betrokkenen en de bijdrage daarvan aan de problematiek;
- Doe voorstellen voor verbetering.

De groepsbevindingen worden ten slotte na de groepsdiscussies teruggekoppeld en samengevat. De leden van de onderzoeksgroep verzorgen na de bijeenkomsten een kort verslag met een managementsamenvatting, een bespreking van enkele *causal loops* en de inzichten uit de twee workshops. De *loops* bieden inzicht in hoe veronderstellingen omtrent gebrek aan capaciteit van medewerkers en de noodzaak van sturing ertoe leiden dat de beoogde zelfsturing niet wordt gerealiseerd. In een gezamenlijke bijeenkomst met teamleiders en MT-leden wordt het verslag en de inzichten besproken. Het doel van deze bijeenkomst is om na te denken over oplossingsrichtingen en waar mogelijk keuzen te maken. Na een moeizaam gesprek wordt er uiteindelijk geconcludeerd dat het belangrijk is om altijd stil te staan bij en bewust te worden van perspectieven en draagvlak onder medewerkers en elkaar daarop te attenderen. Met de komst van een nieuw kabinet worden echter slechte tijden verwacht voor de Belastingdienst. Er zullen mensen uit moeten en er zal meer werk met minder mensen verricht moeten worden. Hoe kun je dan werken aan leerprocessen?

#### **Box 8.8: Methodische reflecties**

In vergelijking met de eerste twee case studies gaan er in deze derde case verschillende dingen beter. De onderzoeksgroep is samengesteld uit een leidinggevend OR-lid, een RMT-lid en een lid van de afdeling P&O. Via de workshops worden verschillende teamleiders en medewerkers betrokken in de bespreking en interpretatie van bevindingen. Het gevolg is dat de verhalen en redeneringen achter de onderzoeksbevindingen zichtbaar worden. Directe interactie tussen medewerkers, leidinggevend en RMT-leden draagt ertoe bij dat er over en weer meer inzicht ontstaat in elkaars situatie en perspectief. Tijdens de workshops merkt een aantal teamleiders op dat de bijeenkomst heeft geleid tot nieuwe inzichten over de vanzelfsprekendheid van het niet betrekken van medewerkers. Zij willen met medewerkers in gesprek over de veranderingen, de invulling daarvan en over mogelijkheden voor participatie. Ook het organiseren van een afsluitende evaluerende bijeenkomst met het gehele MT en de teamleiders blijkt in deze organisatie relatief gemakkelijk te kunnen worden georganiseerd. Het RMT-lid dat deel uitmaakt van de onderzoeksgroep blijkt daarvoor een ingang te bieden.

Aan de andere kant heb ik de indruk aan het einde van de studie dat de onderzoeksgroep beter geïncorporeerd had moeten zijn in teamleiders en medewerkers door voor een meer gevarieerde samenstelling van de onderzoeksgroep te kiezen. Ik twijfel aan de effectiviteit van het werken met workshops. Het vertrek van de oorspronkelijke opdrachtgever heeft ertoe geleid dat we moeten kiezen voor een beperktere opzet van het onderzoek en de terugkoppeling. Daarom kiezen we voor een steekproef en voor terugkoppeling in workshops. Ik vraag me echter af of samen reflecteren op perspectieven niet gemakkelijker is wanneer betrokkenen een relatie met elkaar zijn aangegaan. De relatie die tijdens workshops op te bouwen is met leidinggevend en is marginaal. Enkele teamleiders merken tijdens de workshops op weinig nieuws te hebben geleerd. Workshops blijken te veel ontkoppeld van het primaire proces en de werksystemen. Ook heb ik de indruk dat de RMT-leden de workshops zien als bijdrage aan het reflectieve proces bedoeld om tot bijstelling van het handelen van teamleiders te komen.

Tijdens de afsluitende managementbijeenkomst geven veel van de teamleiders aan de stukken niet te hebben doorgenomen wegens tijdgebrek. Het gesprek verloopt moeizaam. Voor verschillende teamleiders is deze bijeenkomst de eerste keer dat ze met de bevindingen in aanraking komen, en het gesprek over de bevindingen aan de hand van een verslag verloopt moeizaam. De bijeenkomst is bedoeld als afsluitend en we beogen concrete afspraken te maken voor verbetering. Verschillende van deze teamleiders echter hebben het proces in de workshops niet meegemaakt en hebben daardoor een heel ander referentiekader dan de onderzoeksgroep. Ook de causal loop die werd besproken tijdens de afsluitende managementbijeenkomst, werd niet met (h)erkenning ontvangen. Het gebrek aan betrokkenheid van leidinggevendenden bij het onderzoek was er wellicht de oorzaak van dat de causal loop weinig bijdroeg aan het bespreekbaar maken van problematieken. Teamleiders spreken twijfel uit over hoe er met de resultaten omgegaan kan worden: 'een stap in het onbekende'. Verschillende mensen geven aan dat deadlines een proces gericht op de aanpak van de problematieken en daadwerkelijk werken aan verbetering zal verhinderen. De meerwaarde van het zicht krijgen op perspectieven van medewerkers wordt ter discussie gesteld. Bovendien spreekt men de vrees uit dat een eigen aanpak amateuristisch zal zijn. Een aantal mensen stelt voor om externe hulp in te schakelen om de vraagstukken bespreekbaar te maken en op te lossen. Het RMT biedt zich aan om leidinggevendenden die toch met de problematiek aan de slag willen, te ondersteunen. Daarmee komt het probleem bij de leidinggevendenden te liggen. Ik vraag me af hoe zinvol het is om de oplossing bij de leidinggevendenden neer te leggen waar de onderzoeksbevindingen en de gesprekken tijdens de workshops suggereren dat het handelen van RMT-leden deel uitmaakt van de problematiek. Interactie tussen RMT-leden en medewerkers wordt op deze wijze niet gestimuleerd. Enkele teamleiders doen een tegenvoorstel: één van de RMT-leden kan met de materie aan de slag gaan en het proces bewaken. Anderen beamen dat de sturing bij het RMT moet liggen. Survey feedback en causal loops hadden in deze strijdige context juist kunnen bijdragen aan het bespreekbaar maken van de strijdigheid, maar ik vraag me af hoe. De strijdigheid zit in verschillende processen: we moeten iets aan regels doen, maar er is niets aan regels te doen want ze horen hier nu eenmaal. We moeten anders gaan leidinggeven, minder sturend maar tegelijkertijd schrijft het management ons voor hoe we het moeten doen. Na afronding van de studie vraag ik me af hoeveel er in deze organisatie zal veranderen.

## 8.5 Sociaal-culturele instelling

Deze case studie vindt plaats bij een sociaal-culturele instelling in een stad van ongeveer 135.000 inwoners. Er werken 250 medewerkers in verschillende disciplines. Het werk wordt ondersteund door ongeveer 1400 vrijwilligers die assisteren bij activiteiten in buurten en jeugdcentra. De instelling kiest er in 1998 voor om de organisatie te reorganiseren. Dit proces wordt ingegeven door recente budgetverlagingen vanuit de overheid en veranderende eisen van lokale overheid en inwoners van de stad. De korting in het budget dwingen de directieleden en managers ertoe te streven naar een efficiëntere en effectievere organisatie van het werk. De gemeente eist een nieuwe en meer preventieve werkwijze, aansluitend bij gemeentelijke doelstellingen en wensen.

Inwoners van de stad benadrukken het belang van de ontwikkeling van een werkwijze volgens hun wensen, waarbij er ruime aandacht moet zijn voor het ontwikkelen en organiseren van activiteiten voor verschillende leeftijdsgroepen. Medewerkers streven er naar het werk vooral lokaal te houden. Zij benadrukken het belang van leefbaarheid en veiligheid in buurten en wijken en hechten belang aan interdisciplinaire samenwerking en het elkaar ondersteunen in het werk.

Verschillende veranderingen hebben recent plaatsgevonden. Deze kwamen vooral voort uit een noodzaak tot bezuinigen. Dit uitte zich in het schaven aan de bestaande formatie, bij elkaar voegen van teams, opheffen van functies in de ondersteuning en/of sluiten van accommodaties. Het bleek niet mogelijk om op deze manier door te gaan. Om te proberen aan verschillende conflicterende belangen tegemoet te komen en de organisatie effectiever en efficiënter te maken, besluit het management om een reorganisatie van de gehele organisatie te beginnen. Het project laat volgens de directie de bezuinigingsdoelstellingen buiten beschouwing en heeft als doel de organisatie te verbeteren door haar te evalueren en te reorganiseren. In 1998 wordt gestart met het veranderproces. Een nieuwe missie benadrukt het belang van sterke sociale betrokkenheid, participatie, integraal beleid, vertrouwensrelaties met cliënten, cohesie en netwerken. Een sterke aanwezigheid in de stad wordt gerealiseerd door activiteiten te organiseren voor alle leeftijdsgroepen, dicht bij burgers, in buurten en wijken. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar achterstandsgroepen.

### 8.5.1 Veranderingen

In gesprek verkennen de plaatsvervangend directeur en ikzelf het proces en de vraagstukken. De plaatsvervangend directeur vertelt dat er problemen waren, daar zijn de directieleden en een bevriend consultant vervolgens mee aan de slag gegaan. De aanpak ging van start aan de hand van conferenties. Er werd een zoekconferentie gehouden met een doorsnede van het personeel. Daarnaast is een conferentie gehouden met 10 á 12 managementleden. Een interne *quickscan* door de consultant onder het management en de mensen die deelnamen aan de conferenties leverde een overzicht op van de heersende problemen. De deelnemers gingen vervolgens met deze knelpunten aan de slag in een derde, gemengde conferentie. Deze conferentie was bedoeld om na te denken over vraagstukken waar tegenaan wordt gelopen en over de doelen voor veranderingen. Uit de bevindingen van de conferentie worden de volgende doelen voor de veranderingen geformuleerd:

- Delegatie van verantwoordelijkheden en competenties naar resultaatverantwoordelijke teams;
- Een kleinere kloof tussen beleid en uitvoering;
- Meer integratie van buurt- en stadsactiviteiten en projecten;
- Bevorderen van functieverbreiding, flexibiliteit, expertise en carrièreontwikkeling

Op grond van de resultaten uit de interne *quickscan* en de doelstellingen uit de conferentie ontwikkelt het management vervolgens een blauwdruk voor een nieuwe organisatiestructuur. De organisatie moet met minder mensen toe, werkzaamheden zullen in sectoren worden ingedeeld en er komen zelfsturende teams. Een tweede consultant van een extern adviesbureau gaat vervolgens aan de slag met het effenen van de structuur, de implementatie van de veranderingen en de verdeling van taken. De organisatie, tot dan toe geografisch georganiseerd in zes stadsdelen, wordt inge-

deeld in vier functionele sectoren, gericht op jeugd, tieners en jongeren, buurtwerk en op beheerszaken. De sectoren worden samengesteld uit verschillende disciplines of werksoorten naar de aard van de activiteiten en de daarvoor benodigde kwaliteiten van medewerkers.

Er vindt een selectie plaats van vier toekomstige sectormanagers uit de 6 stadsdeelmanagers. Daarbij kijkt een sollicitatiecommissie bestaande uit drie directieleden en de consultant, volgens de plaatsvervangend directeur vooral naar de inhoud en misschien wel te weinig naar kwaliteiten. De kernvraag bij de sollicitatieprocedure was: waar wil je als manager naar toe. Op grond daarvan maakt de commissie een selectie uit de managers. Verschillende managers blijken een voorkeur te hebben voor de functie van sectormanager Buurtwerk. De sollicitatiecommissie deelt degene met het volgens hen inhoudelijk beste plan de positie toe. Twee managers vallen af. Drie andere managers worden over de resterende sectoren verdeeld. Eén van hen overlijdt plotseling. Onder medewerkers gaat het verhaal dat de stress rond de stoelendans hem te veel werd.

Samen met de drie-koppige directie bestaand uit de directeur, de plaatsvervangend directeur en het hoofd van de afdeling P&O, vormen de managers een managementteam. Elk van de sectoren ontwikkelt een missie en bijbehorende doelstelling in het verlengde van de missie van de organisatie. Een uniform sectorbeleid fungeert als bindende factor voor de onderdelen van de sector en om problemen als lage betrokkenheid, het niet gebruiken van de kennis en kunde van medewerkers en mogelijkheden tot participatie zoals voortgekomen uit de *quickscan*, op te lossen. Om de integrale werkuitvoering op wijk- of buurtniveau te waarborgen, worden medewerkers toegewezen aan lokale interdisciplinaire teams. Uitgangspunt voor toewijzing is de aanwezigheid van een relatief permanente kerngroep van buurtwerkers in de probleemgebieden, toegewezen naar de mate waarin problemen worden ervaren in een specifieke buurt. Deze kern van buurtwerkers heeft als belangrijkste doel het ontwikkelen van wijkgebonden welzijnsprogramma's. Om deze permanente kern heen zijn mensen uit de andere sectoren werkzaam in verschillende wijkteams, volgens een matrixstructuur. Deze teams werken zoveel mogelijk zelfsturend. De sectormanager fungeert als coach voor twee of meer van de interdisciplinaire locatiegebonden teams.

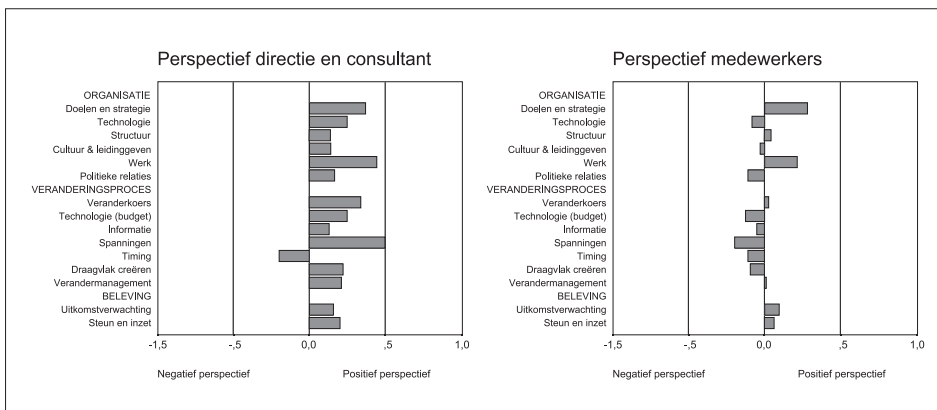
De reorganisatie van de stichting betekent een behoorlijke omwenteling en verloopt op verschillende punten moeizaam. De nieuwe structuur, de cultuurverandering en de vooruitstrevende missie blijken niet gemakkelijk te realiseren. De directeur geeft in gesprek aan dat het proces moeizaam verloopt, de mensen veranderbaar zijn en het 'niet goed voelt'. Hij wil onderzoeken wat er aan de hand is met de veranderbereidheid van de mensen, waar de hiaten in het proces zitten en of de cultuur van de organisatie wel mee verandert met de structuurwijzigingen. Mij wordt gevraagd om te helpen de perspectieven op het proces inzichtelijk te maken en een dialoog over de veranderingen op gang te helpen brengen. Dat zullen we gaan doen in diverse bijeenkomsten waarin gesprek tussen medewerkers, managers en de directie op gang gebracht zal worden.

### 8.5.2 Aanpak van het onderzoeksproces

Het doel van het onderzoeksproces is om de verschillende perspectieven op organiseren en veranderen inzichtelijk te maken en te bespreken. We hopen dat gezamenlijke reflectie op deze perspectieven een stimulans zal zijn voor het op gang brengen van een proces van reflecteren, uitwisselen van perspectieven en leren. Om te beginnen voer ik

verschillende oriënterende gesprekken met medewerkers en managementleden. Ik krijg een lijst adressen van buurthuizen en een leenfiets mee en fiets verscheidene buurthuizen af om met mensen te gaan praten. Daarna wordt met de hulp van een aantal organisatieleden en een lid van het managementteam de vragenlijst om perspectieven op het veranderproces inzichtelijk te maken, aangepast aan de taal in de organisatie. Er wordt een aantal aspecten toegevoegd die in deze organisatie van belang waren. Voor de beheerssector wordt een aparte versie van de lijst gemaakt. De plaatsvervangend directeur neemt mij mee naar sectorbijeenkomsten bedoeld om het nieuwe jaar in te luiden en de doelstellingen voor dat jaar door te nemen. Daar licht ik de vragenlijsten toe en deel ze uit aan alle vaste medewerkers. De sectormanagers leggen uit dat de resultaten uit de lijsten zullen worden besproken in feedback sessies en dat we daarom ieders bijdrage aan het invullen van de lijst en het deelnemen aan de feedbacksessies erg op prijs stellen. Onderzoeker en sectormanagers leggen uit dat het nog niet precies duidelijk is wanneer deze sessies plaats zullen vinden. Dat zal afhankelijk zijn van wanneer de resultaten uit de vragenlijsten bekend zijn en welke bevindingen er uit naar voren komen. Mensen worden vervolgens in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen over de lijst en de feedback sessies. De lijsten worden waar mogelijk ter plekke ingevuld en meegenomen. Wanneer dit niet mogelijk blijkt, leveren de medewerkers de ingevulde vragenlijsten in een gesloten envelop in bij de sectormanager. In totaal worden er 147 ingevulde lijsten verzameld van de onder vaste medewerkers uitgezette 210 lijsten, een respons van 70 procent.

### 8.5.3 Perspectieven op veranderproces



**Figuur 8.4:** Perspectieven sociaal-culturele instelling

De surveyresultaten laten een verschil in perspectief op het veranderproces zien tussen de medewerkers en het management. Over de kenmerken van de organisatie zijn organisatieleden over het algemeen gematigd. De doelen en strategie van de organisatie zijn helder en worden door mensen gedragen: mensen weten waar ze voor staan en naar streven. Het werk wordt eveneens positief beoordeeld. Vooral de politieke relaties worden negatief beoordeeld. De perspectieven op de aanpak van veranderingen zijn gematigd negatief. Medewerkers vinden dat er te weinig interactie heeft plaatsgevon-

den in en over veranderingen. De reorganisatie roept spanningen op en de timing van veranderingen wordt negatief beleefd: veranderingen hebben te snel en onoverzichtig plaatsgevonden. Ook ontbreekt het draagvlak voor veranderingen. De rol van het managementteam in veranderingen wordt neutraal beoordeeld. De uitkomstverwachting van de reorganisatie is desondanks niet negatief en er is enige, hoewel weinig steun voor de reorganisatie. Het perspectief van het directieteam blijkt beduidend positiever dan dat van de medewerkers op zowel de organisatie als het veranderproces. Dit illustreert de lastige positie van de sector managers. Zij zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de veranderingen en worden geacht de organisatieleden te leren werken in en om te gaan met de nieuwe organisatie. Ondanks de moeilijke periode die zijn achter de rug hebben, blijkt het profiel van de managers positiever dan dat van de directie.

### **Box 8.9: Reflecties op context en aanpak**

Medewerkers werken in hun eigen stadsdeel aan de realisatie van eigen locale doelstellingen, daarbij relatief weinig gehinderd door regelgeving. Daarmee kent de organisatie overeenkomsten met de professionele bureaucratie. Met de komst van de veranderingen ingegeven door budgetkorting komt hierin verandering. De consternatie die over veranderingen ontstaat, reflecteert in de kern verschillende zijnsdefinities van betrokken stakeholders: de directie is vooral gericht op efficiëntieverbetering. De locale overheid is gericht op preventie, aansluitend bij gemeentelijke doelstellingen. Bewoners wensen een werkwijze volgens hun wensen waarbij veel aandacht is voor de ontwikkeling en organisatie van activiteiten. Professionals streven er naar het werk lokaal te houden en benadrukken het belang interdisciplinaire samenwerking en werken aan leefbaarheid en veiligheid in buurten en wijken. De doelstellingen van de directie staan haaks op de waarden die medewerkers nastreven.

Een tweede aandachtspunt is het gevoel onder medewerkers dat hun stem niet is meegenomen in veranderingen. De aanpak van de veranderingen is ontwerpmatig en expert-achtig. Veranderingen worden vanuit de top ingegeven en diezelfde top legt er de nadruk op dat bezuinigingen in de reorganisatie buiten beschouwing worden gelaten. Zoekconferenties worden in eerste instantie apart georganiseerd voor het management en een selectie aan medewerkers. Ik begrijp uit gesprekken dat er over en weer weinig inzicht is in wat er tijdens die conferenties is gebeurd en geconcludeerd. Later wordt een gezamenlijke gemengde conferentie georganiseerd waarin gezamenlijk doelen voor de reorganisatie worden geformuleerd. Het werken met conferenties wekt onder betrokken medewerkers de suggestie van inspraak. Uiteindelijk echter kiest het management voor de nieuwe matrixstructuur die planmatig wordt gerealiseerd. Ik vraag me af hoe deze keuze en de aanpak zich verhouden tot de doelen. Daarin was juist aandacht voor delegatie van verantwoordelijkheden en bevorderen van expertise. Ze lijken strijdig en suggereren een dubbele binding (Bateson, 1972). Medewerkers herkennen hun inbreng niet in de conferentie geformuleerde doelen. Onder hen bestaat de indruk dat het management niet helemaal eerlijk is. De nieuwe missie wordt als misleidend ervaren. De functionele organisatiestructuur roept allerlei problemen op in de realisatie van het werk. Er wordt een sterke werkdruk en samenwerkingsproblematiek ervaren. Medewerkers vragen zich af 'werkt het

eigenlijk wel?' De conferenties roepen de gedachte van programmatische strategieën op. Veranderingen worden daarnaast relatief planmatig uitgewerkt in een blauwdruk voor de nieuwe structuur. De uiteindelijke beslissing daarover wordt genomen door het management, waardoor kenmerken van een machtsstrategie worden gereflecteerd. Het veranderpatroon is sceptisch.

De onderzoeksresultaten laten zien dat het perspectief van de sectormanagers positiever is dan dat van de directieleden. De verhalen die ik hoor over het proces, de sollicitatierondes en daaruit resulterende spanningen, doen me eraan twijfelen of hun perspectief werkelijk zo positief is. Ik vraag me af of de neiging van sectormanagers om de vragenlijst relatief positief in te vullen, mede is ingegeven door verhoudingen in het managementteam. Daarnaast hoor ik, terwijl ik in de organisatie rondloop, van medewerkers verschillende verhalen die suggereren dat zij zich door de directie weinig serieus genomen voelen. Zo vertellen medewerkers van het projectbureau dat ze dit bureau niet terug konden vinden in de nieuwe structuur. Zij waren naar de directie gestapt om uitleg en beweren dat de directie geen moeite deed om hen te herplaatsen. Leden van de voormalige OR, die voor en deels tijdens de veranderingen zitting had, vertellen dat tijdens een vergadering van het bestuur, de directie en de OR over de reorganisatie, de directie zonder uitleg tussentijds met bestuursleden in een apart kamertje verdween. Dit gaf hen de indruk dat daar dingen werden besproken waarvan zij niets mochten weten. Het gevolg was dat zij zich niet serieus genomen voelden. Dat had weer consequenties voor de relatie tussen de directie en de OR-leden. Binnen één van de sectoren waren medewerkers erg emotioneel over de veranderingen. Zij vertelden onder meer dat de coördinatoren hun functie niet terug konden vinden in de reorganisatieplannen. Ze zouden maandenlang niet hebben geweten wat er met hen ging er met hen ging gebeuren. De plannen zouden 'tussen de regels door' in het reorganisatieplan hebben gestaan, maar geen van hen had dat juist geïnterpreteerd. Toen uiteindelijk duidelijk werd dat hun functie verdween, zouden zij geen alternatieven aangeboden hebben gekregen en zou er geen duidelijkheid zijn verschaft. Een aantal mensen binnen de sector had zich verenigd in de nieuwe OR. Zij hanteerden in de relatie met de directie vermoedelijk een strijdmodel.

Ik twijfel wat ik met deze verhalen moet, en besluit uiteindelijk ze bespreekbaar te maken met de directeur. Hoewel ik aangeef de context van de verhalen niet te kennen, bespreek ik wel de gevolgen met de directeur: mensen voelen zich niet serieus genomen en ontwikkelen daardoor een zekere weerstand tegen de veranderingen. De directeur vindt dat het herplaatsen van mensen een taak van P&O is, de directie in alle rust met de leden van het bestuur moet kunnen praten en met de coördinatoren was besproken dat het lang zou kunnen duren voor er duidelijkheid over hun functie zou komen. Ook vertelt hij dat enkele medewerkers van een van de sectoren de capaciteiten van hun nieuwe sectormanager in de media betwijfelden. De directie was daarover erg verolgen en beschuldigde per abuis de verkeerde medewerker. Ook binnen de OR ontstond volgens de directeur ruzie, enkele medewerkers konden niet met de voorzitter overweg. Volgens de directeur waren de problemen kenmerkend voor de organisatiecultuur, er werd altijd geruzied. Desondanks vond hij het perspectief van medewerkers zorgelijk, en wilde gaan zoeken naar nieuwe handelingsmogelijkheden.



#### 8.5.4 Survey feedback en dialoog

Wegens spanningen tussen leden van de ondernemingsraad en de directie is mijn eerste gedachte om de resultaten in een gezamenlijke bijeenkomst met de ondernemingsraad te bespreken. Door de resultaten gezamenlijk te bespreken zou er tussen de directie en de ondernemingsraad meer inzicht in en begrip voor elkaars situatie en overwegingen kunnen ontstaan. De directieleden wijzen die gedachte van de hand om discussies voortkomend uit verschillende inzichten te vermijden. Ze geven er de voorkeur aan de resultaten in de beslotenheid van het managementteam te bespreken. Mijn indruk is dat de veranderingen druk hebben gelegd op de sectormanagers. Ook vermoed ik spanningen door de veranderingen en door de sollicitatieprocedure tussen sommige sectormanagers en de rest van het managementteam. Daarom lijkt het een goede optie om de resultaten in het gehele managementteam te bespreken. De bedoeling van deze gezamenlijke presentatie is om inzicht te geven in verschillende perspectieven en daarmee in de positie van de sectormanagers.

Tijdens de bespreking met het managementteam besluiten we tot een grootschalige feedbackbijeenkomst voor alle organisatieleden. Daarbij zouden ook de leden van het managementteam aanwezig zijn om deel te nemen aan het proces, vragen te stellen en te beantwoorden. Alle organisatieleden worden hiervoor uitgenodigd. Daarnaast besluit het managementteam in de weken na de grootschalige bijeenkomst feedbacksessies in de teams te organiseren waarin nader op de problematiek kan worden ingegaan. De resultaten uit het onderzoek wijzen uit dat er sprake is van communicatie- en samenwerkingsproblemen tussen medewerkers uit verschillende sectoren. Om discussie tussen medewerkers uit verschillende sectoren te voorkomen stelt de directeur voor deze besprekingen plaats te laten vinden in de grotere, unidisciplinaire sectorteam. Deze teams bestaan uit medewerkers uit dezelfde sector en van hetzelfde discipline, die verder niet (regelmatig) met elkaar samenwerken. In sommige gevallen lukt het niet om gesprekken in de sectorteam te plannen. In dat geval wordt er voor gekozen om in de lokale teams, waarin mensen dagelijks met elkaar samenwerken, met elkaar in gesprek te gaan. In de beheerssector wordt besloten om de resultaten tijdens een grootschalige sectorbijeenkomst te bespreken. De reden daarvoor is dat bepaalde medewerkers binnen deze sector niet in teams werken. Sommige beheerders hadden al eerder deelgenomen aan de bespreking van de onderzoeksresultaten in hun eigen lokale team.

De opkomst tijdens de grootschalige bijeenkomst blijkt laag en de bespreking van de resultaten verloopt moeizaam. Medewerkers zeggen er aan te twifelen of het managementteam hun perspectief op het veranderproces serieus zal nemen. De datum en tijd voor de bijeenkomst komt veel medewerkers slecht uit. Ook komen medewerkers niet omdat de perspectieven besproken zullen worden in de teams. Een kritische en boze groep van ongeveer veertig tot vijftig medewerkers komt wel naar de bijeenkomst, die verloopt in een bijzonder gespannen sfeer.

Enkele weken later vinden de besprekingen in de teams plaats. Deze leveren inzicht in de achtergronden van de ontevredenheid. Hoewel organisatieleden enig inzicht hebben in de achterliggende koers en bedoelingen van de veranderingen, veroorzaken de doelen van de reorganisatie twijfel bij veel organisatieleden. Zij begrijpen vaak niet hoe de huidige indeling in enerzijds sectoren en anderzijds het werken in interdisciplinaire teams kan bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening en

de effectiviteit en flexibiliteit van de organisatie. De doelen worden door veel mensen te abstract gevonden. Het gevoel leeft onder medewerkers dat zij weinig inbreng in de reorganisatiedoelen hebben gehad. De structuur van de stichting is aanleiding tot onduidelijkheid. Het samenwerken in zowel huis- als gebiedsteams levert voor verschillende teams problemen op in de samenwerking, de onderlinge afstemming, in coördinatie en in sturing. Ook zijn teamverantwoordelijkheden vaak niet helder. Medewerkers geven aan weinig inzicht te hebben in het beleid van de andere sectoren, wat de samenwerking bemoeilijkt. Sommige medewerkers vinden dat de beleidsplannen van de verschillende sectoren op punten conflicteren. Daarnaast ervaren mensen discrepanties tussen enerzijds de lijnstructuur van de sector en anderzijds de 'platte' structuur van de teams. Het ontbreken van heldere teamdoelstellingen, zoals binnen de sectoren bestaan, maakt samenwerken lastig. Ook is de indeling in sectoren er de oorzaak van dat meerdere managers zich bemoeien met problemen in de interdisciplinaire teams. Daardoor ontstaan tegenstrijdigheden en kunnen problemen moeilijk opgelost worden. Veel (individuele sector)medewerkers storten zich vanwege de problematiek sterk op hun eigen werk. De structuur is tevens aanleiding tot cultuurverschillen en concurrentie tussen sectoren. De werkdruk is voor iedereen toegenomen door uitbreiding van het takenpakket en de noodzaak tot veel coördineren en afstemmen. Ten slotte geven sommige mensen aan zich niet serieus genomen te voelen wanneer zij problemen aangeven en wensen meer aandacht van het managementteam. Ik koppel de bevindingen uit de sessies terug aan de directie en schrijf na afloop van de terugkoppelingssessies een rapport dat ik samen met het gehele managementteam bespreek.

Na de bespreking van de onderzoeksresultaten gaat het managementteam aan de slag met de meest in het oog springende vraagstukken. De consultant, de plaatsvervangend directeur en een van de managers zijn voorstander van het handhaven van de sectoren, twee andere managers zijn tegen. De insteek blijft in eerste instantie om de sectoren te handhaven. Twee managers gaan aan de slag met het uitwerken van de feedback, de bouwstenen die het onderzoek en allerlei andere documenten aandroegen en een inventarisatie van de opvallende punten daarin. De directeur heeft inmiddels de organisatie verlaten wegens gezondheidsklachten. De consultant van het externe bureau die heeft bijgedragen aan de implementatie van het matrixmodel zou als interim-directeur zijn functie overnemen. Zijn benoeming wordt gesteund door de plaatsvervangend directeur. Uiteindelijk wordt echter een andere interim-directeur aangesteld. Deze interim-directeur heeft op basis van zijn ervaringen in andere welzijnsinstellingen een voorkeur voor een geografische inrichting. Na het lezen van verschillende documenten en het onderzoeksrapport besluit de interim manager te kiezen voor een geografisch model, gecombineerd met de 'beste elementen uit het sectormodel'. De nieuwe, geografische organisatiestructuur wordt vervolgens geïmplementeerd en de interim speelt daarin de rol van verandermanager. In de praktijk betekenen de plannen dat de managers weer een gebied aansturen, maar daarnaast projecten in het sectordiscipline 'coachen' als programmaleider. Elk buurthuis krijgt een huiscoördinator; deze functie wordt vervuld als rol in plaats van als taak. Samen met de teams wordt er besloten wie deze rol gaat vervullen, hoewel de plaatsvervangend directeur aangeeft daar de doorslag in te willen geven om te voorkomen dat 'bepaalde mensen' de rol op zich nemen. Een van de meest kritische teams zal uit elkaar gehaald worden. Daarnaast wordt er een nieuwe ondersteuningsstructuur opgericht en worden

de secretariaten verbeterd zodat er betere managementondersteuning kan worden geleverd. Het bestuur heeft budget vrijgemaakt om een aantal zaken op te pakken, waaronder de secretariaatsopbouw. Ook wordt er gewerkt aan een betere vastlegging van besluiten. De nieuwe inrichting van de managementondersteuning moet er voor zorgen dat managementbesluiten naar de medewerkersecretariaten worden doorgevoerd. Er wordt een buitendienstmedewerker aangesteld die zich bezig houdt met de administratieve processen om de teams te ondersteunen. De financiële administratie wordt heringericht zodat alle budgetten op de juiste plek terechtkomen en transparant worden. Ten slotte besteedt de interim manager aandacht aan de werkdruk van de manager middels een model dat een onderscheid maakt tussen drie aspecten: *'span of control'* of directe aandacht behoevende taken, *span of attention* en *span of support* ofwel ondersteuning van managers.

De plannen hebben tot enige spanningen geleid tussen de voor- en tegenstanders van het sectormodel. Over de beheerssector is nog geen duidelijkheid. De managers 'hikken aan tegen het coachen van ook de beheerders', aldus de plaatsvervangend directeur. Om het probleem van de 'twee leidinggevendenden op een team' aan te pakken ligt het echter voor de hand dat zij worden ondergebracht bij de teams. De managers staan volgens de plaatsvervangend directeur met enige twijfel achter de plannen, er leven nog vragen rond de uitwerking ervan.

#### **Box 8.10: Methodische reflecties**

In vergelijking met de voorgaande casestudies is de aanpak van het onderzoeks- en feedbackproces in deze case studie op verschillende punten anders. Gesprekken met organisatieleden krijgen een belangrijkere rol in het onderzoeks- en feedbackproces. Ze dienen niet meer alleen als een oriëntatie op de organisatie en het veranderproces, maar krijgen ook een interventiedoel en bieden een ingang om na te denken over de aanpak van de survey feedback. Meer mensen worden betrokken in feedback en interactie. De terugkoppeling aan het managementteam maakt het mogelijk om vraagstukken die te maken hebben met de positie van sectormanagers bespreekbaar te maken. Via de gezamenlijke bijeenkomst worden zowel directieleden en sectormanagers als medewerkers betrokken in de interpretatie van bevindingen. Er komt interactie op gang tussen directieleden, sectormanagers en medewerkers onderling en vraagstukken worden zichtbaar. De bijeenkomsten in de teams bieden mogelijkheden om nader in te gaan op specifieke vraagstukken. Tegelijkertijd roept de aanpak nieuwe twijfels op. De directeur en de plaatsvervangend directeur blijken gemakkelijk te benaderen en we stemmen regelmatig af. Ik heb in deze casestudie regelmatig overleg met zowel de directieleden als managers en medewerkers. Verschillende organisatieleden zijn betrokken bij het opstellen en aanpassen van de vragenlijst. Desondanks voer ik de bijbehorende taken toch vooral zelf uit. Ik voel mij intermediair tussen de directie en de medewerkers. Boze en mondige medewerkers zien mij als klankbord en gebruiken me om hun ontevredenheid over de gang van zaken aan kwijt te kunnen en door te spelen 'naar boven'. Directieleden op hun beurt gebruiken me om zicht te krijgen op wat er op de werkvloer speelt. Verschillende andere gebeurtenissen wekken langzamerhand bij mij de indruk dat de top interactie in de organisatie vermijdt uit angst voor discussie. Survey feedback en de kleinschalige sessies zouden er aan bij kunnen dragen om dat

patroon te doorbreken. De gebeurtenissen tijdens de gezamenlijke bijeenkomst en de aanpak van de sessies zorgen er echter voor dat ik me afvraag of de gekozen aanpak wel goed genoeg werkt.

Zo is er de gezamenlijke terugkoppelingsbijeenkomst. Omdat de directeur graag vanuit een positief uitgangspunt wil beginnen om een positieve sfeer te creëren, begin ik met het bespreken van de meer positieve perspectieven. Dat leidt tot consternatie. Er wordt door enkele medewerkers opgemerkt dat zij de indruk krijgen dat er onjuistheden of onvolledige resultaten worden gepresenteerd. Een intensieve discussie over inhoudelijke details van de onderzoeksresultaten volgt. Het managementteam reageert in eerste instantie defensief en probeert te verklaren waarom bepaalde negatieve resultaten zijn verkregen. Dit lijkt de kritiek van medewerkers aan te wakkeren. Naarmate de discussie vordert, worden reacties meer offensief. Dan is de tijd op en meldt de directeur dat hij moet vertrekken voor een afspraak. De bijeenkomst wordt afgebroken. Velen vertrekken ontevreden en morrend; verdere interactie wordt vermeden. Ik vraag me af of de beslissing om de eerste terugkoppeling van onderzoeksbevindingen niet samen met de leden van de OR te organiseren, ook is ingegeven door de angst voor conflict. Paradoxaal is het inzicht dat juist dit interactievermijdende handelen bijdraagt aan het gevoel onder OR-leden niet serieus te worden genomen. De directie op haar beurt ziet zich bevestigd in de gedachte dat met medewerkers niet te praten valt, waardoor interactie nog schaarser wordt. De beslissing ten slotte om terugkoppeling van onderzoeksbevindingen te laten plaatsvinden in de grotere sectorteam om discussie te voorkomen representeert dezelfde angst voor en afkeer van interactie. In de sectorteam komt gesprek niet van de grond, omdat deze mensen weinig met elkaar gemeen hebben. Gevolg van het vermijden van interactie is dat woede blijft doorsudderen, om tijdens de eerstvolgende keer dat interactie wel mogelijk is tot uitbarsting te komen. Achteraf spijt het me dat ik deze observaties niet met betrokkenen bespreekbaar heb gemaakt. Wellicht had ik dan ook mijn positie als intermediair kunnen voorkomen.

Hoewel er nu een proces van interactie middels survey feedback op gang is gebracht, stopt het proces na de bespreking van het rapport en de inzichten met het managementteam. Interactie met medewerkers maakt vraagstukken zichtbaar maar het nadenken over oplossingen is voorbehouden aan het managementteam. In de aanpak van de reorganisatie is eenzelfde patroon te zien: er wordt gestart met conferenties, maar vervolgens neemt het management de beslissing tot een nieuwe structuur. Interactie wordt op gang gebracht maar het proces wordt niet 'afgemaakt'. Hoewel de reorganisatie uiteindelijk grotendeels wordt teruggedraaid, wordt ook hierbij een ontwerpmatige aanpak gekozen, is er weinig sprake van interactie en zitten managers wederom in onzekerheid. Vanuit dit perspectief kan ik begrijpen dat organisatieleden zich niet serieus genomen voelen. Het doel van de methodiek is zoeken naar interactie en bespreekbaar maken van wat er aan de hand is. Daar zijn we op verschillende manieren mee aan de slag gegaan en dat heeft inzicht gegeven in de vraagstukken waar organisatieleden tegenaan lopen. Maar hoewel er een begin wordt gemaakt met het delen van inzichten, met 'dingen anders doen', wordt er teruggegrepen op sturing wanneer de vraagstukken duidelijker worden. Daardoor heb ik de indruk dat de methodiek minder heeft bijgedragen aan het proces en aan het oplossen van vraagstukken

dan mogelijk was geweest. De survey feedback heeft er niet aan kunnen bijdragen om patronen te doorbreken. Huidige gedragsregels kunnen blijven bestaan en er is sprake van het 'beter doen van dezelfde dingen'. Het perspectief op het onderzoek en de survey feedback is beperkt gebleven tot het zichtbaar maken van vraagstukken waarop gestuurd moet worden. Een interactieve onderzoeksaanpak, gezamenlijk nadenken over oplossingen en gezamenlijk reflecteren op de patronen en problemen die spelen hadden wellicht meer kunnen bijdragen aan het ter discussie stellen en doorbreken van patronen.

## 8.6 ICT-sector van een verzekeringsorganisatie

De ICT-sector waarbinnen deze casestudie plaatsvindt, maakt onderdeel uit van een verzekeringsbedrijf. De verzekeringsorganisatie adviseert 1,2 miljoen particuliere klanten over financiële zaken met behulp van 1100 adviseurs en verstrekt diverse verzekeringsproducten. De diensten zijn te onderscheiden in drie productcategorieën: levensverzekeringen, schadeverzekeringen en bankproducten waaronder hypotheeken. De nadruk van de klantenbenadering ligt op een optimale, persoonlijke bediening met maatwerk. Binnen de organisatie vervult de sector ICT een ondersteunende rol. Er werken 226 mensen. De sector bestaat uit 4 afdelingen en 2 stafafdelingen. De 4 afdelingen zijn Relatie management, Systeem realisatie, Kwaliteit & testen en Exploitatie. De stafafdelingen worden gevormd door de afdelingen Architectuur en advies en Programma en procesmanagement. De afdelingen zijn opgedeeld in verschillende teams die worden geleid door een teamleider. Elk van de afdelingen wordt aangestuurd door een afdelingsmanager en de gehele sector wordt geleid door een sectorhoofd. De afdelingsmanagers en het sectorhoofd vormen gezamenlijk het managementteam.

### 8.6.1 Veranderingen

In 1999 werd door het verzekeringsbedrijf geconstateerd dat er aandacht nodig is voor de kwaliteit en effectiviteit van de ondersteunende diensten van de toenmalige sector Automatisering. Verschillende opeenvolgende veranderingen binnen de organisatie stelden veranderde eisen aan de inrichting van en aansturing binnen de sector Automatisering: het automatiseringsproces was onvoldoende in staat om de veranderende bedrijfsprocessen optimaal te kunnen blijven ondersteunen. Men ambieerde een professionele, klantgerichte IT Services sector die adequaat kan inspelen op de behoefte van interne klanten. Om deze doelstelling te bereiken was een herziening van de organisatiestructuur nodig. Een projectgroep ging aan de slag met een onderzoek naar de orderafwikkeling binnen de sector. Na een volledige inventarisatie van de werkprocessen concludeerde de projectgroep dat er om te komen tot verbetering van het automatiseringsproces veranderingen nodig zijn op drie kernaspecten: de organisatiestructuur, de (werk)processen en de organisatiecultuur. Onder haar leiding gingen mensen met expertise op verschillende gebieden in de automatisering en klantenrelaties in werkgroepen aan de slag met de vraag welke veranderingen er in de werkprocessen plaats zouden moeten vinden teneinde de dienstverlening te verbeteren. Uitgangspunten voor het onderzoek en de beoogde veranderingen waren een verheldering van taken, rollen en verantwoordelijkheden, professionalisering van medewerkers en klantgericht werken.

De inventarisatie van de werkprocessen dient als basis voor een blauwdruk van de gewenste organisatiestructuur. De inrichting van de sector wordt aangepast aan het verloop van de werkprocessen volgens een gestroomlijnd en klantgericht IT proces. In de praktijk betekent dit dat het proces van opdracht tot en met overdracht wordt opgedeeld in stukken die de nieuwe teams gaan representeren. Eind 2000 wordt het startsein gegeven voor de invoering van de nieuwe structuur. Met behulp van een verzameling gefaseerde mijlpalen, samengevat in een 'reisplan', wordt richting gegeven aan de verandering en worden de veranderingen meetbaar en controleerbaar gemaakt. De wijze waarop de veranderingen vorm krijgen, wordt door de betrokkenen zelf bepaald. De veranderingen betekenen voor een deel van de medewerkers van de sector Automatisering en voor enkele onderdelen van overige sectoren een herinrichting van functies. Leidinggevende taken verschuiven richting coachend leiderschap. Nieuwe functies van coach, relatiemanager en IT-projectleider worden gecreëerd en een opleidingsplan voor de functies wordt ontwikkeld. Samen met de leidinggevende stelt de medewerker vast in hoeverre er een opleidingsbehoefte is gericht op de ontwikkeling van de werknemer en ter anticipatie van een mogelijke toekomstige functie. Verder is de bedoeling dat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid aan de dag leggen en er zal worden afgerekend op prestaties.

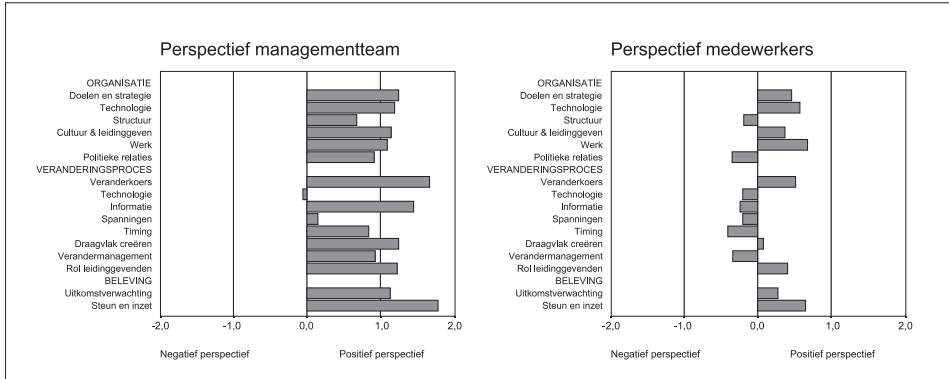
De veranderingen binnen de sector verlopen vanuit de visie van het management voorspoedig. De in het 'reisplan' geformuleerde mijlpalen blijken in augustus 2001 grotendeels gehaald. Met betrekking tot de meer 'zachte' kant van veranderingen organiseert een ingeschakeld adviesbureau sessies bedoeld om medewerkers te leren omgaan met de veranderingen. Deze stemmen tot tevredenheid van het managementteam. Wel leven er vragen omtrent de beleving van de medewerkers van de veranderingen, de nieuwe organisatie- en besturingsstructuur, de wijze van leidinggeven en de professionalisering van de medewerkers. De vraag ontstaat naar inzicht in de beleving van de veranderingen, de aanpak en voortgang van de veranderingen en eventuele verbeterpunten. Om inzicht te verkrijgen in het verloop van het proces, het te evalueren en eventueel op punten te verbeteren wil de projectgroep inzicht krijgen in de ervaringen van medewerkers met het veranderproces en hun ideeën erover. Ook bij het management bestaat er behoefte aan een overzicht van het verloop van de veranderingen. Mij wordt gevraagd om te helpen de perspectieven op veranderingen zichtbaar en gesprekken over vraagstukken en oplossingen op gang te helpen brengen.

### **8.6.2 Aanpak van het onderzoeksproces**

Er wordt een onderzoeksgroep gevormd bestaande uit een lid van het managementteam, een lid van de afdeling relatiemanagement, een projectleider en mijzelf. De onderzoeksgroep begint met het voeren van verschillende gesprekken met leidinggevend en medewerkers van verschillende teams. De gesprekken helpen om de vragenlijst 'Effectief Veranderen' op maat te maken en leiden tot een eerste inzicht in perspectieven van betrokkenen op de veranderingen en de aanpak daarvan. Middels een proefafname onder een aantal medewerkers en leidinggevend wordt getest of de lijst volledig duidelijk is en de vraagstelling volledig aansluit bij de vraagstukken die binnen de sector spelen. De vragenlijsten worden tijdens enkele gezamenlijke bijeenkomsten met medewerkers en teamleiders en tijdens werkoverleggen door een of twee leden van de onderzoeksgroep aan alle sectorleden geïntroduceerd, uitgedeeld en

ter plekke ingevuld. In totaal komen er 170 lijsten terug, een respons van 75 procent. Daarnaast vullen 11 klanten een aangepaste versie van de vragenlijst in.

### 8.6.3 Perspectieven op veranderproces



**Figuur 8.5:** Perspectieven ICT-sector

De resultaten laten duidelijke perspectiefverschillen zien tussen het managementteam (Figuur 8.5, linker afbeelding) en de medewerkers (rechter afbeelding). Ook in deze organisatie is het managementteam op alle punten positiever dan de medewerkers. Medewerkers zijn relatief tevreden over de organisatie waar het gaat om de doelen of missie, de technologie, het werk en het leidinggeven. Minder tevreden zijn medewerkers over de gestructureerdheid, de cultuur en de politieke relaties. Over de veranderingen zijn medewerkers weinig tevreden. Hoewel de koers van de veranderingen relatief helder is, wordt de aanpak van de veranderingen negatief beleefd. Een uitzondering hierop is de manier waarop draagvlak voor de veranderingen wordt gecreëerd en de rol van de eigen leidinggevende: hierover zijn medewerkers gematigd. De verwachte uitkomst is desondanks niet negatief en er is redelijke steun en inzet voor de veranderingen.

Het managementteam heeft een op alle fronten positiever perspectief. Over alle organisatiekenmerken is het MT te spreken. Het perspectief op het veranderproces is uitermate positief. Het is volgens MT-leden helder wat er met de veranderingen wordt beoogd en zij staan ook achter de veranderkoers. De informatie die wordt gegeven over veranderingen is duidelijk en goed en het MT is tevreden over de timing van de veranderingen. Er wordt volgens het MT voldoende draagvlak gecreëerd voor de veranderingen bij organisatieleden, de eigen rol als verandermanagement wordt goed vervuld en de leidinggevenden vervullen een goede rol in de begeleiding van de veranderingen. Het MT heeft een hoge uitkomstverwachting van veranderingen en een hoge steun en inzet voor veranderen. Over de veranderingen in IT-systemen is het MT minder tevreden. Ook het oordeel over spanningen in de organisatie naar aanleiding van de veranderingen is matig. Over het algemeen is het MT tevreden over de aanpak en het verloop van het veranderproces.

### **Box 8.1 I: Reflecties op context en aanpak**

De scheiding naar specialismen, het technisch-beheersende denken en de uitwerking en realisatie van veranderingen vanuit het MT roepen het beeld op van een beheersingsgerichte bureaucratie. Binnen de veranderaanpak van de ICT-sector is aandacht voor het betrekken van medewerkers in veranderingen. De aanpak verloopt middels een projectorganisatie, waarin een projectgroep het voortouw neemt en medewerkers mogen meepraten in werkgroepen. Er is sprake van onderhandeling, dialoog en programmatische manieren van veranderen. Het perspectief van de projectgroep bestaande uit managers is echter leidend in de keuze van kernaspecten waarmee werkgroepen aan de slag gaan, een machtspectief. Het gehele werkproces wordt beschreven en vervolgens verdeeld in deeltaken. Vanuit het technische denken waardoor de organisatie wordt gekenmerkt, klinkt dat wellicht logisch: de aanpak past in een perspectief op organiseren als 'engineering'. De aanpak is planmatig van aard en opzet. Het MT heeft het gevoel binnen de planmatige veranderaanpak echter veel aandacht te hebben voor overleg en stapsgewijs evalueren en bijstellen van veranderingen. Het veranderpatroon is sceptisch.

Ondanks de inzet van werkgroepen worden veranderingen door medewerkers als topdown beleefd. Medewerkers hebben deelgenomen aan de werkgroepen, maar het bleek hier vooral te gaan om degenen die werkzaam zijn in die teams die zich aan de 'voorkant' van het werkproces met de opdrachten bezighouden. Daardoor is een wat scheve verdeling van medewerkers uit verschillende teams over werkgroepen ontstaan. Het gevolg zijn verschillen in perspectief tussen organisatieleden die direct betrokken en degenen die dat niet waren op de veranderingen. De visie van de deelnemers aan de werkgroepen is overwegend gematigd positief. De medewerkers die geen bijdrage hebben kunnen leveren aan de veranderingen, ervaren het proces daarentegen als topdown.

Ik vraag me af of de scheiding van taken in deeltaken nieuwe problemen rondom de nu noodzakelijk geworden overdracht van werkzaamheden zal gaan oproepen. Inderdaad geven organisatieleden in gesprekken aan dat de scheiding van werkprocessen volgens hen aanleiding is geweest tot het ontstaan van bureaucratische processen. Deze uiten zich in problemen in de samenwerking, overdracht en afstemming tussen teams. Veel praktische zaken zouden nog niet geregeld zijn en onduidelijkheid oproepen. Ook ervaren zij een kloof tussen het MT en medewerkers. Deze scheiding komt ook tot uiting in een scheiding tussen het verandermanagement, bestaande uit het MT en de aan werkgroepen deelnemende medewerkers en de rest van de organisatie. Er worden communicatieproblemen ervaren tussen management en medewerkers over veranderingen. Medewerkers ervaren tijdsdruk door de veranderingen en rapporteren een hoge werkdruk. De verzakelijking die het gevolg is van het afrekenen op prestaties leidt volgens medewerkers tot een negatieve werksfeer. Klanten vinden de energie van de sector te intern gericht, waar de bedoeling van veranderingen juist was om de dienstverlening aan klanten te verbeteren.

Het perspectief op veranderen binnen de sector valt me op: veranderen wordt niet gezien als iets wat je samen doet, maar een 'iets' waaraan mensen moeten adapteren. Mensen moeten leren met veranderingen om te gaan en dat kunnen ze doen door sessies bij te wonen waarin hen dat wordt bijgebracht. Verder valt me op dat het MT



van mening is mensen te hebben betrokken en veranderingen door mensen zelf, via de lijn, te hebben ingevuld. Enkele MT-leden herkennen daarom het gevoel van een topdown opgelegd proces niet.

#### 8.6.4 Survey feedback en dialoog

Na verwerking van de resultaten bereidt de onderzoeksgroep een bespreking van de resultaten voor met het managementteam. We beginnen de bespreking met het algemene overzicht van de resultaten. Vanwege de perspectiefverschillen tussen het managementteam en de medewerkers staan in de bespreking met het MT vier vragen centraal: Waar komen de verschillen in perspectief vandaan en waarom is dat zo, wat betekent dat voor onze organisatie en ons veranderproces, wat betekent dat voor hoe ik naar de veranderingen kijk en ten slotte: Wat betekent dat voor ons als team en hoe kunnen we hier in de toekomst mee omgaan. Het sectorhoofd vindt de resultaten meevallen, hij had het negatiever verwacht. Andere MT-leden vragen zich af waarom medewerkers zo anders kijken terwijl de aanpak van het proces in hun perspectief via de lijn is opgepakt en organisatieleden zelf met de blauwdruk aan de slag konden. De verzekeringsorganisatie staat aan de vooravond van een fusie en een van de gedachten is dat de overname-organisatie een grote rol speelt in de resultaten. Het MT heeft daarin slechts de rol van boodschapper gespeeld. Verder wordt geconcludeerd dat de ‘wat-vraag’ schijnbaar duidelijk is, maar het proces, de ‘hoe-vraag’ te weinig aandacht heeft gehad. De resultaten van timing vindt het MT herkenbaar. Men vraagt zich nu af waarom veranderingen te snel gaan. Het sectorhoofd geeft aan de timing niet aan banden te willen leggen, maar zelfs nog verder op te willen voeren. Ook de resultaten rond gestructureerdheid roepen vragen op, vooral rond hoe mensen de strakke structuur ervaren.

We spreken af dat alle leidinggevenden en medewerkers op korte termijn een artikel krijgen met een verkort overzicht van de algemene resultaten uit het onderzoek. Ook wordt afgesproken dat de resultaten met de leidinggevenden gedeeld zullen worden en vervolgens in elk team worden besproken. Bij alle gesprekken is een lid van de onderzoeksgroep aanwezig. Deze zal deelnemen aan het gesprek en bijdragen aan het proces van betekenisgeving. Vanaf januari 2001 worden de resultaten besproken in alle teams. Samen met de leidinggevenden wordt de manier van bespreken voorbereid en wordt er afgesproken wie daarin welke rol gaat vervullen. Centraal staan de perspectieven van teamleden op de veranderingen, de manier waarop veranderingen werden gerealiseerd, wat daaraan goed en minder goed ging en hoe het beter zou kunnen. Bij sommige gesprekken is ook een MT lid aanwezig om in gesprek te gaan met de medewerkers. Twee teams blijken bijzonder negatief gestemd over de organisatie en de veranderingen. De teamleider van deze twee teams vraagt mij aanwezig te zijn bij de bespreking.

Inzichten uit de gesprekken in de teams zijn dat de samenwerking met andere teams bij tijd en wijle moeizaam verloopt. Vooral waar het gaat om de overdracht van projecten, treden problemen op. Aan het eind van het werkproces kan dat tot veel frustratie leiden. Over en weer wordt er naar elkaar gewezen wat de oorzaak en verantwoordelijkheid voor een oplossing betreft. Er wordt geklaagd dat de juiste mensen voor

taken niet meer te vinden zijn, mensen elkaar niet meer helpen in het werk en er nu vaak gereageerd wordt met 'dat valt niet onder mijn functiebeschrijving'. Verder wordt onder meer aangegeven dat het erg wennen is om zelf initiatieven te nemen in de van oorsprong hiërarchische organisatie waarin beslissingen vooral van bovenaf genomen werden en mensen het niet gewend zijn om zelf dingen op te pakken. Enkele teams klagen dat de teamleider weinig tijd voor ze heeft en wensen meer tijd voor coaching.

Om het MT bij de vraagstukken en het onderzoek te betrekken en samen na te denken over de betekenis van inzichten en manieren van bespreken van de inzichten met medewerkers bespreken de leden van de onderzoeksgroep hun inzichten regelmatig in MT-overleggen. Ook worden de bevindingen uit de gesprekken met de teamleden door de onderzoeksgroep verwerkt in een verslag en wordt er een workshop voorbereid waaraan het managementteam, alle teamleiders en enkele medewerkers deelnemen. Het doel daarvan is het delen van ervaringen uit het bespreken van resultaten in de teams, samen maken van een inventarisatie van belangrijke knelpunten en vraagstukken om mee aan de slag te gaan, betekenis geven aan de vraagstukken en nadenken over de mogelijkheden om met teamleden verbeteracties op te zetten. Het sectorhoofd zal de leiding van het gesprek op zich nemen tijdens de brainstorm over verbeteracties. De leden van de onderzoeksgroep verzorgen ten slotte een verslag van gedane voorstellen en sturen het verslag naar alle betrokkenen.

Al tijdens het onderzoeksproces gaan er verhalen over een reorganisatie bij de overname-organisatie die ook voor de verzekeringsorganisatie de nodige consequenties zal hebben. Kernvraag voor de organisatie is de verdere integratie binnen de overname-organisatie. Hoewel het proces tijdens het onderzoek nog volledig in het beginstadium staat, wordt er veel over gesproken. Er schemert door dat de reorganisatie gevolgen zal hebben voor verschillende medewerkers binnen de ICT-sector. Zo wordt er gesproken over overplaatsingen. Ook vrezen medewerkers voor hun baan. Er wordt gesproken over de zin van het onderzoek en de huidige reorganisatie als de situatie er 'straks toch weer geheel anders uit komt te zien', maar het MT en de onderzoeksgroep benadrukken het belang van het leren van de huidige veranderingen om het straks beter te kunnen doen. Ook gaan er geruchten rond dat de huidige reorganisatie een voorbereiding is op de nieuwe reorganisatie en het MT dit al die tijd al geweten zou hebben. Uiteindelijk blijkt dat de reorganisatie gevolgen heeft voor in totaal 1300 mensen verspreid over een aantal businessunits, waaronder de verzekeringsorganisatie. Kernvraagstuk is efficiencyverbetering en de beoogde aanpak is ontwerpmatig. Er zal een nieuw servicecentrum Leven in het leven worden geroepen. Alle businessunits 'Leven' zullen een nieuw gemeenschappelijk systeem krijgen. Daaraan wordt al snel begonnen. Het plan is daarna over te gaan tot procesontwerp. Processen moeten eenduidig en handiger, de kwaliteit moet omhoog, de kosten naar beneden. De best werkende processen worden onderzocht, de 'key performance' van de business wordt eruit gelicht. Inderdaad kunnen sommige mensen hun baan kwijt raken, maar ook voor de achterblijvers verandert er van alles. Na maanden blijkt dat de plannen zijn teruggedraaid vanwege tegenvallende resultaten in het verzekeringsbedrijf. Ook werd de reorganisatie als een te groot risico gezien. Wel blijven er kleinschaliger optimalisatie projecten lopen.

### **Box 8.12: Methodische reflecties**

Over de aanpak van het onderzoek en de survey feedback hebben we in dit onderzoek goed nagedacht. Door een relatief gevarieerde samenstelling van de onderzoeksgroep hopen we op een betere inclusie van de onderzoeksgroep in de organisatie. Er worden gesprekken gevoerd met leidinggevend en medewerkers van verschillende teams. Niet alleen bieden deze gesprekken een eerste inzicht in perspectieven van betrokkenen op de veranderingen en de aanpak en helpen ze om de vragenlijst op maat te maken. Ze dragen er ook toe bij om eerste vraagstukken bespreekbaar te maken met het MT. De vragenlijsten worden onder alle medewerkers, teamleiders en MT-leden uitgedeeld. Omdat het MT met de veranderingen beoogt om de dienstverlening aan klanten te verbeteren, vragen we ook klanten om de vragenlijst in te vullen. Op verschillende manieren betrekken we steeds het MT, de leidinggevend en de medewerkers bij de vraagstukken en het onderzoek en zorgen we er voor dat er gezamenlijk wordt nagedacht over de betekenis van de inzichten. Zo vindt een eerste interpretatie van de resultaten plaats met het managementteam. Tijdens deze bijeenkomst delen we ook onze gedachten over de feedback van de resultaten in de rest van de organisatie. Samen met de leidinggevend bereiden we de manier van bespreken voor en spreken we de rolverdeling af. Op deze manier komen we tot gedeelde afspraken met alle betrokkenen. Bij de gesprekken in de teams is een lid van de onderzoeksgroep aanwezig. Een aantal MT-leden woont de besprekingen in de teams bij. Inzichten uit de sessies in de teams bespreken we regelmatig in MT-overleggen. Een gezamenlijke workshop met het managementteam, alle teamleiders en enkele medewerkers wordt georganiseerd om ervaringen met het bespreken van resultaten in de teams te bespreken, een inventarisatie van vraagstukken te maken en na denken over verbeteracties.

De samenwerking binnen de onderzoeksgroep verloopt prettig. Samenwerken in de groep wordt niet gekenmerkt door hiërarchie maar iedereen draagt evenveel bij. Doordat een MT-lid deel uitmaakt van de onderzoeksgroep zijn MT-leden eveneens gemakkelijk te benaderen. We kunnen probleemloos sessies, bijeenkomsten en workshops regelen. Desondanks roept ook in deze case de aanpak vragen bij me op. De onderzoeksgroep bestaat, behalve uit een MT-lid, uit een projectleider en uit een lid van de afdeling relatiemanagement. We missen echter het perspectief van teamleiders en van medewerkers werkzaam aan het eind van het werkproces. Dat maakt praten over de problemen die worden ervaren, reflecteren op vraagstukken en leren lastig, hoewel we regelmatig afstemming proberen te zoeken met teamleiders en medewerkers. Sommige teamleiders vertellen dat de besprekingen van de resultaten in de teams niet tot concrete inzichten of afspraken hebben geleid. Andere geven verschillende voorbeelden van hoe teamleden na de bespreking zelf aan de slag zijn gegaan met het werken aan vraagstukken. Ik vraag me af of terugkoppeling in de teams wellicht te veel 'praten binnen één werksysteem' is, terwijl problematiek zich wellicht vooral bevindt in de communicatie en samenwerking tussen werksystemen, tussen MT, teamleiders en medewerkers. Doordat deze verschillende werksystemen in de bespreking niet bij elkaar zijn gebracht, draagt de methodiek onvoldoende bij aan reflectie. Er wordt hooguit gekeken naar wat er binnen het team beter kan en naar de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Vanuit deze gedachte vraag ik me af

of de bespreking met het MT van de ervaringen uit de sessies het karakter krijgt van 'laten zien wat je als teamleider hebt ondernomen'. Ook is mijn indruk dat we voor de afsluitende bijeenkomst met de teamleiders en het MT te weinig medewerkers hebben uitgenodigd. Hoewel er veel wordt gesproken, worden er geen concrete afspraken gemaakt. Dit alles roept bij mij het gevoel op dat de survey feedback meer had kunnen opleveren, ondanks de aandacht die we hebben besteed aan onze aanpak. De bespreking van de onderzoeksbevindingen binnen het MT daarentegen blijkt wel reflectie op te roepen wanneer enkele MT-leden opmerken te willen zoeken naar andere vormen van verandermanagement.

De op handen zijnde nieuwe reorganisatie blijkt invloed te hebben op het survey feedback proces. Waar voorheen de relevantie van het onderzoek en de sessies buiten kijf stond, zetten medewerkers er nu vraagstekens bij. Het management benadrukt dat ook voor een nieuwe reorganisatie het van belang is te leren van wat er bij voorgaande veranderingen niet goed ging. Toch moet ik toegeven dat nadenken over vraagstukken in de huidige organisatie minder relevant lijkt wanneer de situatie binnen korte tijd ineens sterk kan zijn veranderd. Ik vraag me af in hoeverre deze gedachte de uiteindelijke uitkomsten van de feedbacksessies en het gebrek aan concrete afspraken hebben beïnvloed. Ondanks de aandacht voor een goede aanpak en begeleiding van survey feedback sessies, voor het betrekken van alle actoren in het proces, voor een goede verankering in de top en voor het stimuleren van interactie tussen werksystemen kan een nieuwe verandering dwars door het proces heen de moeite teniet doen.

## 8.7 Politieteam binnen een regiopolitiekorps

Dit onderzoek vindt plaats binnen een politieteam in een regiopolitiekorps. De regio wordt geleid door een korpschef, burgemeester en hoofdofficier van justitie. Intern zijn de korpschef en de plaatsvervangend korpschef leidend. De politie organisatie is georganiseerd in districten. Elk van deze districten wordt geleid door een districtschef. Verspreid over het district werken politieteams aan de lokale politiezorg. De context van dit onderzoek is een van die teams, bestaand uit zo 'n 40 medewerkers. Binnen het team zijn zowel politiemensen als stadswachten werkzaam.

### 8.7.1 Veranderingen

Twee coördinatoren in het politieteam zijn al geruime tijd bezig met het ontwikkelen van ideeën over hoe het politiewerk effectiever georganiseerd kan worden. Aanleiding tot hun inspanning zijn een toegenomen onveiligheidsgevoel bij burgers en een dalend oplossingspercentage van misdaden. De coördinatoren constateren dat de politie een groot deel van haar tijd besteedt aan het oplossen van zaken waarin zij eigenlijk niet gespecialiseerd is. Kijkend naar de resultaten ontdekken zij dat het grootste deel van de capaciteit van politiemedewerkers opgaat aan een vrij beperkte groep overtreders. Daarbij blijkt dat de overtredingen van deze groep vaak hetzelfde zijn; het gaat om herhaling van overtredingen. Het handelt daarbij bijvoorbeeld veelal om overlast van drugs- of drankverslaafden, groepen jongeren die overlast veroorzaken, notoire hardrijders, mishandeling etcetera. De politie is wellicht in staat om ter plekke iets aan de situatie te doen, maar onvoldoende toegerust om deze vraagstukken blijvend

aan te pakken. De aanpak blijft volgens beide coördinatoren vaak beperkt tot symptoombestrijding waardoor recidivisme ook na interventie van de politie groot blijft. Zij concluderen dat inzet van kennis en ervaring van politie, maatschappelijke instellingen en profitorganisaties nodig is om problemen op een goede manier aan te pakken. Er zijn geen uren gereserveerd voor het project waarmee de coördinatoren bezig zijn. Het geloof in het project zorgt er voor dat zij veel eigen tijd in het project steken en er 'tussen de bedrijven door' aan werken.

De komst van een nieuwe teamchef brengt meer aandacht en ruimte voor het project. De chef weet met hulp vanuit het district regionale aandacht te vragen voor het project, dat als pilotproject wordt aangewezen. De pilot sluit aan bij het streven van de regiopolitie om het kernproces, het werken aan veiligheid en leefbaarheid in de regio, zo optimaal mogelijk te organiseren. Het team wordt aangewezen als pilotteam om de nieuwe werkwijze verder te ontwikkelen. De bedoeling van het project is een Wijkteam op Maat te realiseren. Dit wijkteam op maat is een extern georiënteerd team dat verantwoordelijk is voor een specifiek gebied. Het streven is een sterk pro-actief team te realiseren met een deskundige integrale, structurele en gecoördineerde gebiedsgerichte aanpak van vraagstukken. Het team staat in direct contact met haar omgeving, weet wat er speelt en kan preventief en pro-actief inspelen op specifieke gebeurtenissen in het gebied. Versterking van de contacten met bewoners en het bevorderen van samenwerking in netwerken zijn daarin belangrijk. Ter ondersteuning van de pilot wordt een projectteam opgericht bestaande uit de teamchef, twee wijkcoördinatoren, de coördinator gebiedsgebonden werken, een personeelsmanagement consulent, een beleidsadviseur Management Development en een externe consultant. De taak van dit team is om de pilot voor te bereiden, te ondersteunen, bij te sturen tijdens de uitvoering en om het proces tussentijds en na afronding te evalueren. Daarnaast wordt een stuurgroep ingesteld bestaande uit de leiding van het district en de korpsleiding.

De eerste contacten worden gezocht met instellingen die te maken hebben met de desbetreffende overtredders. Samen met verschillende externe partners wordt een netwerk opgericht dat aan de slag gaat met het effectiever omgaan met criminaliteit en het bevorderen van de leefbaarheid. Het netwerk bestaat behalve het politieteam uit de gemeente, twee lokale woningbouwverenigingen, Algemeen Maatschappelijk Werk, de Stichting Welzijn, Bureau Halt en Sociale Zaken. Daarnaast wordt er gewerkt aan contacten met uitbaters van horecabedrijven. Doel van het samenwerkingsverband is om onderling informatie uit te wisselen over maatschappelijke problemen, deze problemen te analyseren en gezamenlijk oplossingen uit te werken. Binnen het netwerk worden twee teams gevormd:

- Bolero: gericht op het oplossen van structurele problemen veroorzaakt door individuen
- Tango: gericht op het oplossen van structurele problemen veroorzaakt door groepen<sup>28</sup>

De coördinatoren werken intussen aan een oplossingsmodel dat zowel politie als netwerkpartners helpt om vraagstukken te classificeren en te onderzoeken welke instanties er hoe bij betrokken zouden moeten worden. Het uiteindelijk ontwikkelde

---

28 'Wijkteam op maat' plan van aanpak, 2001

model kent 8 probleemsoorten die zicht bieden op de partners die de kennis in huis hebben om het probleem op te kunnen lossen. Daarnaast ontwikkelen de coördinatoren een 6-fasen model. Dit model wordt gebruikt om elk probleem op dezelfde wijze in kaart te brengen en te benaderen. Het doel hiervan is om structuur en kwaliteit te geven aan de aanpak in het netwerk en in het politieteam. De aanpak in het netwerk wordt gecoördineerd door een speciaal daarvoor aangestelde casemanager. Binnen het politieteam gebeurt dit door de coördinator gebiedsgebonden toezicht.

Het politieteam wordt in twee sectoren ingedeeld, die ieder gericht zijn op een specifiek deel van de gemeente. Ook werkbesprekingen worden per sector georganiseerd. Deze besprekingen zijn er vooral op gericht informatie uit te wisselen en beslissingen te nemen volgens het beslissingsmodel. De coördinator zit het overleg voor. Er wordt een lijst met 'nauw te volgen personen', de recidivisten, besproken. Bij elke persoon wordt rondgevraagd welke voorvallen er rond die persoon zijn geweest in de voorbije week. De teamleden wisselen informatie uit over de momenten waarop personen zijn gesignaleerd, met wie, waar, in welke context, of er over de persoon is geklaagd, door wie en of de klager wellicht het probleem vormt. Over en weer worden er vragen gesteld en informatie toegevoegd tot eenieder volledig op de hoogte is. Daarna bespreken de teamleden of het een geval voor de politie is, of wellicht een kwestie voor de netwerkpartners. Er wordt overlegd over de zinvolheid van het geven van een proces verbaal en de mogelijkheden voor repressie. Bij kwesties voor de netwerkpartners wordt er besproken of het geval in het netwerkoeverleg ingebracht zou moeten worden of er juist snelle actie nodig is door de desbetreffende netwerkpartner rechtstreeks te benaderen. Er wordt besproken aan welke netwerkpartner het overgedragen zou moeten worden en er worden afspraken gemaakt voor acties.

Het proces kent op vijf verschillende vlakken een moeizame start: de samenwerking met de netwerkpartners, de realisatie van de pilot in het politieteam, de samenwerking met specialistische diensten, regionale en landelijke verplichtingen die de pilot hinderen en onduidelijkheid over het perspectief van de regio op de pilot. De kennis van de netwerkpartners is hard nodig om effectief met problemen om te kunnen gaan, maar de communicatie tussen netwerkpartners en politie verloopt aan het begin van de pilot moeizaam. Eén van de coördinatoren vraagt zich af waarom de netwerkpartners soms toch zo dwars doen en hoe zij daar mee om kunnen gaan. Enkele van de netwerkpartners vertellen dat er vanuit de politie wat dwingend met hen wordt omgegaan. Zij hebben vooral aan het begin van het project het gevoel dat de manier van werken door de politie wordt voorgeschreven. Het realiseren van de nieuwe manier van werken in het team verloopt bij tijd en wijle moeizaam. Teamleden reageren sterk afwachtend en het leren van de nieuwe manier van werken volgens het oplossingsmodel blijkt moeizaam te verlopen. Enkele leden van het team blijken zich te verzetten tegen de pilot en de gevolgen voor het werk. Politiewerk betekent voor hen 'boeven vangen' en dat doen zij al goed. Op districtelijk en regionaal niveau spelen er samenwerkingsvraagstukken met specialistische diensten. Gebiedsgebonden werken heeft consequenties voor de werkwijze van deze diensten, zoals recherche, vreemdelingenzorg, verkeer en bijzondere wetten. Het ontbreekt evenwel aan de nodige ondersteunende en dienstverlenende opstelling van deze afdelingen. Verschillende regionaal en landelijk opgelegde verplichtingen, zoals het leveren van mensen bij allerlei calamiteiten van voetbalwedstrijden tot mond en klauwzeer, bemoeilijken de realisatie van de pilot vanwege de capaciteit die ze kosten. Ook ontwikkelingen resulterend uit maatregelen vanuit de centrale over-

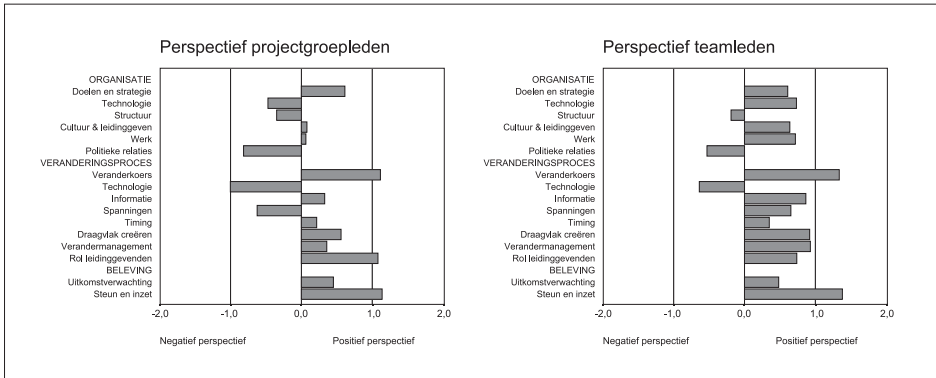
heid zoals het afsluiten van convenanten en prestatiecontracten gericht op repressie en het laten bloeden van de overtreder, frusteren het team. De projectgroepleden ervaren ze als capaciteit vretend en karakteristieke en representatieve voorbeelden van de vorm van symptoombestrijding waar ze van af willen.

Het perspectief vanuit de regio blijft dubieus. Dit noodzaakt de teamchef ertoe veel tijd te besteden aan het profileren van de pilot binnen de regio en politie Nederland. Dat leidt tot spanningen tussen de chef, de coördinatoren en het team. De teamleden contrasteren zijn afwezigheid met hun aanwezigheidsverplichting bij het sectoroverleg. Volgens de coördinatoren zouden de veranderingen eerst goed moeten worden uitgewerkt en zou er enige tijd mee moeten worden gewerkt alvorens de pilot naar buiten toe wordt geprofileerd. Tegelijkertijd geldt dat regionale en interregionale aandacht voor de pilot vragen betekent de aandacht van bestuurders vestigen op problemen en oplossingen rond tijd, middelen en ondersteuning. Dit kan bijdragen aan een steviger positie in de onderhandeling met ondersteunende diensten en de regionale planning. Hoewel de teamchef al het mogelijke probeert om ruimte te creëren voor de pilot, blijven regionale en interregionale gebeurtenissen, landelijke ontwikkelingen, gebrek aan tijd en randvoorwaarden, de samenwerking in het team, met netwerkpartners en met ondersteunende afdelingen een vraagstuk.

### **8.7.2 Aanpak van het eerste onderzoeksproces**

De consultant die het project begeleidt, vraagt mij om bij een projectgroepbijeenkomst aan te schuiven om te vertellen over de onderzoeksmethodiek. Na die bijeenkomst word ik enthousiast in de projectgroep opgenomen. Samen zullen we het verloop van de pilot en de vraagstukken daarin onderzoeken en nadenken over oplossingen. We spreken af twee keer met de vragenlijst te werken: eenmaal in het begin van de pilot en nog eenmaal een jaar daarna. De bedoeling van de tweede afname is om de voortgang te evalueren en samen met het team verder te werken aan verbetering. De aanpak van het eerste onderzoek wordt in samenwerking uitgewerkt. De projectgroep besluit dat de eerste afname van de vragenlijst zal plaatsvinden tijdens een gezamenlijke teamdag. De pilot is net gestart en de teamdag is bedoeld om teamleden meer bekend te maken met de nieuwe werkwijze. De hoop is dat tijdens de teamdag de motivatie en inspiratie voor de nieuwe manier van werken zal toenemen en vraagstukken bespreekbaar kunnen worden gemaakt. Tijdens een gezamenlijk boottochtje worden de vragenlijsten uitgedeeld, toegelicht en ingevuld. Van de 40 teamleden vullen er 38 de lijst in, een respons van vijftienennegentig procent.

### 8.7.3 Perspectieven eerste onderzoek



**Figuur 8.6:** Perspectieven politieteam eerste onderzoek

De resultaten laten zien dat de perspectieven van projectgroep en teamleden niet bijzonder sterk verschillen, hoewel teamleden de veranderingen met meer vertrouwen tegemoet zien dan de projectgroep. Vooral de politieke relaties scoren negatief: er wordt een vrij sterk politiek getinte cultuur ervaren. De leiding binnen de politie organisatie is vooral gericht op de eigen belangen. Hetzelfde geldt voor de districten en (ondersteunende) afdelingen. Afdelingen oefenen volgens teamleden te veel invloed uit. Er is soms wat sprake van een ‘competitie gevoel’ tussen teams en/of afdelingen. Uit de reacties van de teamleden blijkt dat dit vooral aan de samenwerking met afdelingen ligt. Ook de systemen worden ervaren als een struikelblok voor gebiedsgebonden werken. Aanpassingen van systemen verlopen moeizaam, kosten veel tijd, hinderen de pilot en de systemen leveren weinig mogelijkheden om ideeën of gegevens over gebiedsgebonden werken uit te wisselen. De vraagstukken roepen vooral onder projectgroepleden spanningen op. Het veranderproces wordt voor het overige positief beoordeeld. De steun en inzet voor de pilot is groot.

#### **Box 8.13: Reflecties op context en aanpak**

De politie organisatie is relatief sterk gericht op regels en voorschriften voor het werk en wordt gekenmerkt door een scheiding tussen denken en doen. Deze context wordt gereflecteerd in de aanpak waarin in eerste instantie een relatief geïsoleerde groep zich bezighoudt met de plannen. De organisatie wordt gekenmerkt door politiek gedrag, een gerichtheid op het realiseren van eigen belangen en spanningen. Daarmee lijkt ze op de beheersingsgerichte bureaucratie. In het politieteam zijn medewerkers echter relatief goed te spreken over het werk, de doelen van de organisatie, de cultuur en het leidinggeven. Het perspectief op het veranderproces is positiever, de uitkomstverwachting en inzet is hoger en het veranderproces wordt sterk planmatig aangepakt. Daarmee lijkt de organisatie op de arena organisatie. Er zijn vanaf de aanvang geen uren gereserveerd voor het project en dat betekent



dat de coördinatoren die het initiatief tot het project hebben genomen, er veel eigen tijd in moeten steken. De indruk ontstaat van idealisten die hun motivatie halen uit diepe betrokkenheid bij het werk en de overtuiging dat het politiewerk beter kan. Ze laten zien dat vernieuwing begint aan de rand van het systeem, bij degenen die in het dagelijks werk tegen vraagstukken aanlopen en van daaruit ideeën genereren en ontwikkelen om te komen tot nieuwe manieren van werken. Tegelijkertijd maken de vraagstukken waar het politieteam mee kampt zichtbaar dat het aan de rand van het systeem, zonder de nodige macht en invloed, vechten is om die ideeën daadwerkelijk te realiseren. Dat drijft de coördinatoren regelmatig tot wanhoop.

Er is een projectorganisatie opgericht voor de realisatie van de pilot bestaande uit de coördinatoren, de leidinggevende en externen. Ik vraag me echter af of een projectorganisatie wel bijdraagt aan het welslagen van het project binnen de kleinschalige context. Een nadeel is dat medewerkers hierdoor buiten de gesprekken over veranderingen vallen. De (regionale) stuurgroep staat op afstand en is daardoor niet geïncludeerd in gesprekken. Het gevolg is een relatieve isolatie van de projectgroep die het lastig maakt om de nodige steun te mobiliseren. De netwerkbenadering die de beide coördinatoren hebben gekozen dwingt om voor vraagstukken samen te werken met externe stakeholders en levert daardoor een mooi geheel van meerdere perspectieven op en uitwisseling rond vraagstukken met betrekking tot integrale veiligheid. Tegelijkertijd bestaan er samenwerkingsproblemen binnen het netwerk. Netwerkpartners hebben het gevoel dat de politie haar model voorschrijft als oplossing. Netwerkpartners hebben echter eigen ideeën en dat botst.

Zelf merk ik dat de modelmatige, systematische aanpak behoorlijk complex is; ik begrijp pas na verloop van tijd hoe het werkt. De problemen rond de overdracht van het model naar netwerkpartners en medewerkers kan ik goed begrijpen. Ook begrijp ik dat het enthousiasme van de coördinatoren niet meteen door alle stakeholders wordt gedeeld: het denken is technisch, inzicht krijgen in de werkwijze is lastig en tussen coördinatoren en andere actoren is er sprake van overdracht van de denkwijze eerder dan van betrokkenheid en gezamenlijke ontwikkeling. De achterliggende veranderstrategieën zijn de planmatige en de machtsstrategie. In de werkwijze is daarnaast aandacht voor het bespreken en leren van de methodiek in overleggen en op teamdagen. Daarmee wordt aandacht voor onderhandeling, programmatische strategieën en dialoog gereflecteerd. Hoewel de toon in het team kritisch is, is de veranderconfiguratie die van de innovatieve organisatie.

#### 8.7.4 Survey feedback en dialoog eerste onderzoek

De resultaten worden eerst met de leden van de projectgroep besproken. In deze bijeenkomst wordt nagedacht over de manier waarop de resultaten aan de medewerkers teruggekoppeld kunnen worden. We besluiten een teamdag te organiseren waarin we met zowel de resultaten als de aanpak van vraagstukken aan de slag willen. In een aantal projectgroepbijeenkomsten wordt aan het programma voor de dag gewerkt. De coördinatoren werken aan voorstellen voor deelprojecten die tijdens de teamdag met de medewerkers besproken zullen worden. Enkele maanden later vindt de teamdag plaats. Behalve de teamleden en de projectgroep is ook de districtschef aanwezig. Na

een perspectief op de voortgang van de pilot door de teamchef bespreken we de profielen. Daarna volgt een rondje waarin we de teamleden vragen wat er verrassend en wat juist herkenbaar was aan de resultaten. Vervolgens gaan de teamleden in groepen van 5 mensen uiteen om te werken aan twee vragen:

- Aan welke belemmeringen voor het proces moet aandacht worden besteed? Diep ze uit en bedenk oplossingen;
- Wat is je 'droom' voor het gebiedsgebonden werken / integrale veiligheid voor de toekomst en hoe zouden we die kunnen realiseren?

Na een terugkoppeling van bevindingen door elke groep gaan we over naar een presentatie van zgn. 'deelprojecten' door één van de coördinatoren. Het gaat om de projecten 'Ondersteuning' en 'Capaciteit en planning'. Deze projecten zijn bedoeld om belemmeringen voor het proces, zoals door de projectgroep geselecteerd, aan te pakken. Teamleden kunnen zich 'intekenen' op de projecten. De bedoeling is om met deze deelprojecten aan te sluiten bij vraagstukken die al geruime tijd leven in het team. De projectgroepleden hadden verwacht dat deze vraagstukken ook door de groepjes genoemd zouden worden en beogen meteen vervolgsafspraken te maken. De projectvoorstellen blijken vrijwel volledig te zijn uitgewerkt, tot en met de functies die in de projecten gewenst zijn. Dat leidt tot hevig protest vanuit het team. Teamleden geven aan verwacht te hebben dat ze, na de bespreking van de belemmeringen in de subgroepjes, zelf aan de slag zouden gaan met het bedenken van waar ze het eerste mee aan de slag zouden willen en hoe. De teamchef stelt vervolgens voor om in groepjes aan de slag te gaan met de vraagstukken die in de deelprojecten aan de orde zouden moeten komen. Deze worden vervolgens gepresenteerd en op een flip-over verzameld. Opnieuw klinken er echter geluiden van mensen die er niet achter staan om met deze thema's aan de slag te gaan. Na een democratische 'stemming' gaat de meerderheid ten slotte toch akkoord met de deelprojecten, hoewel het aantal aanmeldingen voor de projecten erg laag is.

#### **Box 8.14: Methodische reflecties**

Het onderzoek wordt uitgewerkt en aangepakt in samenwerking met de projectgroep, en daarover ben ik erg tevreden. Ik ervaar een grote openheid en word bij veel verschillende zaken betrokken. Geen enkele informatiebron wordt me ontzegd. Ik draai als lid van de projectgroep mee in het proces en word daarom voor veel verschillende bijeenkomsten uitgenodigd. Als gevolg daarvan kan ik me een goed beeld vormen van de vraagstukken die spelen in het veranderproces. Doordat ik beter inzicht heb, kan ik beter meedenken, ben ik meer betrokken in het proces en heb ik meer inzicht in de verandercontext, vraagstukken en verhoudingen. Ook binnen de projectgroep blijkt iedereen zijn zegje te kunnen doen. Er is weinig sprake van hiërarchische verhoudingen binnen de groep. Tussen de projectgroep en medewerkers verlopen de contacten in mijn perspectief stroever. Het onderzoek, de interpretatie van bevindingen en de voorbereiding van de terugkoppeling vinden binnen de projectgroep plaats. Medewerkers maken weinig deel uit van gesprekken over veranderingen. Zij zijn in het begin van de pilot kritisch en niet meteen enthousiast over veranderingen. De modellen waarmee gewerkt zou moeten worden zijn aanleiding tot overdrachtsproblematiek.

Desondanks zijn de resultaten binnen het politieteam zeker niet slecht<sup>1</sup> vergeleken met de resultaten uit elk van de andere organisaties. Er lijkt een positieve grondhouding te zijn onder teamleden, ookal staat de pilot in de beginschoenen. Wel vraag ik me af of binnen een kleine groep mensen als dit team het werken met survey feedback de meest voor de hand liggende methodiek is. Andere vormen van interactief reflecteren en samen nadenken over andere manieren van handelen zouden binnen de context van dit team wellicht passen.

De scheiding tussen projectgroep en team betekent in mijn perspectief de handicap dat alle ideeën van de projectgroep verkocht moeten worden aan medewerkers. Hoewel de projectgroepleden creatief zijn in het bedenken van locaties en contexten om mensen te enthousiasmeren, blijkt het in de praktijk moeilijk om mensen mee te slepen in het enthousiasme en de overtuiging van de projectgroepleden. Tot uiting komt dit tijdens de teamdag waarin ook de onderzoeksbevindingen teruggekoppeld worden. Hoewel het voor de hand zou liggen om de bevindingen van subgroepjes als uitgangspunt te nemen voor de definiëring van de deelprojecten, zijn de deelprojecten al door de projectgroep geformuleerd. De presentatie daarvan leidt tot consternatie. In de projectgroep zijn de meningen over de dag verdeeld. De consultant vindt dat de projectgroep de regie strakker in handen had moeten nemen en de deelprojecten door had moeten zetten. Ze zijn volgens hem een verantwoordelijkheid van de projectgroep. De personeelsmanagementconsulent en de consultant management development vinden dat we verder hadden moeten gaan met de onderwerpen uit de presentaties van de groepen. Dat waren grotendeels dezelfde onderwerpen als in de deelprojecten. De teamchef, coördinatoren en consultant denken dat het dan nog verkeerd was gegaan. Zij denken dat het probleem vooral komt vanuit enkele medewerkers die vaak 'tegen' zijn en twee andere medewerkers daarin meetrokken. Ik denk dat we door hadden moeten gaan met de dingen die de mensen zelf hadden bedacht. Het groepje medewerkers vormt inderdaad wel een belemmering maar de meerderheid van de groep is positief kritisch en betrokken en van die kracht kunnen we gebruik maken. Het team heeft het proces van de projectgroep niet meegemaakt, we hebben de dag zelf niet handig aangepakt en kunnen niet verwachten dat ze kritiekloos meegaan in de ideeën die ze voorgelegd krijgen.

<sup>1</sup> Ik kom uit Groningen moet u weten. Ik heb een hekel aan clichés, maar kan ze soms niet ontkennen: in het noorden van ons land is het gebruikelijk 'een slag om de arm te houden'. Waar we in Groningen 'niet slecht' zeggen, zou een ander 'goed' zeggen.

### 8.7.5 Aanpak van het onderzoeksproces een jaar later

Hoewel de problemen die uit het eerste onderzoek naar voren zijn gekomen tot de nodige vertraging hebben geleid, wordt er een jaar later al enige tijd met het concept gewerkt. Dat gaat echter niet zonder problemen en daarom besluiten we dat het een goed moment zou zijn om de voortgang van de pilot te evalueren en na te denken over verbeterpunten. Uit verschillende gesprekken die ik met teamleden voer, blijkt dat er in het team veel ontevredenheid is over de gang van zaken. Deze ontevredenheid uit zich inmiddels op de volgende punten:

- Een directieve en topdown aanpak van veranderingen
- Te snel willen veranderen en weinig tijd en gelegenheid gunnen om te leren werken met de modellen. Er zou anders met de stof geoefend moeten worden
- Redeneren vanuit het negatieve door de projectgroep, hetgeen niet motiveert
- De samenwerking met netwerkpartners verloopt lastig
- Overleg met netwerkpartners is voorbehouden aan de coördinatoren
- Sectoroverleg verloopt moeizaam waardoor een negatieve spiraal van actie-reactie ontstaat
- Sectoroverleg zou efficiënter moeten, afspraken zouden beter moeten worden nagekomen
- Er is tijd-, capaciteitsgebrek waardoor mensen geen tijd hebben voor de pilot
- Mensen vinden dat het 'vroeger ook goed genoeg ging'
- Mensen zijn niet altijd gemotiveerd of staan er niet achter
- Openheid naar burgers toe maakt kwetsbaar

Het gevolg van deze vraagstukken is onder andere dat zaken met betrekking tot de pilot worden 'gedumpt' bij de wijkagent. Ik besluit deze bevindingen terug te koppelen aan de projectgroep, met het voorstel ze bespreekbaar te maken met het team. De teamchef is aangeslagen over wat de teamleden zeggen, maar stelt voor een tweede teamdag te organiseren om alles uit te praten. De personeelsmanagementconsulent en ik zullen de dag samen begeleiden. De teamchef en coördinatoren willen vooral gaan luisteren naar wat de mensen te zeggen hebben. Ook besluiten we dat het goed is om de tweede afname van de vragenlijst te doen, om te zien welke veranderingen zich hebben voorgedaan sinds de laatste afname en waar in ieder geval aan gewerkt moet worden.

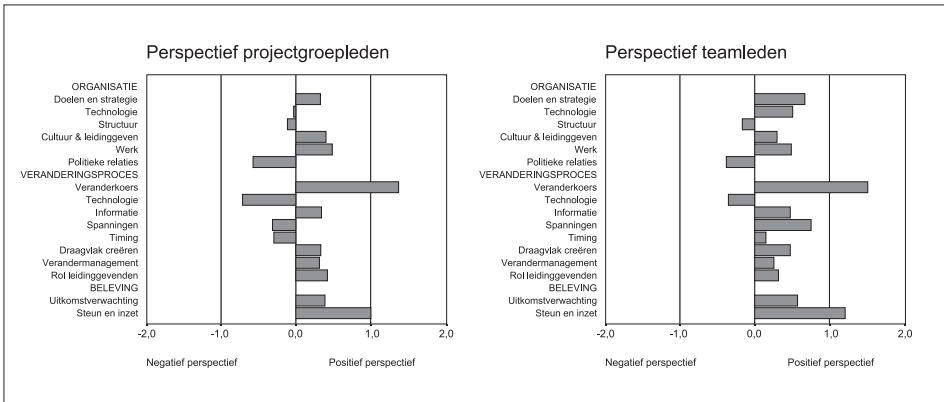
Voor de tweede teamdag schiet een van de agenten mij aan om te zeggen dat hij niet meer staat achter wat hij in augustus tijdens ons gesprek heeft verteld. De situatie is inmiddels ten goede veranderd, de projectgroep gaat op een heel andere manier met het team om dan voorheen en de beschrijving van de situatie van enkele maanden geleden ondersteunt dit beeld niet meer.

Ook tijdens de dag geven veel mensen aan dat het beter gaat en dat de resultaten uit de gesprekken vooral de situatie van twee maanden geleden weergeven. Een van de coördinatoren legt uit dat de projectgroep heeft gemerkt dat het niet zo goed ging en dat de teamleden gelijk hadden in veel van de problemen die ze aangaven. Daar hebben ze van geleerd. We spreken af dat iedereen voor zichzelf op post-its schrijft waar hij of zij deze dag mee aan de slag wil, of in het algemeen waar mensen aan willen werken. Dat leidt tot vijf onderwerpen:

- Kijken naar de toekomst: hoe de positieve situatie vasthouden en uitbouwen;
- Verdere ontwikkeling van het team: wat is er nodig om de pilot tot een succes te maken;
- De samenwerking en communicatie in het team;
- De samenwerking met netwerkpartners;
- Het werken met het model: *hoe* doe je dat.

De teamleden en projectgroepleden gaan hier in gemengde groepen mee aan de slag, bespreken hun inzichten en leggen elkaar oplossingen voor. Na afloop van de dag worden de vragenlijsten uitgedeeld. Deze worden later in gesloten envelop bij de teamchef ingeleverd. De respons is zo'n 80 procent.

## 8.7.6 Perspectieven tweede onderzoek



**Figuur 8.7:** Perspectieven politieteam tweede onderzoek

Het profiel blijkt niet sterk te zijn veranderd ten opzichte van het jaar er voor, hoewel er in de tussenliggende periode veel is gebeurd. De stemming blijft positief, hoewel gematigd. De projectgroep blijkt nog steeds wat minder vertrouwen te hebben in het proces dan de medewerkers. Over de cultuur en sfeer is het team positiever dan het jaar ervoor, evenals over het sectoroverleg. De problemen blijken grotendeels nog dezelfde te zijn als een jaar geleden. Er heerst een vrij strakke structuur met veel regels en er is sprake van een sterke gerichtheid op eigen belangen van leidinggevenden, afdelingen en het district en politiek gedrag in de politieorganisatie. Wat de pilot betreft is iedereen het er over eens dat de systemen een groot vraagstuk blijven vormen. Voor het overige zijn teamleden gematigd positief over de aanpak van de pilot. De steun en inzet blijkt hoog. Een van de grootste belemmeringen voor de pilot is volgens de teamleden het gebrek aan tijd en capaciteit. Ook de aanpak van de pilot kan beter. Dat kan volgens de teamleden vooral door samen te veranderen, vraagstukken met elkaar te bespreken en samen op te lossen. Daarnaast worden verschillende tips gegeven voor een betere aanpak van de pilot. Ten slotte geven mensen aan de netwerkpartners nog steeds niet echt te kennen.

### **Box 8.15: Reflecties op context en aanpak**

Het gebrek aan enthousiasme frustreert de coördinatoren behoorlijk. Daarom worden er al vanaf de start van de pilot veel activiteiten ondernomen die zijn bedoeld om de motivatie te stimuleren: de organisatie van een boottochtje, het gezamenlijk uitwisselen van inzichten in hotels op mooie locaties. Ze lijken weinig te werken. Niet alleen in de samenwerking met netwerkpartners maar ook binnen het team wordt geworsteld met vraagstukken rond sturen en loslaten. Tijdsgebrek lijkt er toe te leiden dat coördinatoren grijpen naar sturing als middel om er voor te zorgen dat het project kan worden gerealiseerd. Deze sturing zorgt er tegelijkertijd voor dat het

project relatief moeizaam verloopt. Hoewel in sectoroverleggen wel wordt gewerkt aan kennisuitwisseling vraag ik me af of de indeling in sectoren de uitwisseling van inzichten rond problematiek die de gehele gemeente betreft niet juist lastig maakt. De aanpak reflecteert verschillende veranderstrategieën: machtsstrategieën komen vooral tot uiting in het sturende karakter van de aanpak. Planmatige strategieën worden gereflecteerd door de sterk methodische aanpak met behulp van modellen. Programmatisch veranderen en dialoog vinden plaats door medewerkers te betrekken tijdens teamdagen en in overleggen.

Een ander probleem is de moeizame samenwerking met ondersteunende afdelingen. Het politieteam ziet de afdelingen als ondersteuning van het primair proces. De moeizame samenwerking wordt vanuit dit perspectief geïnterpreteerd als ondersteuning die niet doet wat zij moet doen. Mijn indruk is dat de ondersteunende afdelingen op hun beurt specialistenwerk als hun eigen kernproces zien. Vanuit deze verschillende definities van kerntaken wordt begrijpelijk waarom samenwerken moeizaam verloopt. Ten slotte blijkt dat de coördinatoren ernaar streven om het 'model' zoals dat binnen het team wordt gehanteerd, regionaal geïmplementeerd te krijgen. Als er langzamerhand meer steun komt in het team voor de pilot, beginnen ook teamleden vragen te stellen rondom een eventuele regionale implementatie. Hoewel het politieteam is aangewezen als pilotteam, lijkt het perspectief van de korpsleiding tot dan toe 'laat duizend bloemen bloeien'. Er wordt hooguit geïnvesteerd in de organisatie van regionale en interregionale bijeenkomsten over gebiedsgebonden politiezorg en integrale veiligheid. Daarin kan ieder district en ieder team laten zien waarmee het bezig is. Ik vraag me af of de korpsleiding niet met de pilot beoogde te experimenteren met meer bottom up ontwikkelprocessen en het delen van inzichten in bijeenkomsten. Het wordt me uit de verhalen die rond gaan niet duidelijk. De projectgroepleden daarentegen lijken verontwaardigd over het uitblijven van een keuze door de korpsleiding voor een specifiek model, wellicht vanuit de overtuiging dat het de bedoeling van de pilot was om een regionaal concept uit te werken. Het Politie Onderwijs- en Kenniscentrum heeft ten slotte eveneens een 'model' ontwikkeld dat in opleidingen gebiedsgebonden werken wordt gedoceerd. De reactie van de coördinatoren op dit model en de vrees dat het 'gekozen en opgelegd' zal worden kennende, vraag ik me af hoe andere teams zullen reageren wanneer zij het door de coördinatoren ontwikkelde model als leidend voorgelegd zullen krijgen.

### 8.7.7 Survey feedback en dialoog tweede onderzoek

Voor de terugkoppeling van de resultaten wordt gekozen voor een geheel andere aanpak dan tijdens de eerste afname: er wordt een voorbereidingsgroep in het leven geroepen die meer is geïnccludeerd in de groep medewerkers. Drie agenten, de twee coördinatoren en ikzelf maken deel uit van de groep. De teamchef heeft inmiddels het team verlaten om een ander team te gaan leiden. Een derde coördinator is aangewezen om hem te vervangen. De voorbereidingsgroep bereidt in twee bijeenkomsten een nieuwe teamdag voor. De dag heeft tot doel verder te praten over en te werken aan de vraagstukken waarvoor het team zich nog steeds ziet staan. Om het oplossen van de problemen te vergemakkelijken, streeft de groep er naar ook de districtschef en

de leden van het netwerk voor de bijeenkomst uit te nodigen. We hechten er aan dat teamleden met de districtschef in gesprek kunnen over de vraagstukken en kennis kunnen maken en contacten kunnen leggen met de netwerkpartners. Op deze manier hopen we te komen tot een open gesprek over vraagstukken en oplossingen.

De voorbereidingsgroep begeleidt de dag. Ik neem het voortouw in het bespreken van de resultaten en de rest van de dag zullen we elkaar aanvullen en afwisselen in de begeleiding. We willen ter plekke de agenda door de teamleden laten bepalen nadat de resultaten uit het onderzoek zijn besproken. Na de bespreking van de resultaten vragen we daarom alle teamleden op een post-it te schrijven waar we mee aan de slag moeten vandaag. Tijdens een pauze categoriseren de leden van de voorbereidende groep de post-its in categorieën van dingen die goed gaan en dingen waaraan we moeten werken. Vooral de sfeer in het team en de samenwerking blijken volgens de post-its sterk verbeterd. Hoewel in eerste instantie het opgelegd krijgen van een nieuwe werkwijze het probleem vormde, blijkt inmiddels de probleemervaring te zijn verschoven naar andere vraagstukken. Deze zijn:

- Onduidelijkheid vanuit district en regio over de pilot en de toekomst van het gebiedsgebonden werken: welke plannen heeft de regio, zal er uiteindelijk een leidend model gekozen worden;
- Frustratie rond verplicht gestelde LSOP<sup>29</sup>-opleidingen gebiedsgebonden werken: Teamleden vinden de eigen aanpak beter;
- Vraagstukken rond de recherche en hoe deze meer bij het proces kan worden betrokken;
- Problemen rond de planning: die zou rekening moeten houden met de pilot, met capaciteit, met veiligheidsvraagstukken en met efficiëntie.
- Problemen rond geautomatiseerde systemen: ze ondersteunen de pilot niet en worden weinig flexibel gevonden;
- De samenwerking in het team: allerhande individuele vraagstukken, de roostering en samenwerking met nieuwe mensen, inzichtelijkheid en duidelijkheid van de werkwijze volgens het model en de samenwerking met de stadswachten;
- De samenwerking met en onbekendheid van de netwerkpartners: onduidelijkheid over de rol van de netwerkpartners in het oplossen van vraagstukken en hoe netwerkpartners kunnen ondersteunen.

Na de bespreking van de punten uit de post-its komt de districtschef binnen en ontstaat er een gesprek tussen de teamleden en de districtschef over de vraagstukken in de pilot. Daarna schuiven ook de case manager van de netwerken en de overige netwerkpartners aan. We sluiten af met een gezamenlijke borrel waarin netwerk- en teamleden elkaar nader kunnen leren kennen. Enkele medewerkers merken na afloop op dat er wel veel vragen zijn gesteld aan de districtschef, maar de antwoorden achterwege zijn gebleven.

Een half jaar later blijkt de pilot wederom moeizaam te verlopen. Een van de coördinatoren, evenals enkele teamleden hebben er 'de brui aan gegeven'. De andere coördinator neemt het initiatief tot een doorstart. Een districtschef met regionale verantwoordelijkheid voor het wijkteam op maat, een nieuwe teamleiding, de consul-

---

29 Politie onderwijs- en kenniscentrum

tant en een van de agenten steunen het initiatief en gaan samen in gesprek over de mogelijkheden. Het standpunt luidt dat het werkconcept van het team niet verloren mag gaan. Er wordt een inventarisatie van mogelijkheden gemaakt om te komen tot een procesgestuurde organisatie. Met het werkconcept richt de groep zich niet langer op het teamgebeuren, maar op districtsniveau.

#### **Box 8.16: Methodische reflecties**

Voor de teamdag kiezen we een volstrekt andere aanpak dan tijdens de eerdere teamdagen. De voorbereidingsgroep bestaat niet meer alleen uit projectgroepleden, maar uit drie agenten, de coördinatoren en mijzelf. Door deze samenstelling willen we de groep meer includeren in de medewerkers. De begeleiding van de dag berust niet uitsluitend bij mij, maar bij de leden van de voorbereidingsgroep gezamenlijk. Tijdens de besprekingen in deze groep hebben we regelmatig discussies over sturing en het doel van de bijeenkomsten. Ze bieden directe feedback op het denken en handelen van de groepsleden. De coördinatoren vragen zich af of een open bijeenkomst wel het gewenste resultaat oplevert. Zij geven er de voorkeur aan de agenda als groep zelf te bepalen en buiten de teamdag te werken aan individuele coaching van medewerkers. Een van de medewerkers merkt op dat dan vooral gaat over wat er bij medewerkers niet goed gaat, en niet hoe het in het team gaat, over de processen waarbij iedereen is betrokken. Hij krijgt het gevoel dat de bedoeling is om in de voorbereidingsgroep de problemen te kiezen die volgens óns belangrijk zijn, daar alvast oplossingen voor te gaan bedenken en die te presenteren. Enkele andere leden van de voorbereidingsgroep benadrukken het belang van samen nadenken over de resultaten en het gezamenlijk bepalen van wat belangrijk is en hoe we er mee aan de slag gaan. Na deze discussie en vanuit onze ervaringen met de eerste teamdag kiezen we er voor om de agenda en de te bespreken onderwerpen door de teamleden te laten bepalen. Op deze manier willen we er voor zorgen dat we daadwerkelijk de vraagstukken behandelen waar teamleden tegenaan lopen. Onze indruk is verder dat we niet verder komen in het oplossen van de problemen zonder daar de andere stakeholders bij te betrekken en mogelijkheden te creëren om samen in gesprek te gaan over vraagstukken. Daarom nodigen we ook de districtschef en de leden van het netwerk uit.

De nieuwe aanpak, waarin agenten zelf de terugkoppeling en bespreking van bevindingen voorbereiden en de agenda grotendeels door de teamleden zelf wordt bepaald, geeft me de indruk effectiever te zijn dan de aanpak van het eerste onderzoek. De voorheen relatief sterk expertmatige onderzoeks aanpak is verschoven naar een aanpak waarin feedback, leren en interactie belangrijk zijn. Mijn rol is verschoven van onderzoeker, naar mede-procesbegeleider en gelijkwaardig deelnemer in een interactief proces. Er is tijdens de dag geen sprake meer van overdracht en de projectgroep bepaalt niet wat het meest belangrijk is. Vraagstukken die door teamleden worden ervaren, zijn leidend en teamleden gaan samen op basis van hun probleemervaring met elkaar in gesprek. De evaluatie na afloop is positief. Het team heeft uitgesproken met de pilot verder te willen en samen wordt de richting bepaald. Dat betekent dat problemen rondom overdracht van plannen en delen van enthousiasme minder relevant worden. Zelfs de coördinatoren blijken hoopvol.



Voor het team heeft survey feedback een zekere 'legitimatie' geboden om tijd in te plannen en samen stil te staan bij het proces. Het bood een ingang om bespreekbaar te maken wat er in de afgelopen periode is gebeurd en hoe daar betekenis aan te geven. Ook vormde het een ingang voor gesprek met de districtschef en de netwerkpartners. Daarmee heeft het bijgedragen aan de ontwikkeling van het gebiedsgebonden werken. Toch zijn er verschillende punten waar ik na afloop over twijfel. Een punt van twijfel is dat de ondersteunende afdelingen en de korpsleiding niet in het gesprek zijn betrokken. De districtschef blijft degene waar problemen rond stakeholders worden neergelegd. Hij heeft meer toegang en positiemacht om een oplossing mogelijk te maken, maar tegelijkertijd onvoldoende macht om knopen door te kunnen hakken. Daardoor blijven problemen rond tijd en capaciteit bestaan. Ook blijven gesprekken en uitwisseling van ideeën vooral plaatsvinden binnen het team. Andere stakeholders en de top staan er relatief buiten. Ik vraag me af of survey feedback binnen een relatief klein team de meest voor de hand liggende methodiek is. Het gaat in het team om een relatief klein aantal mensen en gesprekken zijn relatief gemakkelijk op gang te brengen. Wellicht hadden we met andere methodieken om interactie te bewerkstelligen hetzelfde resultaat kunnen bereiken. Een ander vraagstuk is dat verschillende externe stakeholders, waaronder de netwerkpartners, de ondersteunende afdelingen en de korpsleiding, weinig betrokken zijn in het proces. Veel van de problemen hangen samen met het handelen van en de interactie met deze stakeholders. Als we hen in het onderzoek en de feedback hadden betrokken, dan had de survey feedback wellicht een ingang kunnen bieden voor reflectie en interactie tussen alle betrokken stakeholders. Survey feedback had dan wellicht een effectievere rol kunnen spelen in het bespreekbaar maken en oplossen van de vraagstukken. De stand van zaken een half jaar later bevestigt de gedachte dat externe actoren vernieuwing onmogelijk kunnen maken, ookal zijn degen die direct bij verandering betrokken zijn, enthousiast. Hoewel vernieuwing vanuit de basis van de organisatie komt, kan de top een hinderende rol vervullen wanneer direct betrokkenen niet de tijd en capaciteit bij de top vrij kunnen maken die nodig is om het proces tot een succes te maken.

De laatste teamdag werd door iedereen als succesvol ervaren. Het bespreken van inzichten uit interviews en het werken met een onderzoeksgroep waarvan ook medewerkers deel uitmaken heeft geleid tot feedback op het handelen van projectgroepleden. Deze hebben als gevolg daarvan gekozen voor een andere manier van handelen. Tegelijkertijd vraag ik me af of we meer hadden kunnen bereiken door een andere formulering van de onderzoeksopdracht en meer aandacht voor gezamenlijke reflectie op denken en handelen, ook dat van de projectgroep. Opmerkelijk is dat de projectgroep poogt een districtelijk concept maken van het eigen systeem, ondanks de negatieve ervaringen met het opleggen van een nieuwe werkwijze in het eigen team en de verandering in het handelen van de projectgroep naar aanleiding van de bespreking daarvan. Mij boeit de vraag hoe er een districtelijke of wellicht korpsbrede dialoog op gang gebracht zou kunnen worden met als doel het delen van werkwijzen en leerervaringen rond gebiedsgebonden werken en integrale veiligheid en het samen reflecteren op denken, handelen en interacteren.

## 8.8 Verkooporganisatie van laad en lossystemen

Dit onderzoek vindt plaats binnen een businessunit van een organisatie die zich bezig houdt met de productie, verkoop en het onderhoud van laad- en lossystemen. De overkoepelende organisatie is van een eenmansbedrijf uitgegroeid tot een internationale onderneming met een modern productiebedrijf (het moederbedrijf) en zelfstandige verkooporganisaties gevestigd in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland, Zwitserland en Engeland. Elk van de verkooporganisaties bewerkt een eigen marktgebied. Binnen Nederland levert de verkooporganisatie aan in Nederland gevestigde afnemers. Deze afnemers kunnen op hun beurt grensoverschrijdend acteren. De verkooporganisatie bestaat uit twee afdelingen, Technical Services en Sales & Operations. De afdeling Technical Services vervangt, repareert en pleegt onderhoud aan installaties van in Nederland gevestigde bedrijven of afnemers van producten. De afdeling Sales & Operations is verantwoordelijk voor de verkoop en montage van de producten. Elk van de afdelingen wordt aangestuurd door een afdelingsmanager. Er werken in totaal ruim 40 medewerkers.

De organisatie heeft in vrij korte tijd een sterke groei doorgemaakt. Dat stelde eisen aan de inrichting en aansturing van de organisatie. De organisatie werd oorspronkelijk functioneel aangestuurd. Werkzaamheden werden niet gestructureerd gedelegeerd. Service en Sales waren als twee aparte bedrijven actief in de markt. Het gevolg daarvan was een gebrek aan samenwerking, weinig ruimte voor het elkaar versterken en polarisatie. Doordat beslissingsbevoegdheid vooral bij de top van het concern berustte, werden alle samenwerkingsproblemen die hier uit resulteerden bij de top neergelegd. Deze was vaak te druk bezet met operationele bezigheden om de problemen structureel te kunnen aanpakken. Eind 2000 wordt daarom besloten de verkooporganisaties een eenhoofdige leiding te geven en als zelfstandige strategische businessunits te laten functioneren. Een beleidsmakend kader vanuit het moederbedrijf op alle niveaus maakt duidelijk dat elke strategische businessunit een eigen management en doelstellingen zou kennen met een verregaande decentrale structuur.

De businessunit Nederland wordt aangestuurd door een general manager, die samen met de werkvoorbereider, een binnendienst medewerker, een technical service medewerker en een administrateur het managementteam vormt. Doordat de organisatie als strategische businessunit inmiddels zelfstandig en budgetverantwoordelijk is, zijn er meer mogelijkheden om marktgericht en flexibel op te treden. Het managementteam inventariseert het functioneren van de businessunit en constateert dat er op vijf punten verbetering nodig is:

- De marktwerking van de Salesafdeling is nog vrij traditioneel;
- De huidige verkooppraktijken zijn groot en de nadruk ligt op het verkrijgen van de opdracht in plaats van op de gewenste relatiebinding;
- De kwaliteit van producten en van de organisatie hebben aandacht nodig;
- De afdeling Projecten beschikt over twee montageploegen. Uit te voeren projecten worden goed georganiseerd en gepland, maar de montageploegen zijn beperkt ingewerkt en hebben volgens het management aandacht nodig om effectieve strategische slagkracht te ontwikkelen. Bij een toenemende uitvoering van projecten wordt uitgeweken naar onderaannemingen, waarvan de kwaliteit wisselend is. De afdeling streeft naar meer uniforme kwaliteit en kwaliteitseisen bij de realisatie van projecten.

- De afdeling Technical Services heeft eigen budgetverantwoordelijkheid en opereert zelfstandig en zelfsturend. Het team is jong en vrij onervaren, maar opereert slagvaardig en profitgericht. De afdeling koopt onderdelen in bij de moederorganisatie. Dat levert geen logistieke en kwalitatieve schaalvoordelen op, maar er ontstaat een stapeling van marge en kostprijs met als gevaar het ontstaan van prijsverdrijving, hetgeen de afdeling sterk frustrereert.

### 8.8.1 Veranderingen

De businessunit wil zich ontwikkelen naar een professionele flexibele organisatie met een opdrachtgerichte klantenfocus. Ze wenst verdere groei te bereiken en medewerkers aan te trekken en vast te houden. Dat wil zij bereiken door professionalisering van organisatie en personeel, meer aandacht voor medewerkers en voor de kwaliteit van het geleverde werk. Ook is er aandacht nodig voor marketingbewustzijn en marketingbeleid. De beoogde ontwikkelingen worden door het managementteam en twee medewerkers uitgewerkt in een businessplan. Dit ambitieuze plan kent 14 verschillende doelstellingen<sup>30</sup>:

- Absolute productkwaliteit;
- Commercieel vaardige monteurs die 24 uur per dag, 7 dagen per week bereikbaar zijn en gebruik maken van een modern communicatiesysteem om offertes te kunnen uitvoeren;
- Doorgroeimogelijkheden voor monteurs;
- Extra diensten als leaseconstructies en (outsourcing van) administratieve taken rond assurantie en schadeverwerking;
- Een meer concurrentiegericht prijssysteem;
- ISO- en VCA (veiligheids-)certificering;
- Effectievere en gestructureerde acquisitie en een betere positionering onder doelgroepen, meer aandacht voor klantgerichtheid o.a. door de organisatie open te stellen voor klanten;
- Een meer taakgerichte cultuur op basis van pro-activiteit, taakstelling en een projectmatige aanpak;
- Een nieuwe inrichting van de organisatie; integratie van Sales en Services;
- Persoonsgerichte leiding;
- Coaching, scholing en opleiding *'on the job'*;
- Een open managementsysteem en aandacht voor het perspectief van medewerkers;
- Verbetering van de arbeidsomstandigheden en de uitstraling van gebouwen en terreinen;
- Een nieuwe huisvesting waarin Sales, Projecten en Services in één ruimte samenwerken en informatie kunnen uitwisselen.

De veranderingen worden door het businessunit MT, bestaande uit de businessunit manager en enkele leidinggevenden, uitgewerkt in een businessplan. Er wordt geprobeerd medewerkers in de veranderingen te betrekken, door het plan tijdens werkoverleggen aan de medewerkers te presenteren en reacties te vragen. De uitwerking van de veranderingen vindt vooral door het MT plaats. De ISO- en veiligheids-certificering

---

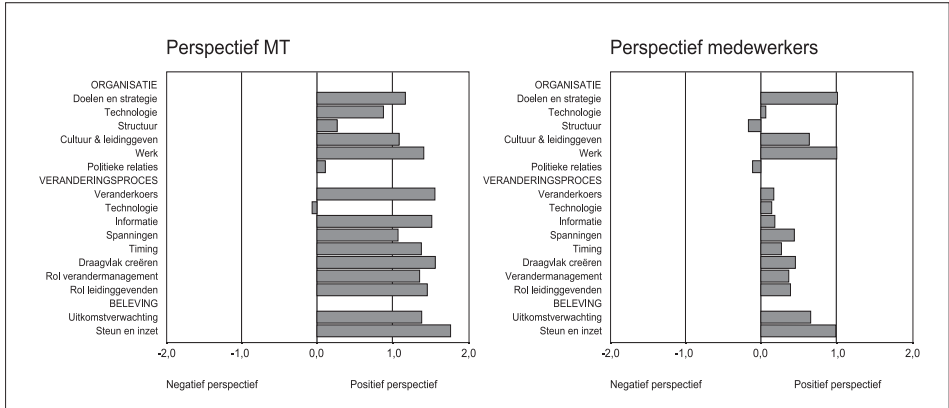
<sup>30</sup> Bron: Businessplan (naam businessunit), 2001

en de realisatie van de nieuwe huisvesting worden al snel in het proces gerealiseerd. Medewerkers werken in de nieuwe huisvesting in een ruimte waardoor communicatie en informatie uitwisseling tussen afdelingen gemakkelijker wordt en gewerkt kan worden aan de organisatiecultuur. De veranderingen verlopen volgens de general manager Nederland voorspoedig, hoewel er vraagstukken leven omtrent de beleving van de medewerkers van de veranderingen en de nieuwe besturingsstructuur, de wijze van leidinggeven en de tevredenheid en professionalisering van de medewerkers. Ook zijn er vraagstukken omtrent de samenwerking met de fabriek en de communicatie met de directie van het moederbedrijf. De vraag ontstaat naar feedback over de beleving van de veranderingen, de aanpak en voortgang van de veranderingen en verbeterpunten. In een eerste gesprek besluiten de general manager en ik om de perspectieven van businessunitleden en directieleden op de veranderingen in kaart te brengen en bespreekbaar te maken.

### **8.8.2 Aanpak van het eerste onderzoeksproces**

In augustus 2002 word ik gevraagd om onderzoek te doen naar de veranderingen binnen de Businessunit Nederland en onder het directieteam van het moederbedrijf. Besloten wordt om de vragenlijst twee maal af te nemen. De tweede afname zal een jaar later plaatsvinden en dient om de voortgang van het proces te monitoren en nieuwe vraagstukken zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om een beeld te krijgen van de context van veranderingen en de vraagstukken, voer ik gesprekken met verschillende organisatieleden. De vragenlijst wordt samen met de general manager Nederland aangepast aan de context binnen de businessunit en vervolgens met een aantal medewerkers doorgenomen en getoetst op duidelijkheid en bruikbaarheid. De eerste afname van de vragenlijst vindt plaats onder de leden van de businessunit, het managementteam en de directie van het moederbedrijf. Ook worden er lijsten uitgezet bij een subcontractor. Alle lijsten worden persoonlijk uitgedeeld door de onderzoeker en/of de general manager en in gesloten envelop weer ingeleverd. Ter ondersteuning worden er gesprekken gehouden met medewerkers uit verschillende afdelingen. In totaal vullen bij de eerste afname 44 van de 45 businessunit leden de vragenlijsten in, een respons van bijna 100 procent. Ook de subcontractor is met een respons van 83 procent goed vertegenwoordigd.

### 8.8.3 Perspectieven eerste onderzoek



**Figuur 8.8:** Perspectieven verkooporganisatie laad- en lossystemen eerste onderzoek

Figuur 8.8 laat duidelijke verschillen tussen het perspectief van het MT en dat van de medewerkers zien, hoewel beide een positief perspectief hebben op de organisatie en het veranderproces. Het managementteam blijkt structureel positiever te zijn dan de medewerkers. De medewerkers (rechter afbeelding) blijken bekend met de doelen en missie van de businessunit en staan hier ook achter. Er is ontevredenheid over de ondersteuning en de complexiteit van het technologische systeem. Over de beschikbaarheid van overige technologische middelen blijken medewerkers beter te spreken. De cultuur in de businessunit wordt positief wordt beleefd, hoewel de samenwerking tussen de verkooporganisaties en het moederbedrijf niet optimaal verloopt. De relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers wordt eveneens als redelijk tot goed geëvalueerd. Hoewel de veranderplannen erop zijn gericht te streven naar meer professionalisering, initiatief en zelfstandigheid van medewerkers, is er sprake van een wat strakke structuur. Er zijn veel regels en procedures die bij de werkuitsvoering in acht genomen moeten worden. Medewerkers ervaren vrij weinig vrijheid in de manier waarop zij hun werk uitvoeren. Relatief vaak beslist het management over de werkuitsvoering. De communicatie over de besluitvorming wordt als redelijk goed ervaren. Desondanks zijn medewerkers over het algemeen positief over het werk. Wel blijkt dat er werkdruk wordt ervaren. Er is enigszins sprake van politiek gedrag, gerichtheid op eigen belangen en concurrentie die vooral tot uiting komt in de relatie met het moederbedrijf. Afdelingen, zowel binnen de businessunit als binnen de gehele organisatie, blijken vooral gericht op de eigen belangen.

De meningen van medewerkers over veranderingen zijn matig tot gematigd positief. Medewerkers hebben matig inzicht in de achterliggende bedoeling en de koers van de veranderingen. Over de capaciteit en kennis op technologisch gebied, de afstemming over technologische veranderingen en de toekomstvisie over technologie zijn zij noch tevreden, noch ontevreden. Er wordt enige, hoewel weinig informatie gegeven over veranderingen. De veranderingen roepen relatief weinig spanningen op bij mensen en worden niet al te snel en onoverzichtelijk gerealiseerd. Men vindt dat er enig draagvlak

voor de veranderingen is gecreëerd. De begeleidende rol van het managementteam wordt licht positief beoordeeld, evenals de begeleidende rol van de leidinggevenden. De uitkomstverwachting is positief en medewerkers zijn bereid om zich in te zetten om van de veranderingen een succes te maken.

Het perspectief van het managementteam blijkt op alle fronten positiever (linker afbeelding). Het MT is erg positief over de organisatie, hoewel ook zij een gematigder perspectief heeft op de structuur en de politieke relaties. Ook over de veranderingen is het MT erg positief. In tegenstelling tot de medewerkers heeft het MT een helder beeld van de veranderkoers. MT-leden weten waar ze naar toe willen en zijn tevreden over de eigen aanpak en rollen. Veranderingen roepen geen spanningen op en de timing van de veranderingen wordt positief geëvalueerd. Er wordt volgens het MT veel informatie gegeven over veranderingen en er is ruime aandacht voor het creëren van draagvlak onder medewerkers. Problemen worden ervaren met de invoering en het functioneren van een nieuw technologisch systeem. De uitkomstverwachting is hoog en de steun en inzet voor veranderingen groot. Het perspectief van de holdingdirectie op het verloop van veranderingen in de gehele organisatie (niet afgebeeld) is eveneens positief.

#### **Box 8.17: Reflecties op context en aanpak**

De van oorsprong functioneel aangestuurde organisatie werd gekenmerkt door een relatief strakke structuur en positionering van beslissingsbevoegdheden bij de top. Een nieuwe businessunit manager beoogt de status quo ter discussie te stellen en heeft ambitieuze plannen. Het businessunit managementteam wil van de strakke sturing af en wenst meer aandacht en ruimte te creëren voor zichzelf en voor medewerkers. Tegelijkertijd suggereert het businessplan ontevredenheid met het huidige functioneren. Het dienstverlenende karakter van de organisatie, het positieve perspectief van organisatieleden op de doelen, het werk en de cultuur en het leidinggeven, de kleine omvang, en de nadruk op een meer soepele structuur en ruimte voor autonomie en samenwerking suggereren een adhocratische organisatie. Medewerkers van de verschillende afdelingen ervaren onderling politiek gedrag, invloedsoefening en spanningen, maar geven aan dat hier vooral sprake van is in de relatie met de fabriek en de directie van het moederbedrijf. Hoewel het veranderproces ambitieuze doelen kent, is de aanpak kleinschalig. Het initiatief tot veranderingen ligt bij het businessunit MT en daarmee in verhouding relatief laag in de organisatie. De nadruk ligt op ontwikkeling en ruimte creëren. Dit bevestigt het beeld van een adhocratische organisatie.

De medewerkers geven aan de noodzaak van de doelen minder te herkennen dan het MT, maar staan er desondanks relatief positief tegenover. Zij geven echter aan weinig van de veranderingen te ervaren. Het werken aan veranderingen blijkt sterk voorbehouden aan het managementteam. De gehanteerde veranderstrategie combineert planmatig veranderen middels het schrijven van een businessplan met onderhandeling, programmatische strategieën en enige aandacht voor dialoog. Hoewel het proces nog in het beginstadium staat, roept de aanpak ervan onder medewerkers de nodige vragen op. Twee medewerkers worden betrokken in het schrijven van het businessplan. Andere medewerkers zijn weinig geïnccludeerd in de aanpak en praten weinig mee over het proces. Vooral in het begin van het project lijkt er sprake van een scheiding tussen denken en doen en van overdracht van plannen. Het gevolg is onduidelijkheid onder

medewerkers over de aangekondigde veranderingen: 'we weten er eigenlijk erg weinig over. Het is wel gepresenteerd, het is allemaal wel besproken en we horen er ook wel wat over, maar wat het nu in de praktijk voor ons betekent is ons niet helemaal duidelijk. Ik weet niet hoe het allemaal uitgevoerd gaat worden'.

Leden van verschillende businessunit managementteams hebben het gevoel dat MT's door het moederbedrijf worden gezien als een werkoverleg van afdelingshoofden. Het managementteam van de Businessunit Nederland ervaart de samenwerking met de directie van het moederbedrijf en met de fabriek als moeizaam. Ze ervaart een sterke betrokkenheid en bemoeienis vanuit het moederbedrijf, en ziet deze invloed als te sterk sturend en beperkend in het handelen en bij het streven naar een slagvaardiger opereren. Sales en Services blijken elkaar te 'beconcurreren', waar de ene afdeling verlies lijdt, maakte de ander winst. De directie van het moederbedrijf blijkt de angst te hebben dat de 'cash generator' van de businessunit, de afdeling Services, de dupe zal gaan worden van de integratie van Sales en Services. De monteurs klagen over de wijze van reageren door de fabriek op doorgegeven productfouten. Ook prijsverdriving en een inkoopverplichting leveren de nodige frustraties op. Het bespreekbaar maken van de problemen en daarmee het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen verloopt moeizaam en veroorzaakt frustraties en spanningen. Ook tussen verschillende afdelingen binnen de businessunit verloopt samenwerking en uitwisseling van informatie over en weer moeizaam. Desondanks is de veranderconfiguratie innovatief. Vanwege de sterk sturende bemoeienis van de directie van het moederbedrijf werkt het managementteam de plannen in relatieve isolatie uit. Het MT wil een goed plan bij de directie neerzetten om daarmee de top te overtuigen van de ideeën, goedkeuring te krijgen en ruimte te creëren voor de realisatie. In de praktijk blijken bij de directie echter andere ideeën te leven. Dat maakt het moeilijk om de nodige ruimte te creëren waar het de plannen betreft die zijn gericht op verdere produktontwikkeling en verbetering. Ik vraag me af of dat voorkomen had kunnen worden door de directie te includeren in de plannen.

#### 8.8.4 Survey feedback en dialoog eerste onderzoek

De resultaten van de eerste afname worden besproken tijdens gezamenlijke bijeenkomsten. Er wordt een bijeenkomst georganiseerd met al het personeel met uitzondering van de servicemonteurs en enkele buitendienstmedewerkers die niet bij de bijeenkomst aanwezig kunnen zijn. Om de resultaten met de servicemonteurs te bespreken wordt er aangesloten bij een al geplande servicebijeenkomst waaraan alle servicemonteurs deelnemen. De reden daarvoor is dat het moeilijk is alle monteurs bij elkaar te krijgen vanwege de verstoring van het primaire proces en de dienstverlening die in heel Nederland plaatsvindt. Ten slotte wordt er een aparte bijeenkomst georganiseerd met de directie van het moederbedrijf, waarbij ook de businessunit manager aanwezig is. Elk van de bijeenkomsten wordt samen met de businessunit manager voorbereid. In de bijeenkomsten staan drie vragen centraal: zijn de resultaten herkenbaar, kunnen we begrijpen waarom dit gebeurt en hoe kunnen we er iets aan doen.

De bespreking met de binnendienstmedewerkers, Sales, Projects en de montagemonteurs verloopt moeizaam. Iedereen kijkt wat onwennig. Het gesprek komt

moeizaam op gang en vooral de jonge montagemonteurs lijken weinig gewend om in de groep een gesprek aan te gaan en hun mening te geven. De servicemonteurs blijken mondiger. Er is maar weinig aanleiding nodig om hun vraagstukken aan de orde te brengen. Ik vat de inzichten uit de gesprekken en de gedachten voor verbetering samen in een overzicht. Dit wordt vervolgens binnen de businessunit gebruikt om te werken aan verbetering. Zo blijkt dat de grote lijnen van veranderingen wel enigszins bekend zijn, maar medewerkers nog niet duidelijk is wat er gaat gebeuren en wat dat voor hen betekent. Er bestaat het idee dat het veranderproces erg langzaam verloopt. De reden daarvoor is een hoge werkdruk en een tekort aan mensen om veranderingen echt goed op te pakken. Met betrekking tot de integratie van Sales en Services moet er gewacht worden op de goedkeuring van het businessplan door de directie. Ook dat veroorzaakt een deel van de vertraging. Onder medewerkers is veel onduidelijkheid over wat de integratie precies gaat betekenen. Er wordt door sommigen geklaagd dat het management weinig openheid van zaken geeft en 'je als medewerker zo weinig mogelijk mag weten'. De communicatie en informatie-uitwisseling tussen de afdelingen Sales en Services verloopt moeizaam en heeft aandacht nodig. Dat heeft soms als gevolg dat klanten onnodig heen en weer gestuurd worden. Er wordt geklaagd dat er 'in hokjes' wordt gewerkt waardoor miscommunicatie ontstaat. Ook wordt er geklaagd dat de general manager van de businessunit zich afzondert in zijn kamer en daardoor niet weet wat er in het bedrijf gebeurt. Ten slotte veroorzaken product- en leveringsfouten door de fabriek frustratie. Productfouten worden door de monteurs doorgegeven aan het management, maar zij weten niet of er met klachten iets wordt gedaan. Frustrerend voor monteurs is dat zij verantwoording moeten afleggen bij de klant. Het gevolg is dat het handelen van met name de fabriek, maar ook het management sterk wordt bekritiseerd.

Na de eerste afname van de vragenlijst worden er verschillende activiteiten ondernomen. De overlegvormen worden aangepast. Er wordt een management-tussenoverleg ingevoerd waar beslissingen vanuit het MT worden besproken. Een van de salesmedewerkers is salesmanager geworden en neemt een deel van de rol van de businessunit manager over in het salesoverleg. De businessunit manager vertelt er expliciet op te letten dat zijn deur open staat wanneer hij niet in gesprek is en loopt regelmatig rond. Ook wordt er minder gestuurd en meer 'gevraagd'. MT leden proberen iedereen aan te spreken op kritische houding en creativiteit. Over de invoering van de 24-uursdienst, een van de punten uit de bespreking met de monteurs, wordt onderhandeld met monteurs er wordt samen gewerkt aan een oplossing. Er is nog steeds sprake van wij-zij tegenstellingen tussen Service en Sales, maar ook hieraan wordt gewerkt door over en weer vragen te stellen, feedback te geven en initiatieven te nemen. De businessunit manager geeft aan meer feedback te krijgen van medewerkers over zijn neiging tot overtuigen en zich daardoor anders te zijn gaan opstellen in overleggen. Hij neemt regelmatig een stap terug en laat medewerkers zelf oplossingen voor vraagstukken aandragen. Wel leidt dat soms tot een clash en de businessunit manager vraagt zich af of mensen het wellicht minder prettig vinden om op deze manier te werken. De winstcijfers zijn aan de medewerkers bekend gemaakt en dat heeft geleid tot toeslagen. Mensen vonden echter meer verdiend te hebben, waardoor discussie ontstond en twijfel bij het MT over hoe verstandig het was om winstcijfers met medewerkers te bespreken. In de relatie met de het moederbedrijf is nog weinig veranderd. Er wordt wel geprobeerd



discussie te voeren en er wordt gesproken over oplossingen, maar concreet komt er nog weinig van de grond.

#### **Box 8.18: Methodische reflecties**

De bevindingen worden met alle medewerkers besproken en dat levert verschillende punten op om aan te werken. Voor het managementteam zijn de inzichten aanleiding tot reflectie op het eigen handelen. Er wordt gewerkt aan de samenwerkingsproblematiek tussen afdelingen door vraagstukken in communiceren en afstemmen bespreekbaar te maken. Aan de andere kant heeft de bespreking van de bevindingen met de monteurs apart plaatsgevonden, waardoor medewerkers geen inzicht hebben kunnen krijgen in elkaars perspectief en er niet gezamenlijk is nagedacht over vraagstukken en oplossingen. Het onderzoekswerk en de begeleiding van de survey feedback doe ik grotendeels zelf, met hulp van de businessunit manager. Hoewel we proberen de medewerkers te betrekken in de interpretatie van de bevindingen, sluiten de bevindingen onvoldoende aan bij de belevingswereld van medewerkers. Het gesprek verloopt daardoor wat moeizaam en blijft hangen in problemen. Het lijkt alsof mensen er afkerig van zijn om met elkaar te overleggen of naar elkaar toe te stappen. Het gevolg is dat mensen ertoe geneigd zijn de oplossing voor vraagstukken te zoeken in systemen en meer informatie overdracht. Er wordt steeds teruggegrepen op problemen, en soms ontkend dat er een probleem is. Van enkele medewerkers begrijp ik dat ook meespeelt dat zij de bevindingen moeilijk te begrijpen vonden: te 'academisch'. Het probleem is dat ik *mijn* resultaten sta te presenteren, en daar voor een deel mijn interpretaties aan verbind. Medewerkers maken te weinig deel uit van onderzoek en interpretatie. Dit inzicht is aanleiding tot reflectie op de onderzoeksmethodiek en tot een bezinning op de aanpak. We besluiten voor het tweede onderzoek te zoeken naar een interactieve en participatieve aanpak van zowel het onderzoek als de organisatie van feedback en de interpretatie van bevindingen. De general manager wil graag feedback op zijn handelen van medewerkers en besluit daarom gesprekken binnen de businessunit op gang te brengen. Ook besluiten we om regelmatig bij elkaar te komen en samen te reflecteren op het veranderproces en het handelen van het managementteam.

### **8.8.5 Aanpak van het onderzoeksproces een jaar later**

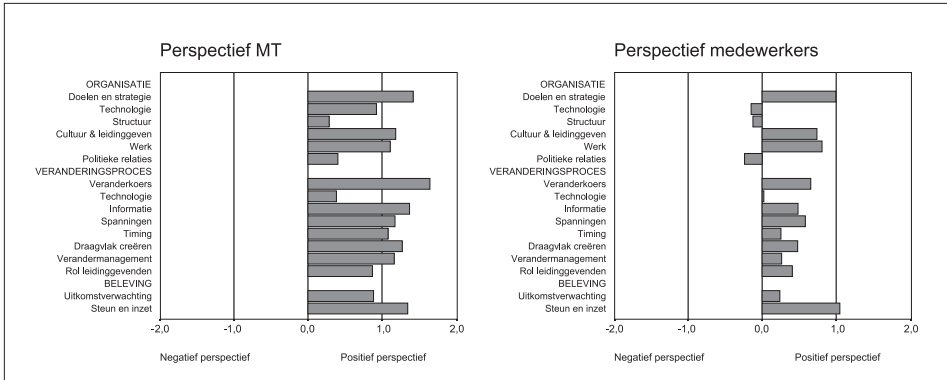
Na een jaar besluiten we een tweede afname van de vragenlijst en de survey feedback te organiseren. De reden daarvoor is dat verschillende organisatieleden in gesprekken hebben aangegeven dat het veranderproces op verschillende punten nog niet het beoogde resultaat heeft opgeleverd. In gesprekken vertellen medewerkers dat het vorige onderzoek aanleiding was tot gesprekken over de onderlinge samenwerking en communicatie. Daarover is verschillende keren gesproken en veel mensen geven aan dat er duidelijke verbetering is. Aan de andere kant is er sprake van ontevredenheid op verschillende punten:

- De samenwerking tussen afdelingen verloopt zo nu en dan nog steeds moeizaam. Afdelingen zijn van elkaar afhankelijk in het werk en fouten die anderen maken, zaken die blijven liggen en op de lange baan geschoven worden leiden tot irritatie onderling;

- Het werk en de klantbediening kunnen professioneler;
- Hoewel een van de leidinggevend en aangeeft dat er veel aandacht is voor medewerkers en veranderingen ‘van medewerkers zijn’, geven medewerkers aan dat er weinig inzicht is in de veranderingen van het afgelopen jaar;
- Leidinggevend en geven aan er naar te streven medewerkers te begeleiden om een denkstap te maken en te leren. De medewerkers ervaren dit als overdracht van het gedachtenpatroon van leidinggevend en vinden dat er te weinig naar hen wordt geluisterd. Een van hen merkt op dat medewerkers als gevolg daarvan ‘tegen gaan werken’;
- Vooral onder de groep monteurs is onvrede. Zij klagen over middelen, gebrek aan uitdaging in het werk, gebrek aan groeimogelijkheden, opleidingen, reiskosten, verkeerde bestellingen en miscommunicatie. Ze vinden dat problemen niet opgelost worden en zeggen dat er mensen vertrekken uit ontevredenheid die niet bespreekbaar gemaakt zou mogen worden;
- De spanning tussen de businessunit en de directie van het moederbedrijf blijft. De directie van het moederbedrijf blijkt niet alle punten in het businessplan acceptabel te vinden. Het businessunit MT heeft het plan moeten aanpassen en daarmee volgens MT-leden ‘concessies moeten doen’. Managementleden en medewerkers binnen de businessunit hebben het gevoel dat de fabriek en directie door hen aangedragen verbeterpunten ervaren als een aanval. Ze vinden dat ze problemen moeilijk bespreekbaar kunnen maken.

Ik bespreek de inzichten met de general manager, die schrikt van de ervaringen van medewerkers rond sturing en de ontevredenheid. Samen reflecteren we op het proces en de inzichten en denken we na over de vraagstukken en over de sturing die de medewerkers ervaren. Het lijkt ons goed om voor het tweede onderzoek te kiezen voor een nieuwe, interactieve aanpak. In overleg met alle medewerkers roepen we een onderzoeks- en terugkoppelingsgroep in het leven bestaande uit mensen die graag met het onderzoek aan de slag willen en er tijd voor vrij kunnen en willen maken. Deze bestaat uit twee servicemonteurs, een montagemonteur, de secretaresse, een medewerker Service binnendienst en een medewerker Sales binnendienst. De businessunit manager zelf neemt geen deel aan de voorbereidende werkzaamheden maar verschaft alle randvoorwaarden die de groepsleden vragen om de terugkoppeling tot een succes te maken. We stemmen regelmatig af. De groep bereidt het onderzoek voor en bespreekt en vereenvoudigt de vragenlijst. De lijsten worden vervolgens uitgezet onder alle leden van de businessunit. Ook leden van de directie van het moederbedrijf worden gevraagd de lijst in te vullen. Ook nu is de respons bijna 100 procent. De subcontractor neemt geen deel aan de tweede afname.

## 8.8.6 Perspectieven afname



**Figuur 8.9:** Perspectieven verkooporganisatie afname II

De resultaten van de tweede afname blijken gemiddeld genomen sterk overeen te komen met de resultaten van de eerste afname: over het algemeen zijn de resultaten gematigd positief. Wel is er nog steeds eenzelfde verschil in perspectief tussen het MT en de medewerkers, hoewel het perspectief van het MT iets gematigder is dan het jaar er voor. De communicatie en samenwerking tussen afdelingen blijkt verbeterd, maar er is nog steeds sprake van gerichtheid op eigenbelangen. Het perspectief op de veranderkoers en -doelen is positiever dan een jaar geleden, de doelen van de veranderingen blijken duidelijker en mensen onderschrijven de noodzaak ervan meer. Er wordt meer informatie gegeven over veranderingen. Minder tevreden zijn mensen over de timing van veranderingen, de rol van de leidinggevenden en de rol van het veranderteam. De uitkomstverwachting van veranderingen is lager geworden.

### Box 8.19: Reflecties op context en aanpak

Naar aanleiding van de door de medewerkers naar voren gebrachte vraagstukken over sturing wisselen de businessunit manager en ik gedachten uit over de betekenis daarvan voor organiseren en veranderen. De businessunit manager vertelt het vraagstuk rond sturing als lastig dilemma te ervaren. 'Als manager word je betaald voor sturen en gedragsbeïnvloeding, opgelegd vanuit de gedachtenwereld van de bedrijfscultuur. Je wordt gekozen op de sturingskwaliteiten die je denkt te hebben'. Een soort vicieuze cirkel ervaart hij in de strijdigheid tussen zijn 'eigen klachten over de pogingen van de directie hem te 'conformereren' aan hun gedachtenwereld', terwijl hij anderen op zijn beurt probeert te conformeren aan zijn 'eigen gedachtenwereld'. De feedback van de medewerkers is aanleiding tot reflectie op het eigen handelen en de manier waarop de veranderingen worden aangepakt. Waar het handelen van het MT er vooral op was gericht te zorgen dat 'medewerkers het leren', komt er meer aandacht voor het eigen handelen en leren. De businessunit manager vertelt vaker feedback te vragen op zijn eigen handelen. Er wordt meer samen met medewerkers tijdens overleggen

nagedacht over de manier van organiseren, veranderen, problemen en ieders aandeel daarin. Deze uit zich ook in de manier waarop we het tweede onderzoek organiseren, volgens een interactieve aanpak. Medewerkers beamen dat er gesprekken worden georganiseerd waarin gesproken wordt over sturing en samenwerking. Zij vinden dat in eerste instantie wat vreemd.

Hoewel er in de profielen weinig lijkt te zijn veranderd, laat nadere oriëntatie op de data zien dat er verschillen tussen afdelingen zijn ontstaan. Zo blijken leden van de afdeling Sales veel positiever over de aanpak van de veranderingen dan een jaar eerder. In gesprek zeggen zij inmiddels samen met het MT in het veranderteam samen te werken aan het businessplan. Het jaar daarvoor daarentegen waren zij niet direct bij de veranderingen betrokken. De leden van Projects zijn minder positief over de aanpak van de veranderingen, negatief over de timing en over de rol van het veranderteam. Zij blijken geen deel meer uit te maken van het veranderteam, dit in tegenstelling tot het jaar daarvoor. Meedenken in veranderingen hangt met andere woorden direct samen met een positief perspectief op veranderingen. De service monteurs blijken negatiever te zijn geworden over zowel de businessunit als organisatie als over de aanpak van de veranderingen. Ze zeggen dat irritaties over de dagelijkse gang van zaken daar de oorzaak van zijn. Men stoort dat allerlei problemen die zij tegenkomen in het werk en bespreekbaar maken met het management, niet opgelost worden. Medewerkers zijn kritischer geworden over de uitkomst van de veranderingen: alle afdelingen blijken minder hoge verwachtingen te hebben van wat veranderingen hen gaan opleveren. Desondanks is de steun en inzet nog steeds overal hoog, behalve bij de afdeling Montage. De meeste medewerkers willen meedenken met en meehelpen aan de veranderingen.

### 8.8.7 Survey feedback en dialoog tweede onderzoek

De onderzoeksgroep organiseert een gezamenlijke conferentie met buffet om de resultaten en vraagstukken samen te bespreken. Het primaire proces wordt daartoe een deel van de dag stilgezet. Alle businessleden worden daarvoor uitgenodigd en bijna iedereen neemt deel. De resultaten worden om beurten door de leden van het onderzoeksgroep met de hele groep besproken. Een aantal groepsleden en ikzelf hebben de rol van procesbegeleider. We wisselen elkaar daarbij steeds af. Ons doel is om de vraagstukken die er bestaan tussen afdelingen en tussen medewerkers en MT-leden bespreekbaar te maken en samen na te denken over oplossingen. Om de bespreking te verlevendigen en het gesprek concreet te maken formuleren de leden van de onderzoeksgroep voorbeelden uit de dagelijkse praktijk voor bij elk opvallend onderzoeksresultaat. Het gaat daarbij om herkenbare problemen en frustraties waarmee medewerkers rondlopen en die zij graag bespreekbaar willen maken en samen met de groep willen oplossen (Box 8.20).

### **Box 8.20: Enkele praktijkvoorbeelden ingebracht door de onderzoeksgroep-leden**

Mensen zijn veel met hun eigen werkomgeving bezig en vergeten soms dat wat je doet consequenties voor anderen heeft. Dat leidt vaak tot strubbelingen onderling.

1. Je krijgt als servicemonteur alle klachten van klanten over je heen, die koppel je terug aan de binnendienst of leidinggevend. Je hoort niets terug en er verandert niets (of niet zo snel). De klant blijft klagen en je wordt geïrriteerd. Je weet niet waarom het probleem niet wordt opgelost en gaat een mening of vooroordeel over de ander vormen. Dat roept weer irritatie op bij de ander, en samenwerken gaat niet lekker meer.
2. Spullen die goed worden besteld, worden verkeerd geleverd. De binnendienst weet dat niet. De fabriek beweert dat het niet zo is. De monteur voelt zich voor aap staan en mag het goedpraten bij klanten. Monteurs raken geïrriteerd op de binnendienst en de leidinggevend. Daardoor loopt de samenwerking weer minder goed.
3. Monteurs die de hoogste omzetten draaien, krijgen straks daarvoor een prestatiebeloning. Dat geeft monteurs het gevoel dat ze hun best niet goed doen, niet gewaardeerd worden en met een cadeau verleid moeten worden om toch hun best te doen. Dat geeft een gevoel dat er weinig vertrouwen in monteurs is. Mensen gaan naar elkaar kijken, er ontstaat misschien afgunst, concurrentie onderling en er ontstaat het gevoel dat mensen meer gericht worden op eigen belangen en competitie. Dat komt de sfeer niet ten goede. Leidinggevend hebben het waarschijnlijk goed bedoeld, maar 't wordt niet zo opgevat. Het geeft ook het gevoel dat er iets voor monteurs bedacht is, vanuit het perspectief van leidinggevend.
4. Mensen hebben vaak het gevoel dat er met hun suggesties en ideeën weinig wordt gedaan. Bijvoorbeeld als het gaat om samen dingen ondernemen, of om problemen waar ze tegenaan lopen. Mensen gaan vervolgens zelf hun conclusies daarover trekken die misschien helemaal niet kloppen, maar wel bepalen hoe er met elkaar om wordt gegaan.
5. Het MT is door de vergadercultuur weinig aanspreekbaar. Voor bepaalde dingen moet de leidinggevende de doorslag geven, maar als er echt iets belangrijks is, is het moeilijk om een MT lid uit vergadering te halen. Dat leidt tot frustratie bij Montage, Service monteurs en Projects en beïnvloedt weer de samenwerking.

De gekozen praktijkvoorbeelden blijken een stimulans tot gesprek. Na elk van de voorbeelden wordt de groep gevraagd of ze het voorbeeld herkennen en er misschien een ander perspectief op hebben. Daarna onderzoeken we samen waarom het probleem ontstaat, wat mensen doen om het probleem op te roepen, welke achterliggende gedachten ervoor zorgen dat het probleem ontstaat en in stand gehouden wordt en welke gedachten er zijn voor oplossingen. Na de bespreking van de resultaten gaan de mensen in groepjes uiteen om verder na te denken over vraagstukken en oplossingen. De onderzoeksgroepleden geven ze daartoe twee vragen mee:

- Probeer te begrijpen en verklaren: Wat is er aan de hand, wat is mijn aandeel in dit vraagstuk als leidinggevende of medewerker? Hoe komt dat, kan het ook anders? Of, bij positieve onderwerpen: hoe komt het dat dit goed gaat, wat kunnen we daarvan leren voor andere vraagstukken?

- Probeer het vraagstuk uit te werken: Hoe kunnen we hier mee omgaan? Welke ideeën / voorstellen heb jij voor verbeteracties en welke afspraken zou je met elkaar moeten maken?

Elke groep koppelt de bevindingen terug en er volgt een gesprek over vraagstukken en oplossingen. Hoewel af en toe de gemoederen oplopen, neemt bijna iedereen aan het gesprek deel.

Een van de vraagstukken die uit de conferentie naar voren komen, blijkt nog steeds de samenwerking met het moederbedrijf te zijn. Medewerkers zeggen bijvoorbeeld met de fabriek om tafel te willen om de problemen die zij in het werk ondervinden te bespreken en te werken aan oplossingen. Naar aanleiding van de bevindingen tijdens de conferentie ontwikkel ik een *causal loop* diagram, daarbij ondersteund door de businessunit manager en enkele medewerkers. Dit diagram willen we bespreekbaar maken met de leden van de directie van het moederbedrijf. Het doel is te laten zien hoe bepaalde vraagstukken waar mensen in de organisatie al lang tegenaan lopen, verbonden zijn met het handelen van elk van de betrokken organisaties en groepen: de verkooporganisaties, de fabriek, de directie, de managers en de medewerkers. We willen bereiken dat er onder directieleden begrip en overeenstemming ontstaat over wat er aan de hand is. Ons doel is daarmee ruimte te creëren voor de vraag 'hoe kunnen we dit gaan oplossen'.

Enige tijd na de afronding van het onderzoek blijkt dat onder druk van de economie, waardoor de winstgevendheid binnen het bedrijf moeilijker is, het veranderproces vastdraait. De directie blijkt daar sterk de hand in te hebben en voert een sterk beperkend en bezuinigend beleid. In het perspectief van de general manager betekent dit beleid dat het bedrijf speelbal blijft van marktontwikkelingen, waar juist ruimte voor ontwikkeling en onderscheiden van de concurrent nodig is. Bedrijfsresultaten zijn volgens hem een resultante van de dingen die in het proces goed gaan. Dat betekent dat een bedrijf zich beleidsmatig zou moeten richten op veiligheid, kwaliteit, tevredenheid en effectiviteit. Winsten en efficiëntie komen dan later in de rangorde.

Het beleid blijkt ook op medewerkers de nodige uitwerking te hebben: medewerkers zijn minder gemotiveerd en enkele medewerkers hebben inmiddels ontslag genomen. Ook de general manager zelf overweegt uit te zien naar een andere functie. Hij twijfelt sterk aan de juistheid van een dergelijke beslissing en heeft het gevoel afbreuk te doen aan zijn doorzettingsvermogen. Tegelijkertijd is zijn frustratie over de aanpak van de directie groot. Pogingen om de problemen bespreekbaar te maken, leveren weinig op. Als general manager zou hij zich moeten richten op de primaire processen, het verkopen, afhandelen en zorgen voor hogere winsten in plaats van zich te bemoeien met het 'randgebeuren'. Mogelijkheden voor discussie over de verschillende inzichten zijn er niet.

### **Box 8.21: Methodische reflecties**

De nieuwe interactieve aanpak van het onderzoek en de organisatie van de conferentie verlopen goed. De voorbereidende groep bestaat uit medewerkers uit elk van de verschillende disciplines en daarmee hebben we gegarandeerd dat we vanuit meerdere perspectieven naar vraagstukken kijken. De insteek van de medewerkers is heel prak-

tisch, waardoor ook de conferentie eenzelfde praktische insteek krijgt. Het format dat we hebben gekozen, blijkt iedereen aan te spreken doordat we dicht bij de praktijk van alledag blijven. Niemand merkt nog op dat de terugkoppeling abstract is en er wordt uitgebreid gediscussieerd. Verschillende mensen merken naderhand op dat 'we dit veel eerder hadden moeten doen'. Hoewel er bepaalde vraagstukken worden uitgesproken, merk ik dat een deel van de vraagstukken niet op te lossen is zonder er de andere stakeholders, de directie, de fabriek bij te betrekken. Ook verschillende medewerkers stellen voor 'dit ook met het moederbedrijf te gaan doen'. De general manager en ik trekken de stoute schoenen aan en besluiten de problemen nog eens aan te kaarten in een gesprek met de directie. Ons doel is te komen tot een dialoog tussen alle betrokkenen waarin vraagstukken onderzocht kunnen worden en nagedacht kan worden over ieders denken en handelen en de relatie daarvan met het ontstaan en de instandhouding van problemen.

Dat gesprek blijkt veel moeizamer te verlopen dan we van tevoren hadden verwacht. De interpretatie van de directie lijkt dat de oorsprong van het probleem bij de businessunit ligt. Hoewel directieleden meermaals het belang benadrukken van het 'zoeken bij jezelf' als het gaat om vraagstukken, lijken ze daarmee eerder te doelen op de businessunit manager en -medewerkers dan op het handelen van de gehele holding. Een gezamenlijk gesprek over ieders aandeel in de vraagstukken, waaronder dat van de directie, en het bespreekbaar krijgen en oplossen van problemen krijgen we niet van de grond. De frustratie van de businessunit manager en het MT over de leemlaag tussen businessunit en holdingdirectie is groot. De klachten vanuit medewerkers noodzaken de manager ertoe keer op keer de problemen binnen de directie aan de orde te stellen. Maar hoewel in zijn perspectief de oplossing zou moeten liggen in het samen bespreken van en werken aan oplossingen en uitwisselen van ieders belangen en inzichten, blijft de houding van de holdingdirectie ontwijkend, sturend en verandert er weinig.

Het tweede onderzoek is op verschillende vlakken beter gegaan dan het eerste. Het onderzoeksproces is gezamenlijk aangepakt door medewerkers en mijzelf als onderzoeker. Samen hebben we nagedacht over de bevindingen en over de manier waarop we deze bespreekbaar maken met alle leden van de businessunit. Door met voorbeelden te werken hebben we er voor gezorgd dat de bevindingen aansluiten bij de belevingswereld van medewerkers en niet meer als 'academisch' worden ervaren. De begeleiding van de dag hebben we afgewisseld. Het gesprek verliep niet moeizaam meer, iedereen werd in gesprek betrokken, relevante vraagstukken zijn besproken en er is nagedacht over oplossingen. De reacties naderhand zijn positief. Desondanks vraag ik me na afloop van de bijeenkomst verschillende dingen af. Door de omvang van de businessunit is draagvlak onder medewerkers voor het onderzoek en gezamenlijk delen van inzichten in bijeenkomsten gemakkelijker te bereiken dan in een grote organisatie. De vraag is of survey feedback in een dergelijke kleine organisatie de meest passende methodiek is. Een andere vraag betreft de interpretatie van de bevindingen. De leden van de onderzoeksgroep hebben de bevindingen deels al geïnterpreteerd alvorens de bijeenkomst plaatsvindt. De gevarieerde samenstelling van de groep en het steeds vragen naar herkenning van de voorbeelden en naar eventuele andere perspectieven zouden een te eenzijdig en sturend perspectief moeten voorkomen.

Toch vraag ik me af of de groep nu een expertpositie inneemt in de interpretatie van de resultaten. De bijeenkomst is effectief, maar tegelijkertijd sturend. De onderzoeksgroep vervult een sturende rol door eigen voorbeelden in te brengen en specifieke vragen te stellen. Aan de andere kant twijfel ik of het mogelijk was geweest vragen te bedenken die geen sturend effect hebben. Gegeven de gekozen methodiek van survey feedback is een zekere sturing wellicht niet te vermijden. Iedere actor die bijdraagt aan de bijeenkomst, vervult een zekere sturende rol. De vraag is of het mogelijk is een bijeenkomst te organiseren zonder in zekere zin te sturen, en of we daar wel naar zouden moeten streven. Het uitgangspunt van reflectief handelingsonderzoek is immers dat alle betrokken actoren, ook onderzoekers een actieve rol spelen in onderzoek en interactie.

Een ander punt van twijfel is dat we niet alle stakeholders hebben betrokken in het onderzoeks- en reflectieproces. De businessunit zou als zelfstandige eenheid functioneren en mijn verwachting bij aanvang van het onderzoek was dat ze daardoor ver van de directie van het moederbedrijf zou staan. Toch blijkt de directie een belangrijke invloed te hebben op het welslagen van het proces. Zij is doorslaggevend voor de goedkeuring van het businessplan en haar instemming is nodig om ruimte te kunnen creëren voor de veranderingen en in gesprek te kunnen gaan over vraagstukken met de fabriek. De fabriek blijkt een belangrijke invloed te hebben op het succes van de veranderingen als leverancier van de producten. Beide hebben in mijn perspectief echter te veel buiten het onderzoeks- en interactieproces gestaan. Achteraf proberen om interactie op gang te brengen heeft in mijn beleving niet gewerkt: ons voorstel sloot niet aan bij het denken binnen de directie en de fabriek. Veel vraagstukken zijn hetzelfde gebleven. Ik vraag me af of de situatie anders was geweest wanneer zowel de directie als de fabriek al vanaf het begin onderdeel hadden uitgemaakt in het denk- en onderzoeksproces. Wellicht hadden opvattingen dan niet zo ver uit elkaar gelegen. Wel hadden we dan al vanaf het begin de steun en inzet van de directie moeten krijgen. Ik vraag me af of we die steun zo vroeg in het proces hadden kunnen mobiliseren. Ik zie een van de inzichten uit de vorige casestudie bevestigd: al werk je nog zo hard aan de oplossing van vraagstukken, zonder de betrokkenheid van externe actoren en de steun van de top komt er weinig van de grond.

## 8.9 Conclusies

### 8.9.1 Context en aanpak van veranderprocessen in 7 veranderende organisaties

Multiple onderzoeksmethoden hebben in dit hoofdstuk inzicht gegeven in de context en aard van de veranderingen, de processen en de problematieken die worden ervaren en in perspectieven en perspectiefverschillen op organiseren en veranderen in zeven veranderende organisaties. De zeven onderzochte organisaties zijn in de volgorde van machts- en planmatige strategieën tot interactieve strategieën en van een sceptisch patroon tot en met een innovatief patroon beschreven. Verschillende van de bevindingen uit het surveyonderzoek bleken in de casestudies te worden gereflecteerd. Zo vond ik in de case organisaties, evenals in de surveybevindingen, duidelijke perspectiever-



schillen tussen het verandermanagement en de medewerkers. In de volgende paragraaf bespreek ik verschillende van deze overeenkomsten en enkele nieuwe inzichten uit de casestudies.

### 8.9.1.1 Perspectieven en perspectiefverschillen

In bijna alle organisaties zijn perspectieven van medewerkers op veranderingen negatiever of gematigder dan perspectieven van verandermanagers. Verandermanagers zijn overwegend positief over de eigen veranderaanpak. De enige uitzondering hierop vormt het politieteam. Deze inzichten ondersteunen de bevindingen uit de survey. Er blijkt ook in de casestudies een verschil tussen *'espoused theory'* en *'theory in use'*: het management is ervan overtuigd dat zij veel aandacht besteedt aan een interactieve en gedegen procesaanpak. Medewerkers daarentegen herkennen deze aandacht voor een goed aangepakt en interactief proces niet. Alleen wanneer het verandermanagement een positie lager in de hiërarchie inneemt, lijken *espoused theory* en *theory in use* dicht bij elkaar te liggen.

### 8.9.1.2 Organisatiepatroon

Onder de case organisaties is de beheersingsgerichte bureaucratie het meest voorkomende organisatiepatroon. Zowel het regiopolitiekorps, als de Belastingdienst en de ICT-sector van een verzekeringsorganisatie vertonen de kenmerken van de beheersingsgerichte bureaucratie. De sociaal-culturele instelling kent overeenkomsten met de professionele bureaucratie. Medewerkers werken in hun eigen stadsdeel aan de realisatie van eigen locale doelstellingen, daarbij relatief weinig gehinderd door regelgeving. Binnen het politieteam houdt een relatief geïsoleerde groep zich bezig met de veranderplannen. De politie organisatie is relatief sterk gericht op regels en voorschriften voor het werk en wordt gekenmerkt door een scheiding tussen denken en doen. De organisatie wordt gekenmerkt door politiek gedrag, een gerichtheid op het realiseren van eigen belangen en spanningen. Medewerkers zijn relatief goed te spreken over het werk, de doelen van de organisatie, de cultuur en het leidinggeven. Het perspectief op het veranderproces is relatief positief, de uitkomstverwachting en steun en inzet is vrij hoog en het veranderproces wordt sterk planmatig aangepakt. Daarmee lijkt de organisatie op de arena organisatie. In de verkooporganisatie hebben organisatieleden een positief perspectief op de doelen, het werk en de cultuur en het leidinggeven. De organisatie is klein en kent een nadruk op een meer soepele structuur en ruimte voor autonomie en samenwerking. De aanpak van veranderingen is kleinschalig. Het initiatief tot veranderingen ligt bij het businessunit MT en daardoor relatief laag in de organisatie. De nadruk ligt op ontwikkeling en ruimte creëren. Dat suggereert een adhocistisch patroon. Het patroon van het schade expertisebureau ten slotte is lastig te duiden. De strakke structuur en politieke relaties suggereren een arena-organisatie. De organisatie gekenmerkt door hoog opgeleide medewerkers en de onduidelijkheid rondom veranderingen daarentegen suggereren een kennisorganisatie.

In overeenstemming met de bevindingen uit de survey gaat het bij de drie beheersingsgerichte bureaucratieën en de arena-organisatie om relatief grote overheidsinstellingen en financieel dienstverlenende instellingen. Bij elk van de organisaties is sprake van een scheiding naar specialismen, een relatief hiërarchische structuur met een centrale rol van de top en een grootschalig veranderproces dat wordt ingegeven en geïmplementeerd door de top. Ook de professioneel bureaucratische sociaal-culturele

instelling voldoet aan de kenmerken zoals uit de survey naar voren kwamen. Ook het adhocratische patroon van kleine verkooporganisatie waarbinnen wordt gestreefd naar autonomie en samenwerking, komt overeen met de bevindingen uit de survey. Het schade-expertisebureau wijkt af van de surveybevindingen door de strijdigheid in een strakke structuur binnen een profitorganisatie met hoog opgeleide medewerkers.

### **8.9.1.3 Initiatief tot veranderingen**

In het regio politiekorps, het schade expertisebureau, de Belastingdienst en de sociaal-culturele instelling wordt het initiatief tot veranderingen door de top van de organisatie genomen. Binnen de ICT-sector neemt het sectormanagementteam het initiatief tot veranderingen. In overeenstemming met de bevindingen uit de survey vinden we onder deze organisaties vooral de sceptische veranderconfiguratie. Binnen de verkooporganisatie en voornamelijk het politieteam ligt het initiatief tot verandering lager in de hiërarchie. Bij de verkooporganisatie ligt het initiatief tot verdere groei en ontwikkeling bij het lijnmanagement. In het politieteam wordt het initiatief tot het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze en het oprichten van een multidisciplinair netwerk genomen door coördinatoren. Hier vinden we de innovatieve configuratie.

Samenvattend wordt in de meerderheid van de case organisaties het initiatief tot veranderingen door de top van de organisatie genomen. Hier vinden we een sceptische veranderconfiguratie. In enkele organisaties ligt het initiatief tot veranderingen lager in de organisatie, in de lijn. Hier vinden we innovatieve configuraties. Deze inzichten ondersteunen de bevindingen uit de survey.

### **8.9.1.4 Wijze van realiseren van veranderingen**

In het regiopolitiekorps implementeert een door de top geformeerde projectgroep het door de top uitgewerkte model. Medewerkers worden daarbij niet betrokken. De directie stuurt bij het schade expertisebureau de veranderingen en hoopt een plattere structuur te creëren en de communicatie met de rest van de organisatie te verbeteren door een nieuwe directiestructuur in te voeren. De 3-hoofdige directie wordt uitgebreid met de managers van vier van de vijf productgroepen. Een meer procesmatige manier van leidinggeven, coachend en begeleidend leiderschap poogt de directie te realiseren door middel van training en opleiding op managementgebied. Een consultant staat de directie bij in verdere veranderingen rond het leidinggeven en de communicatie. Binnen de Belastingdienst geeft een veranderteam bestaande uit MT-leden leiding aan de veranderingen. Het veranderteam schetst in een Contourennota haar visie op de toekomstige inrichting van het Belastingdienst regiokantoor. De gedachten in deze nota zijn mede ingegeven door luistersessies, themagroepen, gedachtenuitwisseling in een opbouwteam bestaande uit het veranderteam, hoofden en plaatsvervangend hoofden en periodiek overleg met de vakbondsconsulent. Bij de sociaal-culturele instelling werkt de directie veranderingen uit in een blauwdruk voor de nieuwe structuur. Ook de implementatie wordt gestuurd door de directie, ondersteund door een consultant. Organisatieleden worden betrokken middels conferenties. In de ICT-sector neemt een projectgroep bestaande uit MT-leden het voortouw. Hier is meer aandacht voor het betrekken van organisatieleden middels werkgroepen. Het perspectief van de projectgroep is echter leidend in de keuze van aspecten waarmee werkgroepen aan de slag gaan. In het politieteam is gekozen voor een projectorganisatie. Deze bestaat uit de leidinggevende, coördinatoren, stafleden en adviseurs. Medewerkers worden betrokken in

teamdagen. In de verkooporganisatie ten slotte beschrijft het managementteam samen met enkele medewerkers de veranderingen in een businessplan. De implementatie en sturing vindt vooral plaats door het managementteam. Later in het proces komt daarbij meer aandacht voor gezamenlijk met medewerkers verbeteren.

In overeenstemming met de inzichten uit de survey speelt in de meeste case organisaties de top of het management de belangrijkste rol in de realisatie van veranderingen, daarbij soms ondersteund door een consultant. Veranderingen worden door de top of het management gestuurd en begeleid en soms wordt deze sturing gerealiseerd middels het opzetten van een projectorganisatie. Er is relatief weinig aandacht voor het betrekken van medewerkers of deze aandacht blijft beperkt tot degenen die deel uitmaken van een projectgroep of werkgroepen. In twee (kleinere) case organisaties is wat meer aandacht voor het betrekken van medewerkers. Deze aandacht beperkt zich tot het betrekken van medewerkers in bijeenkomsten en gezamenlijk nadenken over veranderingen.

### 8.9.1.5 Keuze voor een veranderstrategie

De veranderstrategie bij het regiopolitiekorps is gebaseerd op een planmatige expertaanpak vanuit positiemacht. Er is weinig aandacht voor onderhandeling en geen aandacht voor programmatisch veranderen en dialoog. De bijbehorende veranderconfiguratie is sceptisch onder medewerkers. Bij het schade expertisebureau lijkt de veranderstrategie op een machtsstrategie, maar is weinig planmatig van aard. Ook hier is geen aandacht voor dialoog, programmatisch veranderen en onderhandelen. De veranderconfiguratie is onduidelijk. Bij de Belastingdienst wordt de planmatige aanpak gekenmerkt door de schets in de contourennota. De organisatie van luistersessies en het werken met werkgroepen roepen de gedachte van programmatische en onderhandelingsstrategieën op. De uitwerking van de veranderingen is voorbehouden aan het RMT, waarmee een machtsstrategie wordt gereflecteerd. Binnen de sociaal-culturele instelling wordt eveneens een combinatie van programmatische strategieën, machtsstrategieën en planmatige strategieën gehanteerd. Veranderingen worden vanuit de top ingegeven hetgeen kenmerken van een machtsstrategie reflecteert. Het werken met conferenties wekt de suggestie van programmatische strategieën. De uitwerking van de doelen in een blauwdruk voor een nieuwe structuur reflecteert planmatige strategieën.

Bij de ICT-sector worden medewerkers betrokken in werkgroepen. Er is sprake van dialoog, onderhandeling en programmatische manieren van veranderen. Het perspectief van de projectgroep bestaande uit managers is leidend in de keuze van thema's volgens een machtsperspectief. Het gehele werkproces wordt beschreven en vervolgens verdeeld in deeltaken volgens een planmatige strategie. In het politieteam wordt een combinatie van alle veranderstrategieën gehanteerd. Het werken met een model en de sturende wijze van implementeren vanuit de lijn en projectgroep reflecteren een planmatige en een machtsstrategie. In de werkwijze is aandacht voor het bespreken en leren van de methodiek in overleggen en op teamdagen. Daarmee wordt aandacht voor programmatische strategieën, onderhandeling en dialoog gereflecteerd. In de verkooporganisatie combineert de gehanteerde veranderstrategie planmatig veranderen middels het schrijven van een businessplan met onderhandeling over doelen en dialoog en programmatische strategieën door gesprekken met medewerkers aan te gaan over veranderingen en mensen te stimuleren om op een andere manier te denken en werken.

In overeenstemming met de surveybevindingen worden de veranderingen in de

case organisaties gekenmerkt door een relatief sterk planmatige aanpak. In een aantal case organisaties wordt deze strategie gecombineerd met de machtsstrategie. Enige uitzondering daarop is het schade expertisebureau. Hier komt geen van de strategieën duidelijk naar voren, hoewel we elementen van de machtsstrategie kunnen herkennen. In de meeste case organisaties wordt de planmatige strategie gecombineerd met meer interactieve strategieën.

#### 8.9.1.6 Veranderconfiguratie

Onder de case organisaties overheerst de sceptische configuratie. In lijn met het gevonden patroon van de beheersingsgerichte bureaucratie kennen zowel het regio politiekorps als de sociaal culturele instelling, de Belastingdienst en de ICT-sector een sceptisch patroon. Alleen binnen de sociaal-culturele instelling zou op basis van het organisatiepatroon een cynischer of onduidelijk patroon verwacht worden. Sceptische configuraties worden veelal gekenmerkt door onduidelijke doelen. Er is veelal sprake van een vrij strakke structuur met strakke regels en voorschriften voor het werk. Het perspectief op de cultuur en het leidinggeven is matig. Medewerkers ervaren belangengerichtheid en politiek gedrag. De doelen of koers van veranderingen zijn veelal onvoldoende helder. Er wordt relatief weinig informatie over veranderingen gegeven. Systemen ondersteunen onvoldoende en veranderingen in automatisering verlopen moeizaam. De timing van veranderingen wordt als onoverzichtelijk en snel ervaren. Er wordt weinig draagvlak voor veranderingen gecreëerd. Veranderingen roepen vaak wat spanningen op en de begeleidende rollen van het verandermanagement en de leidinggevendenden worden matig negatief beoordeeld. De uitkomstverwachting is in sceptische organisaties gematigd negatief, evenals de steun en inzet voor veranderingen.

De veranderconfiguratie bij het schade expertisebureau is moeilijker te duiden. Over de organisatie zijn organisatieleden relatief positief, hoewel er een strakke structuur, gerichtheid op eigen belangen en politiek gedrag worden ervaren. Over veranderingen zijn organisatieleden erg gematigd. Zij zijn nauwelijks op de hoogte van de koers van de veranderingen, hebben weinig inzicht in de aard van de veranderingen en in de aanpak. Informatie over de veranderingen wordt niet gegeven. Ook de timing van veranderingen, het draagvlak, de mate waarin mensen meedenken en -praten en de rol van de top worden laag beoordeeld. De uitkomstverwachting en steun en inzet is eveneens gematigd. De veranderconfiguratie is vergelijkbaar met de onduidelijke configuratie, hoewel de context politiek van aard is. Dat lijkt strijdig; in zowel de survey als in andere case organisaties zien we dat beheersingsgerichtheid in het dagelijks werk samenhangt met beheersingsgerichtheid in het veranderproces. Binnen het schade expertisebureau daarentegen vinden we beheersingsgerichtheid en politiek gedrag wel in het dagelijkse werk, maar niet in het veranderproces. Dezelfde onduidelijkheid vonden we in het organisatiepatroon.

Binnen het politieteam en de verkooporganisatie van laad- en lossystemen is de veranderconfiguratie innovatief, hoewel voornamelijk het politieteam ook kenmerken van de politieke configuratie kent. De veranderconfiguratie komt daarmee redelijk overeen met de organisatiepatronen waardoor deze organisaties worden gekenmerkt: het arena- en het adhocratische patroon. Binnen beide organisaties zijn organisatieleden over het algemeen tevreden over zowel organisatiekenmerken als kenmerken van het veranderproces. De doelen en missie van de organisatie zijn bekend en medewerkers staan hier achter. De cultuur wordt relatief positief beleefd en ook de relatie tussen

leidinggevend en medewerkers wordt relatief goed geëvalueerd. Ook zijn organisatieleden over het algemeen positief over het werk. In zowel het politieteam als de verkooporganisatie is echter sprake van politiek gedrag, gerichtheid op eigen belangen en concurrentie die vooral tot uiting komt in de relatie met de top en (andere) externe stakeholders. Er is vrij veel inzicht in de achterliggende bedoeling en de koers van de veranderingen en er wordt informatie gegeven over veranderingen. De veranderingen roepen relatief weinig spanningen op bij organisatieleden en worden niet al te snel en onoverzichtelijk gerealiseerd. Organiseatielieden vinden dat er draagvlak voor de veranderingen wordt gecreëerd. De begeleidende rol van het verandermanagement wordt relatief positief beoordeeld, evenals de begeleidende rol van de leidinggevend. De uitkomstverwachting is positief en organisatieleden zijn relatief bereid om zich voor veranderingen in te zetten.

De veranderconfiguraties komen in grote lijnen overeen met de organisatiepatronen. Onder de beheersingsgerichte bureaucratieën vinden we vooral een sceptische configuratie. Onder de arena- en adhocistische organisatie vinden we een innovatief of innovatief-politiek patroon. Deze inzichten ondersteunen de surveybevindingen. De strijdigheid die in het organisatiepatroon van het schade-expertisebureau werd gevonden, vinden we eveneens terug in de veranderconfiguratie.

### **8.9.1.7 Problematiek**

Verschillende case organisaties kampen met vergelijkbare problematiek. Bij het regio-politiekorps bestaat een patroon van overdracht van veranderingen van de top naar de medewerkers, maar ook van de top naar de projectgroep. Medewerkers geven aan volstrekt niet achter de doelen van veranderingen te staan en hebben een sceptisch perspectief op het proces. Zij worden niet bij het proces betrokken. De projectgroep is geïsoleerd van de top en neemt daardoor een moeizame positie in. Zowel de top als de projectgroep wijzen naar elkaar als aanleiding en oorzaak van problemen.

Binnen het schade expertisebureau spelen vraagstukken rond de wijze van communiceren tussen directie, leidinggevend en medewerkers. Er is weinig contact tussen medewerkers en directieleden, weinig openheid van zaken en de met de directie verloopt vooral schriftelijk. De organisatie kent een erg hiërarchische structuur, strakke regels en voorschriften voor het werk en een sterke nadruk op controle van het werk. De vele voorschriften hinderen volgens medewerkers het flexibel omgaan met klanten; deze zouden de organisatie bureaucratisch vinden. Klantcontact verloopt volgens de richtlijnen schriftelijk waardoor informele communicatie onmogelijk is. Het verloop is groot. De doelstellingen worden als onduidelijk ervaren. Medewerkers herkennen de veranderingen niet en leidinggevend voelen zich onvoldoende bij veranderingen betrokken. Het streven naar coachend en begeleidend leiderschap lijkt een strijdigheid binnen een context van controle en voorschriften voor het werk. De boodschap vanuit de directie is dat er minder sturend en meer coachend en begeleidend zou moeten worden leidinggegeven. De praktijk echter laat zien dat leidinggevend voorgeschreven krijgen hoe zij aan anderen leiding moeten geven.

Ook binnen de sociaal-culturele instelling brengen veranderingen veel commotie teweeg en medewerkers staan niet achter de doelen. Zij hebben het gevoel dat hun stem niet is meegenomen in veranderingen. Hoewel een aantal van hen in een conferentie is betrokken, herkennen deze medewerkers hun inbreng niet in de gezamenlijk geformuleerde doelen. Er bestaat de indruk dat het management niet helemaal eerlijk

is. De nieuwe missie wordt als misleidend ervaren. De nieuwe, functionele organisatiestructuur roept allerlei problemen op in de realisatie van het werk en staat daardoor onder medewerkers sterk ter discussie. Hoewel de bedoeling van de veranderingen was te komen tot meer zelfsturing, neemt de vraag naar sturing door de leidinggevende door de veranderingen toe.

Bij de Belastingdienst is onder medewerkers weinig bekendheid met de bedoeling van de veranderingen. Ook hier zien medewerkers het nut en de noodzaak van veranderingen weinig in en is er weinig draagvlak. De strakke regelgeving en voorschriften voor het werk worden als knellend ervaren en er is angst dat de veranderingen hieraan bij zullen dragen. Er wordt een gebrek aan inspraak, communicatie en informatie ervaren. Medewerkers geven aan dat de top meer zou moeten luisteren naar hun ideeën en daar ook daadwerkelijk iets mee zou moeten doen. Werkdruk en bezettingsproblematiek blijken mede bij te dragen aan het gebrek aan animo. Ook worden er vraagstukken rond automatisering en huisvesting aangedragen.

Bij de ICT-sector worden veranderingen door medewerkers eveneens als topdown beleefd, ondanks de inzet van werkgroepen. Vooral medewerkers die werkzaam zijn aan de 'voorkant' van het werkproces en zich met de opdrachten bezighouden, blijken te zijn gevraagd deel te nemen aan de werkgroepen. Daardoor ontstond een wat scheve verdeling van medewerkers uit verschillende teams over werkgroepen. De visie van de werkgroepleden is positiever of minder negatief dan het perspectief van medewerkers die geen bijdrage hebben kunnen leveren aan de veranderingen. De nieuwe organisatiestructuur is aanleiding tot veel onduidelijkheid. Veel praktische zaken zouden nog niet geregeld zijn, taakomschrijvingen zijn niet helder en de juiste mensen voor bepaalde werkzaamheden zouden niet meer te vinden zijn. De door de nieuwe organisatiestructuur noodzakelijk geworden overdracht van werkzaamheden resulteert in overdrachtsproblematiek, samenwerkings- en afstemmingsproblemen en in bureaucratiesering in processen. Medewerkers ervaren communicatieproblemen over veranderingen en een kloof met het MT. Ook ervaren zij een hoge tijds- en werkdruk door de veranderingen. De verzakelijking die het gevolg is van het afrekenen op prestaties leidt volgens medewerkers tot een negatieve werksfeer. Enkele klanten geven aan de energie van de sector te intern gericht te vinden, waar de bedoeling van veranderingen juist was om de dienstverlening aan klanten te verbeteren.

Binnen het politieteam leidt een scheiding tussen projectgroep en medewerkers er toe dat medewerkers buiten gesprekken over veranderingen vallen. De (regionale) stuurgroep bestaande uit de top staat op afstand en is eveneens niet geïncorporeerd in gesprekken. Er is onduidelijkheid over het perspectief van de regio op de veranderingen. De relatieve isolatie van de projectgroep maakt het mede lastig om de nodige steun onder medewerkers, de top en specialistische en ondersteunende afdelingen te mobiliseren en tijd en capaciteit te claimen. Regionale en landelijke verplichtingen kosten veel tijd en hinderen de veranderingen. Binnen het netwerk van externe stakeholders waarmee wordt samengewerkt bestaan samenwerkingsproblemen. Netwerkpartners en medewerkers hebben het gevoel dat de politiecoördinatoren hun model voorschrijven als oplossing en vinden dat ze te sturend handelen. Deze nieuwe manier van werken wordt echter als complex ervaren. Er zijn problemen rond de overdracht van de nieuwe werkwijze. Netwerkpartners en medewerkers hebben eigen ideeën en kunnen deze onvoldoende kwijt. Mede daardoor delen vooral medewerkers niet het enthousiasme van de projectgroepleden.

Binnen de verkooporganisatie van laad- en lossystemen (h)erkennen medewerkers de noodzaak van de doelen minder dan het managementteam, maar staan er desondanks relatief positief tegenover. Zij ervaren echter weinig van de veranderingen en worden weinig betrokken in de aanpak. Er is vooral sprake van overdracht van plannen, die resulteert in onduidelijkheid over de aangekondigde veranderingen. Tussen verschillende afdelingen binnen de businessunit verloopt samenwerking en uitwisseling van informatie moeizaam. De samenwerking met de directie van het moederbedrijf en de fabriek wordt als moeizaam ervaren. Een sterke betrokkenheid en bemoeienis vanuit het moederbedrijf wordt gezien als te sterk sturend en beperkend in het handelen. Monteurs klagen over de wijze van reageren door de fabriek op doorgegeven productfouten. Prijsoverdrijving en een inkoopverplichting leveren frustraties op. Pogingen van businessunitleden om de frustraties bespreekbaar te maken met de directie van het moederbedrijf leveren weinig op.

Samenvattend laten de inzichten rond problematiek zien dat problemen bij veranderingen vooral liggen in de doelen en aanpak van veranderingen. Veranderingen worden over het algemeen ervaren als opgelegd. Er is veelal gebrek aan communicatie, inspraak en betrokkenheid en medewerkers staan vaak niet achter de veranderdoelen. Een strakke structuur en politiek gedrag blijken eveneens vaak een belemmerende factor voor veranderingen. Zowel politiek gedrag binnen als buiten de eigen organisatie kan een belemmering voor verandering vormen. Bij het regiopolitiekorps en het schade expertisebureau blijkt politiek gedrag onder verandermanagers een belemmerende factor. In het politieteam en de verkooporganisatie daarentegen ligt de problematiek meer bij politiek gedrag in de interactie met en tussen externe stakeholders.

### **8.9.2 Samenhang tussen verandercontext, aanpak en problematiek**

In Tabel 8.1 worden de belangrijkste bevindingen uit de case studies samengevat. In de tabel is een verloop zichtbaar van machtsstrategieën naar interactieve strategieën. Tegelijkertijd is er een verloop zichtbaar van sceptische configuraties naar innovatieve configuraties. Opmerkelijk is de configuratie in het schade expertisebureau. Hier zou gezien de context en de veranderaanpak een sceptisch patroon verwacht worden, maar komt een onduidelijk patroon naar voren. Cynische patronen werden in de case organisaties niet gevonden.

**Tabel 8.1:** Verandercontext, aanpak en problematiek in de zeven case organisaties

	<b>Regiopolitie-korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belastingdienst regiokantoor</b>	<b>Sociaal-culturele instelling</b>	<b>ICT sector verzekeringsorganisatie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en lossystemen</b>
<b>Veranderconfiguratie</b>	Sceptische configuratie	Onduidelijke configuratie / Politieke configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Politiek-innovatieve configuratie	Innovatieve configuratie
<b>Doel</b>	Reorganisatie van noodhulp	Invoering coachend leiderschap oplossen communicatie een hiërarchie-problematiek	Reorganisatie gericht op verbeteren klantgerichtheid, realisatie resultaat-gerichte aanpak, lerende organisatie, zelfsturing, terugbrengen bestuurslagen, collegiaal management	Structuur-reorganisatie, resultaat-verantwoordelijke teams, flexibel werken, kostenbesparing	Structuur-reorganisatie met als doel verbeteren dienstverlening	Ontwikkeling nieuwe werkwijze, integrale veiligheid, gebiedsgebonden werken	Algehele verbetering en groei
<b>Initiatief</b>	Korpsleiding	Directie	Top belastingdienst	Directie	MT	Coördinatoren	BU manager
<b>Aanpak</b>	Korpsleiding en projectgroep	Directie Consultant (training, begeleiding directie)	MT Veranderteam Luister sessies	Directie Consultant MT Conferenties	MT Werkgroepen	Projectgroep zonder medewerkers Klankbordgroep	MT (I) MT en 2 medewerkers (II)
<b>Veranderstrategie</b>	Planmatige strategie met macht	Machtsstrategie	Planmatige strategie met macht en programmatische en onderhandelingsselementen	Planmatige strategie met macht en programmatische elementen	Planmatige strategie met macht, programmatische en onderhandelingsselementen en dialoog	Planmatige strategie met macht, programmatische en onderhandelingsselementen en dialoog	Planmatige strategie met programmatische en onderhandelingsselementen en dialoog
<b>Organisatiepatroon</b>	Beheersingerichte bureaucratie	Arena organisatie/ Kennisorganisatie	Beheersingerichte bureaucratie	Professionele bureaucratie	Beheersingerichte bureaucratie	Arena organisatie	Adhocratische organisatie



	<b>Regiopolitie- korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belasting- dienst regiokan- toor</b>	<b>Sociaal-cul- turele instelling</b>	<b>ICT sector verzeke- ringsorgani- satie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en los- systemen</b>
<b>Problema- tiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veranderingen ervaren als opgelegd</li> <li>- Medewerkers sterk negatief over veranderingen en staan niet achter doelen</li> <li>- Moeizame positie en isolatie van projectgroep</li> <li>- Politiek gedrag en wederzijds schuld zoeken door projectgroep en top</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebrek aan openheid</li> <li>- Gebrekkige communicatie</li> <li>- Onbekendheid met doelen</li> <li>- Strakke structuur</li> <li>- Belangen-gerichtheid directie</li> <li>- Discrepantie veranderingen en handelen directie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klachten over gebrek aan inspraak</li> <li>- Onbekendheid met doelen</li> <li>- Gebrek aan draagvlak</li> <li>- Strakke structuur in werk</li> <li>- Praktische vraagstukken rond mensen en middelen</li> <li>- Discrepantie veranderingen en veranderingen aanpak RMT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers sterk negatief over veranderingen en staan niet achter doelen</li> <li>- Wantrouwen t.a.v. directie</li> <li>- Nieuwe structuur hindert realisatie werk</li> <li>- Toegenoemen vraag naar sturing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veranderingen ervaren als opgelegd</li> <li>- Kloof met MT</li> <li>- Nieuwe structuur hindert realisatie werk</li> <li>- Overdrachts- en afstemmingsproblematiek</li> <li>- Tijds- en werkdruk</li> <li>- Negatief ervaren werksfeer door verzakelijking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers staan niet meteen achter doelen</li> <li>- Afstand tot de top / stuurgroep</li> <li>- Belangen-gerichtheid (externe) afdelingen</li> <li>- Mobiliseren hulp en claimen tijd moeilijk</li> <li>- Hinder door regionale / landelijke 'verplichtingen'</li> <li>- Moeizame samenwerking in netwerk</li> <li>- Klachten medewerkers en partners over sturende handelingswijze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers ervaren weinig van veranderingen</li> <li>- Onduidelijkheid door overdracht</li> <li>- Moeizame samenwerking tussen afdelingen</li> <li>- Sturende bemoeienis top moederbedrijf beperkt handelingsmogelijkheden</li> <li>- Politiek gedrag tussen (externe) stakeholder</li> <li>- Productfouten moeilijk bespreekbaar te maken met fabriek waardoor frustratie bij medewerkers</li> </ul>

Wanneer we de hiervoor beschreven bevindingen met elkaar combineren, vinden we boeiende relaties tussen de configuraties, de gehanteerde veranderstrategie en de organisatietypering.

### Veranderstrategie en configuratie

Er is samenhang zichtbaar tussen de veranderconfiguratie en de veranderstrategie. Binnen de sceptische configuratie wordt vooral gekozen voor machts- en planmatige veranderstrategieën, in enkele organisaties aangevuld met de programmatische strategie. Binnen de kleinere, innovatieve configuraties blijkt meer ruimte voor interactieve en planmatige strategieën en speelt de machtsstrategie geen of een minder pregnante rol. Uitzondering op het patroon is het schade expertisebureau. Hier zou gezien de context gekenmerkt door een strakke structuur, politiek (gedrag) en machtsuitoefening

van machtsdragers een politieke of sceptische configuratie verwacht worden waar de onduidelijke veranderingsconfiguratie gevonden werd.

Wanneer machtsstrategieën, planmatige strategieën, programmatische strategieën en dialoog worden gecombineerd, kan dit eveneens leiden tot sceptische perspectieven op verandering. Het probleem met een dergelijke gecombineerde aanpak is de tegenstelling die er in de combinatie bestaat tussen zeggen en doen, ofwel de *espoused theory* en *theory in use*. Het verandermanagement beweert aandacht te hebben voor dialoog en voor het betrekken van medewerkers in veranderingen, die zich uit in het organiseren van luister- of terugkoppelingssessies. In de praktijk blijken dergelijke sessies relatief weinig invloed te hebben op de plannen. Er wordt ondanks perspectiefuitwisseling vastgehouden aan de eigen plannen en de voorgestelde aanpak. Klachten van medewerkers betreffen in deze organisaties onder meer het voorgeschreven karakter van veranderingen en de geringe invloed die er op uit te oefenen is. Hoe meer in de case organisaties wordt gekozen voor interactieve veranderwijzen en hoe minder voor machtsuitoefening, hoe positiever of minder negatief organisatieleden zijn over de veranderingen en het veranderproces. De meest positieve perspectieven vinden we daar waar machtsstrategieën relatief afwezig zijn en wordt gekozen voor een aanpak waarin interactieve en planmatige strategieën worden gecombineerd.

### Veranderstrategie en organisatiepatroon

De surveybevindingen suggereerden een samenhang tussen organisatiepatronen en veranderstrategie. Ook in de case studies kwam een dergelijk patroon naar voren. Een bureaucratisch of arenapatroon gekenmerkt door politiek gedrag en een strakke structuur hangt samen met politiek gedrag in veranderingen, met een strak vormgegeven en systematisch gestuurde veranderaanpak en met een machtsaanpak. Evenals in de survey geldt dit vooral voor de wat grotere case organisaties en organisatiebreed vormgegeven veranderprocessen. Binnen het regiopolitiekorps bijvoorbeeld komen de strakke structuur en de politieke relaties bijvoorbeeld tot uiting in een topdown aangestuurd veranderproces en een lage steun en inzet voor veranderingen. De grootschalige veranderingen bij het regiopolitiekorps, maar ook de Belastingdienst, de sociaal-culturele instelling en de ICT-sector blijken alle relatief moeizaam te verlopen.

Desondanks blijkt het binnen strak gestuurde of bureaucratische organisaties mogelijk om lokaal en vanuit de basis van de organisatie innovatieve initiatieven te ontwikkelen, getuige de inspanningen van bijvoorbeeld het politieteam en de verkooporganisatie. De lokaal opgezette kleinschalige veranderinitiatieven gericht op het komen tot nieuwe werkwijzen waaraan in deze organisaties wordt gewerkt, worden het meest positief geëvalueerd. Hoewel voor het politieteam geldt dat de politie organisatie als geheel een relatief strakke structuur en politiek gedrag kent, is er lokaal meer vrijheid. De kleinschalige veranderingen worden gekenmerkt door een relatief innovatief patroon en ruimte voor interactie middels teamdagen. De verkooporganisatie van laaden lossystemen kent een niet te strakke structuur, relatief weinig politiek gedrag, een planmatig aangepakt proces en ruimte voor interactie. Dit wordt gereflecteerd in een innovatief patroon.

### 8.9.3 Inzichten in het moeizame verloop van veranderprocessen

Buiten een bevestiging van bestaande inzichten en relaties, bieden de bevindingen uit de case studies verschillende inzichten in het moeizame verloop van veranderprocessen.

#### Klassiek organisatieconcept en perspectief op veranderingen

Organiseren en veranderen wordt in de meeste case organisaties gekenmerkt door een scheiding tussen denken en doen volgens een klassiek organisatieconcept, entitatief denken en positioneel handelen. Veranderen is geen gezamenlijk leer- en uitwisselingsproces maar een 'ding' dat kan worden ingevoerd. Het gaat om het verlaten van de bekende 'oude' stabiliteit en het transformeren naar een nieuwe gewenste stabiliteit. Verandermanagement is de implementatie van een nieuw ontwerp of van een nieuwe werkwijze (Hosking, 1999), (Hosking, 2004; Wierdsma, 1999). In verschillende case organisaties werkt de top veranderingen in de werkwijze van medewerkers in het primaire proces uit in voorschriften voor de nieuwe werkwijze. Deze worden vervolgens 'overgedragen' op medewerkers. Als veranderingen vanuit de top worden gestuurd op basis van positionele macht en er is gekozen voor een blauwdruk voor de nieuwe situatie en implementatie door een projectgroep, dan is het perspectief sceptisch en zien medewerkers niet in hoe de veranderplannen bijdragen aan verbetering van hun werksituatie. Strakke structuur, voorschriften en regels en politieke relaties gaan samen met een moeizaam verloopende samenwerking en moeizame communicatie in het veranderproces.

#### Rol van consultants en nut van een projectorganisatie

In een aantal case organisaties worden consultants ingezet als experts en kennisdragers. In de case organisaties zegt deze betrokkenheid echter weinig over het succes van een veranderproces. Consultants adviseren het verandermanagement over de inhoud van veranderingen en begeleiden het verandermanagement in de aanpak van het proces. Ze dragen bij aan het ontwikkelen van plannen of modellen voor een nieuwe structuur of manier van werken en ontwikkelen trainingen om medewerkers de benodigde vaardigheden aan te leren. Interactie met medewerkers wordt in enkele case organisaties gezocht door conferenties te organiseren of bij te dragen aan teamdagen. Buiten deze bijeenkomsten zoeken consultants weinig interactie met medewerkers. Beslissingen die na interactieve bijeenkomsten genomen worden, vinden steeds plaats binnen de groep van experts: het verandermanagement en de consultants. Uiteindelijk kiest deze groep steeds samen voor een blauwdruk, een training of meer dwang om problemen op te lossen. In de case studies nemen consultants daarmee een eigenaardige positie in binnen veranderprocessen en lijken weinig bij te dragen tot het anders doen van dingen. Ze handelen zelf binnen de sturingskaders van het verandermanagement, stellen sturend of planmatig handelen niet ter discussie of denken wellicht vanuit dezelfde kaders en handelen van daaruit sturend of dwingend. Dat suggereert dat het denken en handelen van consultants in de case organisaties past binnen het klassieke organisatieconcept. Ook het realiseren van veranderingen middels een projectorganisatie betekent in de case organisaties niet automatisch dat daarmee een groter draagvlak voor veranderingen kan worden gecreëerd onder medewerkers, zoals vaak wordt verondersteld. Het probleem met projectorganisaties is dat de macht zich verplaatst naar

andere stakeholders. Veranderingen zijn wellicht niet meer voorbehouden aan degenen met de meeste macht in de top, maar nog steeds beslist een relatief selecte groep en de grote meerderheid wordt buitengesloten. De groep neemt daarmee een expertpositie in, in plaats van het management. Dat betekent dat vanuit een dergelijke opzet een projectorganisatie nog steeds een klassiek organisatieconcept representeert.

### **De wijze van communiceren en succes van veranderingen**

De wijze van communiceren in de cases is in eerste instantie vooral gericht op het verschaffen van informatie over de plannen en op overtuiging van de noodzaak. Het werken met de methodiek is dan vooral gericht op het achterhalen van sturingsinformatie. In enkele case organisaties vindt gaandeweg het proces meer uitwisseling over veranderingen plaats. Communiceren krijgt een minder sterk overtuigend en informeel karakter en krijgt meer het karakter van gesprek en uitwisseling van meningen en ideeën. Naarmate vraagstukken meer bespreekbaar worden gemaakt en er aan oplossingen wordt gewerkt, worden verandermanagers en medewerkers langzamerhand meer partners in het proces. Topdown voorschrijven van een nieuwe werkwijze blijkt met andere woorden bij te dragen aan een moeizaam verloop van veranderprocessen. Gezamenlijk exploreren van vraagstukken en uitwerken van plannen daarentegen blijkt bij te dragen aan het succes van verandering.

### **Veranderdoelen, veranderaanpak en weerstand tegen veranderingen**

Sceptis, een negatief perspectief en gebrek aan inzet voor veranderingen blijken in de case organisaties niet alleen samen te hangen met het perspectief op organiseren en veranderen van het verandermanagement, de veranderstrategie en de wijze van communiceren. Ook de mate waarin de veranderdoelen van belang worden geacht voor verbetering van het werk in het primair proces en de gevolgen van veranderingen positief worden beleefd hangt samen met het perspectief op veranderingen. Wanneer veranderdoelen bijdragen aan het werk in het primaire proces, er aandacht is voor het proces van veranderen en veranderingen op een interactieve wijze worden aangepakt, zijn organisatieleden positiever over veranderingen. Het meest negatief zijn medewerkers in organisaties waar veranderingen topdown worden aangepakt volgens een machtsaanpak, veranderingen nadelige gevolgen hebben voor het werk van medewerkers en zij het nut er niet van inzien. Weerstand tegen verandering blijkt in de case studies niet zozeer een psychologische eigenschap van mensen maar hangt samen met het handelen van het verandermanagement.

### **Structuurreorganisatie en succes van verandering**

Een van de doelstellingen die in de case organisaties een negatief perspectief onder medewerkers opriep, is structuurreorganisatie. Reorganisatie van de organisatiestructuur hangt in de case organisaties samen met een verstoring van het werk in het primaire proces. Een functionele herinrichting van de structuur resulteert in een scheiding in taken en disciplines. In de case organisaties betekent dit dat medewerkers verantwoordelijk worden voor een deel van het werkproces en afhankelijk worden van elkaar voor de overdracht van werk. Het gevolg is afstemmings- en overdrachtsproblematiek, vertraging in het werkproces doordat medewerkers moeten 'wachten' op het werk van anderen, irritaties en samenwerkingsproblematiek, eilanddenken en bureaucratisering. Bijkomende wijzigingen in taakomschrijvingen resulteren in de case organisaties in het

opbreken van bestaande netwerken van werkrelaties. Het gevolg in de case organisaties is verwarring en vertraging in het werk omdat de juiste mensen voor bepaalde werkzaamheden niet meer te vinden zijn. Medewerkers zijn in deze organisaties uitermate kritisch over zowel de nieuwe functionele structuur als de wijze waarop deze tot stand is gekomen en het veranderpatroon is sceptisch van aard. Structuurreorganisatie gebeurt in de case organisaties vooral door machts- en planmatige strategieën, aangevuld door programmatische veranderwijzen wanneer organisatieleden worden betrokken in conferenties en werkgroepen. Medewerkers beoordelen de inspraak als laag.

### **Discrepantie tussen veranderdoelen en veranderaanpak**

Zelfs wanneer veranderdoelen geen problemen oproepen, kan een discrepantie tussen *espoused theory* en *theory in use* van het verandermanagement veranderingen belemmeren en een sceptisch perspectief onder medewerkers oproepen. In verschillende case organisaties komt dit pregnant naar voren in een discrepantie tussen veranderdoelen en veranderaanpak. Een van de discrepanties is het streven om te komen tot een lerende organisatie, terwijl veranderingen overwegend met behulp van planmatige en machtsstrategieën worden aangepakt. Een andere discrepantie is het streven naar coachend en begeleidend leiderschap in een context van hiërarchie, controle en voorschriften en een door de directie geformuleerd en voorgeschreven veranderproces. Het resultaat is een onduidelijk proces. Een derde discrepantie is het streven naar zelfsturing vanuit een planmatige aanpak. Dit leidt tot een roep om leiderschap vanuit de medewerkers en tegelijkertijd wordt de planmatige aanpak van de veranderingen door medewerkers sterk bekritiseerd.

### **Rol van externe stakeholders en succes van veranderingen**

In sommige case organisaties blijkt de problematiek echter niet in hoofdzaak samen te hangen met veranderdoelen, aanpak of communicatie, maar met de buitenwereld, de beïnvloedende rol van verschillende (externe) stakeholders betrokken bij verandering. Wanneer het initiatief tot veranderingen lokaal wordt genomen en de lijn naar de top van de organisatie lang is, blijkt het bijvoorbeeld moeilijk om de benodigde steun, tijd en middelen te verkrijgen. Ook is het in deze organisaties lastig om andere afdelingen of onderdelen te mobiliseren tot het bieden van hulp. Een onduidelijk perspectief van de top van de organisatie speelt in sommige case organisaties een rol in een moeizaam verloop van het veranderproces. Gebrek aan tijd en aandacht van de top kan veranderingen belemmeren. De top van een organisatie kan veranderingen belemmeren door een sterk beperkend beleid te voeren, ingegeven door conjuncturele ontwikkelingen en veronderstellingen over hoe met dergelijke ontwikkelingen omgegaan zou moeten worden. Overheidsmaatregelen kunnen veranderingen belemmeren door de invloed die ze hebben op het primaire proces in overheids- of aan de overheid gelieerde instellingen. In veranderprocessen hebben we met andere woorden te maken met verschillende externe stakeholders, met bepaalde interrelaties met die stakeholders en met achterliggende overtuigingen en redenties van elk van de betrokken actorgroepen die interrelaties en beslissingen kunnen beïnvloeden. Deze kunnen in meer of mindere mate invloed uitoefenen op het proces en daardoor een belemmerende factor vormen in veranderprocessen.

## Betekenis van de inzichten voor veranderprocessen in organisaties

De complexiteit die veranderingen in de case organisaties laten zien, ondersteunt de conclusie uit de survey dat entitatieve verklaringen en interventies gericht op slechts een of enkele verklarende aspecten niet zinvol zijn. De casestudies onderschrijven het belang van een meervoudig perspectief en onderkennen van multiële verklaringen. Boeiend in de bevindingen is dat aandacht voor het proces van veranderen en een interactieve veranderwijze bijdraagt aan een positief perspectief op veranderen. In organisaties waar medewerkers niet achter de doelen van veranderingen staan en veranderingen moeizaam verlopen, wordt er vooral systematisch en middels een machtsstrategie veranderd. Veranderdoelen die zijn gericht op ontwikkelen, leren en nieuwe manieren van werken blijken relatief goed met behulp van ontwikkel- en dialoogaanpakken gerealiseerd te kunnen worden. Wellicht vergt veranderen het onderzoeken van doelen, vraagstukken en contexten en het hanteren van multiële methodologieën passend bij deze doelen, contexten en vraagstukken. Contingentiebenaderingen veronderstellen dat geplande verandering voor de hand lijkt te liggen als het probleem bekend en niet te complex is en de oplossing binnen handbereik ligt, of wanneer er sprake is van crisis en snelle actie nodig is. Geplande verandering ligt volgens dergelijke benaderingen meer voor de hand wanneer er overeenstemming is over de aard van de veranderingen. Programmatisch veranderen, onderhandeling en dialoog liggen meer voor de hand wanneer er geleidelijke incrementele verbeteringen en innovaties gerealiseerd worden. Een professionele omgeving vergt volgens contingentiebenaderingen participatie en onderhandeling terwijl in experimentele omgevingen dialoog van belang is (Buelens & Devos, 2004; Boonstra, 2004). De casestudies laten echter ook zien dat een complex geheel van verschillende factoren een rol speelt bij het moeizaam verloop van veranderprocessen.

De inzichten uit de case studies suggereren dat in veranderprocessen betrokken actoren het proces niet bewust traineren. Ook suggereren de inzichten dat er niet bewust wordt gekozen voor een weinig effectieve aanpak. Met een keuze voor een passender veranderaanpak zijn we er echter nog niet. Lastig te beïnvloeden en veranderen factoren, zoals de verandercontext, overtuigingen van betrokken stakeholders in de verandercontext en interrelaties tussen stakeholders en in interactienetwerken spelen een belangrijke rol. De vraag is welke overwegingen van verandermanagers een rol spelen in de keuze voor een veranderaanpak en welke rol verschillende actoren spelen in het vastlopen van veranderprocessen. Dergelijke verklaringen hebben tot nu toe in de studie ten onrechte een ondergeschikte rol gespeeld. In het volgende hoofdstuk ga ik hier nader op in.

### 8.9.4 Perspectief op onderzoek, rol van de onderzoeker en feedback

Ten slotte bespreek ik de vraagstukken en inzichten die uit de aanpak van het onderzoeks- en survey feedbackproces in elk van de casestudies naar voren zijn gekomen. Deze vraagstukken en inzichten zijn gebaseerd op mijn reflecties op de onderzoeks-aanpak en de methoden van survey feedback die ik in tekstboxes bij elk van de casestudies heb beschreven. De inzichten gebruik ik als aanleiding voor het uitzetten van verschillende condities voor het werken met de methodiek van survey feedback. Daarmee sluit dit deel van de case studies aan bij de reflectieve cyclus van reflectief handelings-

onderzoek. Ik besluit de paragraaf met een overzicht van ervaringen en condities voor het werken met de methodiek van survey feedback.

### Benadering van onderzoek en survey feedback in de 7 case organisaties

In de casestudies valt op dat de vragenlijst in eerste instantie door het management wordt gezien als een meetinstrument. Profielen van perspectieven worden dan gezien als een ‘foto’ van de huidige situatie waarop sturende activiteiten kunnen worden ondernomen. Ook mijn eigen benadering van onderzoek komt in eerste instantie meer overeen met een perspectief op vragenlijsten als meetinstrument en bespreking van onderzoeksbevindingen als concretisering van vraagstukken waarop activiteiten ter verbetering genomen kunnen worden. Reflectie hierop en veranderende inzichten naarmate ik verder kom in het onderzoeksproces vormen voor mij aanleiding om na te denken over de mogelijkheden maar ook de beperkingen van survey feedback als methodiek om complexe veranderprocessen te begrijpen. Daardoor komen er allerlei nieuwe vragen op: over de achtergronden van de bevindingen in de survey en over de achtergronden van de survey methodiek. Ook rijzen er vragen over de manier waarop mensen in organisaties naar de methodiek kijken en de manier waarop ze met de profielen uit de vragenlijsten omgaan. In Tabel 8.2 zet ik de benadering van onderzoek en survey feedback in elk van de 7 case organisaties uiteen.

**Tabel 8.2:** benadering van onderzoek en survey feedback in de 7 case organisaties

	Regiopolitie- korps	Schade expertise bedrijf	Belasting- dienst regio- kantoor	Sociaal-cultu- rele instelling	ICT afdeling verzekeraar	Politieteam	Verkoop- en service orga- nisatie laad- en lossystemen
Perspectief op onder- zoek	Expertbe- nadering	Expertbe- nadering	Expertbe- nadering Leerhulp- middel	Expertbe- nadering Leerhulp- middel	Expertbe- nadering Leerhulp- middel	Expertbe- nadering (I) Leerhulp- middel (I, II) Interactieve benadering (II)	Expertbe- nadering (I) Leerhulp- middel (I,II) Interactieve benadering (II)
Rol van de onderzoeker	Inhoudelijk expert	Inhoudelijk expert	Inhoudelijk expert / Proces facili- teren	Inhoudelijk expert / Proces facili- teren	Inhoudelijk expert / Proces facili- teren	Inhoudelijk expert (I) Proces facili- teren (I,II) / deelnemen (II)	Inhoudelijk expert (I) Proces facili- teren (I,II) / deelnemen (II)
Feedback	Alleen aan korpsleiding en project- groep	Alleen aan directie	Workshop met MT en leidinggeven- den; gemeng- de groep MT, leidinggeven- den en mede- werkers	Aan MT; gezamenlijke conferentie; in de teams	Aan MT; in de teams; in gezamenlijke bijeenkomst MT, leidingge- venden en medewerkers	In gezamen- lijke team- dagen	In gezamen- lijke bijeen- komsten; Aan directie

In de studie is elk van de drie in Tabel 8.2 weergegeven perspectieven op onderzoek en feedback aan de orde geweest:

- Expertbenadering: de 'klassieke' expertbenadering waarin expert onderzoekers een 'objectief' beeld van de situatie achterhalen en terugkoppelen en survey inzichten gebruikt worden als stuurmiddel voor het management;
- Leerhulpmiddel: de faciliterende benadering of survey-feedback als leerhulpmiddel waarin onderzoeksbevindingen worden gebruikt om gesprek op gang te brengen en de onderzoeker bij dit proces een faciliterende rol speelt;
- Interactieve benadering: de interactieve benadering waarin onderzoek wordt gedaan in en door processen van zelforganisatie en de onderzoeker deelnemer is in het proces van onderzoeken, begrijpen en interacteren.

Er is sprake van een expertbenadering en survey feedback als stuurmiddel wanneer managementteam en leidinggevendenden de bevindingen interpreteren en (sturende) maatregelen ter oplossing van vraagstukken bedenken (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Een tweede kenmerk is dat er sprake is van een expertopstelling van de onderzoeker (zie ook Schuiling, 2001). Vanuit een expertbenadering wordt een objectieve foto van de situatie rond het veranderproces gemaakt en teruggekoppeld aan relevante stakeholders. De onderzoeker interpreteert zelf de onderzoeksbevindingen of doet dat samen met degenen hoger in de hiërarchie waaraan wordt teruggekoppeld.

Een alternatief voor de expertbenadering is een perspectief op onderzoek als leerhulpmiddel (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Hierin wordt gebruik gemaakt van inzichten van organisatieleden in het uitvoeren van het onderzoek. Onderzoeksbevindingen worden gebruikt om gesprekken over vraagstukken tussen betrokken actoren op gang te brengen. De onderzoeker speelt hierin een faciliterende rol.

De interactieve benadering beoogt om gesprekken tussen werksystemen op gang te brengen. In zowel de uitvoering van het onderzoek als in de voorbereiding en de bespreking van vragenlijst resultaten worden multipele perspectieven betrokken in een interactieve aanpak en opzet. Alle probleemhebbers zoals medewerkers, leidinggevendenden, MT-leden en externe stakeholders werken samen aan en in onderzoek, terugkoppeling, interpretatie en betekenisgeving.

Centraal in de keuze voor een specifieke onderzoeks aanpak zou de vraag moeten staan welk doel er met de aanpak wordt beoogd. In deze studie staan vraagstukken rond interactieve betekenisgeving centraal. De doelstelling van de studie is het realiseren van interactie en data worden in interactie verkregen. Dat betekent dat het perspectief op survey feedback als methode, waarin gegevensverzameling en terugkoppeling van uitkomsten centraal staan, niet als enig uitgangspunt wordt gehanteerd. De vraag is relevant of en hoe interactie kan worden bewerkstelligd en kan bijdragen aan oplossing van vraagstukken in veranderprocessen. Perspectieven op survey feedback als methodiek, waarin naast gegevensverzameling en terugkoppeling aandacht is voor ondersteunende interventies, biedt in het kader van deze studie meer aangrijpingspunten. De nadruk ligt in deze benadering niet zozeer op het doen van onderzoek als wel op het realiseren van interactie. Effectief begeleiden van survey feedback vraagt om een procesrol, deskundigheid in het begeleiden van interventies en expertise op het gebied van surveys. Begeleiden van interventies vergt betrokkenheid bij de organisatie die in het expertperspectief op survey-feedback ontbreekt (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a).



In het navolgende beschrijf ik mijn inzichten uit het werken met de drie wijzen van survey feedback en bespreek ik onder welke condities het werken met survey feedback in mijn ervaringen het meest succesvol waren.

### **Expertbenadering**

De expertbenadering staat centraal bij het regiopolitiekorps en het schade expertisebureau. Ook bij de andere case organisaties vinden we elementen van de expertbenadering terug. In de casestudies merk ik dat het effect van survey-feedback beperkt is wanneer de interventie wordt gebruikt als stuurmiddel. Het perspectief op de situatie van degenen hoger in de hiërarchie blijft dan centraal staan. Gesprekken over de methodiek, de bevindingen, vraagstukken in verandering en oplossingen zijn voorbehouden aan een selecte groep actoren uit de hogere hiërarchische posities. Dat betekent dat andere actoren buitengesloten worden van interacties. Oplossingen voor vraagstukken worden gezocht in het duidelijker vertellen wat de bedoeling is van veranderingen. Vanuit een expertbenadering en een perspectief op communiceren als overtuigen en informeren wordt er overgedragen in plaats van gecommuniceerd, wordt de noodzaak overtuigender gebracht en worden leidinggevendenden aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor realisatie van veranderingen (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Een expertbenadering van onderzoek levert daarnaast het risico dat de onderzoeker intermediair wordt tussen groepen in de organisatie die niet rechtstreeks met elkaar (wensen te) communiceren. Ook impliceert een expertbenadering een zekere noodzaak tot het verkopen van onderzoeksbevindingen zoals geïnterpreteerd door de onderzoeker en/of management aan betrokkenen (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Het risico is dat bevindingen onvoldoende aansluiten bij de belevingswereld van de betrokkenen, zij zich bedreigd voelen door de bevindingen en resultaten weerleggen of verwerpen. Interpretatie en presentatie van bevindingen vanuit het perspectief van de onderzoeker en het management kan een abstract, academisch karakter krijgen en zorgen voor onduidelijkheid en een gebrek aan gehoor onder organisatieleden. Het gevolg is vaak een kritische houding onder degenen die niet zijn betrokken bij het onderzoek en de interpretatie. Hoewel reflectie op denken en handelen en het zoeken naar handelingsalternatieven vanuit een expertbenadering lastig te realiseren zijn, is in een van de casestudies gebleken dat een expertopstelling van de onderzoeker in de context van een sterk sturende veranderaanpak en negatieve perspectieven van organisatieleden een (harde) interventie kan betekenen die kan bijdragen aan het creëren van openingen. Niettemin wordt er geen gesprek aangegaan over de uitkomsten met de mensen aan wie gevraagd is wat ze van veranderingen vinden. Evenmin denken zij mee over oplossingen.

### **Onderzoek als leerhulpmiddel**

Een benadering van onderzoek als leerhulpmiddel vinden we bij de Belastingdienst, de sociaal-culturele instelling, de ICT-sector, het politieteam en de verkooporganisatie van laad- en lossystemen. De casestudies hebben uitgewezen dat, wanneer survey feedback wordt benaderd als leerhulpmiddel, onderzoeksbevindingen in bepaalde gevallen de dominante logica van sturen en beheersen ter discussie kunnen stellen. Managers gaan anders kijken naar het eigen handelen en zoeken naar nieuwe manieren van handelen (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a).

Bennebroek Gravenhorst (2002a) formuleert drie condities voor een effectief gebruik van survey feedback:

1. afstemming over aanpak survey feedback en achterliggende principes met managementteam en leidinggevendend;
2. Uitvoering van een uitgewerkt stappenplan inclusief terugkoppeling naar afdelingen;
3. Begeleiding van gebruik van de interventie zodat de organisatie zelf vervolgacties in gang kan zetten

Deze condities kunnen worden gerealiseerd door:

1. Af te stemmen met betrokkenen over het doel en de aanpak van survey feedback
2. Survey in te laten vullen door het managementteam, leidinggevendend en medewerkers
3. Uitkomsten te bespreken met managementteam en leidinggevendend
4. Terugkoppeling naar afdelingen voor te bereiden met leidinggevendend
5. Leidinggevendend uitkomsten in hun afdelingen te laten bespreken

Bevindingen worden in dit stappenplan in de lijn besproken: leidinggevendend bespreken de bevindingen in hun team en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van vervolgacties. De bedoeling van het plan is dat het managementteam nagaat welke overkoepelende verbeterthema's er bestaan. Het uitgangspunt is aansluiting te zoeken bij de bestaande wijze van sturing. Het voordeel daarvan is dat deze benadering in sterk hiërarchisch georganiseerde organisaties gekenmerkt door een strakke sturing een eerste stap kan zijn naar meer interactieve overlegvormen. Feedback in de lijn zal hier wellicht gemakkelijker geaccepteerd worden dan direct interactieve benaderingen, omdat het minder afwijkt van geldende denk- en handelingspatronen. Daarmee kan het ingangen bieden voor het langzamerhand creëren van openheid binnen de geldende handelingsregels. Gesprek over en feedback geven op die regels wordt gemakkelijker en survey feedback in de lijn zou als eerste stap kunnen bijdragen aan het ter discussie stellen van die regels en het zoeken naar handelingsalternatieven (Bennebroek Gravenhorst, 2002a).

De case studies in dit proefschrift hebben laten zien dat onderzoek als leerhulpmiddel op verschillende manieren bijdraagt aan verandering en het op gang brengen van gesprek tussen betrokken actoren. Onderzoek als leerhulpmiddel biedt mogelijkheden om het MT, de leidinggevendend en de medewerkers steeds te blijven betrekken bij de vraagstukken en het onderzoek. Het maakt verhalen en redeneringen achter de onderzoeksbevindingen zichtbaar en medewerkers, leidinggevendend en leden van de top krijgen meer inzicht in en begrip voor elkaars situatie en perspectief. Onderzoek als leerhulpmiddel biedt ook een ingang tot het maken van een inventarisatie van vraagstukken. Vraagstukken met betrekking tot de positie en rol van actoren in veranderingen, worden zichtbaar en bespreekbaar. Er kan dieper worden ingegaan op specifieke vraagstukken. Samen kan worden nagedacht over de betekenis van de inzichten, over verbeteracties en er kan worden gekomen tot gedeelde afspraken met alle betrokkenen. In sommige case studies geven leidinggevendend aan dat onderzoek als leerhulpmiddel heeft bijgedragen aan het ontstaan van nieuwe inzichten over de vanzelfsprekendheid van het niet betrekken van medewerkers. Dat heeft geleid tot de beslissing om met medewerkers in gesprek te blijven over veranderingen, de invulling daarvan en over

mogelijkheden voor participatie. Anderen geven verschillende voorbeelden van hoe teamleden na de bespreking zelf aan de slag zijn gegaan met het werken aan vraagstukken.

In vergelijking met de expertbenadering biedt survey feedback als leerhulpmiddel een bruikbaar alternatief. Uit de casestudies uit dit proefschrift is echter gebleken dat survey feedback als leerhulpmiddel niet altijd leidt tot reflectie op denken en handelen. Wanneer de context sterk hiërarchisch van aard is, wordt gekenmerkt door perspectieven op communiceren als informeren en overtuigen en er een perspectief op onderzoek als meetinstrument bestaat, blijkt onderzoek als leerhulpmiddel te ver buiten het reguliere denken en handelen te liggen. De casestudies illustreren dat betrekken van directieleden niet automatisch betekent dat de top daadwerkelijk is geïncorporeerd. Interactie met de top kan moeizaam verlopen in een streng hiërarchische context en een informerende benadering van communiceren. De reguliere handelingswijze en het achterliggende denken staan in deze organisaties dermate ver af van interactieve benaderingen en daarachter liggende redeneringen dat deze niet worden (h)erkend en geaccepteerd. Daarnaast is mijn indruk dat ik als onderzoeker binnen een context van positiekracht vaak niet in de positie ben om andere en nieuwe benaderingen in te brengen. De interpretatie van bevindingen en voorbereiding van de terugkoppeling zijn in expertbenaderingen en bij benaderingen rond survey feedback als leerhulpmiddel vaak voorbehouden aan de onderzoeker in samenwerking met een selecte groep hoger uit de hiërarchie. Het gevolg is vaak dat bevindingen door niet-betrokkenen minder herkend worden, met als gevolg een kritische houding onder degenen die niet betrokken zijn. Feedback in de lijn leidt eveneens niet altijd tot werkelijke verandering. In mijn ervaring levert feedback in de lijn volgens het stappenplan vijf vraagstukken op:

1. Feedback in de lijn is lastig als de bestaande wijze van sturing één van de problemen is;
2. Interactie blijft beperkt tot gesprekken binnen bestaande werksystemen (MT en leidinggevend; leidinggevend en medewerkers);
3. Leidinggevend worden te zeer verantwoordelijk gehouden voor oplossing van problemen die te maken hebben met interactieprocessen tussen betrokkenen;
4. Leidinggevend en onderzoeker kunnen een positie als intermediair innemen waardoor interactie tussen MT en medewerkers wordt vermeden;
5. Er zijn geen mogelijkheden voor wederzijdse directe feedback op denken en handelen door actoren uit verschillende werksystemen.

Om interactie tussen werksystemen mogelijk te maken, is er in enkele casestudies een zesde stap aan het stappenplan toegevoegd:

6. MT-leden, leidinggevend en medewerkers bespreken gezamenlijk inzichten en beslissen over voorgestelde acties voortkomend uit bespreking in afdelingen

Deze zesde stap biedt de kans om werksystemen met elkaar in gesprek te brengen en opent mogelijkheden voor directe feedback door betrokkenen. Ook komt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van oplossingen minder bij de leidinggevende te liggen en worden onderzoeker en leidinggevende minder in de positie van intermediair gedwongen.

## Interactieve benadering

Kenmerken van de interactieve benadering vinden we bij het politieteam en bij de verkooporganisatie van laad- en lossystemen. Wanneer in de beginsituatie blijkt dat veranderen meer wordt gezien als gezamenlijk interactieproces, dan is het mogelijk om de aanpak van de survey-feedback daarop te laten aansluiten. Feedback vindt dan niet noodzakelijkerwijs plaats in de lijn met een centrale rol voor leidinggevenden. Feedback volgens een interactieve aanpak is mogelijk wanneer betrokkenen daarvoor open staan en bereid zijn er tijd en energie in te steken. Het helpt als een organisatie ervaring heeft met veranderen volgens een ontwikkelbenadering. Wellicht draagt ook het voorafgaand aan de interventie creëren van een geschikte context bij aan mogelijkheden voor een interactieve onderzoeksbenadering.

Een interactieve benadering werkt niet en vraagstukken worden moeilijk opgelost wanneer de onderzoeksgroep een geïsoleerde positie inneemt door een scheiding tussen onderzoekers en stakeholders. In dit geval wordt er binnen de onderzoeksgroep een nieuw werksysteem gecreëerd en vinden conversaties over vraagstukken vooral plaats binnen dit nieuwe werksysteem. Dat levert dezelfde vraagstukken op als bij survey feedback als leerhulpmiddel: er is sprake van een noodzaak tot overtuigen en verkopen van onderzoeksbevindingen aan niet-betrokkenen, de feedback levert geen nieuwe inzichten en betrokkenen voelen zich bedreigd door onderzoeksbevindingen, verwerpen of weerleggen bevindingen en oplossingen of herkennen bevindingen niet. De onderzoeksgroep loopt het risico om intermediair te worden en reflectie is voorbehouden aan relaties tussen wél betrokken werksystemen. Een interactieve benadering sluit ook niet aan bij een hiërarchische context waarin positiemacht, sturen en overtuigen de dagelijkse praktijk betekenen. Ook is een interactieve aanpak niet te realiseren als verwachtingen van en opvattingen over onderzoek tussen onderzoeker en organisatieleden te ver uit elkaar liggen en het niet lukt om te komen tot overeenstemming over de aanpak.

Ik wil mijn leerervaringen met een interactieve benadering aan de hand van een achttal inzichten naar voren brengen. Een onderzoeksgroep zal altijd in bepaalde mate een afstand hebben tot anderen buiten de groep. De condities waarin interactieve benaderingen in mijn ervaringen het meest succesvol waren, was wanneer er sprake was van:

1. afwezigheid van hiërarchie en status binnen de onderzoeksgroep. Ieder brengt eigen inzichten en eigen expertise in. De (externe) onderzoeker is gelijkwaardig deelnemer in het proces;
2. een onderzoeksgroep waarin perspectieven van alle betrokken werksystemen of probleemhebbers zijn opgenomen;
3. onderzoeken van probleemervaring vanuit meervoudige perspectieven. Er is niet één probleemdefinitie en het zichtbaar maken van verschillende probleemdefinities kan bijdragen aan wederzijds begrip en inzicht in de complexiteit ervan;
4. contacten tussen de onderzoeksgroep met alle betrokken actoren door bijvoorbeeld het houden van bijeenkomsten op voor iedereen toegankelijke plaatsen, een 'geen dichte deuren' beleid, open stellen van bijeenkomsten en steeds voorleggen van vraagstukken aan anderen binnen het werksysteem;
5. in interactieve sessies werken met praktische voorbeelden uit de dagelijkse praktijk en van daaruit pas generaliseren;

6. samen ontdekken hoe ieders bemoeienis bijdraagt aan het vraagstuk door de causaliteit en volgtijdelijkheid van ieders handelen vanuit verschillende probleemervaringen zichtbaar te maken;
7. doorgaande uitwisseling van perspectieven in een open sfeer waarin directe feedback van betrokkenen op elkaars denken en handelen, directe reflectie en direct zoeken naar andere denk- en handelingswijzen mogelijk worden;
8. organiseren van besprekingen met alle betrokken stakeholders gezamenlijk waarin aan de bovenstaande condities wordt voldaan.

De case studies suggereren dat wanneer aan deze condities wordt voldaan, met een interactieve aanpak van onderzoek en feedback dialoog tussen alle betrokkenen op gang kan worden gebracht. Daarin worden vraagstukken samen onderzocht en wordt nagedacht over ieders denken en handelen en de relatie daarvan met het ontstaan en de instandhouding van problemen. Organisatieleden bereiden zelf de terugkoppeling en bespreking van bevindingen voor en de agenda wordt door de organisatieleden zelf bepaald. De vraagstukken die door organisatieleden worden ervaren, zijn leidend. Samen wordt nagedacht over de resultaten, samen wordt bepaald wat belangrijk is, waar organisatieleden mee aan de slag moeten en hoe zij er mee aan de slag gaan. Vanuit meerdere perspectieven wordt naar vraagstukken gekeken en de aanpak maakt een praktische en levendige, aansprekende insteek mogelijk die direct raakt aan de problematiek. Er ontstaan mogelijkheden voor directe feedback op het denken en handelen, reflectie op denken en handelen en discrepanties daarin en kan worden gezocht naar handelingsalternatieven. De inzichten uit de case studies suggereren dat in kleine organisaties waarin onderling contact tussen betrokkenen gemakkelijker is en mensen elkaar gemakkelijker 'tegen komen', een interactief perspectief gemakkelijker te realiseren is. Desondanks boeit mij de vraag of dergelijke interactieve benaderingen in grotere organisaties mogelijk zijn. Ik denk dan niet zozeer aan representatieve groepen bestaande uit actoren uit alle mogelijke hiërarchische lagen als wel aan groepen bestaande uit alle actoren of stakeholders die van hoog tot laag en horizontaal in het werk op een bepaalde manier van elkaar afhankelijk zijn en bij een bepaald vraagstuk betrokken zijn.

Wanneer aan de bovenstaande condities niet kan worden voldaan, liggen problemen vaak dieper en zijn andere interventiemethodieken nodig, ook al staat het management open voor interactie. Dat geldt zeker als problemen te maken hebben met sterk sturend handelen en fundamenteel verschillende perspectieven. Op de vraag waarom kiezen voor andere manieren van handelen zo lastig is, zal ik in hoofdstuk 9 ingaan.

## **Fixaties en circulaire interactiepatronen in zeven veranderende organisaties**

## 9.1 Inleiding

Eerder in dit proefschrift heb ik beschreven hoe complexe vraagstukken in veranderprocessen te achterhalen en begrijpen zijn door in veranderprocessen te stappen en te kijken naar processen en interacties die in verandercontexten plaatsvinden. Ik heb beschreven hoe aandacht voor elk van de interacterende actoren en hun perspectieven op andere actoren, op de context, de manier waarop de ander naar de context kijkt en op de relaties tussen betrokken actoren en de context bijdraagt aan beter begrip van het moeizame verloop van veranderingen. Ik heb uitgelegd dat ik, om inzicht te krijgen in die complexe interrelaties, gebruik maak van de inzichten van *naturalistic inquiry* en participatief reflectief handelingsonderzoek.

De zeven casestudies beschreven in hoofdstuk 8 hebben de context van veranderen en interacteren zichtbaar gemaakt. Ze laten zien hoe in organisaties veranderingen worden aangepakt en tot welke perspectieven op verandering en vraagstukken in verandering dit leidt. Deze bevindingen heb ik gerelateerd aan configuraties van organiseren en veranderen. Hoewel dit boeiende inzichten oplevert, hebben de case studies ook laten zien dat kiezen voor andere manieren van handelen soms moeilijk is. In dit negende hoofdstuk probeer ik te achterhalen waarom dat zo is met behulp van analyse van interacties tussen betrokken actoren in veranderprocessen.

Drie onderzoeksvragen staan centraal in het hoofdstuk:

1. Kunnen we redematies achter keuzes van verandermanagers in de aanpak van veranderprocessen ontdekken?
2. Welke interactiepatronen tussen actoren in veranderprocessen zijn er te vinden?
3. Hoe kunnen we lastige vraagstukken in veranderprocessen herkennen en hanteren?

In paragraaf 9.2 beschrijf ik de achtergronden en aanpak van de analyse. In paragraaf 9.3 beschrijf ik vervolgens tien circulaire interactiepatronen en de fixaties die aan het ontstaan van deze patronen hebben bijgedragen. Ik eindig het hoofdstuk in paragraaf 9.4 met enkele conclusies.

## 9.2 Achtergronden en aanpak van analyse

Als we subjectieve inzichten rond mentale modellen en handelingsroutines koppelen met intersubjectieve benaderingen die aandacht hebben voor de rol van interactie in betekenisgeving, dan ontstaan boeiende inzichten in de creatie van circulaire interactiepatronen. Actoren in organisaties zijn met elkaar verbonden via een complex web van interrelaties. Zij ontwikkelen in interactie gedeelde perspectieven op de werkelijkheid. Interacties vinden vaak plaats tussen mensen die hun perspectief op de werkelijkheid met elkaar delen. Doordat mensen in continue interactie met elkaar zijn, delen zij overtuigingen en creëren samen een werkelijkheid. Daardoor ontstaan er sociaal cognitieve configuraties: gedeelde definities van de werkelijkheid gecreëerd in intensieve interacties tussen vaste groepen mensen. Ze reflecteren zowel inhoudelijke overtuigingen als sociale processen. Ze reflecteren zowel inhoudelijke overtuigingen betreft reflecteert een configuratie opvattingen en betekenissen die binnen het proces van betekenisconstructie worden gehanteerd: de 'wat'. Wat sociale processen betreft gaat het om de actoren die betrokken zijn bij het proces van werkelijkheidsconstructie en degenen die daar buiten staan, de 'wie'. Inhoudelijke overtuigingen zijn te ontdekken door te kijken naar interactiepatronen en interactiepatronen zijn op hun beurt weer te ontdekken

door te kijken naar inhoudelijke overtuigingen: ze representeren met andere woorden twee kanten van dezelfde medaille. Configuraties worden gekenmerkt door intensief contact tussen actoren en beperken zich niet tot de grenzen van een organisatie of afdeling (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

Doordat mensen binnen een configuratie vooral in gesprek zijn *binnen* de groep mensen die een configuratie delen, kunnen er fixaties worden ontwikkeld. Zo kunnen mensen zich volledig vastpinnen op een werkelijkheidsdefinitie en zich afsluiten voor iedere reflectie daarop, ofwel een cognitieve fixatie ontwikkelen. Ook interactie- of spelregels kunnen onveranderbaar en niet-onderhandelbaar worden verklaard, waardoor de onderlinge relatie niet meer als onderwerp van reflectie wordt beschouwd: een sociale fixatie. Wanneer er gesprekken plaatsvinden tussen mensen uit twee verschillende configuraties, kunnen botsingen ontstaan waardoor mensen de opvattingen van de werkelijkheid behorend bij hun configuratie bevestigd zien en zich dieper ingraven in deze opvatting. Veelal treedt groepsdenken op: mensen sluiten zich binnen de groep af voor andere opvattingen, laten anderen niet toe tot de kring van besluitvormers en ontwikkelen bepaalde besluitvormingsrituelen. Het gevolg kan zijn ritueel gedrag, vaste rolpatronen, standaardprocedures en het buitensluiten van derde werkelijkheidsdefinities, derde actoren en derde interactieregels (Termeer, 1993). Entiteitsdenken kan tot fixatie leiden als mensen opgesloten raken in een enkelvoudige eendimensionale werkelijkheid. Wanneer organisaties worden benaderd als 'dingen', worden sociale processen zoals conflicten dat na verloop van tijd ook. Conflicten worden gezien als een tastbaar feit of een objectieve situatie, een onwrikbaar gegeven (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Mensen gaan elkaar mijden omdat er 'met de ander toch niet te praten valt', de ander 'gek is' of 'de enige manier om met hen om te gaan is 'ze zo helder mogelijk voor te schrijven wat ze moeten doen'. De conflictsituatie wordt zonder reflectie aanvaard en niet (meer) ter discussie gesteld (Van Dijk, 1989). Fixaties kunnen leiden tot een self-fulfilling prophecy (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996) doordat de wijze van benaderen van anderen juist het verwachte gedrag oproept. De assumpties over anderen worden bevestigd en bekrachtigen het gedrag, waardoor weer de verwachte reactie wordt uitgelokt. Assumpties en stereotype gedragingen blijven dan in eenzelfde kringetje ronddraaien. Ook kunnen sociale fixaties naar verloop van tijd leiden tot cognitieve fixaties en andersom (Termeer, 1993).

Fixaties komen tot uiting als actoren binnen een configuratie praten over actoren uit andere configuraties of vanuit hun werkelijkheidsdefinitie in gesprek zijn met actoren uit een andere configuratie. Gefixeerde definities van interactie of van de werkelijkheid kunnen leiden tot zich herhalende circulaire interactiepatronen. Noch deze patronen noch de achterliggende fixaties zijn voor mensen binnen het patroon gemakkelijk te herkennen en te benoemen. Het denken en handelen van elke betrokken actor is daarvoor te veel onderdeel van het patroon. Het is als betrokken actor moeilijk afstand te nemen om datgene wat er gebeurt, te observeren en begrijpen (Termeer, 1993; Moeskops, 2004).

Het geheel van fixaties, acties, reacties en nieuwe (re)acties tussen actoren binnen één werkelijkheid of tussen verschillende werkelijkheden, de interactiepatronen die daaruit resulteren en de interacties tussen deze patronen zijn onderwerp van analyse in dit deel van de studie. Dergelijke interacties vormen een geheel dat zich leent voor het ontdekken van circulaire redematies. Circulaire patronen kunnen worden achterhaald en begrepen met behulp van de methodiek van *causal loop diagramming* (zie paragraaf



7.3.3). Causal loop diagrammen laten zien hoe het denken en handelen van betrokkenen onderdeel uitmaken van het patroon en elkaar versterken (Vermaak, 2003; Moeskops, 2004). In dit hoofdstuk beschrijf ik verschillende fixaties en daaruit resulterende interactiepatronen die naar voren komen in hoe actoren in veranderprocessen denken, keuzes maken en handelen.

Mijn uitgangspunt voor analyse is een selectie aan gesprekken tussen mensen in de zeven veranderende organisaties die ik in hoofdstuk 8 heb beschreven. Ik laat tien circulaire denk- en interactiepatronen zien die ik heb afgeleid uit deze gesprekken. De gesprekken zijn gevoerd tijdens verschillende survey feedback sessies, workshops, conferenties en bijeenkomsten die in het kader van het onderzoek hebben plaatsgevonden. Alle gevoerde gesprekken zijn na de bijeenkomsten uitgeschreven. Vervolgens zijn er, door de tekst continu te lezen en herlezen, steeds delen van gesprekken geselecteerd voor analyse aan de hand van vier criteria:

1. De interactie gaat over een specifiek onderwerp dat van belang is in de context van het veranderproces in die specifieke organisatie, hetzij blijkend uit het profiel van verandervermogen opgesteld uit de ingevulde vragenlijsten, hetzij op aangeven van de actoren in de organisatie zelf als zijnde een belangrijke factor;
2. Verschillende belanghebbende actoren in het specifieke veranderproces zijn betrokken in het interactieproces;
3. De interactie is representatief voor en reflecteert de vraagstukken die uit het profiel naar voren komen;
4. Er is sprake van interactie tussen minstens drie actoren waarbinnen sprake is van een, twee of meer opvattingen van de werkelijkheid. De introductie van een nieuw onderwerp in het gesprek is de aanleiding voor het selecteren van een nieuwe interactie.

De teksten zijn geanalyseerd aan de hand van de procedure beschreven in paragraaf 7.3.3. Alle uitspraken zijn afhankelijk van hun betekenis gelabeld en de labels zijn ondergebracht in factoren die de betekenis van de labels weergeven. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om assumpties die het handelen van actoren beïnvloeden, maar ook om het handelen zoals door betrokken actoren wordt gerapporteerd. Deze factoren zijn gebruikt als leidraad in het maken van de *causal loops*, daarbij steeds terugkijkend naar de relaties die worden gelegd in en de volgtijdelijkheid van de onderwerpen in het gesprek. Enkele voorbeelden van narratieven zijn te vinden in Bijlage 6. Deze narratieven worden weergegeven in tabellen<sup>31</sup>. Het lezen hiervan wordt aangeraden voor een beter inzicht in zich herhalende patronen en achterliggende fixaties in veranderprocessen. De tien patronen zijn tot stand gekomen door de overeenkomsten in per gesprek gecreëerde *causal loops* te zoeken en deze te integreren tot één patroon.

---

<sup>31</sup> Om herleidbaarheid van narratieven tot een bepaalde organisatie te voorkomen zijn alle narratieven die worden gebruikt als voorbeeld, geanonimiseerd. Daartoe zijn herleidbare termen vervangen door neutrale termen. De strekking van de narratieven is daarbij gewaarborgd.

### **Leeswijzer causal loop diagrammen**

De factoren in het diagram zijn weergegeven in kaders. Met het lezen van de diagrammen kan in principe vanuit elke factor begonnen worden. In de begeleidende tekst wordt steeds het vetgedrukte kader als uitgangspunt genomen voor de uitleg van het diagram.

Elke pijl in het diagram kan worden gelezen als 'hoe meer van dit, hoe meer of minder van het volgende'. Sommige diagrammen bestaan uit meer dan een causale lus. Het diagram is beter te begrijpen door eerst één lus te volgen alvorens over te stappen naar de volgende lus.

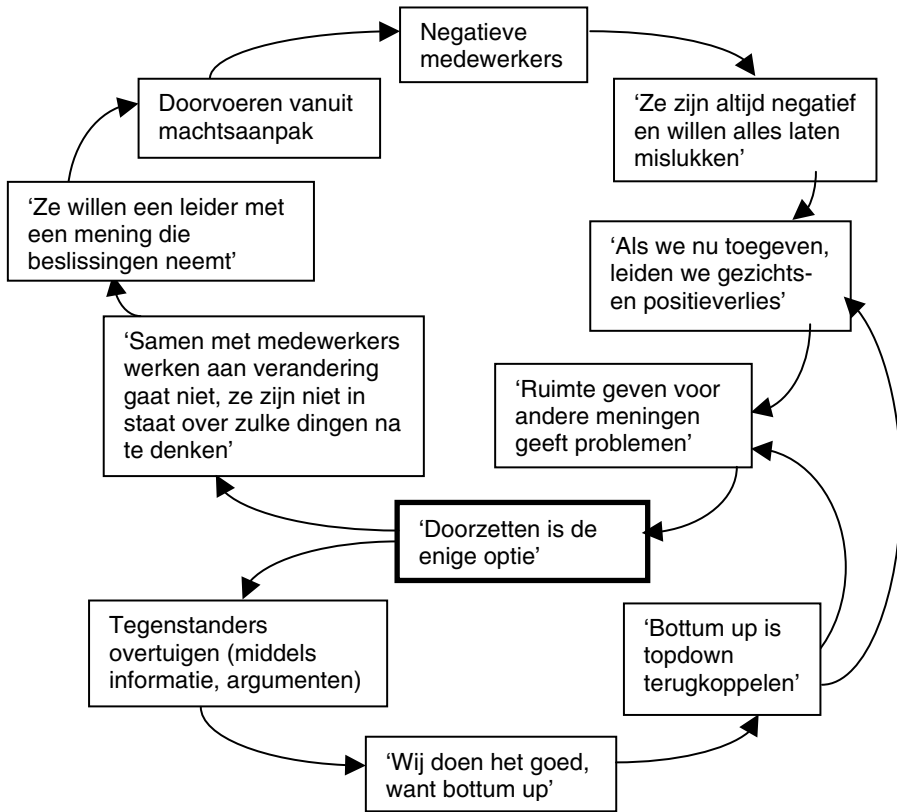
## **9.3 Fixaties en resulterende interactiepatronen**

In de volgende paragrafen toon ik een tiental kenmerkende circulaire interactiepatronen aan de hand van *causal loop diagrammen*. Ik beschrijf elk van de patronen en laat zien hoe vooronderstellingen en redenties van actoren binnen en tussen configuraties het patroon in stand houden en verandering bemoeilijken. Daarna beschrijf ik steeds de achterliggende fixaties van actoren en de gevolgen hiervan op de creatie en instandhouding van het interactiepatroon. Ik geef inzicht in veel voorkomende achterliggende assumpties achter de patronen en leg ik uit hoe deze tot lastige vraagstukken in veranderprocessen leiden. Ten slotte licht ik toe tot welke veranderpatronen de interactiepatronen leiden en welke configuratie herkenbaar is in het patroon.

### **9.3.1 Patroon I: 'doorzetten'**

*Als verandermanager heb je een bijzonder uitdagend plan ontwikkeld en diverse stakeholders om je heen zien het bij voorkeur snel geïmplementeerd. Ondanks uitgebreide informatie hebben alleen de plannen al geleid tot gerommel in de organisatie. Wanneer de daadwerkelijke invoering moet gaan plaatsvinden, ontstaat er weerstand. De negatieve perspectieven en het gebrek aan draagvlak onder medewerkers en leidinggevendenden maken overleg over de plannen onmogelijk: dat leidt alleen maar tot een welles-nietes discussie en het verder ter discussie stellen van de veranderplannen, terwijl het zou moeten gaan over de realisatie ervan. Ook al wordt er uitgebreid informatie gegeven over de plannen, het haalt niet veel uit. Mensen lijken alleen maar negatiever te worden, het lijkt wel of ze altijd en overal negatief op reageren. Als veranderaar kun je dan alleen nog maar kiezen voor doorzetten en hopen dat de weerstand luwt en ze akkoord gaan. Hoop op een actieve bijdrage is weinig zinvol. In gesprek gaan met medewerkers draagt dan ook niet zoveel bij en leidt waarschijnlijk tot nodeloze discussies.*

Het eerste patroon dat naar voren kwam in redenties van verandermanagers, is het patroon 'doorzetten' (Figuur 9.1). In het midden van het patroon is de uitkomst te zien die continu wordt bevestigd en herbevestigd door de achterliggende assumpties in het patroon: ongewijzigd doorzetten van de veranderplannen is de enige optie. In de bovenste cirkel bekrachtigt deze overtuiging de assumptie dat samen met medewerkers werken aan veranderingen niet gaat omdat medewerkers onvoldoende in staat zijn om over complexe processen of abstracte vraagstukken na te denken. Dergelijke taken blijven voorbehouden aan het management dat een krachtige leidende positie moet



**Figuur 9.1:** Patroon 'doorzetten'

vervullen: een charismatisch visionair. Een eenzijdige visie op wat nodig is en de overtuiging dat krachtig leiderschap is wat medewerkers en de organisatie nodig hebben, resulteert in een topdown doorgevoerd veranderproces. Medewerkers voelen zich daardoor omzeild, weinig serieus genomen en protesteren tegen het beleid en het proces. Het management interpreteert dit verzet als 'weerstand' tegen verandering die er altijd is, ongeacht context of vraagstuk. Het uiten van twijfel in een dergelijke situatie wordt moeilijk gevonden. Twijfel strookt niet met het beeld van de visionair die de juiste beslissingen weet te nemen. Medewerkers kunnen terugkrabbelen interpreteren als zwakheid, wat gezichtsverlies betekent en positieverlies wanneer verandermanagers specifiek voor de begeleiding van veranderingen zijn aangesteld. Vanuit deze lastige overweging is de enige mogelijke handelingswijze in het perspectief van het verandermanagement het sturen van de veranderingen en doorzetten van de plannen.

In de onderste loop leidt de overtuiging van doorzetten als enige optie er toe dat het verandermanagement poogt zichzelf en anderen te overtuigen van de noodzaak van de plannen en van de acceptatie van de plannen door medewerkers. De redenatie is dat het moeizame verloop niet aan hen te wijten is en 'we niet anders kunnen'. Het verandermanagement voorziet potentiële tegenstanders van zoveel mogelijk informatie

bedoeld om het tij te keren. Dit informerende handelen wordt gezien als bottom-up proces, immers, er is aandacht voor de mening van medewerkers en medewerkers worden optimaal op de hoogte gehouden middels terugkoppeling. De stem van medewerkers speelt niet mee in de overwegingen en het blijft een eenzijdig proces; te veel ruimte geven voor andere meningen leidt tot problemen en daarmee tot vertraging van het proces. Dus moet er doorgezet worden.

### Interpretatie vanuit de configuratietheorie

Drie fixaties in dit patroon zijn gericht op hoe veranderingen in de organisatie verlopen. Ze zijn nergens op papier vastgelegd, maar een onbesproken manier van handelen waaraan iedereen zich houdt: 'zo doen we dat hier nu eenmaal'. De drie fixaties zijn:

- Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen: 'we moeten strategisch zó manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen'
- Sociale fixatie in spelers en relaties: 'ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen'
- Cognitieve fixatie in sturing en leiderschap: 'ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair'

### Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen 'we moeten strategisch zó manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen'

Verborgene en ongeschreven regels kunnen problematische gevolgen hebben voor datgene wat iedereen nastreeft. Mensen kennen halfbewust en onbewust betekenis toe aan gebeurtenissen in een organisatie. In dat proces ontstaan patronen rondom waarden, behoeften en emoties. Met deze patronen strijdige gevoelens of observaties worden geweerd omdat ze niet kloppen met het beeld van 'hoe het hier gaat', maar ze komen indirect wel tot uiting (Hendriks, 2001). Binnen het patroon 'doorzetten' veronderstelt het verandermanagement als enige in staat te zijn veranderingen te (bege)leiden. Andere actoren, medewerkers, worden vaak niet in staat geacht tot een bruikbare bijdrage aan een complex veranderproces. Ze worden veelal gezien als 'overal tegen'. Het handelen van het verandermanagement is er binnen deze fixatie op gericht zo te sturen dat er zo min mogelijk hinder wordt ondervonden en veranderingen zo soepel mogelijk door kunnen worden gevoerd met minimale gevolgen voor het proces en de eigen positie.

Het denken reflecteert machtsdenken. Hierdoor dringen werkelijkheidsbelevingen van medewerkers niet door. De geluiden die wel tot het verandermanagement en de top doordringen worden beschouwd als weerstand: medewerkers protesteren altijd, willen nooit iets, ongeacht waarom het gaat. Weerstand wordt een psychologische eigenschap van medewerkers, een 'iets' dat inherent is aan medewerkers en waarmee je als top middels sturing strategisch moet omgaan. Het beeld van veranderingen is entitatief: binnen het patroon doorzetten is verandering een ding dat geïmplementeerd moet worden en gestuurd kan worden. Het sturende handelen van verandermanagers is gericht op 'anderen' die mee zullen moeten werken aan de realisatie van de implementatie. Het verandermanagement positioneert zichzelf als de observator die weerstand signaleert bij het object van handelen, de medewerkers en daarop sturende interventies verzint (vgl. Hosking, 2003). Het gevolg is dat medewerkers worden buitengesloten van

interacties over de veranderingen, ongeacht de bijdrage die ze kunnen leveren aan het welslagen van het proces. Deze interacties en bijbehorende spanningen zijn juist wat het management vanuit de ongeschreven spelregels wenst te verhinderen en ook wéét te verhinderen. Dit handelen bevestigt de fixatie van ‘hoe het hier gaat’: medewerkers zullen inderdaad met weerstand reageren op de eenzijdige en sturende maatregelen vanuit de top, waardoor er weer minder voor interactie zal worden gekozen etcetera.

### **Sociale fixatie in spelers en relaties ‘ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen’**

De narratief in Tabel 6.1 (Bijlage 6) laten zien dat de top geen deel uitmaakt van het verandermanagement. Dat betekent dat ze zichzelf heeft losgekoppeld van het project en daarmee ook van de verantwoordelijkheid voor een moeizaam verloop. Dit is vaak het geval wanneer er wordt gewerkt met projectgroepen. Denken en doen zijn dusdanig gescheiden dat beide partijen elkaar eerder bekritisieren dan coalitie sluiten en samenwerken. Afstand nemen tot de top betekent voor een projectgroep wellicht meer armslag kunnen creëren in de realisatie van het proces, zonder ‘meekijkers’. Tegelijkertijd kan de vrees onder projectgroepleden leven dat de top ruimte heeft gecreëerd voor de strategische keuze ‘laten doodbloeden van het project’. Projectgroepleden zijn degenen die hier negatieve consequenties van ondervinden. Het fragiele evenwicht raakt uit balans als zij zichzelf gaan zien als zondebok. De gedachte ontstaat dat de top het project zal stilleggen wanneer ze negatieve perspectieven van organisatieleden verneemt. Wanneer projectgroepleden er daarnaast van zijn overtuigd dat medewerkers er op uit zijn om projecten te laten mislukken, komt de dreiging van twee kanten. Om hun gezicht te redden wordt het voor projectgroepleden van belang dat het project wordt doorgezet en op de gewenste wijze wordt afgesloten. Met succes afronden opent wellicht mogelijkheden tot verdere zelfprofilering en een mogelijke boeiende nieuwe positie. Mislukken daarentegen betekent weer terug naar de oude positie, dus gezichtsverlies.

Negatieve onderzoeksbevindingen dreigen in het perspectief van projectgroepleden het evenwicht dat ze zo zorgvuldig hebben opgebouwd, te verstoren. Daardoor worden zij in de verdediging gedrukt. Toegeven dat het niet goed gaat is geen optie: vanuit de fixatie ‘ze zijn er op uit om ons onderuit te halen’ wordt toegeven geïnterpreteerd als ‘niet capabel genoeg zijn’ met als gevolg gezichtsverlies. Openheid creëren en coalitie sluiten met medewerkers gaat niet (meer) in een context van ontwerpmatig veranderen en topdown doorvoeren. In deze lastige situatie zien projectgroepleden slechts één uitweg: alle mogelijke tegenstanders ervan overtuigen dat medewerkers van mening veranderd zijn, dat de plannen rond zijn en dus niet terug te draaien zijn en dat problemen bij medewerkers tussen de oren zitten. Voor de top is de situatie soortgelijk: de veranderplannen zijn het product van de top. Falen wordt geïnterpreteerd als falen van de top, ook al werd er voor de uitvoering een projectorganisatie in het leven geroepen. Een uitweg is anderen ervan te overtuigen dat het allemaal niet zo erg is en ‘we gewoon door moeten’. De fixaties worden door gebrek aan interactie niet getoetst en hebben wij – zij denken tot gevolg. Ze sturen het handelen en dragen daarmee bij aan het vastlopen van het veranderproces.

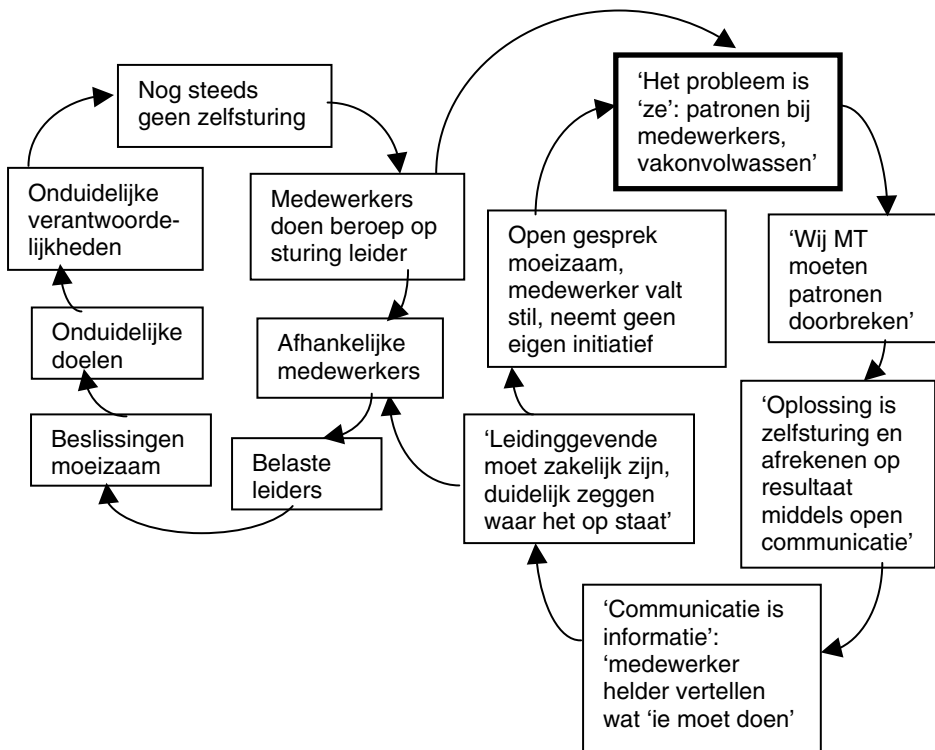
## Cognitieve fixaties in sturing en leiderschap 'ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair'

Assumpties bij de top dat medewerkers weinig capaciteit hebben om bij te dragen aan veranderprocessen en een context van spanningen, weerstand en eigenbelangen hangen samen met een fixatie in beelden omtrent leiderschap. Om de organisatie en haar lastig te sturen medewerkers weer in het gareel te krijgen, is centrale coördinatie en sturing in een duidelijke richting nodig. De toepassing van macht, autoriteit en krachtig leiderschap vanuit de top is nodig om volgzzaamheid op te roepen. 'Medewerkers vertellen dat je het als top even niet meer weet' is geen optie. Binnen de huidige definitie van de werkelijkheid betekent toegeven en veranderingen stoppen 'gezichtsverlies lijden'. Medewerkers zullen zich gesterkt voelen in hun protest en negativiteit en zullen mondiger worden waardoor de chaos groter wordt. Vastzittend in zo'n complexe situatie gekenmerkt door moeilijke keuzen is, ingegeven door de fixatie op leiderschapsbeelden, de minst slechte keuze het opleggen en doordrukken van verandering, ongeacht de juistheid daarvan. Interactie met medewerkers wordt daarmee beperkt tot informeren, terugkoppelen en overtuigen. Beelden worden niet getoetst aan de werkelijke verwachtingen van medewerkers. Het gevolg is protest of juist passiviteit en ongeïnteresseerdheid onder medewerkers, die de leiderschapsfixatie verder versterkt. Er wordt meer en strakker gestuurd waardoor de negativiteit onder medewerkers verder oploopt etcetera. In het patroon 'doorzetten' wordt mislukken geweten aan onhandig handelen van anderen. Het verandermanagement wijt falen aan de top en de medewerkers, de top wijt het op haar beurt aan het verandermanagement. Veranderingen binnen het patroon 'doorzetten' worden gekenmerkt door een machtsaanpak en een cynisch of sceptisch veranderpatroon.

### 9.3.2 Patroon 2: 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden'

*De organisatie wordt volgens het management gekenmerkt door patronen onder medewerkers zoals 'de organisatie moet voor mij zorgen' en het bij problemen telkens teruggrijpen op leidinggevend. Het verandermanagement besluit dat het tijd is om de gewoonten onder medewerkers te doorbreken en resultaatgerichte zelfsturing in te voeren. Maar in de praktijk blijkt dat moeilijk te realiseren. Sterker nog, hoe meer het management poogt de patronen te veranderen, hoe hardnekkiger ze lijken te worden. Alleen al het aan de orde brengen van de veranderingen lijkt garant te staan voor spanningen en conflicten. Het werk wordt steeds minder effectief gedaan, externe belanghebbenden beginnen zich er mee te bemoeien en klanten beginnen te klagen. Dan maar een zakelijke houding aannemen en die patronen krachtig doorbreken.*

Een patroon in professionele organisaties is het patroon van creatie van afhankelijkheid door sturing (zie Figuur 9.2). Dit patroon komt voor in veranderprocessen die zijn gericht op reorganisatie van de structuur en de invoering van resultaatgerichte zelfsturing. De bedoeling van veranderingen is om teams van medewerkers zichzelf te laten aansturen en af te rekenen op resultaten. De aanleiding hiertoe is de observatie door het management van gedragspatronen onder medewerkers: (groepen) medewerkers zouden bijvoorbeeld vakonvolwassen zijn (rechter *causal loop*). Dit patroon moet doorbroken worden door medewerkers zelf verantwoordelijkheid te laten dragen voor hun werk, heldere doelen te stellen aan het werk en zakelijk en onvoorwaardelijk af te



**Figuur 9.2:** Patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden'

rekenen wanneer deze doelen niet gehaald worden. De paradox in dit patroon is dat het management in sturend gedrag zelf de afhankelijke opstelling van medewerkers creëert. Door de zakelijke strengheid en intolerantie van fouten maakt het management open gesprek en het nemen van eigen initiatieven onmogelijk. Medewerkers vallen stil en horen het aan. Dit versterkt de bestaande gedragingen die het management als 'gedragspatroon bij medewerkers' kenmerkt en leidt tot een nog sterkere afstandelijke en afstraffende houding.

De linker causale loop laat de keerzijde van de paradox zien. Hier wordt de redenatie vanuit medewerkers zichtbaar gemaakt over waarom er nog steeds geen zelfsturing (mogelijk) is. De context waarin medewerkers wordt verteld waar het op staat maakt medewerkers afhankelijk en belast leidinggevendens waardoor het doorhakken van knopen en nemen van beslissingen moeizaam verloopt. Dit leidt tot klachten van medewerkers over onduidelijke doelen en verantwoordelijkheden. De redenatie die medewerkers vervolgens hanteren is dat aangezien het management niet heeft gezorgd voor duidelijk beleid, de verantwoordelijkheden van medewerkers ook onduidelijk zijn. Vervolgens is de redenatie 'Hoe kunnen wij in deze situatie functioneren als zelfsturend team als het management nalaat duidelijkheid te verschaffen over wat wij wel en niet kunnen en mogen'. Medewerkers vragen zelf om de sturing die het management ter discussie wil stellen en roepen daardoor sturend handelen op: 'de manager moet

onze problemen oplossen'. Het gevolg hiervan is dat er nog steeds geen zelfsturing is en medewerkers 'voor elk wissewasje' naar de manager stappen. Hierdoor worden overtuigingen bij het management over patronen en sturingsafhankelijkheid bevestigd, worden leidinggevendenden nog meer belast en groeit de roep om beslissingen en beleid. De moeizame communicatie die er toch al was door werkdruk van leidinggevendenden, onduidelijkheid over veranderdoelen en meningsverschillen over wat er nodig is, zorgen er voor dat medewerkers in dit patroon weinig zicht hebben op de achterliggende redenen voor verandering. Mede daardoor is er weinig begrip voor de beslissingen van de top. Het gevolg is dat medewerkers twijfelen en steeds weer bevestigd worden in hun twijfel over de aard en juistheid van de gekozen doelen. Uit onduidelijkheid over werkinhoudelijke veranderingen die in een sturingscontext zijn uitgedacht, kunnen onder medewerkers twijfels en verwijten ontstaan over de aard van de veranderingen. Dit leidt weer tot twijfel over de identiteit van de organisatie: 'waar staan we nu voor', over verantwoordelijkheden etcetera.

### **Interpretatie vanuit de configuratietheorie**

Fixaties bij het patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' zijn gericht op verwachtingen rond de noodzaak van sturing, voorwaarden aan zelfsturing en leiderschap. De fixaties zijn:

- Sociale fixatie in sturing: 'zelfsturing kan niet want er is geen beleid'
- Sociale fixatie in sturing: 'we moeten afrekenen op resultaten', 'wij het management weten wat goed is voor medewerkers en de organisatie'

### **Sociale fixatie in sturing: 'zelfsturing kan niet want er is geen beleid'**

Onder medewerkers heerst de overtuiging dat zelfsturing alleen mogelijk is bij een helder beleid met gedetailleerd geformuleerde doelstellingen en verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt volgens medewerkers bij het management. Activiteiten van het management om deze verantwoordelijkheden duidelijk op papier te krijgen worden gezien als de enige redding van de plannen rond zelfsturing. Een eigen voorstel doen of discussie starten over wat er wel kan en wat niet, komt in medewerkers niet op. De stelregel dat dergelijke zaken nu eenmaal bij het management liggen wordt niet ter discussie gesteld en gebracht als een feit. Hierdoor worden fixaties rond sturing vanuit de top bevestigd. Tegelijkertijd bevestigen fixaties rond centrale sturing op hun beurt de gedachte onder medewerkers dat het management vraagstukken rond beleid 'nu eenmaal' hoort op te lossen. De twee fixaties in het patroon hangen met elkaar samen en beide beïnvloeden elkaar wederzijds.

### **Sociale fixatie in sturing: 'wij moeten afrekenen op resultaten', 'wij het management weten wat goed is voor medewerkers en de organisatie'**

Een tweede fixatie rond sturing representeert een subject - object onderscheid: 'wij, het management en zij, de rest van de organisatie'. Het handelen van het management is gericht op de medewerkers en uitspraken gaan over medewerkers. Het centrale vraagstuk is hoe te sturen zodat de prestaties van medewerkers omhoog gaan zoals door het management gewenst. De oorzaken van problemen worden niet onderzocht, maar de noodzaak van een strakke sturing en het afrekenen op prestaties worden gezien als 'dé oplossing' voor een probleem waarvan de oorzaak onvoldoende duidelijk is. Interactie met medewerkers wordt gemeden en meningen worden niet getoetst. De verhalen

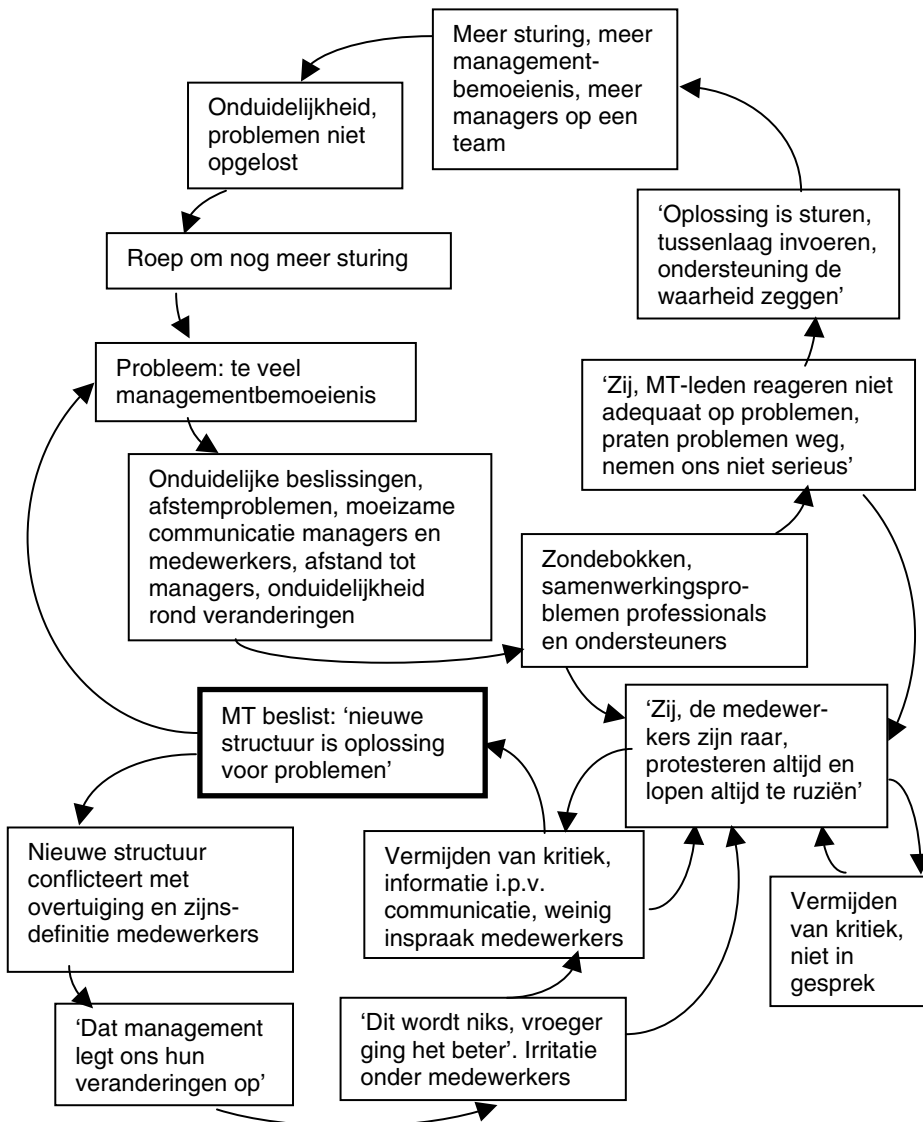


van medewerkers worden niet gehoord. Het gevolg is dat medewerkers stil vallen en ondergronds kunnen gaan protesteren. Dit kan leiden tot defensiemechanismen in de vorm van overtuigingen van groepen over vijandschappen en saamhorigheid, coalities met collega's of leidinggevend en rituelen (Hendriks, 2001). Zoals in de *causal loop* in Figuur 9.2 laat zien kan de sterke sturing vanuit het management en de afrekencultuur er toe leiden dat medewerkers geen eigen initiatieven durven nemen uit angst voor een slechte beoordeling. Zij grijpen dan nog sterker dan voorheen terug naar de leider als degene die duidelijk moet maken wat er moet gebeuren: 'immers, dat is waarop we afge-rekend worden'. De afrekencultuur maakt op deze manier het nemen van risico's nodig voor realisatie van veranderingen onmogelijk. Het management creëert daarmee zelf de afhankelijkheid en immobiliteit die het wenst te bestrijden. Binnen het patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' worden veranderingen gekenmerkt door macht, programmatische en onderhandelingsstrategieën en een sceptisch veranderpatroon.

### 9.3.3 Patroon 3: 'vermijden van kritiek'

*De realisatie van de functionele opdeling van een organisatie leidt tot verschillende problemen die het management grote zorgen baren. Medewerkers protesteren tegen de nieuwe structuur en er ontstaan onvoorziene vraagstukken. Zelfsturing was oorspronkelijk bedoeld als oplossing voor de sturingsproblematiek: Het management wilde af van de manager als 'alleswetende probleemoplosser'. Door de afstand van het management tot de werkvloer te vergroten, zouden eigen initiatieven moeten worden gestimuleerd en zouden managers moeten worden ontlast. In de praktijk blijkt het anders te lopen. Er lijken conflicten onder medewerkers te ontstaan. Deze wenden zich vervolgens andermaal tot het management voor een oplossing. Ook klinkt de roep aan het management om nu eindelijk eens duidelijkheid te scheppen. Ten slotte is er boosheid vanwege de gestelde veranderdoelen en het gebrek aan invloed van medewerkers hierop. De directieleden reageren laconiek: 'Wat ze allemaal intern aan het ruziën zijn, daar bemoeien we ons niet mee, dat doen de mensen zelf. Je moet eens weten wat een rare mensen hier rondlopen'.*

Verschillende gebeurtenissen noodzaken de top van een organisatie tot het omvormen van de organisatie tot effectief en efficiënt opererend bedrijf. Een reorganisatie gericht op een invoering van een nieuwe structuur en zelfsturing zou in de overtuiging van de top de oplossing betekenen van de problemen. Onder medewerkers is veel onbegrip en onduidelijkheid over de aard en noodzaak van deze beslissing. De nieuwe structuur hindert hen in het goed uitvoeren van het werk en conflicteert met hun zijnsdefinitie en daaruit resulterende overtuigingen van 'waar we voor moeten staan' en 'wat werkelijk belangrijk is in het werk'. Bovendien vinden ze te weinig betrokken te zijn en herkennen hun perspectief niet terug in de nieuwe structuur. Hierdoor worden veranderingen als sterk van bovenaf opgelegd ervaren en uiten medewerkers hun kritiek door te ventileren dat zij weinig vertrouwen hebben in een goede afloop. De kritiek en mondigheid van medewerkers zijn aanleiding voor de top om hen niet te veel te betrekken in veranderingen en zich vermijdend op te stellen: medewerkers bedreigen de gewenste nieuwe structuur en zijn moeilijk. Kritiek kan beter worden vermeden, medewerkers betrekken leidt gegarandeerd tot problemen. Dit bevestigt de onduidelijkheid en onenigheid die er tussen beide bestaan over beleid en beslissingen: 'zie je wel, ze zadelen ons met hun slechte ideeën op'. De invoering van de nieuwe structuur leidt tot meer managers en meer managementbemoeienis (bovenste *causal loop*), onduidelijkheid en afstem proble-



**Figuur 9.3:** Ontstaan en instandhouding van patroon 'vermijden van kritiek'

matiek. Dit resulteert in samenwerkingsproblematiek tussen professionals en ondersteunende medewerkers, die de oorzaak van de problemen bij elkaar zoeken. Spanningen binnen teams die resulteren uit veranderingen en communicatieproblematiek blijken niet meer bespreekbaar met de manager en moeten door medewerkers zelf opgelost worden. Dat zijn zij niet gewend en leidt tot allerlei verwijten aan het management: 'ze zijn weinig adequaat, nemen medewerkers en hun klachten niet

serius en praten problemen weg'. De boosheid en irritatie groeit verder en uit zich in samenwerkingsproblemen tussen professionals en ondersteunende medewerkers: 'Die ondersteuning moet maar eens de waarheid verteld worden'. Zowel medewerkers als top en managers vermijden kritiek en gaan gesprek over problemen en oplossingen uit de weg. Dit wordt mede ingegeven door de overtuiging dat 'zij, de managers, toch niet luisteren' en 'medewerkers raar zijn en altijd ruziën'. De oplossing wordt niet gezocht in het uitpraten van problemen maar in meer sturing: de manager moet knopen doorhakken en ondersteuners de waarheid zeggen. Deze roep om een sturende tussenlaag betekent echter nog meer leidinggevendens op de teams. Zelfsturing wordt niet gerealiseerd en de kans op meer en nieuwe problemen is groter dan op een daadwerkelijk bevredigende oplossing. Te veel managementbemoeyenis door meerdere managers die eenzelfde interdisciplinair team aansturen resulteert in onduidelijkheid over 'wie waarvoor de doorslag moet geven'. Bestaande problematiek wordt niet besproken en opgelost, maar nieuwe vraagstukken worden gecreëerd. Managers worden opnieuw verantwoordelijk gehouden voor de oplossing daarvan: 'ze moeten knopen doorhakken'. Hoewel onbedoeld zien managers zich genoodzaakt in te grijpen en brandjes te blussen. Daardoor neemt de belasting van managers toe, wordt ingrijpen lastiger, vindt meer sturende bemoeyenis plaats door meer sturende lagen in te voeren etcetera. Het patroon 'vermijden van kritiek' werd, evenals het hiervoor besproken patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden', gevonden in professionele organisaties met een sceptisch veranderpatroon.

### **Interpretatie vanuit de configuratietheorie**

De fixaties bij het patroon 'vermijden van kritiek' zijn gericht op overtuigingen bij de top omtrent de juistheid van de gekozen oplossing, op beelden over elkaar waardoor scherpe tegenstellingen worden gecreëerd en op overtuigingen rondom sturing als oplossing voor problematieken resulterend uit het veranderproces:

- Cognitieve fixatie in de juistheid van oplossingen: 'een nieuwe structuur lost onze problemen op'
- Sociale fixatie in spelers en relaties ('wij-zij' tegenstellingen): 'ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende competent, willen weinig'
- Cognitieve fixatie in sturing: 'sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'

### **Cognitieve fixatie in de juistheid van oplossingen: 'een nieuwe structuur lost onze problemen op'**

Binnen het geschetste patroon heerst de overtuiging dat een nieuwe functionele structuur de oplossing voor efficiëntie- en effectiviteitsproblemen vormt. Protesten van medewerkers tegen de voorgestelde structuur worden door de top verwerkt binnen de overtuiging 'we moeten vasthouden aan een functionele structuur'. Er wordt hooguit binnen de kaders van de nieuwe structuur toegegeven aan protesten van medewerkers. Het gevolg van de structuurwijziging zijn problemen rond samenwerking, afstemming, communicatie met het management, het oplossen van problemen en leiderschap. Desondanks wordt de oplossing 'nieuwe structuur' door het management niet ter discussie gesteld.

Het gevaar schuilt er in dat het management zo overtuigd is van haar gelijk, dat zij zich afsluit voor stemmen van anderen die het niet met hen eens zijn. Beide zijden hebben de neiging om zichzelf te verdedigen. Protesten van medewerkers worden gezien als weerstanden en als bedreiging voor de broodnodige oplossing van problemen.

Interactie met medewerkers over veranderingen wordt zo mogelijk voorkomen: de functionele structuur wordt een niet onderhandelbare werkelijkheid.

### **Sociale fixatie in spelers en relaties: 'ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende competent, willen weinig'**

De fixatie op de oplossing heeft mede invloed op interactieregels binnen het patroon. Vanuit de fixatie op de gekozen oplossing is er weinig behoefte om met medewerkers in gesprek te gaan en elkaars argumenten en overwegingen te leren kennen. Verzet groeit, evenals tegenstellingen, die interactie verder bemoeilijken. Vanuit de gedachte dat 'medewerkers raar zijn en toch alleen maar uit zijn op ruzie' worden geluiden van medewerkers geïnterpreteerd als weerstand, ook al komen ze voort uit een diepe betrokkenheid bij het werk. Hoewel er enige aandacht is geweest voor het betrekken van medewerkers in een conferentie of in werkgroepen, worden medewerkers gedurende het verdere verloop van veranderingen buitengesloten van interacties. Onder medewerkers leven overtuigingen rond 'onvoldoende competentie van het management'.

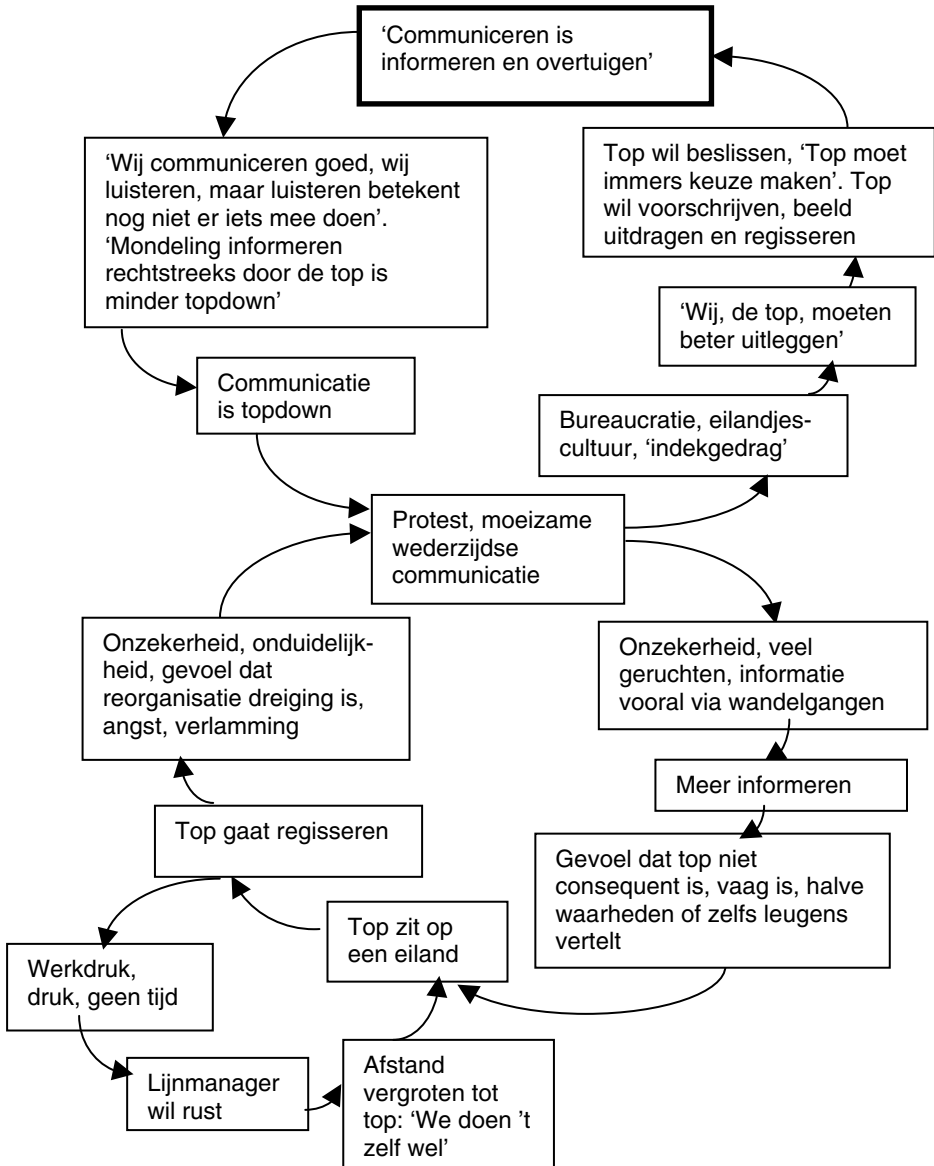
In een van de organisaties waar dit patroon werd gevonden, werd de nieuwe structuur na de komst van een interim-directeur teruggedraaid. Op basis van rapportages en vanuit een expertaanpak door de top werd een nieuwe structuur ontworpen. Hiermee worden wellicht de problemen die direct voortkomen uit de nieuwe structuur opgelost, maar is er kans dat wij-zij tegenstellingen blijven bestaan: 'zie je wel, ze hadden het bij het verkeerde eind en nu draaien ze alles weer terug, hadden ze maar naar ons moeten luisteren'. De top ziet zich bevestigd in het beeld dat ze had van medewerkers en het patroon blijft bestaan. Een gevolg van de vergrote afstand tot leidinggevend is volgens medewerkers dat spanningen op de werkvloer niet worden opgelost. Medewerkers uit verschillende disciplines blijken verschillende rolopvattingen te hebben. Professionals zien hún taken als centraal en vinden vanuit deze beleving dat degenen met de meer ondersteunende taken hen moeten ondersteunen in het werk. Ondersteuning is in hun perspectief nalatig en biedt onvoldoende hulp in het werk. Ondersteunende medewerkers daarentegen zien hun rol als even centraal als die van professionals. Zij hebben hun eigen roldefinitie en hebben het gevoel dat professionals hen 'daarin niet serieus nemen'.

### **Cognitieve fixatie in sturing: 'sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'**

De organisatie wordt gekenmerkt door een fixatie op sturing. Sturing geldt als spil in causale redeneringen en wordt gezien als het instrument dat problemen in het heden kan oplossen om naar de gewenste toekomst te komen. Zelfsturing wordt daarmee de oplossing voor de werkdruk onder managers. Tegelijkertijd wordt sturing door de manager gezien als de oplossing voor problemen resulterend uit de nieuwe structuur. De aanstelling van een sturende tussenlaag die knopen doorhakt, beslissingen neemt en ingrijpt, geldt als oplossing voor samenwerkingsproblemen binnen teams. Ook zou door sturing de communicatie tussen teams en het management moeten verbeteren en moeten zorgen voor verkleining van de afstand tot de manager. Problemen lijken juist samen te hangen met (te) veel sturing: het gevolg van deze fixatie is meer sturing, meer tussenlagen, meer onduidelijkheid en meer werkdruk voor managers. Desondanks stelt niemand de heilzame eigenschappen die aan sturing als middel voor probleemoplossing worden toegeschreven, ter discussie. Het patroon 'vermijden van kritiek' kwam voor in organisaties die worden gekenmerkt door een sceptisch patroon.

### 9.3.4 Patroon 4: 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen'

*De veranderingen roepen geruchten op. Het lijkt wel of alles in de wandelgangen wordt besproken. Verhalen doen de ronde en gaan een eigen leven leiden. Het gonst van de spanningen. De top besluit om een zeepkistsessie te organiseren om de geruchtenvorming tegen*



**Figuur 9.4:** Patroon 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen'

*te gaan. Maar dat lijkt alleen maar averechts te werken: behalve insinuaties over wat er allemaal gaat gebeuren gaan er nu ook verhalen de ronde over wie zijn baan wel eens zou kunnen verliezen. Mensen beginnen stelling te nemen en zich in te graven. Tijd om actie te nemen, vindt de top.*

Een vierde patroon in veranderende organisaties is het patroon ‘onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen’. Figuur 9.4 laat zien hoe de betekenis die de top geeft aan het begrip ‘communiceren’ als informeren en overtuigen leidt tot informatie van de top of managers aan medewerkers (bovenste *causal loop*). Deze handelingswijze veroorzaakt protest onder medewerkers vanwege gebrek aan invloed op processen die ook hen aangaan en een moeizame wederzijdse communicatie. Daarnaast veroorzaakt ze onzekerheid over gevolgen van veranderingen. Onzekerheid zorgt er voor dat mensen zich terugtrekken in hun eigen groep. Dit versterkt de eilandcultuur die mede uit structuurveranderingen ontstond. De top signaleert dit en besluit iets aan die ‘eilandjes’ te doen door harder in te zetten op hoe medewerkers zouden moeten werken, zich zouden moeten gedragen. Zij moet immers beslissen over het beleid en de toekomst van de organisatie. Het beeld dat de top heeft van ‘hoe het zou moeten’ wordt vervolgens topdown uitgedragen, bijvoorbeeld middels een structuurherontwerp, blauwdruk of door cultuur voor te schrijven. Dit bevestigt de gevoelens van onzekerheid en bemoeilijkt de communicatie verder. Hierdoor komt de geruchtenmolen op gang (onderste *causal loop*). De top besluit vervolgens dat het tijd wordt om ‘op de zeepkist’ te klimmen. Dat zet geen zoden aan de dijk: nu gaat rond dat ‘wat de manager op die zeepkist verkondigt, niet waar is’. De top raakt verder geïsoleerd, waardoor ze nieuwe sturingsactiviteiten onderneemt. Deze zetten organisatieleden onder tijdsdruk. Lijnmanagers komen door de sturingsdrift van de top in het nauw, wens en rust en proberen de boot af te houden door de afstand tot de top te vergroten: ‘het stabiliseert nu, we organiseren het zelf wel’. De afstand tot de top groeit en de top raakt verder geïsoleerd. Dit stimuleert de sturingsbehoefte, de onzekerheid en onduidelijkheid en de moeizame communicatie in de organisatie etcetera.

### **Interpretatie vanuit de configuratietheorie**

Buiten een overtuiging onder leden van het management te weten wat goed is voor de organisatie en medewerkers, zijn de fixaties bij het patroon gericht op overtuigingen bij de top omtrent communiceren in veranderprocessen:

- Sociale fixatie in sturing ‘communiceren is informeren’ en ‘helderheid moet vooraf’

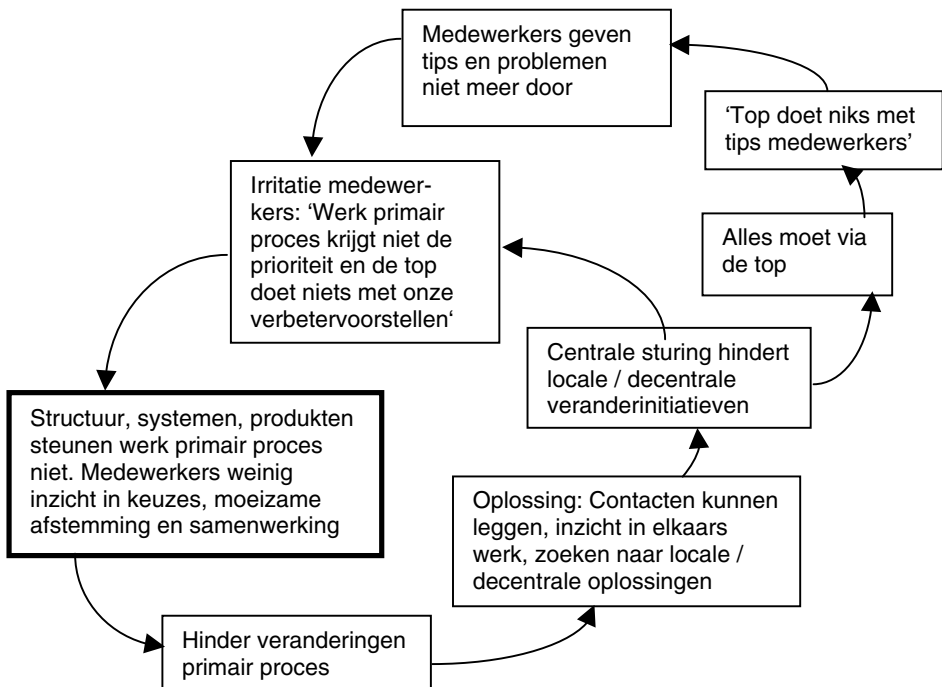
### **Sociale fixatie in sturing ‘communiceren is informeren’ en ‘helderheid moet vooraf’**

De fixatie ‘communiceren is informeren’ en ‘helderheid moet vooraf’ is een fixatie die wordt gekenmerkt door een ‘subject-object’ onderscheid. Communicatie is een ‘ding’, is de informatie die moet worden overgedragen zodat de medewerkers, de objecten van verandering, gaan doen wat de bedoeling is. Communiceren in verandering uit zich in eenzijdig informeren over wat er in de toekomst staat te gebeuren. Dat moet bij voorkeur gebeuren voordat veranderingsinitiatieven worden ondernomen. Het doel van informatie is om geruchtvorming tegen te gaan en zekerheid te bieden. Geruchten, een logisch gevolg van sturend aangepakte veranderprocessen, zijn in dit perspectief altijd ‘verkeerd’ en moeten worden tegengegaan door meer te informeren: meer van

hetzelfde. Het informerende handelen roept echter meer geruchtvorming op. Ruimte voor feedback of gesprek is er binnen dit patroon weinig: het management is ervan overtuigd 'het goed gedaan te hebben' als zij de moeite heeft genomen om naar medewerkers te luisteren. Luisteren betekent echter niet automatisch iets met opmerkingen van medewerkers doen. Beslissen in veranderprocessen is immers de taak en verantwoordelijkheid van de top. Daarmee hebben verhalen van medewerkers geen werkelijk gewicht en is de macht van het management doorslaggevend. Veel voorkomende assumpties resulterend uit deze fixatie zijn 'De leidinggevende is een doorgeefluik van (management)informatie', 'Wij (MT) luisteren goed naar medewerkers, maar luisteren betekent nog niet er iets mee doen' en 'Wij (MT) moeten beslissen over het eindplaatje'. Het patroon 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen' kwam vooral voor in organisaties met een sceptisch veranderpatroon.

### 9.3.5 Patroon 5: 'probleemoplossing hinderen door centraliseren'

*Tallose randvoorwaarden die nodig zijn om veranderingen tot een succes te maken, zijn niet ingevuld en frustreren betrokkenen. Al verschillende keren zijn de problemen door het management bij de top aangekaart. Steeds opnieuw is de top best bereid om over de problemen in gesprek te gaan. Maar er verandert niets. De wanhoop onder medewerkers neemt toe, evenals de twijfel of de doelen wel behaald zullen gaan worden. De oplossing lijkt eenvoudig: zelf zorgen voor de benodigde randvoorwaarden door in gesprek te gaan met de verantwoordelijke afdelingen.*



**Figuur 9.5:** Patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren'

Het vijfde patroon laat zien hoe veranderinitiatieven kunnen worden gehinderd door centrale sturing en een beslissingsbevoegdheid die uitsluitend bij de top ligt, waardoor randvoorwaarden voor verandering niet ingevuld kunnen worden. Het patroon begint met de signalering van diverse vraagstukken rond randvoorwaarden die veranderingen hinderen. De oplossing voor deze problemen zou kunnen zijn om rechtstreeks contacten te leggen met verantwoordelijke afdelingen. Centralisatie in de organisatie hindert echter de mogelijkheden om de juiste mensen te benaderen: alles moet via de top.

De resulterende veronderstelling bij medewerkers is dat de top niets doet met de suggesties die zij doorgeven. Tips en verbeterpunten doorgeven wordt als zinloos gezien, initiatieven van medewerkers worden om zeep geholpen en er ontstaat irritatie: 'waar gaat het nu eigenlijk om, om het werk in het primaire proces of om de bestuurders in de top'. Problemen blijven bestaan en verbetering van het werk in het primaire proces verloopt moeizaam.

### Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixatie in het patroon centrale sturing uit zich in vaststaande, onbespreekbare spelregels met betrekking tot sturing en beslissingsbevoegdheid:

- Sociale fixatie in de wijze van organiseren 'we doen hier nu eenmaal alles via de top'

### Sociale fixatie in de wijze van organiseren 'we doen hier nu eenmaal alles via de top'

Onbesproken regels waaraan iedereen zich houdt, kunnen veranderprocessen onmogelijk maken, vooral wanneer het initiatief daartoe vanuit de basis van de organisatie afkomstig is. Het patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren' wordt gekenmerkt door gedragsregels die stellen dat alle beslissingen en alle handelen via de top moet en door de top moet worden goedgekeurd: 'Dit is hoe we het doen en waarom zouden we het anders doen'. Ook communicatie over problemen verloopt ook in dit patroon via hiërarchische niveaus: medewerkers spelen vraagstukken door aan leidinggevend, die vervolgens het probleem aan het management moeten 'verkopen'. Het omzeilen van de meerdere wordt als 'passeren' ervaren en 'dat doe je nu eenmaal niet'. Deze interactieregel is nergens vastgelegd, maar iedereen houdt zich er aan. Het komt zelfs in niemand op om dergelijke regels ter discussie te stellen: ze worden een onbespreekbare geobjectiveerde werkelijkheid (vgl. Termeer, 1993).

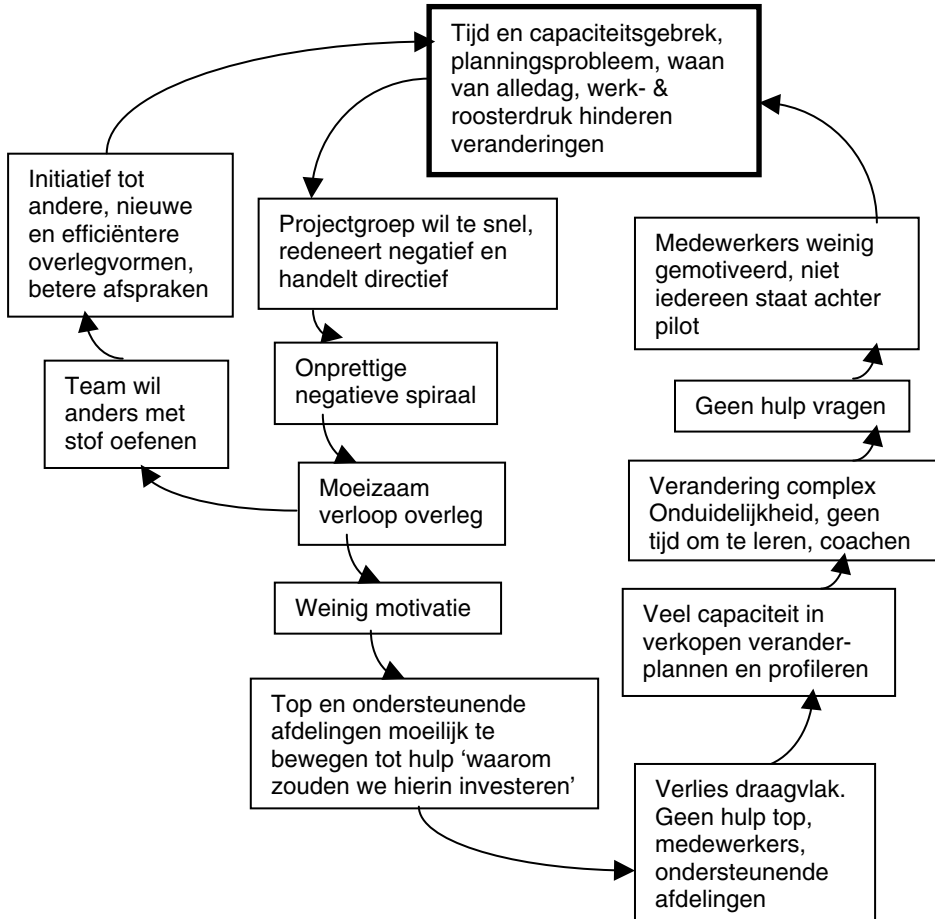
Het patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren' uit zich in gestandaardiseerd gedrag en vaste rolpatronen die niet ter discussie staan. Het probleem van 'alles via de top' is dat zelfs eenvoudige vraagstukken moeilijk op te lossen zijn en langdurig in de 'beslissingsmolen' rondzweven, zo ze er al uit komen. Wanneer de top er een andere mening op nahoudt en niet benaderbaar is met een probleem of niet open staat voor argumentatie van leidinggevend, worden initiatieven al in de kiem gesmoord. We vinden het patroon onder kleine innovatieve units of teams die voor de realisatie van veranderingen afhankelijk zijn van de organisatietop.

### 9.3.6 Patroon 6: 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

*Een veranderproces dreigt keer op keer te worden beëindigd, tot frustratie van de betrokkenen die het steeds opnieuw proberen vlot te trekken. Aan gebrek aan belangstelling lijkt het niet te liggen. De betrokkenen zijn bezig met het uitdragen van hun ideeën om zoveel*



mogelijk interesse en draagvlak te creëren. Maar de waan van alledag eist aandacht. De greep op tijdsindelingen en agenda's lijkt te ontbreken. Daardoor lukt het keer op keer niet om de benodigde activiteiten te ondernemen die het proces tot een succes moeten maken. Medewerkers, die de veranderingen in hun werk zouden moeten realiseren, beginnen te klagen: 'zij verzinnen wat, maar wij moeten dit zien te realiseren, het is moeilijk en we krijgen geen hulp en ondersteuning'. De top van de organisatie vindt het project belangrijk maar onderneemt geen activiteiten die nodig zijn om de groep van de nodige randvoorwaarden te voorzien.



**Figuur 9.6:** Patroon 'Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

Het patroon 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren' (Figuur 9.6) maakt inzichtelijk hoe een gebrek aan tijd en hulp een veranderproces gericht op een nieuwe manier van werken kunnen bemoeilijken en allerlei bijkomende problemen mede kunnen oproepen en beïnvloeden. Teams zijn voor de tijdsindeling (mede) afhankelijk

van andere afdelingen, maar deze zijn er moeilijk toe te bewegen rekening te houden met de veranderingen. De top biedt geen ondersteuning vanuit de redenatie 'de druk is overal hoog'. Ook ondersteunende afdelingen blijken moeilijk te bewegen tot hulp en medewerking, hoewel hun hulp voorwaarde is voor de realisatie van de gewenste veranderingen. Het gevolg is dat er weinig controle is over de werking, de tijds- en werkdruk hoog is en veranderingen worden gehinderd en slechts langzaam vorderen. De druk wordt opgevoerd door projectgroepleden die ongeduldig beginnen te worden en geïrriteerd raken. Zij hanteren een steeds sturender en directiever aanpak om medewerkers te bewegen werk te maken van de nieuwe werkwijze. Dit valt niet goed bij medewerkers. Er ontstaat een spiraal van actie en reactie wanneer het directieve handelen invloed heeft op de wijze van communiceren en samenwerken tussen betrokkenen. Overleg verloopt steeds moeizamer. De motivatie neemt af. De top volgt de problematiek kritisch en wordt moeilijker te bewegen tot hulp. Pogingen om toch ondersteuning te mobiliseren kosten projectgroepleden of verandermanagers veel tijd die ten koste gaat van de veranderingen binnen het team, het begeleiden van medewerkers en het eigen maken van de nieuwe werkwijze. Medewerkers hebben het gevoel blind te moeten varen door de complexiteit van de nieuwe werkwijze. Zij klagen dat zij daarin niet begeleid worden. Maar omdat er geen tijd is om zich de nieuwe manier van werken eigen te maken en hulp vragen niet gebruikelijk is, wordt er ook niet om hulp gevraagd. Het gevolg is een gebrek aan energie voor het proces, dat steeds moeizamer, langzamer en onder toenemende druk verloopt.

Wanneer medewerkers uiteindelijk protesteren tegen het patroon en oproepen tot anders handelen en uitleg, wordt meer tijd genomen en worden betere afspraken gemaakt. Uiteindelijk blijkt hier een ingang te liggen voor de betrokkenen om in ieder geval de interne problematiek samen op te lossen (linker *causal loop*). Er wordt initiatief genomen tot nieuwe en betere afspraken en er worden efficiëntere overlegvormen geïntroduceerd, waardoor de motivatie toeneemt. Gebrek aan tijd en hulp blijft echter een vraagstuk door gebeurtenissen buiten het team en gebrek aan randvoorwaarden nodig om het proces tot een succes te maken maar waarop onvoldoende invloed is. In het nauw gedreven door tijdsgebrek krijgen mensen het idee dat het onmogelijk is zich te committeren aan nieuwe initiatieven. Het ontbreekt hen aan tijd om zich te concentreren of een taak af te maken voordat ze weer worden betrokken in iets nieuws. Tijd wordt zo in beslag genomen door opgelegde taken en doelen dat medewerkers weinig tijd hebben om te doen wat op lange termijn voor henzelf en de organisatie belangrijker is.

## Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon zijn:

- Sociale fixatie in interacties 'we hebben geen tijd voor dit gedoe' en 'het moet snel'
- Sociale fixatie in omgangsvormen 'geen hulp vragen'

### Fixatie in interacties: 'We hebben geen tijd voor dit gedoe' en 'het moet snel'

Naarmate veranderinitiatieven sterker worden, kosten ze steeds meer tijd. Als het team weinig controle heeft over de tijdsindeling, bijvoorbeeld doordat toewijzing van tijd en taken vooral door anderen wordt gedaan, dan is de schaarste van tijd een beperking van de voortgang. Doorbreken van het taboe op 'nee-zeggen' tegen ingeplande werkzaamheden lijkt een oplossing maar is vaak in de praktijk beperkt mogelijk. De tijd

die overblijft voor veranderingen kan niet effectief worden geïnvesteerd, bijvoorbeeld omdat belangrijke mensen bijeenkomsten niet bijwonen. Een andere rem ontstaat als mensen niet bereid zijn zich te committeren aan het ‘gedoe’ omdat zij het idee hebben dat er toch onvoldoende tijd is om het tot een succes te maken.

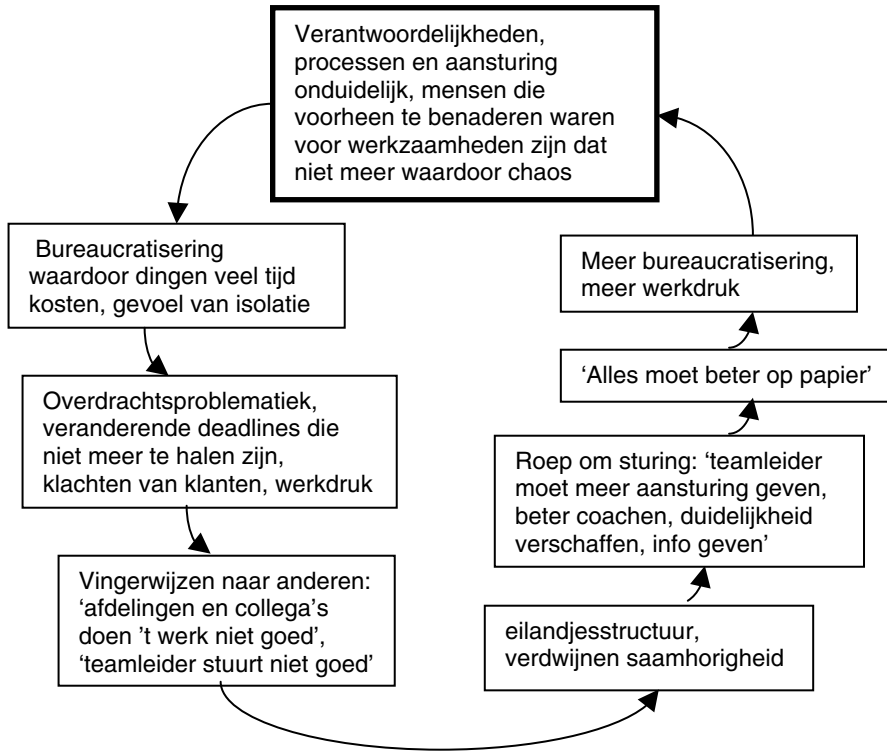
De toenemende roep van medewerkers dat er te weinig tijd is om te investeren in veranderingen gaat hand in hand met de neiging van verandermanagers om tijdsdruk op te voeren en tegelijkertijd weinig tijd te investeren in leerinitiatieven, uitleg en begeleiding. De vraag is waarom het snel moet. Tijdsdruk kan juist vertraging in de hand werken. Investeren in leerinitiatieven nemen af, evenals de groei van leercapaciteiten. Paradoxaal is dat daarmee ook het vermogen afneemt om flexibel om te gaan met de weinige tijd die er is. Naarmate groepen meer leercapaciteiten ontwikkelen worden ze efficiënter door minder tijd te verspillen met ondoelmatig handelen en wordt tijd steeds minder een beperking (vgl. Senge et. al, 1999). Een tweede factor in het patroon is dat nieuwe werkwijzen pas na langere tijd zichtbare resultaten opleveren. Veranderingen die op kortere termijn meer inspanningen kosten dan baten opleveren, roepen twijfel op. Dat kan er toe leiden dat mensen binnen het team, maar ook degenen die externe hulp en ondersteuning kunnen bieden, de effectiviteit van de werkwijze betwijfelen: ‘werkt dit eigenlijk wel, eerder werkte het toch ook goed genoeg?’. Mensen gaan zich afvragen hoe ze de tijd die ze er in steken, kunnen blijven rechtvaardigen. De roep ontstaat dan vaak naar kwantitatieve metingen om effectiviteit inzichtelijk maken, hoewel deze het inzicht in de werking van processen fragmenteren.

### **Sociale fixatie in omgangsvormen: ‘geen hulp vragen’**

Een tweede fixatie lijkt te zitten in een afkeer van het vragen van hulp voor problemen. De neiging tot profileren van de plannen binnen de organisatie leidt tot spanningen doordat de tijd voor leren en coachen afneemt. Ook speelt mee dat de betrokkenen pas met de vorderingen naar buiten willen op het moment dat het echt blijkt te werken. Tegelijkertijd is de hulp van de top en van ondersteunende afdelingen hard nodig om veranderingen te laten werken. Het naar buiten brengen van resultaten kan bijdragen aan het creëren van meer ruimte. Onder medewerkers lijkt er eenzelfde patroon te bestaan van het vragen van hulp in het werken met de nieuwe werkwijze. Naar verloop van tijd komt er naar voren dat de nieuwe manier van werken erg lastig wordt gevonden en ‘oefenen met de stof’ wordt gemist. Mensen modderen maar aan, want ‘om hulp vragen doe je niet’. Dit patroon werd gevonden in kleine innovatieve teams of eenheden.

### **9.3.7 Patroon 7: ‘formaliseren’**

*In een organisatie vond onlangs een herziening van de structuur plaats die heeft geleid tot een opdeling van de taken in het primaire werkproces tot overzichtelijke stappen. De aanleiding tot de structuurwijziging waren klachten van klanten over de kwaliteit en effectiviteit van het werk in het primaire proces. Ook houden medewerkers volgens het management vast aan hun plek. Tijd om ze ‘daar uit te liften’ en af te rekenen op resultaten. De reorganisatie die volgt, lijkt de kwaliteit van het werk niet te verbeteren. Medewerkers klagen over een gebrek aan overzicht en wijzen naar leidinggevenden en naar andere afdelingen in het proces die hun werk niet goed overdragen. Afstemming in projecten verloopt moeizaam.*



**Figuur 9.7:** Patroon 'formaliseren'

Figuur 9.7 laat zien hoe een door de top van een organisatie in gang gezette structurreorganisatie het werk in het primaire proces op zijn kop kan zetten. Zo krijgen mensen die in het verleden bepaalde taken hebben vervuld, nieuwe taken toegewezen en worden teams hernieuwd georganiseerd volgens de stappen in het primaire proces. Er komen nieuwe en strakkere functieomschrijvingen en er worden voorschriften opgesteld voor de overdracht van het werk. De veranderingen hebben grote consternatie tot gevolg. Er wordt geklaagd over verantwoordelijkheden die onduidelijk zijn geworden. Mensen die in het verleden konden worden aangeschoten voor bepaalde klussen, reageren nu met 'dat staat niet in mijn functie omschrijving'. Overdracht van werkzaamheden van team naar team verloopt problematisch. Deadlines blijken, vooral voor degenen aan het eind van het werkproces, niet meer te halen omdat er eerder in het werkproces deadlines zijn overschreden en regelgeving rond overdracht leidt tot tijdverslindende papierwinkels en werkdruk. Samenwerking verloopt steeds moeizamer: teams beginnen collega's van andere teams verantwoordelijk te stellen voor de moeizame projectoverdracht en wijzen naar elkaar waar het gaat om het opvangen van de werkdruk. Teamleiders proberen enige orde te scheppen maar dreigen te verdrinken in de hoeveelheid werk en hebben weinig tijd om hun team te coachen. Er ontstaat een eilandjesstructuur en de saamhorigheid verdwijnt. De roep om sturing wordt steeds sterker: De leidinggevende moet er voor zorgen dat er duidelijkheid komt

omtrent taken en verantwoordelijkheden en moet teams de helderheid geven die nodig is om het werk te doen. Alles moet beter op papier, maar tijd om al die papieren door te nemen is er niet. Meer papieren en regels leiden tot meer bureaucrativering en werkdruk en de cyclus wordt bevestigd. De interne problemen zijn hernieuwd aanleiding voor de top om meer te gaan sturen door helder te maken, voor te schrijven, maar dit lijkt de cyclus alleen maar te bevestigen.

### **Interpretatie vanuit de configuratietheorie**

De fixaties achter het patroon 'formaliseren' zijn gericht op taakdeling als de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen en formalisering als de oplossing voor problemen en een neiging om oorzaken voor problemen te zoeken buiten het eigen handelen.

- Cognitieve fixatie in oplossingen 'taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'
- Sociale fixatie in sturing 'betere sturing lost onze problemen op'
- Sociale fixatie in interacties 'ik kan niet, want...'

### **Cognitieve fixatie in oplossingen 'taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'**

Binnen het patroon heerst onder het management de overtuiging dat het opknippen van het werkproces in kleine stukjes die aan teams toegewezen worden de oplossing zal zijn voor de effectiviteitsproblemen in het primaire werkproces. Op klachten van medewerkers over de resulterende bureaucrativering wordt nauwelijks gereageerd. De oorzaken van het ontstaan van overdracht- en afstemmingsproblematiek worden eerder gezocht in opstartproblemen en normale reacties van medewerkers resulterend uit doorbroken patronen die naar verloop van tijd wel zullen verdwijnen als alles maar eenmaal duidelijk is. Er wordt geïnformeerd, sterker gestuurd en afgerekend op prestaties om de problemen op te lossen. De nieuwe structuur zelf wordt door geen van de leden van het management openlijk ter discussie gesteld. Het risico is dat protesten van medewerkers zullen worden gezien als weerstand tegen verandering, waarop gestuurd moet worden. Het gevolg is dat er minder interactie met medewerkers over veranderingen plaatsvindt. Er kunnen ten slotte tegenstellingen gaan ontstaan tussen 'gelovigen' die overtuigd zijn van de juistheid van de door hen gekozen oplossing en 'niet-gelovigen' die deze oplossing ter discussie blijven stellen (vgl. Senge, 1999).

### **Sociale fixatie in sturing 'betere sturing lost onze problemen op'**

In het patroon is een sturingsparadox te vinden die zich uit in sturende activiteiten door het management die allerlei problemen oproept en een vraag om sturing vanuit medewerkers wanneer zich problemen voordoen. Paradoxaal is dat hoe meer er wordt gestuurd, des te meer problemen bevestigd worden. Problemen rond de effectiviteit van het werk worden middels sturende interventies vanuit de top aangepakt en resulteren in onduidelijkheden en chaos. Chaos leidt tot een roep om sturing en duidelijkheid, met als uitkomst sturing middels op papier beschreven procedures en regels. Deze veroorzaken op hun beurt een verdere stijging van de werkdruk en verdere bureaucrativering, waardoor het werk er niet sneller op wordt. Dit is vervolgens weer aanleiding tot sturende interventies. De neiging tot sturen hangt samen met entiteitsdenken en

een subject-object onderscheid: verandering is het ontwerp van werkprocessen die gerealiseerd kan worden middels sturen en regisseren vanuit de top. Deze fixaties zijn zichtbaar in de planmatige wijze waarop de veranderingen zijn uitgedacht en in de manier waarop er in over veranderingen wordt gecommuniceerd: verandering is een 'iets' dat kan worden geïmplementeerd en communiceren is informeren. Het gevolg van deze benadering van communicatie is dat medewerkers vanuit assumpties betekenis geven aan wat er gebeurt en de informatie bestempelt als leugens van het MT.

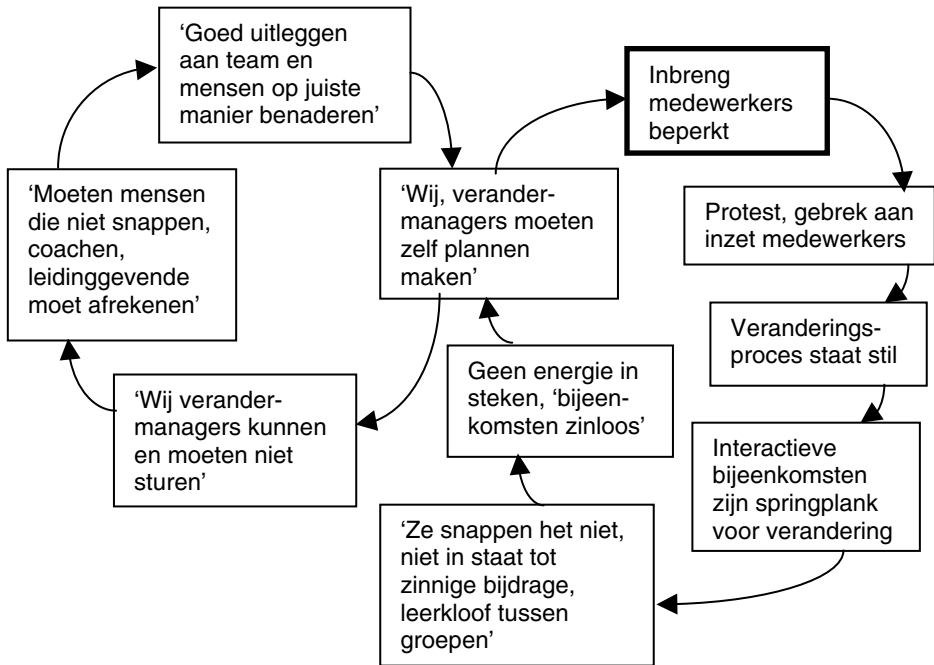
### Sociale fixatie in interacties 'Ik kan niet want zij ...'

De neiging die er bestaat om de oplossing voor problemen in meer sturing te zoeken, maakt dat andere oplossingen buiten het gezichtsveld blijven. Het zoeken van oorzaken buiten het eigen handelen en anderen aanwijzen als schuldige bemoeilijken mogelijkheden om samen te kijken naar de problematiek en te zoeken naar oplossingen: 'Dat het niet goed gaat is niet mijn schuld, het ligt aan de teamleider, die stuurt niet goed'. 'Het ligt aan het MT, die hebben dit bedacht'. 'Het ligt aan de andere afdelingen, die dragen hun werk niet goed over'. 'Het ligt aan gedragspatronen bij medewerkers'. Over en weer worden verantwoordelijkheden over de schutting gegooid en blijven interacties beperkt tot de eigen groep. Dat 'het aan anderen ligt' wordt in interacties steeds opnieuw bevestigd en herbevestigd. Niemand betwijfelt deze veronderstellingen nog en dus probeert niemand zelf actie te ondernemen om het tij te keren. Dit patroon bleek niet specifiek gekoppeld aan een bepaald soort organisatie maar kwam in verschillende organisaties aan de orde.

### 9.3.8 Patroon 8: 'balanceren tussen sturen en loslaten'

*Een veranderproces gericht op een nieuwe manier van werken verloopt bij tijd en wijle moeizaam. Medewerkers lijken de nieuwe werkwijze maar niet onder de knie te krijgen. Verschillende methoden zijn al aangewend om het leerproces een impuls te geven, maar het levert allemaal niet de gewenste resultaten. De begeleiders van verandering vinden zichzelf niet in de positie om te sturen, 'het werkt averechts als wij gaan sturen'. Toch moet er iets gebeuren: zoals het nu gaat maken medewerkers zich de nieuwe werkwijze niet eigen. Wellicht is het een oplossing om de achterblijvers uit de groep te selecteren en zodanig te coachen dat ze het gaan snappen?*

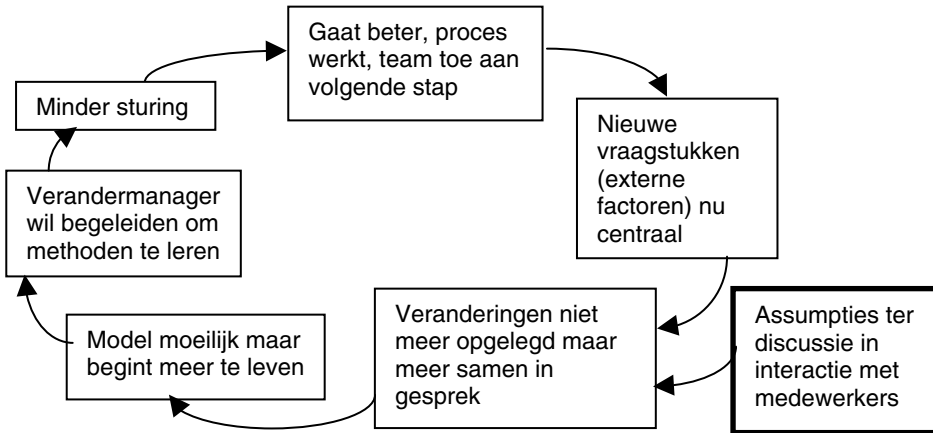
Figuur 9.8 geeft inzicht in de worsteling die verandermanagers kunnen hebben rond sturen en loslaten. Een kleine groep bestaande uit sterk gemotiveerde en betrokken mensen werkt relatief geïsoleerd aan veranderingen. Er vindt weinig interactie plaats met de medewerkers buiten de groep, die nodig zijn voor het welslagen van veranderingen. Deze delen niet het enthousiasme van de groep die werkt aan veranderingen. Er is weinig inbreng en inzet van medewerkers in het veranderproces en (mede daardoor) zijn mensen terughoudend, moeten het allemaal nog zien en zijn weinig gemotiveerd om de nieuwe werkwijze tot een succes te maken. Het gevolg is dat de veranderingen stil staan. De oplossing voor het probleem wordt gezocht in de organisatie van bijeenkomsten. Hierin kunnen nieuwe werkwijzen worden geleerd en benodigde vaardigheden uitgebreid worden besproken en overgedragen. De hoop van het verandermanagement is daarnaast dat bijeenkomsten bijdragen aan het opkrikken van de motivatie. Wanneer bijeenkomsten worden gezien als 'springplank' voor verandering valt de daadwerkelijke uitkomst van de dagen tegen. Vanuit het perspectief van



**Figuur 9.8:** Patroon 'balanceren tussen sturen en loslaten'

het verandermanagement 'snappen bepaalde mensen het niet' en ontstaat er een kloof tussen degenen die wel en degenen die niet in staat zijn te werken volgens de nieuwe richtlijnen. In deze gedachtlijn is de conclusie dat verdere energie steken in het organiseren van bijeenkomsten zinloos is. Bijeenkomsten dragen immers niet bij aan het behalen van de gewenste resultaten. Hiermee wordt ook 'loslaten' als strategie ter discussie gesteld: er zal toch sturing moeten komen om de doelen te realiseren. Sturing komt tot uiting wanneer het verandermanagement bijvoorbeeld zelf besluit plannen te maken voor projecten die medewerkers uit zullen moeten gaan voeren. De keuze voor sturing komt ook tot uiting door meer dwang achter het leren van de nieuwe werkwijze te zetten middels controle. Het verandermanagement beschouwt zichzelf echter niet in de positie om te sturen, dat is aan de leidinggevende. Alternatieven voor sturend ingrijpen worden gezocht in individuele coaching van medewerkers die moeite hebben met de nieuwe werkwijze. De discrepantie in deze redenatie bevindt zich in de overtuiging van het verandermanagement niet te sturen en ook niet te moeten sturen, terwijl via coaching wel degelijk voor een sterk sturende rol wordt gekozen. Er ontstaat toch een bepaalde mate van dwang in het proces, die de inbreng van medewerkers beperkt. Dit heeft invloed op de inzet van medewerkers en daarmee op het moeizame verloop van de veranderingen.

Wanneer er binnen de organisatie sprake is van openheid en een bereidheid om interactie aan te gaan met medewerkers, perspectieven met elkaar worden gedeeld en veronderstellingen rond de effectiviteit van bijeenkomsten en het leervermogen van medewerkers in gesprek met medewerkers ter discussie worden gesteld, ontstaat er een uitweg uit de *loop* van sturen en loslaten (zie Figuur 9.9).



**Figuur 9.9:** doorbroken patroon door bespreekbaar maken van het patroon

Wanneer gedrag patronen en achterliggende assumpties bespreekbaar worden gemaakt, ontstaat wederzijds begrip voor elkaar en voor de problemen in het proces. Daardoor begint de nieuwe werkwijze onder medewerkers meer te leven. Hierdoor geënthousiasmeerd nemen verandermanagers meer tijd en rust om het proces te begeleiden. Ook de sturing van medewerkers via de lijn is verminderd, wat de positieve invloed op de beleving van de veranderingen door medewerkers versterkt. De veranderingen en de nieuwe werkwijze beginnen te leven, teamleden raken geënthousiasmeerd en zijn toe aan de volgende stap in het proces: het oplossen van nieuwe vraagstukken buiten het team.

### Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon ‘balanceren tussen sturen en loslaten’ zijn fixaties in bijeenkomsten en coaching als dé oplossing voor vraagstukken, de overtuiging dat coachen geen sturen is en fixaties rond de noodzaak van betrokkenheid:

- Cognitieve fixaties in oplossingen ‘bijeenkomsten zijn een springplank voor geplande verandering’, ‘coachen is dé oplossing’
- Sociale fixaties in sturing ‘wij sturen niet’, ‘coachen is geen sturen’
- Sociale fixatie in omgangsvormen ‘enthousiasme moet’

### Cognitieve fixaties in oplossingen ‘bijeenkomsten zijn een springplank voor verandering’ en ‘coachen is dé oplossing’

Binnen het patroon heerst in het begin van het project de overtuiging dat bijeenkomsten dé oplossing vormen voor problemen rond het leren van de nieuwe werkwijze. Ze zouden positief bijdragen aan enthousiasme van medewerkers voor veranderingen. Ze vormen niet een context waarin de nodige tijd en rust kan worden gecreëerd om samen betekenis te geven aan veranderingen en vraagstukken rond de nieuwe werkwijze, maar vormen hét middel om de gewenste doelen te behalen. Wanneer bijeenkomsten uiteindelijk niet de gewenste doelen opleveren, worden bijeenkomsten als middel betwijfeld en wordt er een nieuw middel gezocht om medewerkers toch zover te krijgen dat ze de gewenste gedragingen gaan vertonen: coaching.



De fixatie is dat er ergens een middel moet zijn dat ‘werkt’ om mensen zo te sturen dat ze doen wat het verandermanagement wenst. Het is alleen nog niet gevonden. Wanneer medewerkers beginnen te protesteren tegen de gang van zaken wordt wel het gebruikte middel (bijeenkomsten) ter discussie gesteld, maar niet de achterliggende fixatie van het gekozen sturingsmiddel. Immers, er wordt een nieuw sturingsmiddel gezocht in de individuele coaching van medewerkers. Zo kan er een heel scala aan middelen worden uitprobeernd die alle niet blijken te werken, met de nodige gevolgen voor het verloop van het veranderproces. Een tweede gevaar is dat de fixatie van het ‘juiste middel’ er voor kan zorgen dat verandermanagers zich gaan afsluiten voor stemmen van medewerkers, die een heel andere problematiek willen aankaarten. Vanuit de overtuiging dat coaching de oplossing is, kunnen protesten van medewerkers worden gezien als weerstanden en als bevestiging van de gedachte dat medewerkers niet in staat zijn om zich de werkwijze eigen te maken. Interactie met medewerkers wordt steeds moeilijker, waardoor veranderingen moeizamer verlopen. In het voorbeeld in het kader komt het echter niet zover: in een interactieproces met medewerkers worden de achterliggende assumpties bespreekbaar gemaakt. Hierdoor ontstaat een ander perspectief op het probleem. Dat draagt bij aan een nieuwe manier van handelen waarin interactie en samen werken aan verandering en vraagstukken in verandering een plaats krijgen.

### **Sociale fixaties in sturing ‘wij sturen niet’, ‘coachen is geen sturen’**

Er wordt in het patroon geworsteld met ideeën rond sturen en loslaten. Bijeenkomsten verschaffen tijd en ruimte om samen te werken aan vraagstukken en verandering maar worden tegelijkertijd gezien als sturingsmiddel om vooraf gedefinieerde doelen te bereiken. Hetzelfde geldt voor coaching: individuele medewerkers worden uit de groep geselecteerd en begeleid. Coaching wordt gezien als een niet-sturende handelingswijze, hoewel het denken en handelen positioneel sturend van aard zijn. Denken en handelen zijn er op gericht om te zorgen dat medewerkers doen wat verandermanagers willen. De werkelijkheidsovertuiging van het management is daarmee doorslaggevend. Verandering wordt een doel gericht op het transformeren van imperfecte anderen in plaats van een gezamenlijk proces. Het handelen is gericht op het bereiken van dit doel. De terugkoppeling van onderzoeksbevindingen wordt eveneens bekeken vanuit de gedachte hoe terugkoppeling kan bijdragen aan het transformatieproces van medewerkers. In het voorbeeld wordt deze fixatie verbroken in interactie met medewerkers, wanneer een medewerker opmerkt dat ‘we praten over wat er bij medewerkers niet goed gaat in plaats van over processen waarbij iedereen is betrokken’.

### **Sociale fixatie in omgangsvormen ‘enthousiasme moet’**

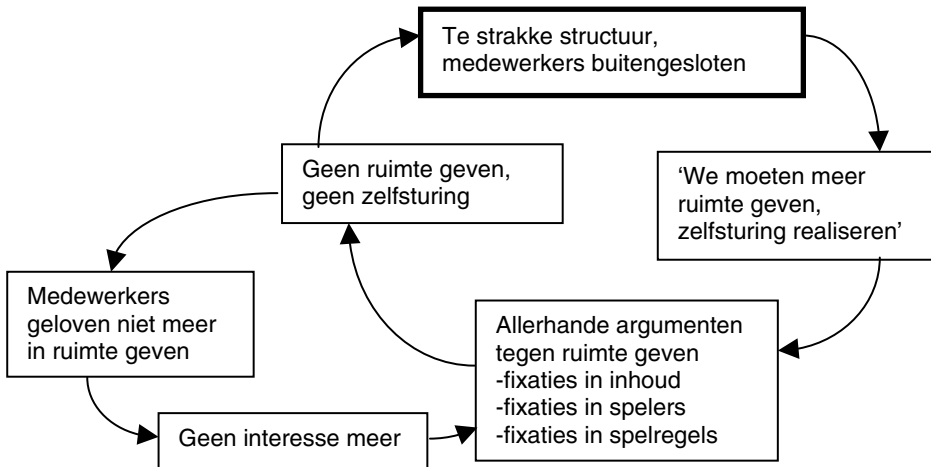
Groepen die bezig zijn met veranderingen zoals projectgroepen of werkgroepen zijn er vaak toe geneigd veel tijd met elkaar door te brengen. Daardoor ontwikkelen ze een eigen taal of voor anderen onbegrijpelijk ‘jargon’, eigen methoden en eigen werkwijzen, die hen verder verwijderd van anderen in de organisatie. De overtuiging van de groepsleden dat zij werkelijk met iets bezig zijn dat anders, innovatief is en hun enthousiasme zorgen er voor dat zij van medewerkers verwachten dat deze hetzelfde enthousiasme aan de dag leggen. Als dat enthousiasme bij medewerkers ontbreekt, wordt het lastig om medewerkers, maar ook anderen buiten de groep te betrekken en mobiliseren.

Wanneer een groep ideeën uitwerkt en moet ‘verkopen’ aan medewerkers ontstaat een scheiding tussen betrokkenen en niet-betrokkenen. De kloof wordt groter door het jargon en de theorie waarin groepsleden praten. Medewerkers interpretern informatie die ze krijgen vanuit gevestigde mentale modellen. Als de verandergroep opereert volgens fundamenteel andere modellen is hun werk al snel voor anderen niet meer te volgen. Groepsleden raken zo overtuigd van hun gelijk dat zij zich afsluiten voor stemmen van anderen die het niet met hen eens zijn. Er ontstaan tegenstellingen tussen de groepsleden die ervan overtuigd zijn de juiste oplossing te hebben gekozen en medewerkers die deze oplossing ter discussie blijven stellen.

### 9.3.9 Patroon 9: ‘zelfsturing realiseren door te sturen’

*In een organisatie waarin wordt geworsteld met vraagstukken rond strakke sturing en zelf-organisatie komen managers en leidinggevendenden niet uit het vraagstuk ‘wat te doen met zelfsturing en het betrekken van medewerkers bij veranderingen’. Hoewel ze grotendeels beamen dat de sturing te strak is en het anders moet, stellen ze tegelijkertijd zelfsturing ter discussie: zelfsturing leidt tot chaos en sturing is nodig om veranderingen en het werk goed te organiseren. Hoeveel zin heeft het om medewerkers te betrekken als ze zich te passief opstellen?*

De causal loop in Figuur 9.11 maakt inzichtelijk hoe veelomvattend binnen één organisatie de redeneringen van het management kunnen zijn binnen het patroon ‘realiseren van zelfsturing door te sturen’. In Figuur 9.10 wordt eerst het algemene patroon weergegeven.



**Figuur 9.10:** redenering achter patroon ‘zelfsturing realiseren door te sturen’

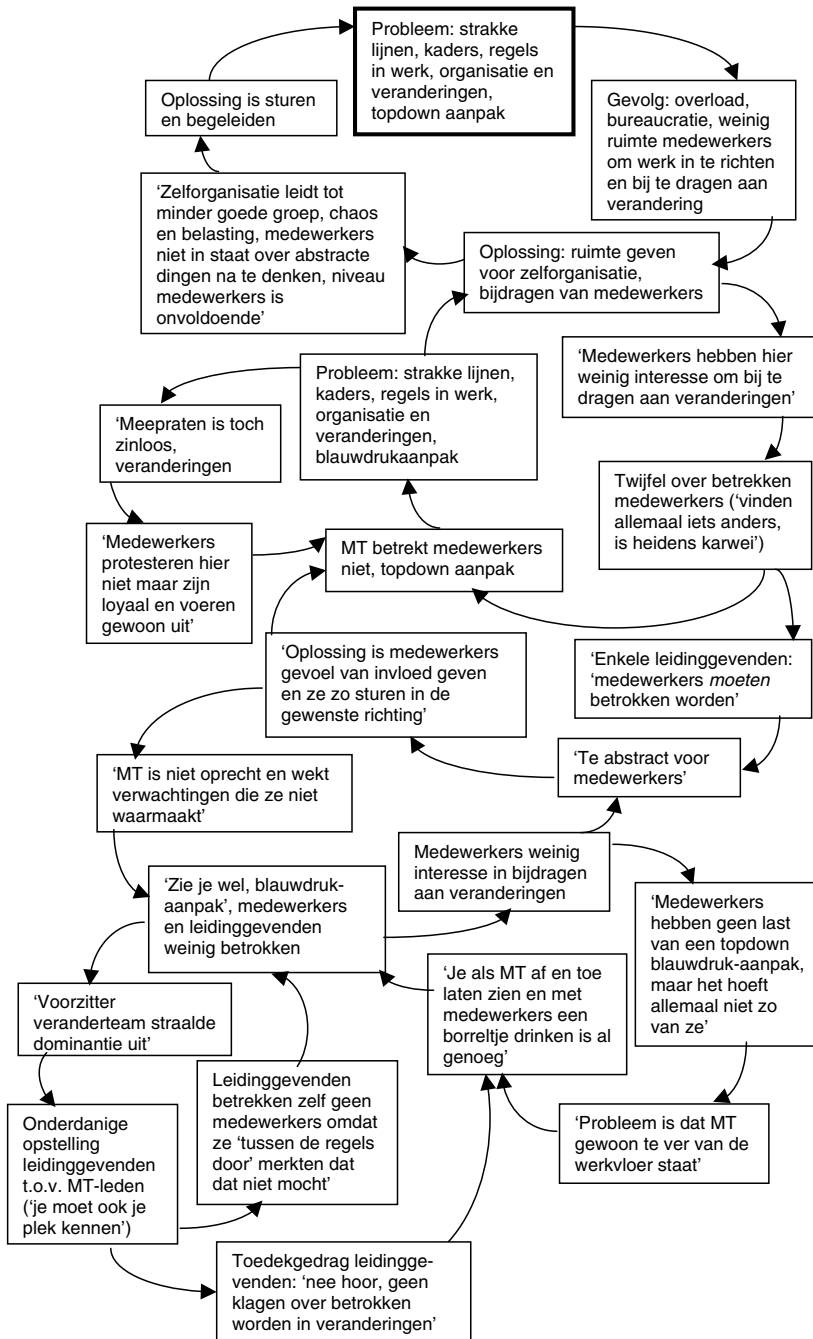
Figuur 9.10 laat de steeds terugkerende redenering zien in het patroon zelfsturing realiseren door te sturen. Uitgangspunt is de constatering dat medewerkers te maken hebben met een te strakke structuur en buitengesloten worden in beslissingen omtrent werk en veranderingen. Het management is het er over eens dat er meer ruimte gegeven moet worden. In gesprekken zien we echter een argumentatiepatroon ontstaan

waaruit volgt dat ruimte geven onmogelijk is: er worden inhoudelijke argumenten aangevoerd tegen ruimte geven, argumenten gericht op de aard van medewerkers en argumenten in de spelregels rond de gebruikelijke gang van zaken in de organisatie. Het gevolg hiervan is een contradictie in praat- en daadtheorieën: ook al beweert het management ruimte te geven, in de praktijk wordt er geen ruimte gegeven en blijven medewerkers buitengesloten. Omdat het blijft bij woorden en er in werkelijkheid niets verandert, geloven medewerkers niet meer in de gedane beloftes. De interesse verdwijnt: 'het levert immers toch niks op'. Deze passieve en gelaten houding bevestigt de argumenten bij het management. Het gevolg is minder ruimte, waardoor medewerkers meer worden buitengesloten etcetera.

Figuur 9.11 laat zien hoe redenties van leidinggevend en leden van het topmanagement medewerkers buitensluiten van interacties. Aanleiding voor de gesprekken is steeds de ervaring van medewerkers dat zij te maken hebben met strakke regelgeving en weinig kunnen bijdragen aan verandering. De betrokken managementleden zijn het er over eens dat daar iets aan moet worden gedaan. Verschillende redenties hinderen echter het daadwerkelijk geven van ruimte. Zelforganisatie zou bijvoorbeeld leiden tot een minder goede groep en het niveau van medewerkers zou onvoldoende zijn om over zulke complexe zaken als veranderingen na te denken. Dus moet er gestuurd worden, waardoor de kaders en regelgeving in plaats van versoepeld juist versterkt worden of op zijn minst gelijk blijven. Daarmee wordt de roep om meer ruimte versterkt en begint de cyclus opnieuw.

Vanuit de assumptie dat medewerkers er vermoedelijk toch weinig interesse in hebben om bij te dragen aan veranderingen en het een heidens karwei wordt om ze te betrekken omdat 'ze allemaal wat anders vinden', wordt er gekozen voor een topdown aanpak. Daarmee begint de cyclus opnieuw. Medewerkers constateren dat 'meepraten toch niet zinnig is, het staat immers toch allemaal al vast'. Ze houden hun mond en accepteren het gelaten. De conclusie vanuit het management is dat medewerkers 'loyaal zijn en toch wel doen wat ze opgedragen wordt'. Topdown veranderen is schijnbaar niet zo problematisch, dus spaart het management zich de moeite en verandert topdown. Enkele leidinggevenden vinden desondanks dat 'er medewerkers bij moeten zijn'. Opnieuw zijn daar argumenten tegen: het is te abstract voor medewerkers. Het management zou echter onder medewerkers de schijn kunnen wekken dat zij betrokken worden.

Medewerkers interpreteren het gedrag van het management als gebrek aan oprechtheid onder het management en vinden dat het management verwachtingen zaait die toch niet gerealiseerd zullen worden. De blauwdrukaanpak bevestigt hun vermoeden en ze worden steeds minder geïnteresseerd in bijdragen aan veranderingen. De bevestiging van gebrek aan interesse bij medewerkers doet leidinggevend concluderen dat 'medewerkers niet zo'n last hebben van die blauwdrukaanpak'. Ze klagen volgens de leidinggevend vooral omdat het managementteam zo ver van de werkvloer af staat. De topdown aanpak wordt door leidinggevend gebruikt als excuus om medewerkers niet te betrekken in veranderingen: 'de voorzitter van het veranderteam van straalde dominantie uit. Als leidinggevende moet je je plek kennen'. Deze opstelling wordt ten slotte gereflecteerd in de opmerking 'nee hoor, wij hebben geen klagen over betrokken worden in veranderingen'. Daarmee wordt andermaal de topdown veranderaanpak bevestigd.



**Figuur 9.11:** Patroon zelfsturing realiseren door te sturen

## Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon ‘zelfsturing realiseren door te sturen’ zijn dat zelfsturing niet werkt, reflecteren wij-zij beelden en spelregels van ‘hoe dingen hier nu eenmaal gaan in deze organisatie’:

- Cognitieve fixatie in oplossingen: ‘zelfsturing werkt niet, blauwdruk is de enige oplossing’
- Sociale fixatie in spelers: wij-zij beelden ‘zij zijn te loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd’
- Sociale fixatie in de wijze van organiseren: ‘zo doen we dat hier nu eenmaal’

### Cognitieve fixatie in inhoud ‘zelfsturing werkt niet, een blauwdruk is de enige oplossing’

Binnen het patroon orde, chaos en beheersing heerst de overtuiging dat zelfsturing niet werkt. Veelomvattende verklaringen worden aangevoerd om deze overtuiging te ondersteunen. Te veel meervoudigheid compliceert te veel en leidt tot chaos. Verandering kan alleen een succes worden door gerichte en strakke sturing die zich uit in een planmatige blauwdruk met gedetailleerd ontworpen procedures. Het geven van ruimte aan medewerkers wordt vanuit deze overtuiging bekeken. Dat leidt tot redeneringen als ‘zelfsturing leidt tot chaos’ en ‘medewerkers hebben niet de capaciteit voor zelfsturing’ die uiteindelijk de sturingsassumptie bevestigen in een complex geheel van vicieuze cirkels. Ook de achterliggende vrees dat variatie in meningen van medewerkers niet te hanteren is, bevestigt de keuze voor een blauwdrukaanpak zonder bijdragen van medewerkers. De werkelijkheidsdefinitie van het management is de enige mogelijke werkelijkheidsdefinitie, komt niet ter discussie te staan en leidt tot het systematisch ondermijnen van meningen van medewerkers.

### Sociale fixatie in spelers ‘wij-zij beelden’, ‘zij zijn te loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd’

Het patroon laat zien dat het management de werkelijkheid ‘maakt’ en medewerkers daarvan geen deel uitmaken. Gesprekken tussen managementleden en leidinggevenden gaan over medewerkers en de eigenschappen die het management aan medewerkers toeschrijft zoals gebrek aan niveau, loyaliteit en desinteresse. Daardoor creëert het management tegenstellingen tussen henzelf als alwetende sturende actor en de medewerkers die in een bepaalde richting gestuurd moeten worden. Vanuit wij-zij beelden sluiten managementleden mogelijkheden om perspectieven van medewerkers daadwerkelijk te leren kennen en bij te dragen aan veranderprocessen, uit. Daarmee worden medewerkers buitengesloten als actoren in veranderprocessen.

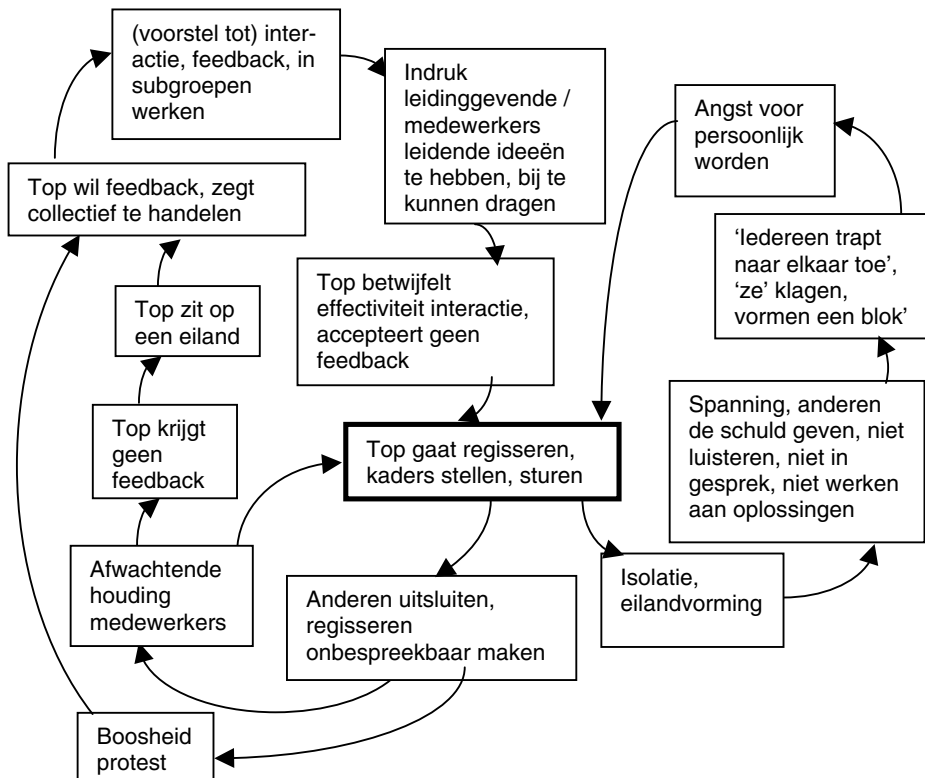
### Sociale fixatie in de wijze van organiseren ‘zo doen we dat hier nu eenmaal’

Het patroon kent verschillende opvallende gedrags- en handelingsregels die de gang van zaken typeren. Enkele onbetwiste spelregels in de organisatie zijn dat ‘regels zijn nu eenmaal in deze organisatie horen’ en dat ‘de leiding stuurt en medewerkers uitvoeren’ en ‘het gros van medewerkers wel meekomt als het management maar investeert in voortrekkers’. Deze spelregels beïnvloeden en bevestigen het sturende handelen volgens regels en voorschriften die niemand ter discussie stelt. Er blijkt een discrepantie tussen beleden waarden en daadwerkelijk gedrag. Dit komt tot uiting in de herhaalde-

lijke constatering dat medewerkers meer betrokken moeten worden in beslissingen en processen die hen aangaan. Telkens weer wordt op basis van redeneringen teruggekomen op het daadwerkelijk betrekken van medewerkers. Voor medewerkers is dit inmiddels de praktijk van alledag. Het denkpatroon onder het management lokt passiviteit onder medewerkers uit doordat beloften en uitspraken van het management betwijfeld worden: 'meepraten is toch zinloos, veranderingen staan al vast'. Redeneringen bagatelliseren de noodzaak tot inbreng van medewerkers zoals bijvoorbeeld 'het MT staat te ver van de werkvloer af' en 'een borreltje met medewerkers drinken is eigenlijk al voldoende'.

### 9.3.10 Patroon 10: 'interactie vermijden'

Nadat medewerkers in subgroepen hebben gewerkt aan vraagstukken in het veranderproces, presenteren de verandermanagers de projecten waarmee medewerkers volgens hen aan de slag moeten. Deze projecten zijn bedoeld om belemmeringen voor het proces, zoals door het verandermanagement geselecteerd, aan te pakken. De stemming slaat echter volstrekt om tijdens de presentatie: de voorstellen blijken al vrijwel volledig uitgewerkt, tot en met de benodigde functies. Vanuit het team groeit langzaam het gemor. Er wordt gediscussieerd over allerlei details in het projectvoorstel en de grote lijn is zoek. Het team geeft aan verwacht te hebben dat ze, na de bespreking in subgroepen, zelf aan de slag zouden gaan met het bedenken waar ze het eerste mee aan de slag zouden willen en hoe...

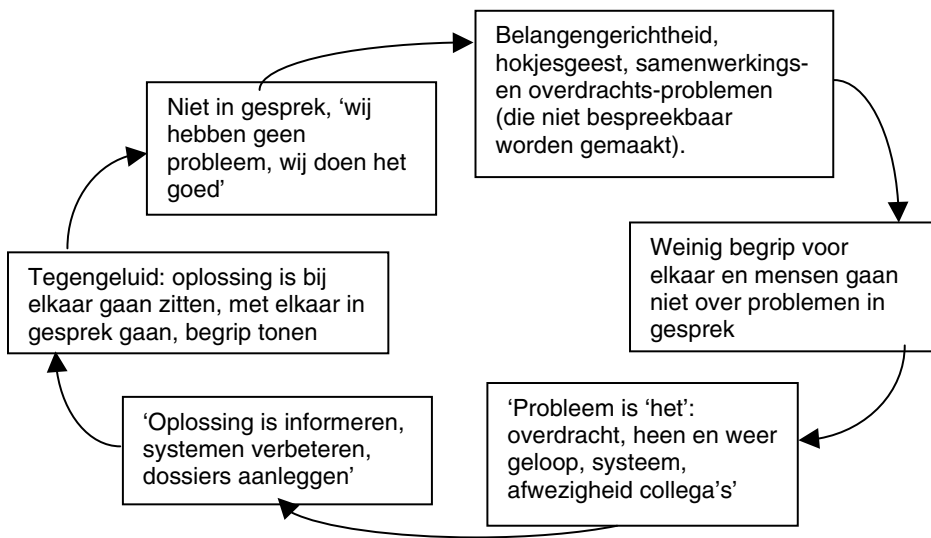


**Figuur 9.12:** Patroon interactie vermijden.

Figuur 9.12 toont een patroon dat in veel van de casestudies naar voren is gekomen. De kern van het patroon is een neiging om steeds terug te komen op interactie of interactie te vermijden. In 'interactie vermijden' verglijdt interactie telkens weer in een sturingspatroon. Het patroon verschilt enigszins tussen organisaties, maar de kern ervan verloopt als volgt: Sturend en regisserend handelen van de top sluit andere actoren in de organisatie buiten van interacties over veranderen. Dit leidt tot ofwel een afwachtende houding van medewerkers, ofwel tot protest tegen het topdown handelen. Wanneer medewerkers zich afwachtend opstellen, klaagt de top over deze afwachtende houding en over het gebrek aan feedback van organisatieleden. Het gevolg is dat de top geïsoleerd wordt en 'blind' moet handelen. Zij vraagt daarom gerichte feedback van medewerkers. Als ze die vervolgens van medewerkers krijgt, ontstaat bij medewerkers de indruk (toch) bij te kunnen dragen. Vervolgens krijgt de top koudwatervrees: ze accepteert de feedback niet, stelt de effectiviteit van interactie ter discussie of ontkent een probleem te hebben. Dat gebeurt aan de hand van allerlei tegenwerpingen en argumenten. Het eerdere sturende handelen wordt bevestigd en het patroon herhaalt zich. In een andere variant leidt het regisserende en sturende gedrag van de top direct tot het onbespreekbaar maken van datzelfde sturende gedrag en tot boosheid onder leidinggevend en/of medewerkers. Deze boosheid zorgt er voor dat de top besluit toch een stap terug te doen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door medewerkers uit te nodigen om in subgroepen mee te denken over vraagstukken in het veranderproces, of te beweren collectief te handelen en het belang van interactie te benadrukken. Dit geeft leidinggevend en/of medewerkers het gevoel bij te kunnen dragen en resulteert in voorstellen en ideeën. De top schrikt vervolgens terug, betwijfelt openlijk de effectiviteit van interactie en neemt vanuit het eigen perspectief beslissingen. Het gevoel van buitengesloten worden onder leidinggevend en medewerkers wordt bevestigd, hetgeen weer leidt tot hetzij woede, hetzij afwachtendheid en passiviteit etcetera.

Redenaties achter het patroon 'terugkomen op interactie' worden in verschillende case organisaties in stand gehouden door veronderstelde negatieve consequenties van interactie. Twijfel over de effectiviteit van interactie en het eigen aandeel in het probleem nodigt uit tot het zoeken van de oorzaken bij anderen. Er ontstaan over en weer spanningen. De sturingsassumptie van de top wordt bevestigd en vormt aanleiding tot hernieuwde sturende acties.

Onder medewerkers speelde een soortgelijk patroon (Figuur 9.13). De aanleiding is belangengerichtheid, hokjesdenken en een scheiding van taken (vgl. patroon 'formaliseren') waardoor allerlei overdrachtsproblemen ontstaan. Mensen krijgen over en weer steeds minder begrip voor elkaar. Mede beïnvloed door hokjesdenken vermijden medewerkers elkaar waardoor ze gesprekken over problemen mijden. De oorzaak van problemen wordt gezocht in 'aspecten': het systeem, overdracht, afwezigheid van anderen. Ook de aanpak van problemen wordt gezocht in aspectmatige oplossingen die tot meer bureaucrativering leiden: beter informeren, systemen verbeteren en dossiers aanleggen. Stemmen die roepen dat dergelijke oplossingen wellicht niet werken en het beter is om met elkaar in gesprek te gaan, leiden vervolgens tot een ontkenning van het probleem, waardoor het hokjesdenken verder wordt bevestigd. Interactie vermijden werd vooral gevonden bij organisaties waarin medewerkers in het werk afhankelijk van elkaar zijn en werken in kleine en relatief zelfstandig functionerende eenheden en organisaties.



**Figuur 9.13:** 'Interactie vermijden'

### Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon 'terugkomen op interactie' zijn vaste gedachten over sociale rolpatronen, spelregels en spelers:

- Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen: subject-object denken
- Sociale fixatie in spelers en relaties: wij-zij denken 'ze schoppen allemaal naar elkaar'

### Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen 'subject-object denken'

Kenmerkend in het patroon 'interactie vermijden' is een sociale fixatie in rolpatronen die zich uit in subject-object denken. De top neemt in het patroon een centrale sturende rol in. De noodzaak daarvan wordt niet ter discussie gesteld, evenmin als de redematies die hebben geleid tot het sturende handelen. Tegelijkertijd wordt er met de mond beleden dat er ruimte moet zijn voor feedback en interactie. Er is een verschil tussen de *espoused theory* 'wij willen feedback, wij streven naar interactie' en de *theory in use* 'wij vermijden feedback en interactie'. Twijfel over de effectiviteit van interactie leidt tot sturing en medewerkers zijn degenen waarop het sturende handelen is gericht. Tegelijkertijd creëert het sturende handelen zelf het probleem waarvoor ze de oplossing pretendeert te zijn. De bestaande fixatie blijkt echter onbespreekbaar.

### Sociale fixatie in spelers en relaties: 'ze schoppen allemaal naar elkaar', 'ze zijn allemaal gek'

De achterliggende redenen voor het vermijden van interactie blijken te liggen in angst voor interactie voortkomend uit fixaties in spelers en relaties. Fixaties in spelers uiten zich in veronderstellingen over actoren in de organisatie: 'ze zijn allemaal gek', 'iedereen trapt naar elkaar toe'. Vervolgens uit de fixatie in relaties zich in 'wij-zij denken' wat weerzin of angst veroorzaakt om met anderen in gesprek te gaan. Fixaties



in spelers kunnen tegelijkertijd oorzaak van en excuus zijn vóór interactie vermijdend gedrag. Zo ook kan angst tegelijk achterliggende reden en gevolg zijn van fixaties in spelers. Alle beïnvloeden ze elkaar wederzijds.

## 9.4 Conclusie

De inzichten uit dit hoofdstuk laten zien dat verschillende interactiepatronen en achterliggende fixaties van actoren binnen en tussen configuraties verandering bemoeilijken. Analyse van narratieven in veranderende organisaties gaf inzicht in tien circulaire patronen die het handelen van actoren in veranderprocessen sturen en verandering bemoeilijken. Verschillende achterliggende fixaties bleken het handelen in circulaire patronen te sturen. Het gaat daarbij in grote lijnen om vijf groepen fixaties:

1. Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen, ofwel de overtuiging dat een bepaalde oplossing, zoals een nieuwe organisatiestructuur, de oplossing zal zijn voor problemen rond de werkwijze in het primaire proces;
2. Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren, ofwel de overtuiging dat een bepaalde vormen van organiseren, zoals formaliseren bijdraagt aan orde en overzicht en een oplossing vormt voor problemen;
3. Cognitieve en sociale fixaties in sturing en leiderschap, ofwel het idealiseren van sturing en leiderschap, zoals informeren, doorzetten en centrale sturing als de oplossing voor vraagstukken;
4. Sociale fixaties in interacties, handelings- en omgangsvormen, ofwel ongeschreven regels van hoe met elkaar omgegaan wordt of hoe mensen gestimuleerd moeten worden om in beweging te komen;
5. Sociale fixaties in spelers en relaties, ofwel overtuigingen rond negatieve eigenschappen die aan bepaalde groepen actoren worden toegeschreven, aanleiding zijn tot 'wij-zij' opvattingen en als reden worden aangevoerd om bijvoorbeeld interactie met actoren uit deze groepen te beperken of vermijden;

De vijf groepen fixaties bleken samen te hangen met tien circulaire patronen:

1. *Doorzetten*: dit patroon wordt gekenmerkt door topdown doorzetten van veranderplannen vanuit overtuigingen rond negatief ingestelde medewerkers, angst voor gezichts- en positieverlies en de veronderstelde noodzaak van krachtig leiderschap. Deze overtuigingen roepen een machtsaanpak op die het negatieve perspectief van medewerkers bekrachtigt. Het management ziet zich bekrachtigd in het beeld dat medewerkers altijd negatief zijn en alles willen laten mislukken. Daarmee wordt ook de keuze voor het topdown doorzetten van veranderingen bevestigd.
2. *Creëren van wederzijdse afhankelijkheden*: dit patroon kent een paradoxale verhouding tussen het streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds. Een afhankelijke opstelling onder medewerkers roept de gedachte op om de mogelijkheden tot zelfsturing te onderzoeken. Managers veronderstellen echter dat medewerkers vakonvolwassen en gaan over tot sturing en zakelijkheid. Paradoxaal is dat het management in haar sturende gedrag de afhankelijke opstelling onder medewerkers creëert die ze wenst te bestrijden. Medewerkers zelf roepen deze sturing op vanuit hun vraag om sturing.
3. *Vermijden van kritiek*: in dit patroon betreft het management medewerkers niet in veranderingen en wordt interactie tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling vermeden uit angst voor mondigheid van medewerkers.

Paradoxaal in het patroon is dat dit vermijden van kritische mondigheid juist kritische mondigheid versterkt. Doordat interactie wordt vermeden en gedachten niet worden getoetst, pakken de gevolgen van sturend handelen en eenzijdig beslissen negatief uit voor het werk. Dit leidt tot een aanscherping van de kritiek, die vervolgens aanleiding is om interactie verder te vermijden.

4. *Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen*: in dit patroon kiest het management voor het informeren van medewerkers als middel om onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid tegen te gaan. Paradoxaal in het patroon is dat dit informerende handelen juist onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid oproept. Organisatieleden dekken zich in en verschaffen het management minder informatie. Onduidelijkheid onder organisatieleden en een toenemende isolatie van de top lokken meer sturend en informerend handelen, meer informatie en voorschriften uit. Dit resulteert in meer onduidelijkheid, verdere isolatie etcetera.
5. *Probleemoplossing hinderen door centraliseren*: in dit patroon is een ongeschreven regel dat alle mogelijke problemen en voorstellen voor probleemoplossing goedkeuring van het topmanagement behoeven. Verantwoordelijken van andere afdelingen die kunnen bijdragen aan probleemoplossing, worden niet zelfstandig benaderd. Het topmanagement wordt sterk belast met allerlei vraagstukken en is onvoldoende in staat om die aandacht te geven aan problemen die nodig is om ze op te lossen. Probleemoplossing wordt daardoor vertraagd. Voorstellen om desbetreffende afdelingen zelf te benaderen, ketsen af in de lijn op de gedachte dat de top toch echt daarover moet beslissen. Het patroon draait vast als oplossingen achterwege blijven, medewerkers gedemotiveerd raken en zichzelf ervan overtuigen dat het toch zinloos is. Ze dragen geen vraagstukken ter verbetering meer aan en veranderinginitiatieven worden wellicht onbedoeld om zeep geholpen.
6. *Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren*: De top en ondersteunende afdelingen zijn in dit patroon door gebrek aan inzicht moeilijk tot hulp te bewegen en de nodige hulp, tijd en capaciteit is moeilijk te krijgen. Dit noodzaakt de verandergroep ertoe toch pogingen te ondernemen om naderhand de top en ondersteunende afdelingen nog te mobiliseren, wat ten koste gaat van tijd voor de nu nodige tijd voor het begeleiden van veranderingen. Tijdsdruk, werkdruk en capaciteitsgebrek resulteren in demotivatie en een verminderd geloof in het proces. Dit roept een directieve aanpak op, die de demotivatie versterkt. Wanneer dergelijke verhalen het topmanagement bereiken, is deze nog minder geneigd het proces te steunen en ontstaat een negatieve spiraal.
7. *Formaliseren*: in dit patroon resulteert een reorganisatie van structuur, teams, nieuwe taakomschrijvingen en voorschriften voor overdracht van het werk in onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, processen en aansturing. Er ontstaat overdachtsproblematiek, deadlines worden overschreden, klanten klagen en de werkdruk loopt op. Betrokkenen hebben de neiging om voor de oorzaak van de problemen naar anderen te wijzen. Saamhorigheid verdwijnt, er ontstaat een eilandjesstructuur en een roep om meer en betere sturing. Meer sturing resulteert in meer en nieuwe regels en voorschriften, papierwinkels, bureaucratisering, toenemende werkdruk en verdere onduidelijkheid.
8. *Balanceren tussen sturen en loslaten*: in dit patroon gaat de verandergroep weinig interactie aan met de medewerkers buiten de groep, die nodig zijn voor het welslagen van veranderingen. Deze medewerkers delen als gevolg daarvan niet

het enthousiasme van de verandergroep. Sceptis en een afwachtende houding onder medewerkers zijn aanleiding om toch te kiezen voor een meer interactieve aanpak van veranderingen. Wanneer medewerkers de kat uit de boom kijken en de interactieve aanpak niet direct werkt, wordt er gekozen voor sturing en dwang. Dit bekrachtigt sceptis onder medewerkers. Het verandermanagement realiseert zich dat sturing niet werkt en zoekt nieuwe handelingsmethoden in coaching. Coaching wordt ingezet als sturingsmiddel, hoewel de achterliggende assumptie van het verandermanagement is dat coachen geen sturen is. De inbreng van medewerkers wordt beperkt, de sceptis onder medewerkers neemt toe, de inzet van medewerkers neemt verder af en veranderingen verlopen steeds moeizamer, waarna hernieuwd met interactieve en sturende aanpakken wordt geëxperimenteerd.

9. *Realiseren van zelfsturing door te sturen*: in dit patroon ondermijnt het management het eigen streven om te komen tot zelfsturing door zelfsturing steeds opnieuw ter discussie te stellen. Zij doet dat vanuit een scala aan assumpties: zelforganisatie zal tot chaos leiden, het niveau van medewerkers is onvoldoende, veranderingen zijn te abstract en medewerkers hebben geen last van een topdown aanpak. Daardoor wordt steeds teruggevallen op een topdown blauwdrukaanpak, verliezen medewerkers vertrouwen in het management, interesse in het bijdragen aan veranderingen en geloof in de veranderdoelen. Dit bevestigt assumpties bij het management en daarmee de keuze voor topdown veranderwijzen.
10. *Interactie vermijden*: in dit patroon vragen topmanagers om feedback, inbreng en interactie en wekken daarmee bij het middenkader en medewerkers de indruk bij te kunnen dragen aan veranderingen. Angst voor conflicterende meningen maakt de top onzeker. Ze trekt de mogelijkheden voor interactie in en valt terug in sturend en regisserend handelen. Dat resulteert in een afwachtende houding of protest onder medewerkers en leidinggevendenden. Wanneer de top in reactie op deze geluiden besluit toch een opening voor interactie te bieden, herhaalt het patroon zich.

Veel van de patronen en fixaties hebben te maken met de wijze van sturen van veranderingen en met een gebrek aan aandacht voor de werkelijkheidsbeleving van medewerkers. Verandermanagers hebben assumpties en overtuigingen over hoe veranderingen gestuurd zouden moeten worden en geven vanuit deze overtuigingen veranderingen vorm.

Enkele overkoepelende paradigma's komen in de narratieven en fixaties naar voren:

1. In de wijze van organiseren zien we een klassiek perspectief op organiseren, gekenmerkt door positionele wijzen van organiseren. Organiseren en veranderen wordt gekenmerkt door hiërarchie. Degenen hoger in de hiërarchie bepalen wat nodig is en sturen het gedrag van mensen lager in de hiërarchie vanuit hun werkelijkheids-overtuiging. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij beslissingen van de top omzetten in beslissingen en maatregelen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij deze maatregelen volgen en uitvoeren (vgl. Hosking, 1999), (Hosking, 2004; Wierdsma, 1999), (Wierdsma, 2004).
2. In de wijze van interacteren zien we subject – object denken en entitatieve perspectieven. Actoren in de top positioneren zichzelf als een objectieve observator die 'het vertelt zoals het is'. Anderen worden gepositioneerd als observeerbare en kenbare objecten. Managers, leidinggevendenden en organisatieadviseurs zien zichzelf

als handelende subjecten en de organisatie wordt een object waarop hun handelen is gericht. Dat gebeurt vanuit een standpunt waarin organisaties en mensen als 'entiteiten' worden gezien.

3. In de wijze van veranderen zien we een dominantie van episodische veranderwijzen (Boonstra, 2004; Hosking, 2004; Weick & Quinn, 2004). Veranderen is geen proces maar wordt gezien als fenomeen dat infrequent, discontinu en intentioneel is. Verandering is een 'iets' dat kan worden gerealiseerd en geïmplementeerd en een duidelijk begin en een einde kent.

De inzichten maken duidelijk dat het tijd is om anders te kijken naar en anders te handelen in organiseren en veranderen door een perspectief te hanteren van organiseren en handelen als continu interactieproces. De patronen laten evenwel zien hoe moeilijk het is om ingesleten handelingswijzen los te laten. Zelfs wanneer er in veranderprocessen aandacht is voor interactie, vinden we nog steeds positioneel organiseren en subject-object denken onder actoren in veranderprocessen. De patronen balanceren tussen sturen en loslaten en interactie vermijden laten zien hoe hierdoor tegenstrijdigheden kunnen ontstaan. Problematisch is dat medewerkers deze sturingsassumpties vaak bevestigen door hun gedrag. Daar is lastig uit te komen: door de wisselwerking tussen denken en handelen van verandermanagers en een vraag om sturing van medewerkers houden patronen zichzelf in stand.



## **Samenvatting, conclusies en discussie deel III**

## 10.1 Inleiding

Het tweede deel van het proefschrift laat zien dat het verandervermogen van veel Nederlandse organisaties gering is. Het is de vraag waarom slechts 20 procent van de Nederlandse organisaties kiest voor interactieve veranderwijzen en innovatieve configuraties, terwijl 80 procent veelal planmatig, onduidelijk of vanuit machtsoverwegingen verandert, met een twijfelachtig resultaat. Ook is een vraag waarom bureaucratistische organiseerprincipes zo dominant zijn. Welke achterliggende veronderstellingen vinden we onder actoren in de gevonden configuraties en tot welke handelingswijzen leiden deze? Hoe komen we tot een context waarin reflecteren op denken en handelen en leren mogelijk wordt?

Deze vragen staan centraal in het derde deel van het proefschrift en komen terug in acht doelstellingen:

1. Toetsing van patronen en wetmatigheden in veranderaanpakken en verandercontexten.
2. Nader inzicht verkrijgen in keuzes van verandermanagers voor een specifieke aanpak van verandering.
3. Nader inzicht verkrijgen in perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen op veranderaanpakken, veranderstrategieën en verandercontexten.
4. Ontdekken van redematies achter keuzes van verandermanagers in de aanpak van veranderprocessen.
5. Ontdekken van interactiepatronen tussen actoren in veranderprocessen.
6. Nader begrip verkrijgen van het moeizame verloop van veranderprocessen.
7. Herkennen en hanteren van lastige vraagstukken in veranderprocessen.
8. Komen tot een perspectief voor verbetering van veranderprocessen door ontwikkeling van methodische inzichten die kunnen bijdragen aan verbetering. Daaronder valt ook de toepassing van survey feedback als hulpmiddel in handelingsonderzoek.

Om deze vragen te beantwoorden heb ik diverse diepgaande case studies uitgevoerd. Zeven verschillende organisaties verwickeld in tweede orde veranderprocessen vormen de context van onderzoek in dit deel van dit proefschrift: een politieregio, een schade expertisebureau, een regiokantoor van de belastingdienst, een sociaal-culturele instelling, een ICT-afdeling van een verzekeringsorganisatie, een politieteam en een verkoop- en service organisatie van laad- en lossystemen.

In het onderzoek maak ik gebruik van meerdere onderzoeksmethoden. Reflectief handelingsonderzoek en naturalistic inquiry biedt het uitgangspunt voor de onderzoeksaanpak. Meerdere methoden en methodieken dragen bij aan een rijk beeld van vraagstukken in veranderprocessen. Documentenanalyses geven een beeld van de context van de organisatie en de veranderingen. Gesprekken met organisatieleden geven een indruk van de processen en problematieken. Vragenlijsten bieden inzicht in perspectieven en perspectiefverschillen op organiseren en veranderen. Ook leggen ze overtuigingen van organisatieleden over het proces van veranderen en gehanteerde veranderstrategieën bloot. Besprekingen van perspectieven en perspectiefverschillen met verschillende betrokken organisatieleden in workshops, teamdagen, mini-conferenties en feedbackbijeenkomsten bieden rijke en boeiende inzichten in assumpties en in

manieren van interacteren. Samenwerking met onderzoeksgroepen en mijn dagboeken met observaties, twijfels en opmerkelijkheden dragen bij aan reflectie op vraagstukken in veranderingen, het onderzoeksproces én op methoden om te komen tot een context waarbinnen actoren met elkaar in gesprek kunnen over veranderingen. Analyse van narratieven en *causal loop modelling* bieden inzicht in assumpties achter het handelen van actoren in veranderingsprocessen en in vastgelopen interactiepatronen.

In dit hoofdstuk geef ik een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten en inzichten uit het derde deel van het proefschrift. Deze inzichten vormen het uitgangspunt voor mijn conclusies over achterliggende redeneringen en patronen rond het moeizame verloop van veranderprocessen. Ze dragen bij aan begrip over ‘waarom veranderen lastig is’ en bieden perspectieven tot verbetering vanuit veranderkundige en sociaal interpretatieve theoretische perspectieven. Ik eindig met een discussie waarin ik inga op nieuwe handelingmogelijkheden en een reflectie op de wijze van onderzoeken en interpreteren, generaliseren en toepassen van de bevindingen.

## 10.2 Zeven organisaties in verandering

Leidende vraag in deze paragraaf is of de (in de surveydata gevonden) patronen herkenbaar zijn in de zeven organisaties in verandering. Daarnaast biedt de paragraaf een contextbeschrijving voor het onderzoek naar de oorzaken en oorzaken van het geringe verandervermogen van Nederlandse organisaties.

Tabel 10.1 biedt een samenvattend overzicht van de veranderconfiguraties, het initiatief tot verandering, de veranderaanpak, de strategie, het organisatiepatroon en de problematiek in de zeven case organisaties.

**Tabel 10.1:** Veranderconfiguratie, context, aanpak en problematiek in de zeven case organisaties.

	<b>Regiopolitie- korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belasting- dienst regio- kantoor</b>	<b>Sociaal-cul- turele instelling</b>	<b>ICT sector verzeke- ringsorgani- satie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en los- systemen</b>
<b>Verander- configuratie</b>	Sceptische configuratie	Onduidelijke configuratie / Politieke con- figuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Politiek- inno- vatieve confi- guratie	Innovatieve configuratie
<b>Doel</b>	Reorganisatie van noodhulp	Invoering coachend lei- derschap oplossen communicati- een hiërarc- hieproble- matiek	Reorganisatie gericht op verbeteren klantgericht- heid, realisatie resultaat- gerichte aanpak, leren- de organisatie, zelfsturing, terugbrengen bestuurs- lagen, collegi- aal manage- ment	Structuur- reorganisatie, resultaat-ver- antwoord- delijke teams, flexibel wer- ken, kosten- besparing	Structuur- reorganisatie met als doel verbeteren dienstverle- ning	Ontwikkeling nieuwe werk- wijze, integra- le veiligheid, gebieds- gebonden werken	Algehele ver- betering en groei



	<b>Regiopolitie- korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belasting- dienst regiokan- toor</b>	<b>Sociaal-cul- turele instelling</b>	<b>ICT sector verzeke- ringsorgani- satie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en los- systemen</b>
<b>Initiatief</b>	Korpsleiding	Directie	Top belasting- dienst	Directie	MT	Coördinato- ren	BU manager
<b>Aanpak</b>	Korpsleiding en project- groep	Directie Consultant (training, begeleiding directie)	MT Verander- team Luistersessies	Directie Consultant MT Conferenties	MT Werkgroepen	Projectgroep zonder mede- werkers Klankbord- groep	MT (I) MT en 2 medewerkers (II)
<b>Verander- strategie</b>	Planmatige strategie met macht	Machts- strategie	Planmatige strategie met macht en programma- tische en onderhande- lingselemen- ten	Planmatige strategie met macht en programma- tische ele- menten	Planmatige strategie met macht, pro- gramma- tische en onderhande- lingselemen- ten en dialogoog	Planmatige strategie met macht, pro- gramma- tische en onderhande- lingselemen- ten en dialogoog	Planmatige strategie met programma- tische en onderhande- lingselemen- ten en dialogoog
<b>Organisa- tiepatroon</b>	Beheersing- gerichte bureaucratie	Arena organi- satie/ Kennis- organisatie	Beheersing gerichte bureaucratie	Professionele bureaucratie	Beheersing gerichte bureaucratie	Arena organi- satie	Adhocrati- sche organi- satie
<b>Problema- tiek</b>	- Veranderingen ervaren als opgelegd - Medewerkers sterk negatief over veranderingen en staan niet achter doelen - Moeizame positie en isolatie van projectgroep - Politiek gedrag en wederzijds schuld zoeken door projectgroep en top	- Gebrek aan openheid - Gebrekkige communicatie - Onbekendheid met doelen - Strakke structuur - Belangen-gerichtheid directie - Discrepanctie veranderingen en handelen directie	- Klachten over gebrek aan inspraak - Onbekendheid met doelen - Gebrek aan draagvlak - Strakke structuur in werk - Praktische vraagstukken rond mensen en middelen - Discrepanctie veranderingen en verander-aanpak RMT	- Medewerkers sterk negatief over veranderingen en staan niet achter doelen - Wantrouwen t.a.v. directie - Nieuwe structuur hindert realisatie werk - Toegenomen vraag naar sturing	- Veranderingen ervaren als opgelegd - Kloof met MT - Nieuwe structuur hindert realisatie werk - Overdrachts- en afstemmingsproblematiek - Tijds- en werkdruk - Negatief ervaren werksfeer door verzakelijking	- Medewerkers staan niet meteen achter doelen - Afstand tot de top / stuurgroep - Belangen-gerichtheid (externe) afdelingen - Mobiliseren hulp en claimen tijd moeilijk - Hinder door regionale / landelijke 'verplichtingen' - Moeizame samenwerking in netwerk - Klachten medewerkers en partners over sturende handelingswijze	- Medewerkers ervaren weinig van veranderingen - Onduidelijkheid door overdracht - Moeizame samenwerking tussen afdelingen - Sturende bemoeienis top moederbedrijf beperkt handelingsmogelijkheden - Politiek gedrag tussen (externe) stakeholder - Productfouten moeilijk bespreekbaar te maken met fabrik waarvoor frustratie bij medewerkers

Sceptische configuraties zijn het meest dominant onder de grotere case organisaties. Veranderingen zijn hier omvangrijk en langdurig van aard en gericht op reorganisatie van structuur of werkwijze. Organisatieleden hoger uit de hiërarchie initiëren en sturen veranderingen en medewerkers spelen daarin geen rol. Ook in de aanpak van veranderingen neemt het hogere management de leidende rol. Wanneer medewerkers wel worden betrokken, gebeurt dit bijvoorbeeld via luistersessies of werkgroepen. Het perspectief van de top is echter doorslaggevend in beslissingen rond doelen en aanpak. Het topmanagement pakt veranderingen omvangrijk en planmatig aan met een krachtige sturing. Medewerkers in sceptische configuraties zijn gematigd of negatief over organisatiekenmerken. Zij vinden dat veranderingen onhandig aangepakt worden. Er is weinig steun en inzet voor veranderingen. Een sterk planmatige insteek en enige machtsuitoefening door de top kenmerkt de gehanteerde veranderstrategie. Er is relatief weinig aandacht voor inbreng van medewerkers in het proces. We vinden dit patroon onder beheersingsgerichte en professionele bureaucratieën. Ze worden gekenmerkt door een rigide structuur en politiek gedrag. In deze organisaties wordt onder meer geklaagd over het opgelegde karakter van veranderingen, een gebrekkige communicatie, onbekendheid met doelen en een gebrek aan draagvlak.

Innovatieve patronen vinden we weinig en uitsluitend onder het kleinere team of de business unit die werkt aan eigen veranderingen. Hier wordt het initiatief tot veranderen nog steeds door degenen hoger in de hiërarchie genomen, bevinden initiatiefnemers zich wel veel dichter bij de basis. Veranderingen zijn hier gericht op ontwikkeling van een nieuwe werkwijze en algehele ontwikkeling en groei. Veranderprocessen worden weliswaar planmatig aangepakt, maar kennen aandacht voor interactieve veranderstrategieën, zoals dialoog, de onderhandel- en de programmatische strategie. Het gaat hier om een arena- en een adhocratische organisatie. Opvallend is dat het binnen een arena-organisatie mogelijk is om lokaal, vanuit de basis van de organisatie innovatieve initiatieven te ontwikkelen. Deze kleinschalige veranderinitiatieven worden door medewerkers positief geëvalueerd. Verandering wordt in deze organisaties gehinderd door de afstand tot de top en tot ondersteunende afdelingen. Wanneer de top niet de nodige tijd, aandacht en ruimte verschaft om veranderingen tot een succes te maken en het mobiliseren van steun door andere afdelingen moeilijk is, is het lastig om kleinschalige lokale initiatieven van de grond te krijgen.

De configuraties en patronen uit de survey zien we in de case studies bevestigd. De case organisaties laten een continuüm zien van sceptische configuraties onder bureaucratische organisaties waar veranderingen planmatig en topdown worden aangepakt en met scepsis worden ontvangen tot politieke en innovatieve configuraties onder arena- en adhocratische organisaties waar veranderingen planmatig en in interactie worden aangepakt en meer steun en inzet voor veranderingen aanwezig is. De tabel laat ook zien dat veranderprocessen in bijna alle organisaties sterk planmatig worden aangepakt. Een bureaucratisch of arenapatroon gekenmerkt door politiek gedrag en een strakke structuur hangt ook in de case studies samen met politiek gedrag in veranderingen, met een planmatig vormgegeven en systematisch gestuurde veranderaanpak en met toepassing van macht. Een strakke structuur, voorschriften en regels en politieke relaties gaan samen met een moeizaam verlopende samenwerking en moeizame communicatie in het veranderproces.

We zien in de case studies veel combinaties van planmatige veranderstrategieën met macht, maar ook met interactieve veranderstrategieën. Positionele veranderstrategieën,

gekenmerkt door een machtsstrategie en een sterk planmatige aanpak, bemoeilijken het verandervermogen van organisaties. Interactieve veranderstrategieën, zoals dialoog, de onderhandel- en de programmatische strategie, dragen bij aan het verandervermogen van organisaties. Enige planmatigheid draagt eveneens bij aan het verandervermogen, wanneer die gecombineerd wordt met interactieve strategieën. Het risico van zo'n gecombineerde aanpak, waarin planmatige strategieën, programmatische strategieën en dialoog naast elkaar worden gehanteerd, is dat er een tegenstelling ontstaat tussen zeggen en doen, ofwel de *espoused theory* en *theory in use*. Medewerkers klagen over het voorgeschreven karakter van veranderingen, de geringe invloed die er op uit te oefenen is en de suggestie van invloed die door het management wordt gewekt. Inzichten uit de case studies laten zien dat verandermanagers vaak tevreden zijn met hun veranderaanpak en zij schatten de uitkomstverwachting hoog in. Ze vinden dat hun veranderaanpak gekenmerkt wordt door ruimte voor interactie, andere ideeën en inbreng van leidinggevenden en medewerkers. Medewerkers daarentegen herkennen het perspectief van het verandermanagement niet. Zij hanteren een kritisch perspectief op veranderen als weinig interactief proces.

Samengevat leveren de case studies de volgende inzichten op:

1. Bureaucratische organisaties vormen de meest dominante organisatiepatronen: vijf van de zeven organisaties kunnen we rangschikken onder de beheersinggerichte bureaucratieën en arenaorganisaties.
2. Degenen hoger in de hiërarchie nemen het initiatief tot veranderen. Medewerkers spelen geen rol in het initiëren van veranderingen.
3. Het hogere management neemt de leidende rol in de aanpak van veranderingen. Wanneer het medewerkers betreft, gebeurt dit bijvoorbeeld via luistersessies of werkgroepen. Het perspectief van de top is echter doorslaggevend in beslissingen rond doelen en aanpak.
4. Veranderprocessen worden vooral planmatig aangepakt. Daarbij wordt regelmatig gebruik gemaakt van macht, maar we vinden ook combinaties met interactieve veranderstrategieën.
5. Een strakke structuur, voorschriften en regels en politieke relaties gaan samen met een moeizaam verloopende samenwerking en moeizame communicatie in het veranderproces.
6. Een bureaucratisch of arenapatroon gekenmerkt door politiek gedrag en een strakke structuur hangt samen met politiek gedrag in veranderingen, met een planmatig vormgegeven en systematisch gestuurde veranderaanpak en met toepassing van macht.
7. Machtsstrategieën leiden tot sceptische perspectieven op verandering. Medewerkers zien niet hoe de veranderplannen bijdragen aan verbetering van hun werksituatie.
8. Een gecombineerde aanpak (hantering van machtsstrategieën, programmatische strategieën en dialoog naast elkaar, zoals in arenaorganisaties gebruikelijk) suggereert een tegenstelling in zeggen en doen ofwel in de *espoused theory* en *theory in use*. Medewerkers klagen over het voorgeschreven karakter van veranderingen, de geringe invloed die zij kunnen uitoefenen en de suggestie van invloed die het management wekt. Desondanks is het binnen arena- of bureaucratische organisaties mogelijk om lokaal vanuit de basis van de organisatie innovatieve initiatieven te ontwikkelen. Medewerkers evalueren deze kleinschalige veranderinitiatieven positief.

9. Communiceren in veranderingen is vooral gericht op het verschaffen van informatie over de plannen en op het overtuigen van medewerkers van de noodzaak van veranderingen. Survey feedback blijkt echter te kunnen bijdragen aan gesprek en uitwisseling van meningen en ideeën tussen alle betrokkenen.
10. Zelfs wanneer medewerkers de veranderdoelen onderschrijven, kan een discrepantie tussen *espoused theory* en *theory in use* van het verandermanagement veranderingen belemmeren en scepsis oproepen. Wanneer bijvoorbeeld de realisatie van zelfsturing planmatig en vanuit macht wordt aangepakt, leidt dit tot scepsis onder medewerkers.

Deze inzichten ondersteunen de inzichten die in de surveybevindingen naar voren kwamen. Daarnaast leveren de case studies verschillende nieuwe inzichten op. Ze lieten het volgende zien:

11. Consultants zoeken weinig interactie met medewerkers. Als er interactie plaatsvindt, nemen verandermanagement en consultants naderhand zelf de beslissingen.
12. Een projectorganisatie blijkt niet automatisch een groter draagvlak voor veranderingen op te roepen onder medewerkers. Veranderingen zijn wellicht niet meer voorbehouden aan degenen met de meeste macht in de top, maar nog steeds beslist een relatief selecte groep en wordt de grote meerderheid buitengesloten. De selecte groep neemt zo een expertpositie in. Daardoor sluit het veranderen via een projectorganisatie aan bij een klassiek concept van organiseren en veranderen.
13. De mate waarin de veranderdoelen worden gezien als verbetering van het werk in het primaire proces, hangt samen met het perspectief op veranderingen. Als veranderdoelen bijdragen aan het werk in het primaire proces, zijn organisatieleden positiever over veranderingen. Wanneer veranderingen nadelige gevolgen hebben voor het werk van medewerkers en zij het nut er niet van inzien, zijn ze negatief.
14. Vooral structuurreorganisaties roepen een negatief perspectief onder medewerkers op. Structuurreorganisatie leidt tot verstoring van het werk in het primaire proces en een scheiding in taken en disciplines, als het gaat om een functionele herorganisatie. Bestaande netwerken van werkrelaties blijken te worden opgebroken, medewerkers worden verantwoordelijk voor een deel van het werkproces en afhankelijk van elkaar voor de overdracht van werk. Het gevolg is verwarring, afstemmings- en overdrachtsproblematiek, vertraging in het werkproces, irritatie en samenwerkingsproblematiek, eilanddenken en bureaucratisering. Medewerkers in dit soort organisaties zijn uitermate kritisch, zowel over de nieuwe functionele structuur als de wijze waarop deze tot stand is gekomen.
15. We hebben in veranderprocessen te maken met verschillende externe stakeholders, interrelaties met stakeholders en met achterliggende overtuigingen en redenties van de actorgroepen die interrelaties beïnvloeden. Deze kunnen in meer of mindere mate invloed uitoefenen op het proces en daardoor een belemmerende factor vormen in veranderprocessen. Wanneer het initiatief tot veranderingen lokaal wordt genomen en de lijn naar de top lang is, is het in een context gekenmerkt door multipale stakeholders moeilijk om de benodigde steun, tijd en middelen te verkrijgen. Gebrek aan tijd en aandacht van de top kan veranderingen belemmeren. Ook kan de top van een organisatie veranderingen belemmeren door veronderstellingen over de noodzaak van een beperkend beleid. Overheidsmaatregelen kunnen

veranderingen belemmeren door de invloed die ze hebben op het primaire proces in overheids- of aan de overheid gelieerde instellingen.

### 10.3 Onderzoeksbenadering in zeven organisaties

De vraag in deze paragraaf is welke patronen herkenbaar zijn in het werken met de methodiek van survey feedback in de zeven case organisaties. Ik heb drie perspectieven op survey feedback aan de orde gesteld:

1. Expertbenadering: de 'klassieke' expertbenadering, waarin expertonderzoekers een 'objectief' beeld van de situatie achterhalen en terugkoppelen. De survey inzichten worden gebruikt als stuurmiddel voor het management.
2. Survey feedback als leerhulpmiddel: de faciliterende benadering of survey-feedback als leerhulpmiddel, waarin onderzoeksbevindingen worden gebruikt om gesprek op gang te brengen. De onderzoeker speelt een faciliterende rol bij dit proces.
3. Interactieve benadering: de interactieve benadering waarin onderzoek wordt gedaan in en door processen van zelforganisatie. De onderzoeker is deelnemer in het proces van onderzoeken, begrijpen en interacteren.

Ook in de zeven case organisaties zijn de drie manieren van werken met de methodiek van survey feedback zichtbaar. In het regio politiekorps en in het schade expertisebedrijf is de expertbenadering leidend geweest. Het management ziet de vragenlijst als een meetinstrument. Profielen van perspectieven zijn een 'foto' van de huidige situatie waarop sturende activiteiten kunnen worden ondernomen. Ook mijn eigen perspectief reflecteert de expertbenadering. Vragenlijsten fungeren als meetinstrument. Bespreking van onderzoeksbevindingen dient als concretisering van vraagstukken. Daarop kunnen activiteiten ter verbetering genomen worden. Als ik reflecteer op de uitkomsten van bijeenkomsten met verandermanagers binnen deze organisaties, merk ik dat deze gering zijn. Dat vormt een aanleiding om na te denken over de beperkingen van de expertaanpak. Ik vraag me af of een expertbenadering wel bijdraagt aan oplossing van vraagstukken in veranderprocessen. Deze overwegingen leiden tot het zoeken naar alternatieve feedbackmethoden waarin interactie een duidelijker rol gaat spelen. Vanaf de case van het Belastingdienst regiokantoor begin ik steeds meer te experimenteren met survey feedback als leerhulpmiddel. Ook in de sociaal-culturele instelling en de ICT-sector ligt de nadruk veel minder op het doen van onderzoek als wel op het realiseren van interactie. Mijn eigen rol wordt die van procesbegeleider, maar ook deskundige op het gebied van surveys en in het begeleiden van interventies: survey feedback als expertmethode en leerhulpmiddel gecombineerd. Bij het politieteam en in de verkooporganisatie van laad- en lossystemen, ten slotte, wordt gestart met een expertaanpak en survey feedback als leerhulpmiddel. Gaandeweg verschuift die naar een interactieve aanpak tijdens een tweede afname van de vragenlijst. Tabel 10.2 laat de benadering van survey feedback in elk van de zeven case organisaties en de verschuiving in de aanpak zien.

**Tabel 10.2:** benadering van onderzoek en survey feedback in de 7 case organisaties

	<b>Regiopolitiekorps</b>	<b>Schade expertise bedrijf</b>	<b>Belastingdienst regiokantoor</b>	<b>Sociaal-culturele instelling</b>	<b>ICT afdeling verzekeraar</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- en service organisatie laad- en lossystemen</b>
<b>Perspectief op onderzoek</b>	Expertbenadering	Expertbenadering	Expertbenadering Leerhulpmiddel	Expertbenadering Leerhulpmiddel	Expertbenadering Leerhulpmiddel	Expertbenadering (I) Leerhulpmiddel (I, II) Interactieve benadering (II)	Expertbenadering (I) Leerhulpmiddel (I,II) Interactieve benadering (II)
<b>Rol van de onderzoeker</b>	Inhoudelijk expert	Inhoudelijk expert	Inhoudelijk expert / Proces faciliteren	Inhoudelijk expert / Proces faciliteren	Inhoudelijk expert / Proces faciliteren	Inhoudelijk expert (I) Proces faciliteren (I,II) / deelnemen (II)	Inhoudelijk expert (I) Proces faciliteren (I,II) / deelnemen (II)
<b>Feedback</b>	Alleen aan korpsleiding en projectgroep	Alleen aan directie	Workshop met MT en leidinggevenden; gemengde groep MT, leidinggeven en medewerkers	Aan MT; gezamenlijke conferentie; in de teams	Aan MT; in de teams; in gezamenlijke bijeenkomst MT, leidinggevenden en medewerkers	In gezamenlijke teamdagen	In gezamenlijke bijeenkomsten; Aan directie

Opvallend in de case studies is dat de voorkeur voor de werkwijze samenhangt met opvattingen van het verandermanagement over de veranderaanpak. Als we kijken naar Tabel 10.2 lijkt er een relatie te bestaan tussen de veranderaanpak en veranderstrategie enerzijds en de wijze van werken met de methodiek van survey feedback anderzijds. Daarmee lijkt er sprake van een onderliggend patroon. Boeiend is dat een verschuiving in de aanpak van survey feedback samen lijkt te hangen met een verschuiving in het denken en handelen in veranderprocessen onder verandermanagers. De vraag is wat dat betekent voor het werken met de methodiek. Klaarblijkelijk is er evengoed een invloed van de opdrachtgever merkbaar op het handelen van de onderzoeker ofwel het gezamenlijke handelen, als een invloed van de onderzoeker op het handelen van de opdrachtgever. Tegelijkertijd suggereert de beweging dat ik mij in de interacties met de organisaties steeds meer heb opgesteld als participierend actor die gedachten en ideeën inbrengt. Met deze nieuwe handelingswijze verandert het handelen van actoren in de case organisaties in een proces van wederzijdse beïnvloeding en gezamenlijke creatie van een nieuwe context volgens sociaal interpretatieve benaderingen.

De drie survey feedback benaderingen blijken heel verschillende uitkomsten te produceren. In het onderstaande zet ik deze uitkomsten en de criteria waaronder ze in mijn ervaringen al dan niet werken, op een rij.

## Expertaanpak

Het effect van survey-feedback is in mijn ervaringen beperkt, wanneer de interventie wordt gebruikt als stuurmiddel. De inzichten uit de case studies zijn:

1. Het perspectief op de situatie van degenen hoger in de hiërarchie blijft centraal staan. Gesprekken over de methodiek, de bevindingen, vraagstukken in verandering en oplossingen zijn voorbehouden aan een selecte groep actoren uit de hogere hiërarchische posities. Dat betekent dat andere actoren buitengesloten worden van interacties.
2. Oplossingen voor vraagstukken worden gezocht in het duidelijker vertellen over de bedoeling van veranderingen. Er wordt overgedragen in plaats van gecommuniceerd.
3. De onderzoeker kan als intermediair worden 'gebruikt' door groepen in de organisatie die niet rechtstreeks met elkaar (wensen te) communiceren (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a).
4. Er ontstaat een zekere noodzaak tot het verkopen van onderzoeksbevindingen, zoals geïnterpreteerd door de onderzoeker en/of management aan betrokkenen (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a).
5. Bevindingen kunnen onvoldoende aansluiten bij de belevingswereld van de betrokkenen. Zij kunnen zich bedreigd voelen en resultaten weerleggen of verwerpen. Interpretatie en presentatie vanuit het perspectief van de onderzoeker kan een abstract, academisch karakter krijgen en zorgen voor onduidelijkheid en een gebrek aan gehoor onder organisatieleden. Het gevolg is een kritische houding onder degenen die niet zijn betrokken bij het onderzoek en de interpretatie.
6. Een expertopstelling kan in de context van een sterk sturende veranderaanpak en negatieve perspectieven van organisatieleden evenwel een (harde) interventie betekenen, die kan bijdragen aan het creëren van openingen. Er wordt niettemin geen gesprek aangegaan over de uitkomsten met de mensen aan wie gevraagd is wat ze van veranderingen vinden. Evenmin denken zij mee over oplossingen.

## Survey feedback als leerhulpmiddel

De case studies in dit proefschrift hebben laten zien dat onderzoek als leerhulpmiddel op verschillende manieren bijdraagt aan verandering en het op gang brengen van gesprek tussen betrokken actoren. Mijn ervaringen met survey feedback als leerhulpmiddel:

1. In bepaalde gevallen kan het de dominante logica van sturen en beheersen ter discussie stellen. Managers gaan anders kijken naar het eigen handelen en zoeken naar nieuwe manieren van handelen (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a).
2. Het biedt mogelijkheden om het MT, de leidinggevenden en de medewerkers steeds te blijven betrekken bij de vraagstukken en het onderzoek.
3. Het maakt verhalen en redenties achter de onderzoeksbevindingen zichtbaar. Medewerkers, leidinggevenden en leden van de top krijgen meer inzicht in en begrip voor elkaars situatie en perspectief.
4. Het biedt ook een ingang tot het maken van een inventarisatie van vraagstukken. Vraagstukken met betrekking tot de positie en rol van actoren in veranderingen worden zichtbaar en bespreekbaar. Er kan dieper worden ingegaan op specifieke vraagstukken. Samen kunnen mensen nadenken over de betekenis van de inzichten, over verbeteracties en kunnen zij komen tot gedeelde afspraken met alle betrokkenen.

5. Het kan bijdragen aan het ontstaan van nieuwe inzichten over de vanzelfsprekendheid van het niet betrekken van medewerkers. Dat kan leiden tot de beslissing om met medewerkers in gesprek te blijven over veranderingen, de invulling daarvan en over mogelijkheden voor participatie.
6. Het kan leiden tot het zelf nemen van initiatieven tot het oplossen van vraagstukken.

In vergelijking met de expertbenadering biedt survey feedback als leerhulpmiddel een bruikbaar alternatief. Tegelijkertijd functioneert survey feedback als leerhulpmiddel niet altijd effectief.

1. Onderzoek als leerhulpmiddel kan te ver buiten het reguliere denken en handelen in een organisatie liggen. De reguliere handelingswijze en het achterliggende denken staan in sommige organisaties zo ver af van interactieve benaderingen en daarachter liggende redeneringen dat deze niet worden (h)erkend en geaccepteerd.
2. Betrekken van directieleden betekent niet automatisch dat de top daadwerkelijk is geïncorporeerd in het proces. Interactie met de top kan moeizaam verlopen in een streng hiërarchische context en een informerende benadering van communiceren.
3. De onderzoeker is binnen een context van positiemacht vaak niet in de positie om andere en nieuwe benaderingen in te brengen.
4. De interpretatie van bevindingen en voorbereiding van de terugkoppeling zijn ook bij survey feedback als leerhulpmiddel vaak voorbehouden aan de onderzoeker in samenwerking met een selecte groep hoger uit de hiërarchie. Het gevolg kan zijn dat bevindingen door niet-betrokkenen minder herkend worden, met als resultaat een kritische houding van deze groep.

Het uitgangspunt van survey feedback als leerhulpmiddel is dat de feedback volgens een stappenplan in de lijn wordt georganiseerd. Feedback in de lijn leidt echter in mijn ervaringen niet altijd tot werkelijke verandering. Feedback in de lijn volgens het stappenplan roept vijf vraagstukken op:

1. Feedback in de lijn is lastig als de bestaande wijze van sturing één van de problemen is.
2. Interactie blijft beperkt tot gesprekken binnen bestaande werksystemen (MT en leidinggevend; leidinggevend en medewerkers).
3. Betrokkenen houden leidinggevend te zeer verantwoordelijk voor oplossing van problemen die te maken hebben met hun interactieprocessen.
4. Leidinggevend en onderzoeker kunnen een positie als intermediair innemen waardoor interactie tussen MT en medewerkers wordt vermeden.
5. Er zijn geen mogelijkheden voor wederzijdse directe feedback op denken en handelen door actoren uit verschillende werksystemen.

Om interactie tussen werksystemen mogelijk te maken is er in enkele case studies een zesde stap toegevoegd:

6. MT-leden, leidinggevend en medewerkers bespreken gezamenlijk inzichten en beslissen over voorgestelde acties voortkomend uit bespreking in afdelingen.

Hierdoor kunnen werksystemen met elkaar in gesprek komen en ontstaan mogelijkheden voor directe wederzijdse feedback. De verantwoordelijkheid voor het realiseren



van oplossingen ligt bij de leidinggevende. Onderzoeker en leidinggevende worden minder in de positie van intermediair gedwongen.

### **Interactieve benadering**

Interactieve benaderingen zijn in mijn ervaringen het meest succesvol als er sprake is van:

1. Afwezigheid van hiërarchie en status binnen de onderzoeksgroep. Ieder brengt eigen inzichten en eigen expertise in. De (externe) onderzoeker is gelijkwaardig deelnemer in het proces.
2. Een onderzoeksgroep waarin perspectieven van alle betrokken werksystemen of probleemhebbers zijn opgenomen.
3. Onderzoeken van probleemervaring vanuit meervoudige perspectieven. Er is niet één probleemdefinitie en het zichtbaar maken van verschillende probleemdefinities kan bijdragen aan wederzijds begrip en inzicht in de complexiteit ervan.
4. Contacten tussen de onderzoeksgroep met alle betrokken actoren. Voorbeelden daarvan zijn: het houden van bijeenkomsten op voor iedereen toegankelijke plaatsen, een 'geen dichte deuren' beleid, open stellen van bijeenkomsten en steeds voorleggen van vraagstukken aan anderen binnen het werksysteem.
5. In interactieve sessies werken met praktische voorbeelden uit de dagelijkse praktijk en van daaruit pas generaliseren.
6. Samen ontdekken hoe ieders bemoeienis bijdraagt aan het vraagstuk. Dat kan door de causaliteit en volgtijdelijkheid van ieders handelen vanuit verschillende probleemervaringen zichtbaar te maken.
7. Doorgaande uitwisseling van perspectieven in een open sfeer. Daarin wordt directe feedback van betrokkenen op elkaars denken en handelen, directe reflectie en direct zoeken naar andere denk- en handelingswijzen mogelijk.
8. Organiseren van besprekingen met alle betrokken stakeholders gezamenlijk waarin aan de bovenstaande condities wordt voldaan.

Feedback volgens een interactieve aanpak werkt echter niet:

1. Wanneer betrokkenen daarvoor niet open staan en niet bereid zijn er tijd en energie in te steken.
2. Wanneer de onderzoeksgroep een geïsoleerde positie inneemt door een scheiding tussen onderzoekers en stakeholders. In dit geval wordt er binnen de onderzoeksgroep een nieuw werksysteem gecreëerd en vinden conversaties over vraagstukken vooral plaats binnen dit nieuwe werksysteem.
3. In een hiërarchische context waarin positiemacht, sturen en overtuigen de dagelijkse praktijk betekenen.
4. Wanneer verwachtingen van en opvattingen over onderzoek tussen onderzoeker en organisatieleden te ver uit elkaar liggen en het niet lukt om te komen tot overeenstemming over de aanpak.

Wanneer aan de bovenstaande condities niet kan worden voldaan, liggen problemen vaak dieper. Nader inzicht in manieren van denken, handelen en interacteren zijn dan nodig, evenals andere interventiemethodieken. Dat geldt zeker als problemen te maken hebben met sterk sturend handelen en fundamenteel verschillende perspectieven.

## 10.4 Circulaire patronen in denken, handelen en interacteren in veranderprocessen

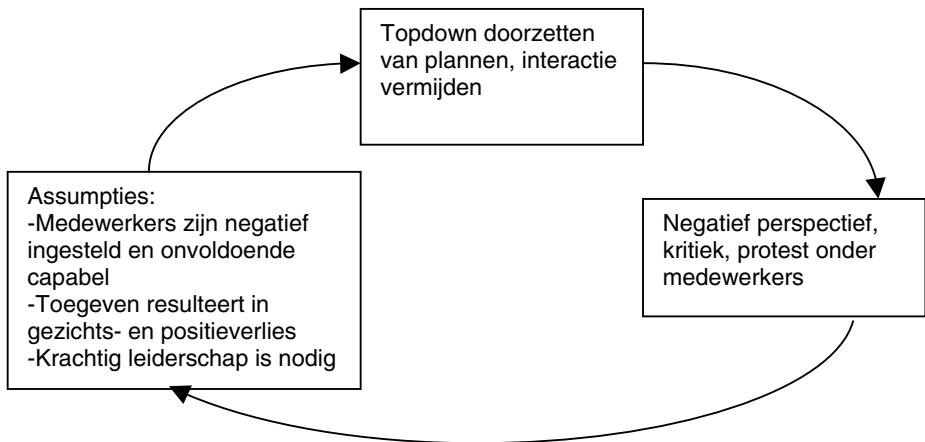
Centrale vraag in deze paragraaf is welke circulaire patronen herkenbaar zijn in veranderende organisaties die licht kunnen werpen op het geringe verandervermogen van organisaties en de dominantie van planmatige veranderstrategieën. Narratievenanalyse en causal loop diagramming boden inzicht in tien van deze circulaire interactiepatronen in het denken en handelen van actoren in veranderprocessen (Tabel 10.3). Ten grondslag aan de analyse lag een selectie van gesprekken tussen mensen in de zeven veranderende case organisaties die tijdens verschillende survey feedback sessies, workshops, conferenties en bijeenkomsten in het kader van het onderzoek hebben plaatsgevonden.

**Tabel 10.3:** Tien circulaire patronen in het denken en handelen van actoren in veranderprocessen

<b>Circulaire patronen</b>
1. Doorzetten
2. Creëren van wederzijdse afhankelijkheden
3. Vermijden van kritiek
4. Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen
5. Probleemoplossing hinderen door centraliseren
6. Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren
7. Formaliseren
8. Balanceren tussen sturen en loslaten
9. Zelfsturing realiseren door te sturen
10. Interactie vermijden

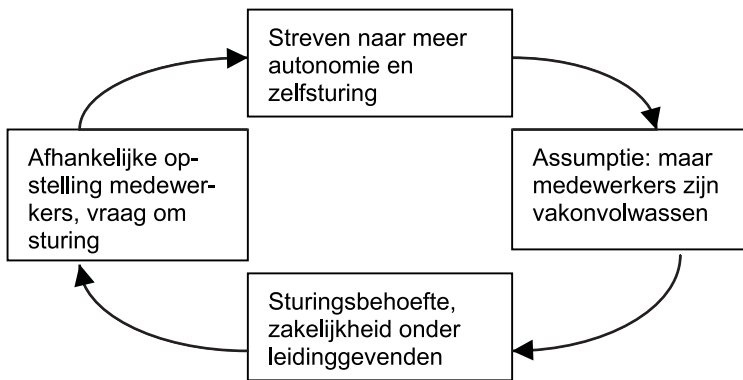
De tien patronen worden in het onderstaande vereenvoudigd beschreven en afgebeeld.

‘Doorzetten’. Negativiteit onder medewerkers kan voor leiders aanleiding zijn om veranderingen topdown door te zetten om gezichtsverlies te voorkomen. Dit doorzetten wordt bekrachtigd door specifieke assumpties over medewerkers: samen met medewerkers aan veranderingen werken gaat niet; ze zijn niet in staat om over veranderingen na te denken en willen een leider met een mening die beslissingen neemt. Ook persoonlijke belangen spelen een rol bij de keuze tot doorzetten. Toegeven betekent wellicht dat het project wordt stilgezet, met als gevolg gezichts- en positieverlies. Deze machtsaanpak bekrachtigt het negatieve perspectief van medewerkers. Dit bevestigt het beeld onder leiders dat medewerkers altijd negatief zijn en alles willen laten mislukken. Dat bekrachtigt weer de keuze voor topdown doorzetten van veranderingen. Veranderen wordt een proces van kiezen voor de optie die, binnen de huidige context, de minste schade zal opleveren. Naarmate interactie en toetsen van assumpties meer worden vermeden, worden veranderingen meer opgelegd en volgt er meer protest, hetgeen assumpties verder bekrachtigt, het doorzetten van veranderingen verder legitimeert etcetera.



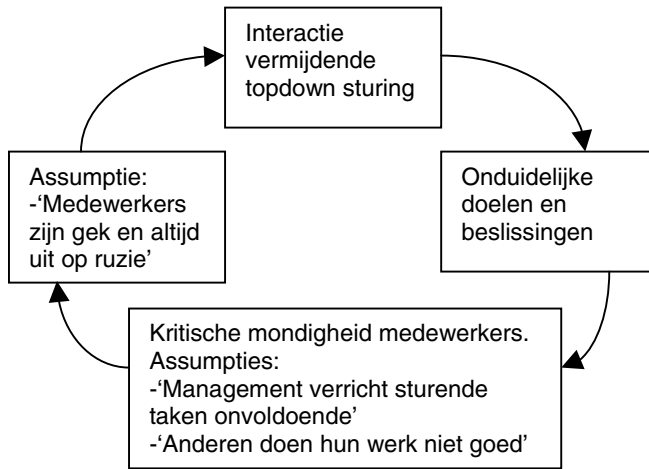
**Figuur 10.1:** Patroon ‘doorzetten’

‘Creëren van wederzijdse afhankelijkheden’. Dit patroon wordt gekenmerkt door een paradoxale verhouding tussen het streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds. Leaders willen graag sturen vanuit hun eigen roldefinitie. Medewerkers vinden het aangenaam om bestuurd te worden vanwege onzekerheidsreductie, de mogelijkheid om in wij-zij beelden te praten en niet naar zichzelf te kijken of verantwoordelijkheid te nemen. De neiging tot sturen wordt ingegeven door assumpties over medewerkers die we ook in het patroon ‘doorzetten’ zien: ze zijn vaak onvolwassen en afhankelijk. De paradox in dit patroon bestaat er in dat het management zelf de afhankelijke opstelling onder medewerkers die ze wenst te bestrijden creëert en medewerkers tegelijkertijd sturing oproepen vanuit hun vraag om sturing.



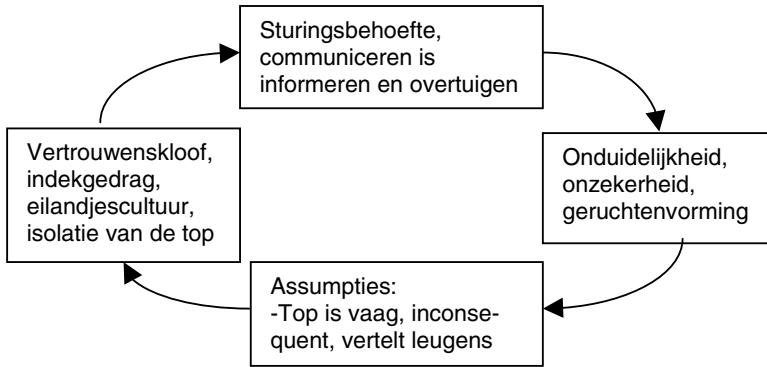
**Figuur 10.2:** Patroon ‘creëren van wederzijdse afhankelijkheden’

'Vermijden van kritiek'. Dit patroon wordt gekenmerkt door sturing van bovenaf en kritische reacties van mondige medewerkers. De mondigheid van medewerkers is voor het management reden om medewerkers niet te betrekken, interactie tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling te vermijden en van bovenaf te sturen. Paradoxaal is echter dat juist dit vermijdende gedrag invloed heeft op doelen, beslissingen en daarmee samenwerking. Het scherpt de kritiek verder aan, tegenstellingen worden groter. Daardoor worden kritiek en interactie nog verder vermeden. Wij-zij beelden die hier uit resulteren zijn onder meer dat 'zij, de medewerkers, raar zijn en alleen maar uit zijn op ruzie' en dat 'het management haar sturende taken onvoldoende uitvoert'.



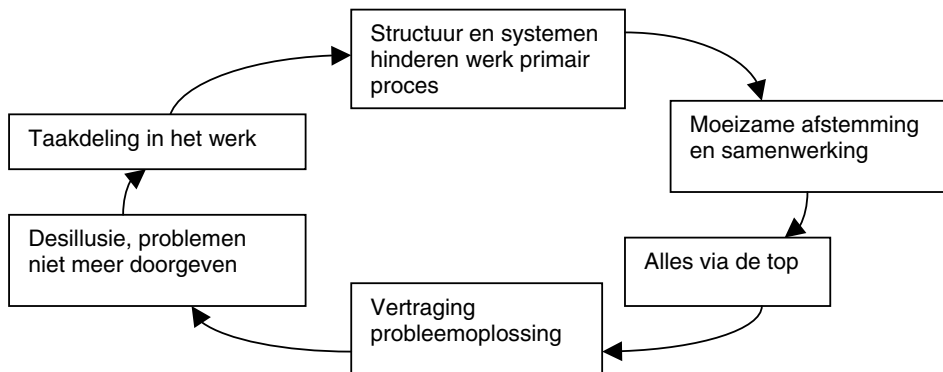
**Figuur 10.3:** Patroon 'vermijden van kritiek'

'Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen'. Dit patroon kenmerkt zich door een eenzijdig perspectief op communiceren en een bijbehorende behoefte tot sturen vanuit het management. Die behoefte wordt opgeroepen door onduidelijkheid, onzekerheid en geruchtvorming onder medewerkers. Interacties over veranderingen vinden vooral plaats binnen het topmanagement. Het patroon gaat uit van een maakbare en stuurbare werkelijkheid en onderscheid tussen verandermanagers die verantwoordelijk zijn voor de sturing van veranderingen en medewerkers die veranderd moeten worden. De paradox in dit patroon is dat de planmatige sturing en het informeren bedoeld zijn als middel om onduidelijkheid, geruchtvorming en onzekerheid tegen te gaan, terwijl ze onduidelijkheid, geruchtvorming en onzekerheid oproepen. Ze sluiten dus onvoldoende aan bij wat er leeft. Het gevolg is gebrek aan vertrouwen in het management, indekgedrag, het ontstaan van een eilandcultuur en isolatie van de top. Sturingsbehoefte van de top resulteert vervolgens in (hernieuwde) sturingsactiviteiten en voorschriften voor een gewenste werkelijkheid. Deze worden eveneens topdown gecommuniceerd en bekrachtigen de onzekerheid, onduidelijkheid en geruchtvorming verder.



**Figuur 10.4:** Patroon ‘onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen’

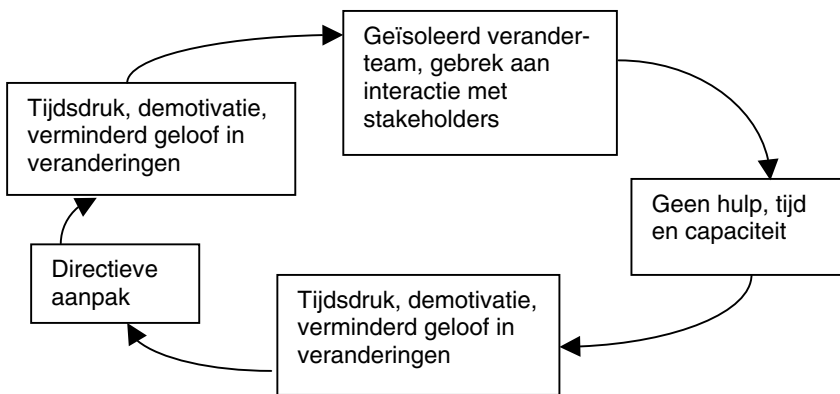
‘Probleemoplossing hinderen door centraliseren’. In dit patroon is sprake van een lastige afstemming met andere afdelingen over producten, systemen of andere ondersteuning die nodig is om veranderingen tot een succes te maken. In de door centrale sturing gekenmerkte organisatie is het een ongeschreven regel dat alle problemen en probleemoplossingen goedkeuring van het topmanagement behoeven. Verantwoordelijke mensen van andere afdelingen worden daardoor niet zelfstandig benaderd, het topmanagement krijgt een overload aan vraagstukken en heeft niet de tijd en/of de interesse om snelle actie te ondernemen. Het gevolg is dat de probleemoplossing vertraagt, medewerkers veronderstellen dat het topmanagement niets doet met hun tips en problemen, problemen niet meer worden doorgegeven, het realiseren van de benodigde voorwaarden voor verandering moeizaam verloopt of zelfs onmogelijk is en veranderinitiatieven wellicht onbedoeld om zeep worden geholpen. Het patroon is kenmerkend voor organisaties met een centrale sturing en een functionele inrichting.



**Figuur 10.5:** Patroon ‘probleemoplossing hinderen door centraliseren’

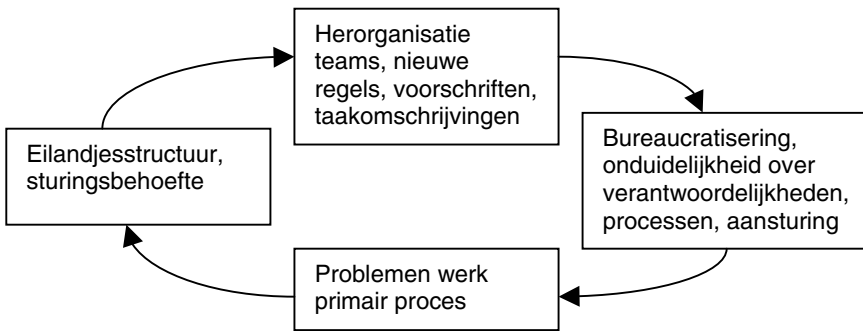
‘Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren’. In dit patroon veroorzaakt een gebrek aan tijd en hulp demotivatie onder betrokkenen en een moeizaam verloop van

veranderingen. Het patroon kenmerkt veranderprocessen waarin een kleine groep mensen relatief geïsoleerd aan veranderingen werkt en weinig interactie heeft met actoren waarvan het welslagen van veranderingen mede afhankelijk is. De top en ondersteunende afdelingen zijn moeilijk te bewegen, waardoor het verkrijgen van ondersteuning voor veranderingen in hulp, tijd en capaciteit moeilijk is. Pogingen om de top en ondersteunende afdelingen toch te mobiliseren kosten veel tijd. Dat gaat weer ten koste van de tijd die in het leiden en begeleiden van veranderingen gestoken wordt. Er ontstaat tijdsdruk, werkdruk en capaciteitsgebrek die resulteert in demotivatie en een verminderd geloof in het proces. Dit roept een directieve aanpak op. Daardoor ontstaat meer demotivatie en protest en verloopt het veranderproces moeizamer. Wanneer dit moeizame verloop op haar beurt het topmanagement ter ore komt, wordt de kans op het verkrijgen van steun voor het proces nog kleiner en wordt de ontstane negatieve spiraal verder bekrachtigd.



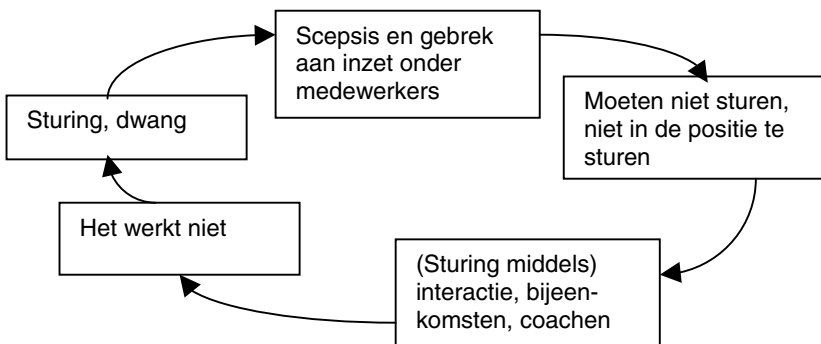
**Figuur 10.6:** Patroon 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

'Formaliseren' werd gevonden in organisaties die werken aan een structuurreorganisatie. Herorganisatie van teams, nieuwe taakomschrijvingen en voorschriften voor overdracht van het werk resulteren in onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, processen en aansturing. Werk in het primaire proces verloopt daardoor moeizaam: er ontstaat overdachtsproblematiek, deadlines worden overschreden, klanten klagen en de werkdruk loopt op. Betrokkenen hebben de neiging om voor de oorzaak van de problemen naar anderen te wijzen: collega's en andere afdelingen zijn onbekwaam en leidinggevendens sturen niet goed. Saamhorigheid verdwijnt en er ontstaat een eilandjesstructuur. De kritiek op de sturing resulteert in een roep om meer en betere sturing: er is duidelijkheid nodig, de leider moet de juiste informatie verschaffen en beter coachen. Met de roep om sturing ontstaan meer en nieuwe regels en voorschriften, die resulteren in papierwinkels, bureaucrativering en een nog verder toenemende werkdruk. Dat bekrachtigt de onduidelijkheid weer verder.



**Figuur 10.7:** Patroon ‘formaliseren’

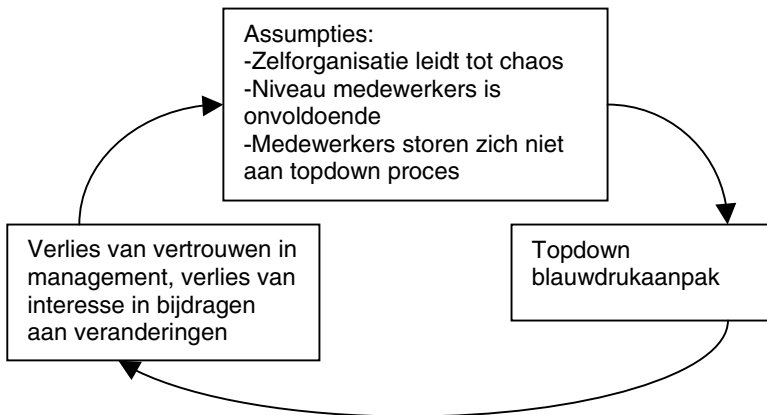
Het patroon ‘balanceren tussen sturen en loslaten’ kenmerkt zich door een worsteling tussen sturen en loslaten en het idealiseren van coaching en bijeenkomsten als dé oplossing voor problemen rond inzet en motivatie. Sceptis van medewerkers over veranderingen en een gebrek aan inzet zorgen er voor dat oplossingen worden gezocht in bijeenkomsten als springplank voor verandering. Wanneer dat niet werkt, wordt er gekozen voor sturing en dwang die resulteert in het voorschrijven van eigen oplossingen. Dit zorgt er voor dat medewerkers sceptischer worden en zich minder wensen in te zetten. Tegelijkertijd realiseren verandermanagers zich dat zij niet in de positie zijn om te sturen. Ze zoeken naar andere methoden en vinden die in coaching. Hoewel coaching wordt ingezet als sturingsmiddel is de achterliggende assumptie dat coachen geen sturen is. Het resultaat is dat de inbreng van medewerkers wordt beperkt, de inzet van medewerkers verder afneemt en veranderingen moeizaam verlopen. Enthousiasme onder verandermanagers over de door hen bedachte nieuwe werkwijze vergroot de kloof tussen verandermanagers en gedemotiveerde medewerkers verder en draagt bij aan een stagnerende interactie.



**Figuur 10.8:** Patroon ‘balanceren tussen sturen en loslaten’

‘Realiseren van zelfsturing door te sturen’. In dit patroon ondermijnt het management het eigen streven om medewerkers meer ruimte te bieden in het werk en in het reali-

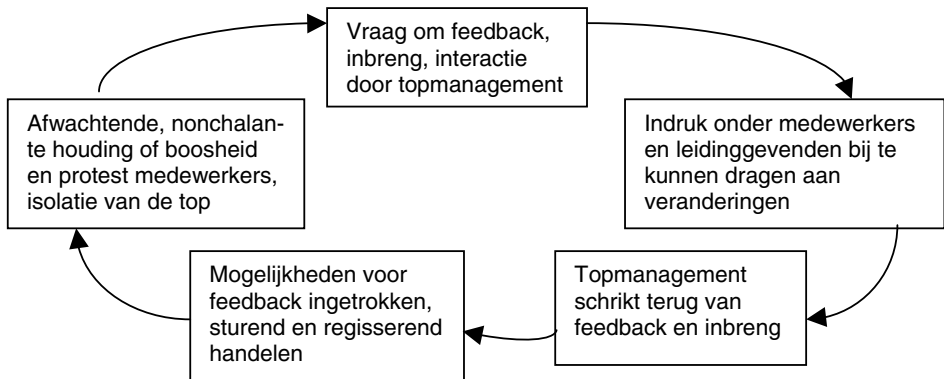
seren van veranderingen door ruimte geven en zelfsturing steeds opnieuw ter discussie te stellen vanuit verschillende achterliggende assumpties. Assumpties zijn onder meer dat zelforganisatie tot chaos zal leiden, het niveau van medewerkers onvoldoende is, veranderingen te abstract zijn en medewerkers geen last hebben van een topdown aanpak. Het gevolg is het steeds terugvallen op een topdown blauwdrukaanpak, verlies van vertrouwen van medewerkers in het management, verlies van interesse in het bijdragen aan veranderingen en verlies van geloof in de doelen van veranderingen. Deze bevestigen de assumpties onder het management en het kiezen voor topdown veranderwijzen. Gebrek aan interactie tussen verandermanagers en medewerkers zorgt er voor dat assumpties en handelingsregels onder het management in stand blijven.



**Figuur 10.9:** Patroon ‘zelfsturing realiseren door te sturen’

‘Interactie vermijden’. Dit patroon ontleent zijn naam aan het constant verleiden van medewerkers tot interactie om deze mogelijkheden vervolgens weer in te trekken. Doordat het topmanagement vraagt om feedback, inbreng en interactie, ontstaat bij middenkader-managers en medewerkers de indruk bij te kunnen dragen aan veranderingen. De top wordt echter geïntimideerd door de feedback die zij krijgt, twijfelt, trekt de mogelijkheden voor interactie in en vervalt tot sturend en regisserend handelen, het buitensluiten van actoren van interacties en het onbespreekbaar maken van regisserend handelen. In sommige gevallen nemen medewerkers een afwachtende houding aan waardoor het topmanagement verschoond blijft van feedback op het handelen en geïsoleerd raakt. In andere gevallen leidt sturend gedrag tot boosheid en protest. Zowel protest als een afwachtende houding en een geïsoleerde positie zijn aanleiding voor de top om toch een opening voor interactie te bieden. Wanneer medewerkers deze aangrijpen, herhaalt het patroon zich en zal de top, vanuit bijvoorbeeld angst voor verschillende meningen, interactie wederom onmogelijk maken.





**Figuur 10.10:** Patroon 'interactie vermijden'

Concluderend blijken tien verschillende interactiepatronen tussen actoren binnen en tussen configuraties verandering te bemoeilijken. Verschillende gefixeerde overtuigingen blijken ten grondslag liggen aan de manier van organiseren, veranderen en interacteren in de case organisaties in deze circulaire interactiepatronen. Deze fixaties komen in de volgende paragraaf aan de orde.

### 10.5 Gefixeerde overtuigingen onder actoren in veranderprocessen

De centrale vraag in deze paragraaf is welke gefixeerde overtuigingen onder actoren in veranderprocessen herkenbaar zijn vanuit de configuratietheorie. Sociaal cognitieve configuraties zijn gedeelde definities van de werkelijkheid gecreëerd in intensieve interacties tussen vaste groepen mensen, die zowel inhoudelijke overtuigingen als sociale processen reflecteren. Inhoudelijke overtuigingen en sociale processen worden soms gezien als een onwrikbaar gegeven en kunnen leiden tot circulaire interactiepatronen (Termeer, 1993; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996; Moeskops, 2004). Vijf groepen gefixeerde overtuigingen blijken het handelen van actoren in veranderprocessen te sturen. Deze vijf zijn:

1. Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen, ofwel de overtuiging dat een bepaalde oplossing, zoals een nieuwe organisatiestructuur, de oplossing zal zijn voor problemen rond de werkwijze in het primaire proces.
2. Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren, ofwel de overtuiging dat een bepaalde vorm van organiseren, zoals formaliseren, bijdraagt aan orde en overzicht en een oplossing vormt voor problemen.
3. Cognitieve en sociale fixaties in sturing en leiderschap, ofwel het idealiseren van sturing en leiderschap, zoals informeren, doorzetten en centrale sturing als de oplossing voor vraagstukken.
4. Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen, ofwel ongeschreven regels van hoe met elkaar omgegaan wordt of hoe mensen gestimuleerd moeten worden om in beweging te komen.

5. Sociale fixaties in spelers en relaties, ofwel overtuigingen rond negatieve eigenschappen die aan bepaalde groepen actoren worden toegeschreven, die vervolgens aanleiding zijn tot 'wij-zij' opvattingen. Dit kan als reden worden aangevoerd om bijvoorbeeld interactie met actoren uit deze groepen te beperken of vermijden;

**Tabel 10.2:** Overzicht van fixaties in de case organisaties

<b>Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen</b>	<b>Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren</b>	<b>Cognitieve en sociale fixaties in beelden rond sturing en leiderschap</b>	<b>Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen</b>	<b>Sociale fixaties in spelers en relaties</b>
'Een nieuwe structuur lost onze problemen op'	'We doen hier nu eenmaal alles via de top'	'Ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair'	'We moeten strategisch zó manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen'	'Ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen'
'Taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'	'Zo doen we dat hier nu eenmaal'	'Sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'	'We hebben geen tijd voor dit gedoe' en 'het moet snel'	Wij-zij beelden 'ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende competent, willen weinig'
'Bijeenkomsten zijn een springplank voor verandering' en 'coachen is dé oplossing'		'Zelfsturing kan niet want er is geen beleid'	'Geen hulp vragen'	Wij-zij beelden 'zij zijn loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd'
'Zelfsturing werkt niet, een blauwdruk is de enige oplossing'		'We moeten afrekenen op resultaten', 'wij, het management weten wat goed is voor medewerkers en de organisatie'	'Ik kan niet want ...'	Wij-zij beelden 'ze schoppen allemaal naar elkaar'
		'Communiceren is informeren' en 'helderheid moet vooraf'	'Enthousiasme moet'	
		'Een betere sturing lost onze problemen op'	'Subject-object denken'	
		'Wij sturen niet', 'coachen is geen sturen'		

### 10.5.1 Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen

'Een nieuwe structuur lost onze problemen op' en 'taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'

Bij beide fixaties is de overtuiging dat een nieuwe, functionele structuur of het opknippen van het werkproces in stukken dé oplossing is voor efficiëntie- en effectiviteitspro-

blemen. Het management heeft zichzelf hiervan dermate overtuigd dat zij de nieuwe structuur niet ter discussie stelt. Oorzaken van overdrachts- en afstemmingsproblematiek worden gezocht in normale reacties van medewerkers die naar verloop van tijd wel zullen verdwijnen. Protesten leiden tot een neiging tot verdedigen en interactie over veranderingen wordt voorkomen.

### **‘Bijeenkomsten zijn een springplank voor verandering’ en ‘coachen is dé oplossing’**

Onder verandermanagers heerst de overtuiging dat bijeenkomsten de oplossing vormen voor problemen rond commitment, enthousiasme en leren van een nieuwe werkwijze. Bijeenkomsten vormen niet één van de verschillende mogelijke contexten waarbinnen tijd en rust kan worden gecreëerd om samen te werken aan veranderingen, maar worden hét middel om de gewenste doelen te behalen. Eenzelfde fixatie vinden we als de oplossing voor problemen wordt gezocht in individueel coachen van medewerkers.

### **‘Zelfsturing werkt niet, een blauwdruk is de enige oplossing’**

Hier heerst de overtuiging dat zelfsturing niet functioneert, tot chaos leidt en dat medewerkers niet over de benodigde capaciteiten beschikken om zichzelf te sturen. Verandering kan alleen een succesvol worden door een planmatige blauwdruk met gedetailleerd ontworpen procedures en gerichte sturing. Vrees voor een niet te hanteleren variatie in meningen van medewerkers versterkt deze fixatie.

## **10.5.2 Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren**

### **‘We doen hier nu eenmaal alles via de top’**

In dit patroon moet de top alle handelingen goedkeuren alvorens actie kan worden ondernomen. Alle problemen die medewerkers aankaarten, worden via de lijn omhoog gespeeld. De bestaande hiërarchie wordt gerespecteerd en de meerdere wordt niet gepasseerd, dat ‘doe je nu eenmaal niet’. Het gevolg is dat het lang duurt voordat er beslissingen genomen worden, als ze al worden genomen.

### **‘Zo doen we dat hier nu eenmaal’**

In sommige organisaties blijken actoren zo vast te zitten in ongeschreven regels die het handelen sturen dat het moeilijk is hier uit te komen, ook al is de wil tot veranderen aanwezig. De regels beïnvloeden en bevestigen het handelen en niemand stelt ze ter discussie. Voorbeelden van regels zijn ‘het veranderteam wil helemaal niet dat wij medewerkers betrekken’, ‘wij leidinggevendenden moeten onze plek kennen’, ‘regels horen hier nu eenmaal’.

## **10.5.3 Cognitieve en sociale fixaties in beelden rond sturing en leiderschap**

### **‘Ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair’**

Overtuigingen over het soort leiderschap dat de organisatie en haar medewerkers nodig hebben vormen een derde fixatie, die samen kan hangen met vrees voor gezichtsverlies. ‘Medewerkers vertellen dat je het als top even niet meer weet’ is vanuit deze fixatie geen optie. Toepassing van macht, autoriteit en krachtig leiderschap vanuit de top is noodzakelijk om volgzzaamheid op te roepen.

### **'Sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'**

In sturingsfixaties geldt sturing als dé oplossing voor problemen en het middel om de gewenste toekomst te realiseren. Bij elk probleem wordt er gegrepen naar positionele sturing en de invoering van meer sturende lagen. Ook medewerkers vragen om sturing wanneer zich problemen voordoen. Wanneer het probleem blijft bestaan, krijgen degenen die sturen daarvan de schuld: zij zouden niet goed sturen. Binnen de sturingsfixatie wordt de oplossing gezocht in meer en betere sturing: meer van hetzelfde. Sturing lijkt de problemen op te roepen die het beoogt te bestrijden, zoals onduidelijkheid over beslissingsbevoegdheden, meer regels, papierwinkels en overbelasting van leidinggevendenden.

### **'Zelfsturing kan niet want er is geen beleid'**

Onder medewerkers kan de overtuiging heersen dat zelfsturing alleen mogelijk is bij een helder beleid met gedetailleerd geformuleerde doelstellingen en verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt volgens hen bij het management. Activiteiten van het management zijn dan ook de enige redding van de plannen rond zelfsturing. Een eigen voorstel doen of discussie starten over wat er wel kan en wat niet, komt in medewerkers niet op. De stelregel dat dergelijke zaken nu eenmaal bij het management liggen wordt niet ter discussie gesteld en gebracht als een feitelijkheid.

### **'We moeten afrekenen op resultaten', 'Wij, het management weten wat goed is voor medewerkers en de organisatie'**

Het handelen van het management is in deze fixatie gericht op beïnvloeden van medewerkers zodat zij zich gedragen zoals het management wenst. Sturing en afrekenen op prestaties gelden als 'dé oplossing' voor een probleem waarvan de oorzaak onvoldoende duidelijk is. Interactie met medewerkers wordt gemeden en meningen worden niet getoetst. Deze overtuiging onder verandermanagers representeert positioneel denken en een subject - object onderscheid. Subject-object denken wordt gereflecteerd door een centrale sturende rol van de top waarvan de noodzaak niet ter discussie wordt gesteld, evenmin als de redenties die hebben geleid tot het sturende handelen.

### **'Communiceren is informeren' en 'helderheid moet vooraf'**

Bij de fixatie 'communiceren is informeren' en 'helderheid moet vooraf' is communicatie gelijk aan het overdragen van informatie met als bedoeling dat medewerkers gaan doen wat de bedoeling is. Dit informeren moet gebeuren voordat veranderingen daadwerkelijk in gang gezet worden. Immers, wanneer er niet wordt 'gecommuniceerd' kan geruchtevorming de kop op steken. Geruchten moeten vanuit deze fixatie te allen tijde worden voorkomen. Hoewel geruchten een logisch gevolg zijn van planmatige veranderingen, zouden ze 'verkeerd' zijn en moeten worden tegengegaan door meer te informeren, 'meer van hetzelfde'.

### **Een betere sturing lost onze problemen op**

Sturing wordt in deze fixatie gezien als de oplossing van problemen rond de effectiviteit van het werk. De neiging tot sturen hangt samen met entiteitsdenken en een subject-object onderscheid: verandering is het ontwerp van werkprocessen die gerealiseerd kan worden middels sturen en regisseren vanuit de top.

### **‘Wij sturen niet’, ‘coachen is geen sturen’**

Coachen wordt in deze fixatie als iets fundamenteel anders gezien als sturing. Hoewel coachen wordt verpakt als een niet-sturende handelingswijze, is het wel sturend van aard in situaties waarin het er om gaat medewerkers te laten doen wat het management beoogt. Hoewel verandermanagers vinden dat zij een níet sturende rol hebben, is het denken en handelen sturend. Het is er immers op gericht dat medewerkers ‘doen wat verandermanagers beogen’.

### **10.5.4 Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen**

#### **‘We moeten strategisch zó manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen’**

Het handelen van het verandermanagement is er binnen deze fixatie op gericht zo te sturen dat mensen zo min mogelijk hinder ondervinden en veranderingen zo gladjes mogelijk door kunnen worden gevoerd met minimale schade voor het proces en de eigen positie. Werkelijkheidsbelevingen van medewerkers dringen niet door of worden gezien als weerstand. Sturend handelen van verandermanagers is er op gericht deze weerstand tegen te gaan of medewerkers zover te krijgen dat ze toch meewerken.

#### **‘We hebben geen tijd voor dit gedoe’ en ‘het moet snel’**

Hoe minder tijd er voor de realisatie van veranderingen is, hoe meer het verandermanagement de tijdsdruk opvoert en hoe minder ze investeren in leerinitiatieven, uitleg en begeleiding. Het gevolg is dat mensen niet bereid zijn om zich te committeren aan het ‘gedoe’, omdat er onvoldoende tijd is om het tot een succes te maken. Hoe minder er wordt geïnvesteerd in leerinitiatieven, hoe minder het vermogen om nieuwe vaardigheden te leren toeneemt en hoe minder er geleerd wordt om flexibel met tijd om te gaan. Nieuwe werkwijzen leveren pas na langere tijd zichtbare resultaten op, waardoor medewerkers en externe stakeholders de effectiviteit ervan gaan betwijfelen en het commitment verder afneemt.

#### **‘Geen hulp vragen’**

In veel veranderprocessen is er hulp nodig van anderen in de organisatie om veranderen succesvol te maken. Tegelijkertijd echter zijn veel verandermanagers pas bereid om inzichten te delen met anderen wanneer de inspanningen daadwerkelijk bewezen hebben effect op te leveren. Het gevolg daarvan is dat men liever aan blijft modderen dan de steun van anderen in te roepen. Ook in het leren van een nieuwe werkwijze blijkt dat mensen liever aanmodderen dan om hulp te vragen.

#### **‘Ik kan niet want zij...’**

Een neiging tot meer sturing lokt een neiging uit om oorzaken te zoeken buiten het eigen handelen en anderen aan te wijzen als schuldige. Medewerkers wijzen naar de leidinggevende die niet goed stuurt, leidinggevend en medewerkers wijzen naar het MT, dat de oplossing heeft bedacht. Het MT wijst naar medewerkers en hun ‘gedragspatronen’ en medewerkers wijzen naar andere afdelingen die het werk niet goed overdragen. Interacties blijven beperkt tot de eigen groep. Verklaringen dat het aan ‘anderen’ ligt, worden in interacties steeds opnieuw bevestigd en herbevestigd.

### **'Enthousiasme moet'**

Projectgroepen zijn er toe geneigd zich te isoleren en veel tijd met elkaar door te brengen. Ze ontwikkelen een eigen taal, eigen methoden en eigen werkwijzen. Dat verwijderd hen van anderen. Wanneer projectgroepleden erg enthousiast zijn en ervan zijn overtuigd dat zij werkelijk aan iets innovatiefs werken, verwachten zij van anderen vaak hetzelfde enthousiasme. Anderen kunnen zich echter bedreigd of ondergewaardeerd gaan voelen, kijken het met verbazing aan en begrijpen niet (meteen) wat er nu zo fantastisch is. Projectgroepleden vragen zich af of 'anderen het nooit zullen begrijpen'. Ze zijn daardoor steeds minder bereid uit te leggen waar ze mee bezig zijn. Ze kunnen zich gaan afsluiten voor stemmen van anderen die het niet met hen eens zijn, waardoor de kloof groeit. Hierdoor kunnen grote tegenstellingen ontstaan tussen 'ware gelovigen' en 'niet-gelovigen' (vgl. Senge, 1990).

### **'Subject-object denken'**

Deze fixatie wordt gekenmerkt door een scheiding tussen handelende subjecten en objecten waarop het handelen gericht is. Dit uit zich in een sterk sturende rol van het management die niet ter discussie wordt gesteld, ook al wordt er gestreefd naar meer interactieve handelwijzen. Het subject-object denken beïnvloedt alle handelen, ook het realiseren van interactie wordt vanuit een sturend perspectief vormgegeven.

## **10.5.5 Sociale fixaties in spelers en relaties**

### **'Ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen'**

Angst voor verlies van status, positie en gezichtsverlies blijken een belangrijke redenering achter het handelen van verandermanagers. Vanuit de overtuiging onder verandermanagers dat medewerkers er op uit zijn om projecten te laten mislukken en triomferen wanneer dat dreigt te gebeuren, zorgt deze angst er voor dat het van het grootste belang wordt dat veranderingen worden doorgezet. Deze fixatie hangt sterk samen met sturingsfixaties: de behoefte tot sterke, dwangmatige en topdown sturing wordt groter, evenals de weerstand tegen deze sturing.

### **Wij-zij beelden 'Zij zijn te loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd'**

Binnen deze fixatie creëren en bevestigen groepen actoren over en weer stereotype beelden. Gesprekken gaan over actoren uit andere groepen en de eigenschappen die zij verondersteld worden te bezitten, zoals gebrek aan niveau, loyaliteit, desinteresse en een neiging problemen elders neer te leggen. Dit creëert tegenstellingen en sluit mogelijkheden om elkaars perspectieven daadwerkelijk te leren kennen uit. Wij-zij beelden kunnen tegelijkertijd oorzaak zijn en excuus zijn voor interactie vermijdend gedrag. Ook angst voor anderen kan tegelijk achterliggende reden en gevolg zijn van wij-zij beelden.

### **Wij-zij beelden 'Ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende competent, willen weinig'**

Verzet en tegenstellingen die in de loop der tijd gegroeid zijn en interactie bemoeilijken, zorgen er voor dat protesten worden ervaren als een bedreiging. Uiteindelijk ontstaan gefixeerde gedachten over anderen: ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende

competent of willen weinig. Dergelijke fixaties veroorzaken wij-zij tegenstellingen en zorgen voor er voor dat verdere interactie wordt vermeden. De fixatie bevestigt zichzelf in een self-fulfilling prophecy.

In Tabel 10.4 is te zien welke gefixeerde overtuigingen in elk interactiepatroon werden gevonden.

**Tabel 10.4:** Circulaire patronen en achterliggende fixaties

<b>Fixaties Patroon</b>	<b>Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen</b>	<b>Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren</b>	<b>Cognitieve en sociale fixaties in beelden rond sturing en leiderschap</b>	<b>Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen</b>	<b>Sociale fixaties in spelers en relaties</b>
<b>1. Doorzetten</b>			- 'Ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair'	- 'We moeten strategisch zo manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen'	- 'Ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen'
<b>2. Creëren van wederzijdse afhankelijkheden</b>			- 'Zelfsturing kan niet want er is geen beleid'	- 'We moeten afrekenen op resultaten', 'wij, het management, weten wat goed is voor de organisatie en de medewerkers'	
<b>3. Vermijden van kritiek</b>	- 'Een nieuwe structuur lost onze problemen op'		- 'Sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'		- 'Wij-zij beelden 'Ze zijn hier allemaal raar, onvolgende competent, willen weinig'
<b>4. Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen</b>				- 'Communiceren is informeren' - 'Helderheid moet vooraf'	
<b>5. Probleemoplossing hinderen door centraliseren</b>		- 'We doen hier nu eenmaal alles via de top'			
<b>6. Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren</b>				- 'We hebben geen tijd voor dit gedoe' - 'Het moet snel' - 'Geen hulp vragen'	
<b>7. Formaliseren</b>	- 'Taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'		- 'Betere sturing lost onze problemen op'	- 'Ik kan niet want...'	

<b>Fixaties Patroon</b>	<b>Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen</b>	<b>Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren</b>	<b>Cognitieve en sociale fixaties in beelden rond sturing en leiderschap</b>	<b>Sociale fixaties in interacties en omgangsvormen</b>	<b>Sociale fixaties in spelers en relaties</b>
<b>8. Balanceren tussen sturen en loslaten</b>	- 'Bijeenkomsten zijn een springplank voor geplande verandering' - 'Coaching is de oplossing voor kennis- en motivatieproblemen'		- 'Wij sturen niet', 'coachen is geen sturen'	- 'Enthousiasme moet'	
<b>9. Zelfsturing realiseren door te sturen</b>	- 'Zelfsturing werkt niet, een blauwdruk is de enige oplossing'	- 'Zo doen we dat hier nu eenmaal'			- 'Wij-zij beelden 'zij zijn te loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd'
<b>10. Interactie vermijden</b>				- 'Subject-object denken'	- 'Wij-zij beelden 'ze schoppen allemaal naar elkaar'

Hoewel de interactiepatronen als afzonderlijke patronen zijn beschreven, hangen zij veelal met elkaar samen. Verschillende interactiepatronen blijken tegelijkertijd het handelen en interacteren van actoren te beïnvloeden. Ook zijn er parallellen te ontdekken tussen de verschillende case organisaties in de aard van de problematiek en in de wijze waarop met veranderingen, vraagstukken en met elkaar wordt omgegaan. Dezelfde parallellen zijn er tussen organisaties te ontdekken in gefixeerde interactiepatronen. Met andere woorden, bepaalde case organisaties kenmerken zich door vergelijkbare interactiepatronen en kennen als gevolg daarvan een vergelijkbare problematiek. In Tabel 10.5 verbind ik interactiepatronen met de specifieke veranderconfiguraties en de problematieken die uit de case studies naar voren zijn gekomen.

**Tabel 10.5:** Relaties tussen veranderconfiguraties, interactiepatronen en problematieken

	<b>Regiopolitie-korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belastingdienst regiokantoor</b>	<b>Sociaal-culturele instelling</b>	<b>ICT sector verzekeringsorganisatie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en lossystemen</b>
<b>Veranderconfiguratie</b>	Sceptische configuratie	Onduidelijke configuratie / Politieke configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Politieke / innovatieve configuratie	Innovatieve configuratie



	<b>Regiopolitie- korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belasting- dienst regiokan- toor</b>	<b>Sociaal-cul- turele instelling</b>	<b>ICT sector verzeke- ringsorgani- satie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en los- systemen</b>
<b>Verander- configuratie</b>	Sceptische configuratie	Onduidelijke configuratie / Politieke con- figuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Politieke / innovatieve configuratie	Innovatieve configuratie
<b>Interactie- patroon</b>	- Doorzetten - Onzeker- heid bestrij- den middels informer en overtuigen - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Onzeker- heid bestrij- den middels informer en overtuigen - Probleem- oplossing hin- deren door centraliseren - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Creëren van wederzijdse afhankelijk- heden - Zelfsturing realiseren door te stu- ren - Interactie vermijden	- Creëren van wederzijdse afhankelijk- heden - Formaliseren - Zelfsturing realiseren door te stu- ren - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Doorzetten - Onzeker- heid bestrij- den middels informer en overtuigen - Formaliseren - Zelfsturing realiseren door te stu- ren - Interactie vermijden	- Probleem- oplossing hin- deren door centraliseren - Onvoldoen- de tijd en capaciteit weten te mobiliseren - Balanceren tussen sturen en loslaten - Interactie vermijden	- Vermijden van kritiek - Formaliseren - Probleem- oplossing hin- deren door centraliseren - Onvoldoen- de tijd en capaciteit weten te mobiliseren - Balanceren tussen sturen en loslaten - Interactie vermijden
<b>Problema- tiek</b>	- Veranderingen ervaren als opgelegd - Medewerkers sterk negatief over veranderingen en staan niet achter doelen - Moeizame positie en isolatie van projectgroep - Politiek gedrag en wederzijds schuld zoeken projectgroep en top	- Gebrek aan openheid - Gebrekkige communicatie - Onbekendheid met doelen - Strakke structuur - Belangen-gerichtheid directie - Discrepan- tie verander- doelen en handelen directie	- Klachten over gebrek aan inspraak - Onbekend- heid met doelen - Gebrek aan draagvlak - Strakke structuur in werk - Praktische vraagstukken rond mensen en middelen - Discrepan- tie verander- doelen en veranderaan- pak RMT vraag om stu- ring door lei- dinggeven- den en mede- werkers	- Medewe- rkers sterk negatief over verandere- ngen en staan niet achter doelen - Klachten over gebrek aan inspraak - Wantrou- wen tav directie - Discrepan- tie verander- doelen en handelen directie - Nieuwe structuur hin- dert realisatie werk	- Verandere- ngen ervaren als opgelegd - Kloof met MT - Nieuwe structuur hin- dert realisatie werk - Over- drachts- en afstemmings- problematiek - Tijds- en werkdruk - Negatief ervaren werksfeer door ver- zakelijking	- Medewe- rkers staan niet meteen achter doelen - Afstand tot de top / stuurgroep - Belangen- gerichtheid (externe) afdelingen - Gebrek aan tijd en hulp voor veran- deringen - Hinder door regiona- le / landelijke 'verplichtin- gen'	- Medewe- rkers ervaren weinig van verandere- ngen - Onduidelijk- heid door overdracht en neiging tot overtuigen - Moeizame samenwe- rking tussen afdelingen - Onduidelijk- heid over draagvlak bij de top - Sturende bemoeienis top moeder- bedrijf beperkt han- delingsmoge- lijkheden

	Regiopolitie- korps	Schade expertise bureau	Belasting- dienst regiokan- toor	Sociaal-cul- turele instelling	ICT sector verzeke- ringsorgani- satie	Politieteam	Verkoop- & service organisatie laad- en los- systemen
<b>Problema- tiek</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communi- catie en afstemmings- problematiek</li> <li>- Toegenomen vraag om stu- ring door medewerkers</li> <li>- Werkdruk</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onduidelijk- heid over draagvlak bij de top</li> <li>- Moeizame samenwer- king in net- werk</li> <li>- Klachten medewerkers en partners over sturende handelings- wijze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiek gedrag tussen (externe) sta- keholder</li> <li>- Productfou- ten moeilijk bespreekbaar te maken met fabriek waar- door frustra- tie bij mede- werkers</li> </ul>

Tabel 10.5 laat zien dat organisaties uit specifieke configuraties kampen met specifieke vraagstukken. In sceptische configuraties hangen vraagstukken sterk samen met de drang naar sturen die er in deze organisaties bestaat. Doorzetten, wederzijdse afhankelijkheden creëren, formalisering, onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen en formaliseren zijn hier dominant. Ze vormen patronen die direct samenhangen met sturing. Onder sceptische configuraties blijken organisatiekenmerken vaak functioneel van aard en gericht op orde en formalisering. Ook in veranderprocessen streeft het management in deze organisaties naar formaliseren. Een functionele inrichting en gerichtheid op orde en formalisering in organiseren en in de veranderaanpak wordt in interactie gecreëerd en bevestigd en tegelijkertijd beïnvloedt deze gerichtheid ook de aard van de interacties. Er is een neiging tot vermijden van interactie, een perspectief op communicatie als informatie en doorzetten van veranderingen, onafhankelijk van het perspectief van medewerkers. We vinden hier een opgelegd gevoel, gebrek aan steun van medewerkers voor doelen en een kloof tussen het verandermanagement en de medewerkers. Het bestrijden van onzekerheid door te informeren en overtuigen draagt in de case organisaties niet bij aan meer helderheid. Het resulteert eerder in onduidelijkheid over veranderingen en gebrek aan bekendheid met de doelen. Er zijn klachten over gebrek aan openheid, over communicatie en inspraak in veranderingen en in sommige gevallen is sprake van wantrouwen in de richting van het verandermanagement of de top.

In innovatieve configuraties daarentegen vinden we dergelijke sturingsvraagstukken ook, maar spelen andere vraagstukken. Hier vinden veranderinitiatieven lokaal plaats en wordt meer gestreefd naar loslaten en autonomie. Het gaat hier vooral om kleine units of afdelingen met een zekere mate van zelfstandigheid die kleinschalig en interactief veranderen. In de context waarin ze opereren zijn ze echter voor veranderingen in bepaalde mate afhankelijk van externe machtsdragers (overheden, raden van bestuur of concerndirecties). Hier liggen vraagstukken vooral in het verkrijgen van goedkeuring voor veranderplannen en de lange duur die dit veelal in beslag neemt. Of

het gaat om moeilijkheden in het mobiliseren van machtsdragers en ondersteunende afdelingen in het verlenen van de nodige tijd en ondersteuning. Ook assumpties onder externe machtsdragers, zoals over maatregelen die nodig zouden zijn om externe variatie op te vangen en beheersbaar te maken, kunnen innovatieve initiatieven hinderen. Met andere woorden: externe machtsdragers smoren in dergelijke configuraties initiatieven tot verbetering. Daarnaast zien we in innovatieve configuraties dat ook hier wordt geworsteld met sturingsbehoeften. Anders dan in sceptische configuraties wordt hier wel degelijk gebruik gemaakt van interactieve strategieën, maar blijft er een neiging tot sturen bestaan die wordt gereflecteerd in de circulaire interactiepatronen (balanceren tussen sturen en loslaten en terugkomen op interactie).

De configuraties uit het vragenlijstonderzoek kunnen worden gezien als sociaal-cognitieve configuraties van actoren die inhoudelijke overtuigingen met elkaar delen doordat interactie vooral binnen deze groepen plaatsvindt. Deze configuraties zijn gevormd in interactie en resulteren in circulaire interactiepatronen. De surveybevindingen en inzichten uit de case studies suggereren dat configuraties schijnbaar niet alleen zijn te vinden onder groepen van individuele actoren, maar ook onder groepen van organisaties. Met andere woorden: inhoudelijke overtuigingen of paradigma's binnen bepaalde groepen organisaties lijken op elkaar en interacties vinden vermoedelijk ook vooral plaats tussen organisaties uit een bepaalde sector.

## 10.6 Overkoepelende paradigma's

De case studies en de gesprekken die daarin hebben plaatsgevonden, hebben inzicht gegeven in de 'dominante logica' of de paradigma's die het handelen van het management in veranderprocessen stuurt (Bouwen, 1995; Prahalad & Bettis, 1996). Deze paradigma's waren:

1. Een klassiek perspectief op organiseren, gekenmerkt door positionele wijzen van organiseren. Organiseren en veranderen wordt gekenmerkt door hiërarchie. Dege-  
nen hoger in de hiërarchie bepalen wat nodig is en sturen het gedrag van mensen  
lager in de hiërarchie vanuit hun werkelijkheidsovertuiging (vgl. Hosking, 1999;  
Hosking, 2004; Wierdsma, 1999; Wierdsma, 2004). De top werkt veranderingen  
in de werkwijze uit in voorschriften voor de nieuwe werkwijze. Die voorschriften  
worden vervolgens overgedragen op medewerkers. Ook consultants handelen bin-  
nen de sturingskaders van het verandermanagement, stellen sturend of planmatig  
handelen niet ter discussie of denken wellicht vanuit dezelfde kaders en handelen  
van daaruit sturend of dwingend.
2. Een entitatieve wijze van interacteren, gekenmerkt door subject-object denken  
vanuit een entitatief perspectief. De nadruk ligt in de case studies op het verande-  
ren van gedrag van organisatieleden vanuit een standpunt waarin organisaties en  
mensen als te sturen en veranderen 'entiteiten' gezien worden.
3. Een episodische wijze van veranderen. Verandering wordt niet gezien als een  
proces, maar is een infrequent, discontinu en intentioneel 'iets' dat kan worden  
gerealiseerd en geïmplementeerd en een duidelijk begin en een einde kent.

Zichtbaar is geworden hoe paradigma's tot uiting komen in gefixeerde overtuigingen in sociaal cognitieve configuraties en daardoor veranderingen bemoeilijken. De vraag is nu welke manieren van feedback en interactie kunnen bijdragen aan het veranderen van vastgelopen interactiepatronen.

## 10.7 Discussie: nieuwe handelingsmogelijkheden in de theorie en in de studie

De bevindingen tot nu toe laten zien dat veranderen zelden probleemloos verloopt. Waar mensen samenwerken ontstaan allerlei problemen, fixaties en interactiepatronen die moeilijk zijn te veranderen en die veranderingsinitiatieven in meer of mindere mate hinderen. De vraag is welke handelingsmogelijkheden er zijn om lastige vraagstukken in complexe veranderprocessen te hanteren. In deze paragraaf hoop ik bij te dragen aan discussie over interventie in vastgelopen veranderprocessen en wil ik zicht bieden op zulke nieuwe handelingsmogelijkheden. In overeenstemming met de lijn in dit proefschrift behandel ik drie verschillende interventiekundige invalshoeken om fixaties en resulterende gedragspatronen te doorbreken.

- Een perspectief waarin geredeneerd wordt vanuit overdracht van expertinzichten en veranderen door toepassing van macht.
- Een perspectief waarin wordt gepoogd om tot verandering te komen door cliënten te ondersteunen in het zoeken naar en kiezen van handelingsalternatieven.
- Een perspectief dat niet is gericht op directe gedragswijziging middels sturing, maar waarin wordt gezocht naar mogelijkheden om te komen tot een context voor interactie en leren.

### 10.7.1 Interventie middels terugkoppeling en sturing

De eerste groep interventieperspectieven is er op gericht de analyse van de onderzoeker of adviseur *geaccepteerd* te krijgen door actoren binnen het patroon. Dat gebeurt door de analyse voor te leggen aan deze actoren of aan de opdrachtgever (vgl. Hendriks, 2001; Moeskops, 2004). Het management heeft vervolgens de taak om degenen in het patroon ervan te overtuigen dat het echt niet langer zo kan en dat cultuurverandering nodig is, waarna een dialoog volgt over de haalbaarheid van verandering. Daarna wordt er geoefend met de nieuwe cultuur. Hierin wordt vooral vertrouwd op de initiatieven van zogenaamde 'voortrekkers' die door het management worden gefaciliteerd en gesteund. De nieuwe werkwijzen die door de voortrekkers zijn gevonden, worden vervolgens verbreed en 'oud gedrag' wordt tegengegaan middels het instellen van sancties (vgl. Hendriks, 2001). Dergelijke interventieperspectieven kennen twee uitgangspunten:

1. Ze lijken vooral ingegeven door positionele veronderstellingen: interventie is er vooral op gericht om gedrag van degenen lager in de hiërarchie te veranderen naar meer gewenst gedrag (vgl. Wierdsma, 2004).
2. Fixaties en gedragspatronen lijken te worden gezien als 'iets' dat vooral voorkomt onder of in stand gehouden wordt door medewerkers. Vanuit dit perspectief is het management de geëigende instantie om de patronen aan te pakken.

Gezien de cruciale rol van de top en leidinggevenden in de creatie en instandhouding van fixaties en gedragspatronen, hebben op dergelijk positioneel denken gestaafde interventieperspectieven weinig zin. Ze leiden tot 'meer van hetzelfde'. Het waarschijnlijke gevolg is herbevestiging van bestaande fixaties en patronen door gebrek aan reflectie.

### 10.7.2 Interventie middels adviseurgestuurde zoekprocessen naar alternatieve handelingswijzen

Dit tweede perspectief beaamt de gevoeligheid van het terugkoppelen van patronen. Ook onderkent het de mogelijkheid dat patronen weinig zeggend zijn voor actoren die niet bij de analyse betrokken waren. Er wordt gezocht naar heel behoedzame manieren van terugkoppelen en interveniëren. Dat kan in de praktijk betekenen dat de onderzoeker of adviseur het patroon beter tijdelijk voor zichzelf houdt en het pas later, op een geschikt moment, met betrokkenen bespreekt. Wanneer er na terugkoppeling te weinig beweging tot stand komt, kan de adviseur nadere ondersteuning bieden. Dat kan door actoren in de organisatie te helpen om vanuit andere perspectieven te redeneren. Het aanraden van interactief handelen is een voorbeeld van een interventie om sturend handelen te doorbreken (vgl. Moeskops, 2004). Hoewel deze benadering een alternatief biedt voor 'meer van hetzelfde', geldt ook hier dat interventies erop zijn gericht 'de ander te veranderen'. Er is nog steeds sprake van de wetende en kennende 'expert' onderzoeker of adviseur. De cliënt is een actor die geholpen moet worden in het zoeken naar handelingsalternatieven en er is weinig aandacht voor reflectie en leren.

### 10.7.3 Configuratiemanagement

De door Termeer (Termeer, 1993) beschreven methodiek van configuratiemanagement biedt een aangrijpingspunt voor interactieve reflectie vanwege de rijkheid in processen van dynamiek en fixaties. Configuraties zijn, zoals in het begin van dit hoofdstuk uitgelegd, een samenraapsel van definities en betekenissen binnen een of meerdere contexten van sociaal organiseren die inhoudelijke overtuigingen en sociale processen reflecteren.

Configuratiemanagement is niet direct gericht op gedragswijziging in een vooraf bepaalde richting, maar grijpt aan op leerprocessen tussen verschillende actoren. Daarmee onderscheidt het zich van de hierboven behandelde interventieperspectieven. Uitgangspunt in configuratiemanagement is de vraag of fixaties zich bevinden in de inhoud van het spel (cognitieve fixaties), in de spelregels (sociale fixaties) of in de spelers. Van daaruit wordt er gezocht naar manieren van interveniëren die aansluiten bij processen van werkelijkheidsconstructie van actoren in veranderende organisaties. Daarbij wordt continu de vraag gesteld wie er ontbreken om het buitensluiten van actoren te voorkomen. Termeer onderscheidt drie vormen van configuratiemanagement:

1. Faciliteren van doorgaande interactie. Dit is de meest belangrijke vorm van configuratiemanagement, omdat beheer middels facilitatie van interactie fixaties helpt voorkomen;
2. Interventie, ofwel ingrijpen in interactieprocessen wanneer toch fixaties zijn ontstaan;
3. Trajectmanagement, gericht op inhoudelijke beïnvloeding van processen. Trajectmanagement wordt in dit proefschrift niet verder behandeld vanwege de sturende assumpties achter deze interventiemethodiek.

## I. Faciliteren van doorgaande interactie<sup>32</sup>

Hieronder schaaft Termeer verschillende activiteiten gericht op het creëren van een context waarin doorgaande interactie kan plaatsvinden: het zoeken van een gemeenschappelijke taal, faciliteren van zowel game als play, bewaken van toegang voor derden, bevorderen van reflectie en ombuigen van botsingen in functionele conflicten.

Actoren uit verschillende configuraties spreken vaak een verschillende taal. Door te zoeken naar een gemeenschappelijke taal kan iedereen blijven meepraten en raakt niemand geïsoleerd. Dit draagt bij aan het opsporen van inhoudelijke overtuigingen van betrokken actoren uit verschillende configuraties. Sommige actoren maken deel uit van verschillende configuraties, hebben inzicht in verschillen in taal en kunnen helpen bij het vinden van een gemeenschappelijke taal. Ook het faciliteren van *game* en *play* kan bijdragen aan het creëren van een context voor doorgaande interactie. *Game* is een sociale activiteit die zich afspeelt binnen de overeengekomen regels voor het organiseringsproces en binnen een gegeven of geaccepteerde context. *Play* refereert naar sociale activiteiten waarin de regels van het organiser- of constructieproces tijdens activiteiten door de betrokkenen zelf gemaakt en veranderd kunnen worden. Het verschil met game is dat de regels dus niet vast staan, maar andere mogelijkheden worden opgehouden. Door de toegang voor derden tot interactieprocessen te bewaken, wordt voorkomen dat bepaalde actoren worden uitgesloten van doorgaande interactie en daarmee het ontstaan van conflicten tussen configuraties en fixaties. Het bevorderen van reflectie op werkelijkheidsbelevingen en overtuigingen en het functioneel maken van conflicten door verschillen te begrijpen dragen hieraan eveneens bij. In dit proefschrift heeft survey feedback bijgedragen aan het creëren van een context waarin doorgaande interactie mogelijk werd. Doorgaande interactie wordt gefaciliteerd doordat actoren uit verschillende actorgroepen of configuraties bij elkaar worden gebracht, samen betekenis geven aan perspectiefverschil en samen nadenken over handelingsalternatieven. De verschillende betrokken stakeholders kunnen worden betrokken in gesprek. Doordat doorgaande interactie tussen actoren uit verschillende configuraties wordt gefaciliteerd, draagt interactieve survey feedback bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal.

## 2. Interventie

Aangrijpingspunt voor interventie zijn relaties, gedragsregels en werkelijkheidsdefinities van actoren. Termeer onderscheidt drie verschillende interventiemogelijkheden: het binnenhalen van een derde actor, het binnenhalen van een derde werkelijkheidsdefinitie en *reframing*.

---

<sup>32</sup> Met faciliteren van doorgaande interactie wordt een soortgelijke, hoewel minder sturende benadering bedoeld dan binnen de benadering van netwerkmanagement wordt nagestreefd. Binnen netwerkmanagement wordt gestreefd naar verbetering door aandacht te besteden aan interacties met andere actoren en de netwerkcontext. Dit speelt zich af vanuit een sturingsmodel waarin afhankelijkheden worden geëxploiteerd en wordt gestuurd op diversiteit en interactie (vgl. De Bruijn en Ten Heuvelhof; Klijn & Koppenjan, 1997).

## **Binnenhalen van een derde actor**

Cognitieve fixaties bieden ruimte om te interveniëren op het sociale vlak. Een interventiemogelijkheid bij cognitieve fixaties is het binnenhalen van een derde actor: een vriendelijke buitenstaander die kan helpen om fixaties en circulaire patronen te doorbreken door spanningen tussen betrokken actoren te ontspannen en een nieuw perspectief in te brengen (Levin, 2004; Greenwood & Levin, 1998). Deze derde actor staat buiten de sociaal-cognitieve structurering van de conflictpartners en is iemand waarmee actoren een band hebben of kunnen creëren. Het uitgangspunt is dat bij inhoudelijke fixaties een interventie op het sociale vlak de relatie ontspant. Zo wordt voorkomen dat de cognitieve fixatie de sociale relatie bevriest en iedere verandering blokkeert (Termeer, 1993). Een verschil met de hiervoor behandelde interventiemogelijkheden is dat er geen directe expertinterventie in overtuigingen wordt beoogd, maar dat middels verandering van de sociale context reflectie op eigen inhoudelijke overtuigingen en gevoelens wordt gestimuleerd. Ook het kijken naar de problematiek vanuit bijvoorbeeld het perspectief van de klant door een actor van buiten binnen te halen kan helpen bij intern gerichte configuraties. Ten slotte kunnen mensen vanuit verschillende configuraties bij elkaar komen in debatten of congressen en kunnen medewerkers worden uitgewisseld. Verandering van de werkelijkheid ontstaat dan in interactie tussen betrokkenen (Termeer, 1993). Survey feedback biedt de mogelijkheid tot het betrekken van elke relevante actorgroep in onderzoek en gesprek waardoor geen van de actorgroepen wordt buitengesloten en de toegang van derden wordt gegarandeerd. De reflectief handelingsonderzoeker kan faciliteren bij het introduceren van een derde actor, maar ook zelf deze rol innemen door bij spanningen te fungeren als derde actor. De handelingsonderzoeker fungeert dan als buitenstaander die derde werkelijkheidsbeelden of verklaringen inbrengt en daarmee bijdraagt aan reflectie op gefixeerde werkelijkheidsdefinities of aan ontspanning van de relatie.

## **Binnenhalen van een derde werkelijkheidsdefinitie**

Bij sociale fixaties liggen interventiemogelijkheden juist op het cognitieve vlak: een derde werkelijkheidsdefinitie die niet te verschillend is van de gehanteerde definities, kan worden aangeboden. De derde actor kan andere werkelijkheidsdefinities inbrengen en daardoor reflectie op de gefixeerde sociale structuur mogelijk maken (Termeer, 1993). Het betrekken van een derde actor of werkelijkheid wordt wel een 'triadische interact' genoemd. Iedere actor in de interact is synchroon op meerdere manieren in gesprek, omdat ieder tegelijkertijd centrale actor is en derde in het gesprek. Actoren maken deel uit van specifieke werksystemen of configuraties met een specifieke opvatting van de werkelijkheid. Daardoor kan er binnen de triadische interact sprake zijn van een, twee of meerdere werkelijkheden. Dat betekent dat het binnenhalen van een derde actor niet per definitie hoeft te leiden tot verandering in definities van de werkelijkheid, maar dat meerdere werkelijkheden die kans wél vergroten. Naarmate er actoren uit meer werksystemen actor zijn in het gesprek worden er meer en nieuwe opvattingen van de werkelijkheid ingebracht. Zo wordt de kans op het ontsnappen aan het interactiepatroon door het creëren van nieuwe werkelijkheidsopvattingen en een nieuwe context groter (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Door het binnenhalen van een derde werkelijkheidsdefinitie gaan actoren bijvoorbeeld anders naar relaties kijken. Door een ander perspectief op de werkelijkheid ontstaat inzicht in en begrip

van andere sociaal-cognitieve configuraties en kunnen actoren naar verloop van tijd op andere manieren met elkaar omgaan. De rol van de configuratiemanager beperkt zich tot het inbrengen van een derde werkelijkheidsdefinitie. Verandering van interactieregels ligt bij de betrokken actoren zelf.

Survey feedback kan fungeren als interventie bij het doorbreken van interactieregels en het veranderen van werkelijkheidsbeelden door actoren aan te moedigen om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Het zichtbaar maken van de context van verandering en de verhouding van actorgroepen ten opzichte van elkaar betekent al inbrengen van andere werkelijkheidsbeelden. Het uitwisselen van gedachten over perspectieven en perspectiefverschillen biedt de mogelijkheid om vraagstukken te zien en begrijpen vanuit een andere werkelijkheidsbeleving. Daardoor kunnen keuzemogelijkheden worden verbreed en keuzes in de aanpak van veranderprocessen worden verbeterd. Survey feedback biedt de mogelijkheid tot het betrekken van elke betrokken actorgroep in onderzoek en gesprek waardoor geen van de actorgroepen wordt buitengesloten en de toegang van derden wordt gegarandeerd. De reflectief handelingsonderzoeker kan faciliteren bij het introduceren van een derde actor, maar ook zelf deze rol innemen door bij spanningen te fungeren als derde actor. De handelingsonderzoeker fungeert dan als buitenstaander die derde werkelijkheidsbeelden of verklaringen inbrengt en daarmee bijdraagt aan reflectie op gefixeerde werkelijkheidsdefinities of aan ontspanning van de relatie. De methodiek van survey feedback en het bespreken van perspectiefverschillen betekent al interventie door andere werkelijkheidsbeelden in te brengen. Survey feedback kan fungeren als interventie bij het doorbreken van interactieregels en het veranderen van werkelijkheidsbeelden, door actoren aan te moedigen om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Het zichtbaar maken van de context van verandering en de verhouding van actorgroepen ten opzichte van elkaar betekent al inbrengen van andere werkelijkheidsbeelden. Het uitwisselen van gedachten over perspectieven en perspectiefverschillen biedt de mogelijkheid om vraagstukken te zien en begrijpen vanuit een andere werkelijkheidsbeleving. Daardoor kunnen keuzemogelijkheden worden verbreed en keuzes in de aanpak van veranderprocessen worden verbeterd.

## Reframing

Het faciliteren van interactie en binnenhalen van een derde actor of derde werkelijkheidsdefinitie zijn soms niet voldoende, blijktens de in narratieven gevonden fixaties en gedragspatronen. Interactie blijft vaak beperkt tot dialoog binnen de grenzen van gedragspatronen en deze grenzen zijn moeilijk te doorbreken. Soms zit interactie zo vast in bepaalde gedragingen dat de hiervoor besproken methodieken niet voldoen. Termeer biedt in *reframing* een interventieperspectief dat kan helpen om fixaties te deblokken (Termeer, 1993).

*Reframing* is een korte interventie gericht op het veranderen van werkelijkheidsbeelden door actoren aan te moedigen om een nieuw perspectief op het probleem te ervaren. *Reframing* gaat verder dan het faciliteren van reflectie: het beoogt een paradigmashift tot stand te brengen. *Reframing* prikkelt actoren om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Een methodiek om dit te bewerkstelligen is bijvoorbeeld het simulatiespel. Hierin worden processen en kenmerken van een 'echte' werksituatie nagebootst door actoren die verschillende maar samenhangende rollen in het werksysteem naspelen (Geurts, 1981). Tijdens het simulatiespel creëren actoren



handelend vanuit verschillende rollen, sociale processen die lijken op de processen in de na te bootsen werksituatie (Van der Meer, 1983). Het uitgangspunt is hetzelfde als in het hiervoor beschreven 'play': regels kunnen door de deelnemers zelf tot op zekere hoogte worden gewijzigd. In het begin van de simulatie wordt wel een bepaald uitgangspunt geschetst voor bijvoorbeeld de manier van communiceren met elkaar, maar in interactie ontstaan er communicatiepatronen die niet overeenstemmen met dat uitgangspunt. Na elke ronde in het spel volgt een evaluatie met als doel het kritisch kijken naar het eigen handelen en de gedragspatronen die ontstaan. Survey feedback kan worden ingezet als interventie gericht op *reframing*, wanneer het is gericht op het bespreekbaar maken van de achterliggende patronen en fixaties en de sturingsparadigma's rond veranderen. Uitgangspunt is dat er een context van interactie en gezamenlijke reflectie op interactieregels en gefixeerde overtuigingen wordt gecreëerd. Interactieve survey feedback zorgt er voor dat bepaalde actorgroepen met botsende opvattingen met elkaar in gesprek blijven waardoor fixaties en conflicten kunnen worden voorkomen of constructief kunnen worden besproken.

Survey feedback kan ook worden ingezet als interventie gericht op *reframing*, wanneer het is gericht op het bespreekbaar maken van de achterliggende patronen en fixaties en de sturingsparadigma's onder betrokkenen rond veranderen. Interactieve survey feedback en participatief reflectief handelingsonderzoek kunnen dus waardevolle bijdragen leveren aan reflectie op denken en handelen en zoeken naar alternatieve manieren van handelen. Daarmee kunnen ze bijdragen aan tweede orde leerprocessen. Leren vergt dat mensen reflecteren op eigen gedragingen. Te sturende interventie van onderzoeker of gesprekspartners, te sterk gefixeerde overtuigingen of andere factoren zoals bepaalde belangen kunnen het onmogelijk maken om te komen tot andere wijzen van handelen. Mede afhankelijk van de context van verandering blijft interactie soms beperkt tot dialoog binnen de grenzen van gedragspatronen en is het moeilijk om hier uit te komen. Survey feedback als faciliteren van interactie en methodiek voor *reframing* alleen blijkt niet altijd voldoende om te komen tot verandering van fixaties en gedragspatronen. Zo blijkt uit de in narratieven gevonden fixaties en gedragspatronen. Soms zit interactie zo vast in bepaalde gedragingen dat de hiervoor besproken methodieken niet voldoen. Sommige gefixeerde circulaire interactiepatronen vragen om zwaardere analyse- en interventiemethodieken, vooral wanneer betrokkenen niet open staan voor open uitwisseling en reflectie. Vooral sterk gefixeerde overtuigingen en complexe patronen blijken moeilijk te doorbreken. Narratieven en het bespreekbaar maken van circulaire interactiepatronen bieden een andere ingang voor interventie. Ze geven inzicht in patronen van oorzaken en effecten en maken inzichtelijk hoe oorzaken van vraagstukken eigenlijk zelf effecten zijn van ander handelen (vgl. Vermaak, 2003). Narratieven en circulaire interactiepatronen bieden een dynamisch beeld van vraagstukken in veranderingsprocessen, doordat ze laten zien dat vraagstukken in veranderprocessen niet samenhangen met het handelen van een of een bepaalde groep actoren. Verschillende actorgroepen in het proces dragen bij aan vastlopen: de top handelt veelal vanuit sturingsbehoefte en medewerkers dragen bij aan deze sturingsbehoefte vanwege het comfortabele van een afhankelijke opstelling en de veronderstelling dat 'zulke zaken bij het management liggen'. Narratieven maken de veronderstellingen van actoren zichtbaar. Daarmee laten ze de werkelijkheidsbeelden zien die ten grondslag liggen aan het denken en handelen van actoren in veranderprocessen. Ze vormen een directe reflectie van het handelen, *zijn* communiceren en handelen dat zich ter plekke afspeelt.

Daardoor laten ze zien hoe werkelijkheidsbeelden samenhangen met de wijze van denken, handelen en communiceren in interactie, welke keuzen daaruit resulteren en hoe hieruit structuur, cultuur en (ongeschreven) regels en interactiepatronen ontstaan.

Circulaire interactiepatronen helpen om gedragspatronen zichtbaar en bespreekbaar te maken met actoren in veranderende organisaties. Ze bieden een aanvullende methodiek om fixaties te doorbreken. Reframing door interactiepatronen terug te koppelen als interventiemethodiek kan een krachtige methodiek zijn die het gedrag van actoren in veranderprocessen spiegelt en zichtbaar maakt hoe overtuigingen en gedragingen met acties van anderen samenhangen en leiden tot vastgelopen interactieprocessen. In deze studie zijn slechts enkele malen interactiepatronen besproken met betrokkenen, met een wisselend effect. Hoewel in twee organisaties de diagrammen door de manager en door de leden van de onderzoeksgroep werden herkend, gingen leidinggevenden in een van beide organisaties niet nader in op de inzichten uit de patronen. Inzicht in circulaire interactiepatronen kan ingrijpend zijn voor betrokkenen. In mijn ervaring kunnen circulaire interactiepatronen bij sterk gefixeerde overtuigingen en complexe patronen als bedreigend worden opgevat of niet worden herkend, wanneer ze zijn opgesteld door een expert-onderzoeker of expert-onderzoeksgroep. Het gevaar van het voorleggen van interactiepatronen is dat actoren het patroon als bedreigend ervaren, niet herkennen, beweren niet te herkennen en de inzichten afwijzen. Interactieve manieren van ontdekken van circulaire interactiepatronen kunnen een grotere werkzaamheid hebben dan niet-interactieve vormen, zoals wordt nagestreefd in *group model building*. Dit is een methodiek waarin *causal loops* samen worden gecreëerd in een groep betrokkenen (vgl. Vennix, 1998; Rouwette, 2003; Andersen & Richardson, 1997). Toch blijft het moeilijk om interrelaties met bepaalde stakeholders te beïnvloeden. Dat kan, bijvoorbeeld, lastig zijn door gebrek aan interactie door heersende hiërarchische opvattingen of door lastige benaderbaarheid van externe stakeholders die wel invloed uitoefenen op het succes van veranderingen, zoals de centrale overheid.

## 10.8 Reflectie en bedenkingen

In deze laatste paragraaf wil ik enkele kanttekeningen bij de studie plaatsen, vraagstukken aanstippen die ik in de studie niet heb kunnen beantwoorden en mijn eigen rol als handelingsonderzoeker en interventionist ter discussie stellen.

### 10.8.1 Reflectief handelingsonderzoek: interactief of subjectief reflectief proces?

Centraal in dit deel van de studie stond reflectief handelingsonderzoek. Vanuit een interactief perspectief zou reflectief handelingsonderzoek moeten worden ingericht als een interactief en reflectief proces. In de praktijk van deze studie heeft deze interactieve reflectie zich echter beperkt tot evaluaties na workshops en terugkoppelingssessies. In enkele case organisaties, voornamelijk de meer innovatieve, vond reflectie op handelen in veranderingen plaats tijdens workshops en op de gevolgen van het handelen in enkele case studies. Bij de meeste case studies reflecteerde ik naderhand op wat er tijdens bijeenkomsten en terugkoppelingssessies gebeurde en op het waarom ervan en besloot ik een volgende keer te kiezen voor andere manieren van handelen. Reflectief handelingsonderzoek was met andere woorden in veel case studies vooral mijn eigen subjectieve reflectie, wat minder goed past bij de theoretische uitgangspunten van de studie. Hoewel 'dingen anders doen' tijdens het onderzoek naar voren

kwam, is werkelijk ‘andere dingen doen’ door intersubjectieve reflectie in interactie weinig voorgekomen.

### 10.8.2 Vragenlijstonderzoek als interventiemethodiek: relevant of irrelevant?

Een bedenking bij het gebruik van vragenlijsten als methodiek om vraagstukken in veranderprocessen zichtbaar en bespreekbaar te maken vloeit voort uit de vraag of vragenlijsten wel daadwerkelijk nodig zijn om interactie en reflectie te helpen stimuleren. In de case organisaties vonden de grootste bewegingen plaats wanneer een enkele medewerker een scherpe observatie deed of een uit het hart gegrepen opmerking plaatste die een heel ander perspectief bood op het dominante werkelijkheidsconcept van dat moment. De vraag is of andere methodieken niet evengoed bij kunnen dragen aan het bij elkaar brengen van groepen mensen, zodat interactie en reflectie mogelijk worden. Eerder al zijn methodieken als configuratiemanagement en *group model building* aan de orde geweest als bruikbare methodieken. Tegelijkertijd geldt dat juist vragenlijsten kunnen aansluiten bij belevingen van opdrachtgevers en ruimte kunnen bieden om, binnen de dominante werkelijkheidsdefinitie, met interactieve benaderingen te experimenteren. Vragenlijsten bieden dus een eerste ingang; een voor opdrachtgevers herkenbare en acceptabele methodiek die aansluit bij het denken. Het direct inbrengen van interactieve benaderingen zal minder aansluiten bij gedachten en wensen van opdrachtgevers. Zo bezien vergt onderzoeken spelen met en afwisselen van verschillende werkelijkheden tegelijk, afhankelijk van de inschatting van de onderzoeker van de context en wensen van de gesprekspartner.

### 10.8.3 Ontwikkeling en toepassing van causal loop diagrammen: interactief of subjectief retrospectief?

Een beperking in de studie is de wijze waarop gesprekken in organisaties zijn geanalyseerd en *causal loop* diagrammen zijn opgesteld. Bij het analyseren van gesprekken tussen actoren in veranderprocessen waren de gesprekken leidend. Een kanttekening in de studie is dat de analyse van narratieven door mijzelf in retrospectie plaatsvond. Laten analyseren met en door medewerkers en opdrachtgevers had kunnen bijdragen aan verhogen van de validiteit. Interactief analyseren en gezamenlijke reflectie op actie *in actie* zou beter aansluiten bij de uitgangspunten van de studie en had kunnen leiden tot een hogere validiteit.

Dezelfde kanttekening kan worden geplaatst bij de constructie van *causal loops*. Organisatielieden zijn beperkt betrokken geweest bij het construeren en optimaliseren van de *causal loop*. *Causal loops* zijn niet in alle organisaties gebruikt voor interventiedoeleinden. De reden daarvoor is dat voortschrijdend inzicht me pas na verloop van tijd leidde naar mogelijkheden om dergelijke patronen toe te passen vanuit een interventieperspectief. Het werken met causal loops heeft daardoor beperkte ervaringen opgeleverd die lastig te generaliseren zijn. Een interactieve benadering van *causal loop diagramming* zoals *group model building* waarin in interactieve sessies gezamenlijk *causal loops* worden ontwikkeld (Vennix, 1998) zou beter hebben aangesloten bij de doelstellingen en theoretische uitgangspunten van deze studie.

#### **10.8.4 Inzichten uit survey en case studies: generaliseerbaar of niet generaliseerbaar?**

Een kanttkening betreft de representativiteit van de inzichten. Hoewel de surveybevindingen zijn gebaseerd op een omvangrijke dataset, kunnen de circulaire interactiepatronen gebaseerd op de zeven case studies vragen oproepen over de representativiteit van de bevindingen. Tegelijkertijd gaat het in dit proefschrift om relaties, patronen en processen. Deze zijn herkenbaar in het surveyonderzoek en in de case studies. Een vraag bij de kwestie van representativiteit is met andere woorden: wil ik inhoudelijke conclusies generaliseren, of juist kenmerkende en generieke processen en patronen zichtbaar maken? In de studie kent vooral het kwantitatieve deel een inhoudelijke nadruk. Hier gaat het om veel organisaties en is generaliseren van bevindingen goed te verdedigen. Processen en patronen worden daarentegen in de latere hoofdstukken van de studie steeds belangrijker. Inhoudelijke bevindingen dienen dan meer om relaties te zoeken met processen en patronen en ze te ondersteunen. Verder hebben er binnen de context van de zeven veranderende organisaties veel verschillende interacties plaatsgevonden. Deze interacties waren tussen organisaties veelal vergelijkbaar en hebben geleid tot de creatie van interactiepatronen die in verschillende contexten zichtbaar werden. De interactiepatronen hebben een generieke waarde.

Een discussiepunt is het perspectief van consultants in deze studie. De positie van consultants in de case studies, maar ook de survey suggereert dat zij weinig in staat zijn bij te dragen aan het proces en de sturing en inrichting daarvan. Zij lijken in zekere zin aan de zijlijn te staan. Het is de vraag of deze inzichten te generaliseren zijn naar de groep consultants in het algemeen. In de surveydata ging het om consultants die door opleidingen op het gebied van de veranderkunde wellicht een meer interactief perspectief op veranderprocessen zijn gaan hanteren.

#### **10.8.5 Inzicht in complexiteit en dynamiek: hanteerbaar of niet hanteerbaar?**

Alle inzichten over interactief handelen en het doorbreken van fixaties ten spijt hebben de consultant en onderzoeker in hun praktijk vaak te maken met een opdrachtgever die een snelle en niet ingewikkelde oplossing zoekt voor zijn of haar probleem. De consultant komt in een dergelijke context waarschijnlijk niet binnen met een verhaal over complexe problematiek en doorgaande interactie. Vooral binnen de hiërarchische expertcontext van een sceptische of cynische organisatie waarin positiemacht een grote rol speelt en managers denken in termen van sturing en controle, sluiten de besproken adviezen niet aan bij de dominante denkwijze. Een vraag is ook of (groepen) actoren die dicht bij de macht zitten, niet juist geneigd zullen zijn om hun posities te behouden en door andere actoren buiten te sluiten interactie en transformatie van de status quo onmogelijk maken (vgl. Hajer, 2002; Hajer, 2000; Mumby, 2000). Wanneer belangengerichtheid leidend is, is het de vraag of en in hoeverre actoren bereid zijn de macht te delen. Maar niet per definitie weegt macht zwaarder dan probleemoplossing en niet altijd is er sprake van onvoldoende tegenkrachten die het handelen van de meest machtigen ter discussie (kunnen) stellen. Daarnaast hebben de inzichten in dit proefschrift laten zien dat actoren zich veelal niet bewust zijn van gefixeerde overtuigingen en interactiepatronen. Het is echter de vraag of complexe problemen in zo'n context werkelijk op te lossen zijn zonder enkele voorstanders die een rol kunnen spelen bij het op gang brengen van interactie. In ieder geval zal de consultant in een cynische

of sceptische context omzichtig te werk moeten gaan. Beginpunt is dan toch in eerste instantie aansluiting te zoeken bij het dominante denken. Een survey biedt daartoe mogelijkheden: vanuit een expertbenadering representeert survey feedback een methodiek die problematieken 'meet' en biedt de door het management gewenste 'harde data'. Dit perspectief biedt een ingang voor de consultant, die daarna kan proberen het denken voorzichtig zichtbaar te maken door mogelijkheden van survey feedback als leerhulpmiddel te bespreken. Daarmee kan alsnog ruimte worden gecreëerd voor interactie tussen betrokken actoren. Na enkele eerste successen kan een onderzoeksgroep pogen om het aantal betrokkenen te vergroten vanuit de gedachte meer werkelijkheidsbeelden binnen te laten. Langzamerhand kan er dan toegewerkt worden naar een aanpak waarin groepen bestaande uit alle actoren of stakeholders die van hoog tot laag en horizontaal in het werk op een bepaalde manier van elkaar afhankelijk zijn en bij een bepaald vraagstuk betrokken zijn, worden gemobiliseerd.

## **Doelstellingen, reflecties en bedenkingen**

## 11.1 Inleiding en overzicht van het hoofdstuk

Er wordt vaak geschreven dat veranderprocessen mislukken. Veel auteurs stellen dat maar liefst 70 procent van de veranderprocessen moeizaam verloopt (vgl. Boonstra, 2000; Bashein, Marcus & Riley, 1994; Davidson, 1993; Wall 2005). In deze studie heb ik geprobeerd er achter te komen of, waarom en wanneer tweede orde veranderprocessen lastig verlopen en hoe er iets aan gedaan kan worden. Ook heb ik onderzocht hoe dat 'moeizaam veranderen' samenhangt met allerlei factoren in de organisatie en met het denken over en de aanpak van veranderprocessen. Ik heb gekeken naar de samenhang met het handelen van actoren in organisaties zelf en de assumpties die het handelen beïnvloeden. Ten slotte heb ik de mogelijkheden onderzocht om tot verbetering, leren en nieuwe manieren van handelen te komen. In het eerste hoofdstuk van deze studie heb ik dertien, nauw met elkaar samenhangende, doelstellingen geformuleerd, verdeeld over drie categorieën:

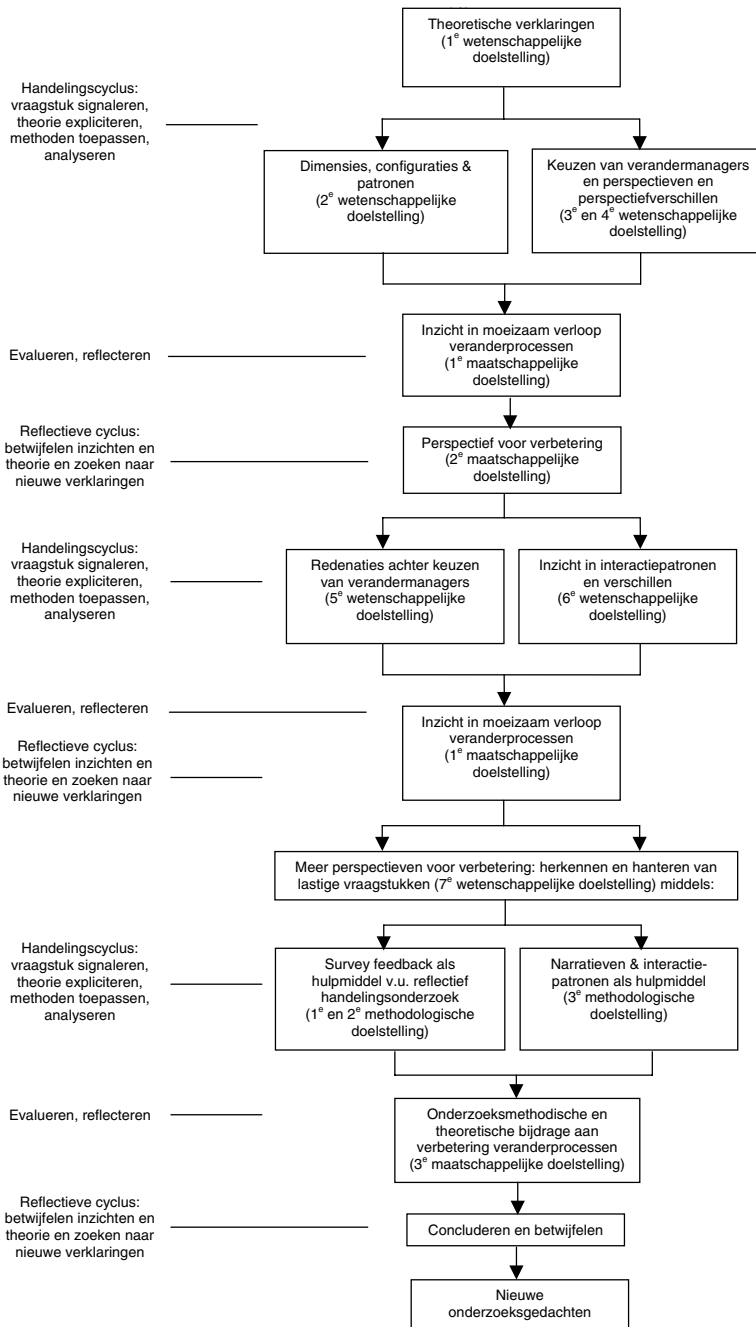
- Wetenschappelijke doelstellingen: het begrijpen van oorzaken en achtergronden van stagneren en falen van veranderingen en het verkrijgen van kennis over het aanpakken van vraagstukken in veranderprocessen.
- Methodologische doelstellingen: het toepassen en verder ontwikkelen van toepassingsgericht onderzoek naar het verloop van veranderprocessen.
- Maatschappelijke doelstellingen: onderzoek in de context van organiseren en veranderen en het daardoor leveren van een bijdrage aan het welslagen van veranderprocessen.

In dit afrondende hoofdstuk bespreek ik mijn belangrijkste inzichten. Ik heb er voor gekozen om de betooglijn van de studie leidend te laten zijn, eerder dan de puntsgewijze behandeling van de doelstellingen. De doelstellingen hangen immers sterk met elkaar samen. Figuur 11.1 laat zien volgens welke betooglijn de doelstellingen aan de orde komen. De figuur schetst tegelijkertijd de opzet van de studie en het proefschrift, volgens de cycli van reflectief handelingsonderzoek. Dit is een doorgaand proces van handelen, evalueren, reflecteren op gebruikte methoden, theorieën en achterliggende veronderstellingen, leren en nieuwe handelingswijzen ontwikkelen (Boonstra, 2000).

Het onderzoeken van de bruikbaarheid van reflectief handelingsonderzoek om veranderprocessen te begrijpen was één van de methodologische doelstellingen van deze studie. In deze introducerende paragraaf wordt zichtbaar hoe reflectief handelingsonderzoek leidend is in de opbouw van het hoofdstuk én hoe het de gehele opbouw van de studie heeft gekenmerkt. Een tweede reden om de betooglijn van de studie leidend te laten zijn was om de samenhang met de interpretatie van de bevindingen vast te houden. In dit hoofdstuk laat ik enkele van deze interpretaties, overwegingen en reflecties zien.

Ik geef een overzicht van de belemmeringen van veranderprocessen volgens enkele sociaal-wetenschappelijke verklaringen. Deze heb ik ruwweg in drie hoofdstromen ingedeeld: het organisatiekundige, het veranderkundige en het sociaal interpretatieve perspectief. Dit overzicht representeert tegelijkertijd de eerste wetenschappelijke doelstelling.

Mijn tweede, derde en vierde wetenschappelijke doelstellingen komen aan de orde in mijn toets op de bruikbaarheid van deze verklaringen. Deze toets bestond uit survey-onderzoek, case studies en naturalistic inquiry (onderzoek van interactieprocessen in de



**Figuur 11.1:** Structuur van het hoofdstuk



natuurlijke situatie (Erlandson et. al, 1993). Uit inzichten in dimensies, configuraties en patronen en in keuzen van verandermanagers wordt duidelijk of en hoe organisatie- en veranderkundige verklaringen bijdragen aan inzicht in de belemmeringen voor veranderprocessen. Uit inzichten in perspectieven en perspectiefverschillen wordt de bijdrage van sociaal interpretatieve verklaringen aan het begrip voor het moeizaam verloop van veranderprocessen duidelijk. Samen representeren ze de eerste handelingscyclus.

De vijfde en zesde wetenschappelijke doelstellingen komen aan de orde in de reflectie op de inzichten uit de survey en uit case studies. Deze roepen nieuwe vraagstukken op: waarom maken verandermanagers bepaalde keuzen? Hoe komen deze tot stand? Om deze vragen te beantwoorden is nieuwe theorie, nieuw onderzoeksmateriaal en zijn nieuwe analysemethoden nodig. Dit nieuwe onderzoeksmateriaal geeft inzicht in redenties achter keuzen en interactiepatronen. Met deze inzichten neemt begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen verder toe en is een tweede handelingscyclus doorlopen. Tegelijkertijd ontstaan, door reflectie op de bevindingen, nieuwe vraagstukken: welke alternatieve handelingsmogelijkheden zijn er om het verloop van veranderprocessen te verbeteren en lastige vraagstukken te hanteren? Hoe kan tot anders handelen gekomen worden? Een nieuwe reflectieve cyclus resulteert in een nieuwe onderzoeksvraag, in een keuze voor nieuwe theorie, in nieuwe methoden en daarmee in een derde handelingscyclus.

Drie methodologische doelstellingen laten zien hoe survey feedback, reflectief leren, narratieven en interactiepatronen als hulpmiddel toegepast kunnen worden in vastgelopen veranderprocessen (narratieven zijn verhalen met een bepaalde causaliteit; beschrijvingen van bepaalde situaties en het gevolg daarvan voor die situaties. Interactiepatronen zijn ingesloten manieren van omgaan met elkaar). Gezamenlijk beantwoorden deze doelstellingen de zevende wetenschappelijke doelstelling: herkennen en hanteren van lastige vraagstukken in veranderprocessen. Het combineren van de inzichten hieruit en reflectie op deze uitkomsten resulteert in conclusies, maar ook in twijfels over de wijze waarop dergelijke methodieken zijn toegepast en over de bruikbaarheid ervan. Deze en andere twijfels en reflecties op de studie komen aan de orde in een laatste reflectieve cyclus. Zij zijn op hun beurt weer aanleiding tot het formuleren van nieuwe vragen voor toekomstig onderzoek.

## **11.2 Waarom veranderen lastig is: verklaringen uit theorie en onderzoek**

In deze paragraaf komen verschillende verklaringen (uit theorie en uit onderzoek) voor het moeizame verloop van veranderprocessen aan de orde. Achtereenvolgens beschrijf ik de belemmeringen voor verandering vanuit drie theoretische benaderingen, patronen in veranderende organisaties en keuzen van verandermanagers voor een bepaalde veranderaanpak. Dan maak ik perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen zichtbaar en ga ik in op de gevolgen daarvan voor het proces. Ik eindig met een interpretatie en overzicht van factoren die ons kunnen helpen om te begrijpen en te verklaren waarom veranderen nog steeds lastig is.

### **11.2.1 Theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen**

De eerste wetenschappelijke doelstelling was inzicht te geven in theoretische verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen. In de literatuur worden veel

verschillende verklaringen gegeven. Elk van deze verklaringen besteedt specifieke aandacht aan een ander kenmerk van veranderprocessen. Ik heb drie theoretische benaderingen onderscheiden, die ik organisatiekundige benaderingen, veranderkundige benaderingen en sociaal interpretatieve benaderingen heb genoemd.

*Organisatiekundige benaderingen* zoeken belemmeringen van veranderprocessen in verschillende organisatie-interne factoren, die buiten het handelen van de verandermanagers vallen. Het gaat hier om 'aspecten' van organisaties, zoals de organisatiedoelen en strategie, technologie, structuur, cultuur en leidinggeven, werk en politieke relaties (Tabel 11.1). Elk van deze aspecten is opgenomen in de vragenlijst die in deze studie gebruikt is.

**Tabel 11.1:** Belemmeringen voor veranderprocessen volgens organisatiekundige benaderingen

BELEMMERING	UITLEG
Organisatiedoelen en strategie	Duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen, duidelijkheid van hoe doelen behaald kunnen worden, externe gerichtheid van de strategie en flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving.
Technologie	Beschikbaarheid van technische middelen, gebruik en begrip van technologie in het werk en steun van informatietechnologie bij de uitvoering van werkzaamheden.
Structuur	Regels en procedures, voorschriften voor de uitvoering van het werk, nadruk op ordelijk en systematisch werken, controle van het werk, wijze van besluitvorming.
Cultuur en leidinggeven	Aanmoedigen van eigen initiatief, aandacht voor teamontwikkeling, gevoel van eenheid, samenwerking tussen vakgebieden, werkoverleg tussen leidinggevend en medewerkers, contact tussen leidinggevend en medewerkers, vertrouwen in leidinggevend, aandacht voor opvattingen medewerkers.
Werk	Loopbaanperspectief, inzet van kennis en vaardigheden, werkdruk, plezier in werk, waardering voor werk, contacten met collega's, afwisseling in het werk, arbeidsvoorwaarden.
Politieke relaties	Gerichtheid op afdelingsbelangen en eigen positie, competitie tussen afdelingen, de invloed van afdelingen.

Hoewel organisatiekundige verklaringen bijdragen aan het zicht op belemmeringen in veranderprocessen, worden die belemmeringen vaak aspectmatig bekeken, als zou één aspect in hoofdzaak verantwoordelijk zijn voor het lastige verloop van veranderingen (Hosking & Morley, 1991; Bennebroek Gravenhorst, 2002a). De procesaanpak en het handelen van verandermanagers worden buiten beschouwing gelaten. Het achterliggende paradigma, het cognitieve model van overtuigingen, vaardigheden en criteria dat we door persoonlijke ervaringen hebben ontwikkeld (Bouwen, 1995; Prahalad & Bettis, 1996), is functionalistisch. Oplossingen worden gezocht in het verbeteren van de effectiviteit van acties door externe sturing en controle. Deze sturing vindt plaats binnen de veronderstellingen van het paradigma van het verandermanagement, ofwel de overtuigingen, theorieën, vaardigheden en criteria die verandermanagers in en door persoonlijke ervaringen hebben ontwikkeld (Bouwen, 1995; Prahalad & Bettis, 1996): een monoparadigmatisch perspectief (vgl. Feltmann, 1984; Wierdsma, 2004).

*Veranderkundige perspectieven* zoeken belemmeringen voor veranderprocessen in de keuze van verandermanagers voor een veranderaanpak en hun handelen in veranderprocessen. Belemmeringen voor verandering worden gezocht in de koers of doelen van veranderingen, technologie, informatie over veranderingen, spanningen, timing, creëren van draagvlak, de rol van het verandermanagement en de rol van lijnmanagers (Tabel 11.2).

**Tabel 11.2:** Belemmeringen voor veranderprocessen volgens veranderkundige benaderingen

BELEMMERING	UITLEG
Veranderkoers	Duidelijkheid veranderkoers, overeenstemming over koers, duidelijkheid over de wijze van realiseren koers, veranderingen helpen koers te realiseren.
Technologie in veranderproces	Tevredenheid over verloop van realisatie technische veranderingen, capaciteit voor technische veranderingen, overleg en afstemming met degenen die aan technische verandering werken, bijdrage van technologie.
Informatievoorziening	Duidelijkheid van informatie, frequentie van informatie, informatie over voortgang, bron van informatie.
Spanningen	Afwezigheid van spanningen tussen en binnen afdelingen en afwezigheid van hinderende druk op de bestaande cultuur.
Timing	Overzichtelijkheid van gelijktijdige veranderingen, duidelijkheid van stappen in het proces, tijd voor verschillende stappen, tijd voor acceptatie van veranderingen.
Draagvlak creëren	Tevredenheid over mogelijkheden voor bijsturing veranderingen, aandacht voor ideeën organisatielieden, trainingen en cursussen, mogelijkheden voor bespreken van ervaringen, betrekken afdelingen en ondernemingsraad, steun vanuit de top.
Rol van verandermanagers	Tevredenheid over verandermanagers, overleg met verandermanagers, begeleiding veranderingen door verandermanagers, aandacht voor belangentegenstellingen, aandacht voor helder krijgen problemen.
Rol van lijnmanagers	Tevredenheid over begeleiding van uitvoering veranderingen door leidinggevend, letten op belangentegenstellingen binnen afdelingen, afstand nemen oude situatie, medewerkers betrekken bij de uitvoering, aanpassen stijl van leidinggeven, aandacht voor oplossing van problemen, aandacht voor persoonlijke gevolgen voor medewerkers.

Veranderkundige benaderingen kunnen bruikbare verklaringen bieden voor een moeizaam verloop van veranderprocessen, door de aandacht die ze besteden aan een goede procesaanpak en het betrekken van organisatielieden in het proces. Oplossingen worden gezocht in de keuze voor andere veranderaanpakken en in andere manieren van sturen van veranderingen. Daarmee kunnen ze resulteren in andere manieren van handelen, maar het denkkader achter het handelen wordt niet bijgesteld. Verschillende paradigma's worden naast elkaar gehanteerd. Daarmee representeren veranderkundige benaderingen een multiparadigmatisch perspectief (vgl. Feltmann, 1984).

*Sociaal interpretatieve benaderingen* verklaren het problematisch verloop van veranderprocessen uit interactieprocessen tussen betrokken organisatielieden en de assumpties, perspectiefverschillen en handelingspatronen die daarin zichtbaar worden. Gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen spelen volgens deze benaderingen een rol in keuzen van actoren in veranderprocessen, zoals in de keuze voor een specifieke veranderstrategie. Waar veranderkundige benaderingen zich vooral

richten op keuzen en het daadwerkelijke handelen, richten sociaal interpretatieve perspectieven zich dus op assumpties die het handelen beïnvloeden en op gevolgen van het handelen, die assumpties bekrachtigen of ter discussie stellen. Door assumpties te verzamelen en betekenis te geven aan deze assumpties en de achterliggende paradigma's kunnen vraagstukken worden opgelost. Vanuit sociaal interpretatieve perspectieven wordt niet gedacht vanuit een specifiek paradigma, maar paradigma's worden zichtbaar en bespreekbaar gemaakt: een metaparadigmatisch perspectief (Feltmann, 1984; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

In deze studie gebruik ik elk van de theoretische benaderingen. Ze dragen op verschillende manieren bij aan begrip van het vastlopen van veranderprocessen:

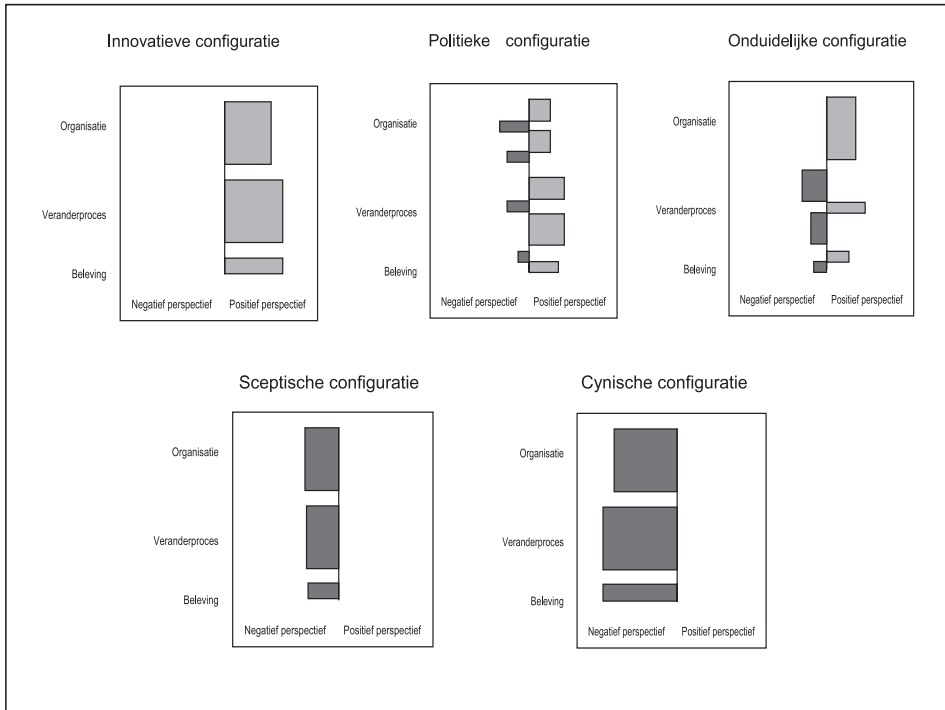
1. Ze dragen bij aan conceptuele helderheid. Zichtbaar maken van conceptuele verschillen draagt bij aan begrip van problemen in organiseren, veranderen en leren.
2. Ze spiegelen paradigma's en laten daardoor een wereld van verschil zien in achterliggende veronderstellingen. Het kennen van deze veronderstellingen helpt om de achterliggende gedachten van verklaringen voor belemmeringen voor verandering te begrijpen.
3. Het conceptuele framework dat verandermanagers hanteren heeft implicaties voor het handelen en de keuzes die zij maken. Het kennen van het framework helpt bij het begrijpen van veranderdynamiek: het geeft inzicht in de wijze waarop mensen in organisaties omgaan met problemen en veranderingen. Kennis hiervan draagt bij aan het creëren van mogelijkheden voor verandering en leren, het construeren van nieuwe werkelijkheden en het maken van een bewuste en doordachte keuze voor een specifieke benadering (vgl. Boonstra, 2004).

### 11.2.2 Dimensies, configuraties en patronen in veranderprocessen

Een tweede wetenschappelijke doelstelling was om inzicht te krijgen in patronen en wetmatigheden in veranderprocessen. Het surveyonderzoek uit het vierde hoofdstuk heeft inzicht gegeven in zulke patronen en wetmatigheden. Twee dimensies zijn uit de data zichtbaar geworden. Ook werd duidelijk hoe scores op variabelen en bepaalde groepen verdeeld zijn over deze twee gecontrasteerde dimensies. De twee dimensies blijken een groot deel van de variatie in verschillen tussen groepen, organisaties of veranderprocessen te kunnen verklaren en verbanden tussen variabelen en groepen zichtbaar te kunnen maken. Clusters van organisatiekenmerken, veranderprocessen en beleving van verandering zijn achterhaald en gerelateerd aan de twee dimensies. Zo is inzicht ontstaan in verandercontexten en in keuzes van verandermanagers in bepaalde verandercontexten voor een specifieke veranderaanpak. Ten slotte hebben de analyses inzicht opgeleverd in perspectieven en perspectiefverschillen van organisatieleden op kenmerken van de veranderaanpak, veranderstrategieën en verandercontexten. De twee dimensies zijn:

1. De dimensie 'verandervermogen'. Verschillende kenmerken van organisaties en veranderprocessen hangen sterk met deze dimensie samen. Datzelfde geldt voor de uitkomstverwachting, de verwachte kans van slagen en de steun en inzet van organisatieleden voor veranderingen.
2. De dimensie 'beheersingsgerichtheid'. Variabelen die sterk met deze dimensie samenhangen zijn een strakke structuur, een planmatige aanpak van veranderingen, een projectmatige sturing, politiek gedrag en spanningen. Ook de grootte van de organisatie en het aantal organisatieleden dat gevolgen ondervindt van

veranderingen, hangt samen met de beheersingsgerichtheid. Datzelfde geldt voor de mate waarin organisatieleden veranderingen merken in het werk en de duur van het veranderproces. Ook bleken leeftijd, het aantal jaren dat organisatieleden werkzaam zijn in de organisatie, sector en de functie van de respondent samen te hangen met beheersingsgerichtheid.



**Figuur 11.2:** Configuraties in veranderende organisaties

Analyse van clusters van organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen en van de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor verandering leverde vijf veranderconfiguraties op. Onder configuraties versta ik archetypische profielen van organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen en beleving van verandering. Deze vijf zijn de innovatieve veranderconfiguratie, de politieke veranderconfiguratie, de onduidelijke veranderconfiguratie, de sceptische veranderconfiguratie en de cynische veranderconfiguratie (Figuur 11.2):

*Innovatieve veranderconfiguraties* worden gekenmerkt door positieve perspectieven van organisatieleden op organisatiekenmerken (profiel linksboven in Figuur 11.1, bovenste naar rechts wijzend blok). Innovatieve veranderconfiguraties kennen duidelijke doelen en relatief weinig strakke procedures, een prettige cultuur, een goede relatie met leidinggevenden en relatief weinig politiek gedrag. De (positieve) context wordt gereflecteerd in de perspectieven op het veranderproces (middelste naar rechts wijzend

blok): innovatieve veranderconfiguraties kennen een heldere veranderkoers, afwezigheid van spanningen, een juiste timing en heldere stappen in veranderingen en groot draagvlak voor veranderingen onder organisatieleden. Ook is er vertrouwen in het verandermanagement en in de begeleiding door leidinggevendenden. De steun en inzet en de uitkomstverwachting zijn beide hoog (onderste naar rechts wijzend blok). Innovatieve veranderconfiguraties vinden we onder ongeveer 21 procent van de respondenten.

In *politieke veranderconfiguraties* zijn organisatieleden niet negatief over het veranderproces, maar de verwachtingen zijn evenmin erg hoog gespannen. Desondanks zijn mensen relatief bereid om een bijdrage te leveren aan dit proces. Over organisatiekenmerken zijn organisatieleden gematigd positief. Politieke veranderconfiguraties kennen een strakke structuur, regels en voorschriften en een politiek getinte handelingswijze. Er is sprake van een gerichtheid op eigenbelangen van groepen en individuen met macht en van spanningen in veranderingen. We vinden deze configuraties onder een kwart van de respondenten.

In *onduidelijke veranderconfiguraties* hebben organisatieleden een gematigd positief perspectief op organisatiekenmerken. Tegelijkertijd is er een gematigd negatief perspectief op het veranderproces. Context en veranderpatroon hangen in dit patroon dus niet expliciet met elkaar samen. Organiseeleden zijn weinig op de hoogte van de bedoeling van veranderingen en worden er weinig bij betrokken. Desondanks roepen veranderingen weinig spanningen op en is de uitkomstverwachting positief. Hoewel de uitkomstverwachting positief is, is de inzet voor veranderingen laag. De reden daarvoor is waarschijnlijk de minimale betrokkenheid van organisatieleden bij het proces. Mensen in deze organisaties lijken zich weinig zorgen te maken: 'Ze doen maar, het komt wel goed'. In deze configuratie vinden we achttien procent van de respondenten.

*Septische veranderconfiguraties* worden gekenmerkt door een gematigd negatief perspectief op het veranderproces. Er is hier relatief weinig aandacht voor de veranderingaanpak. Organiseeleden ervaren onduidelijkheid, er leven spanningen rond veranderingen en er wordt tijdsdruk gevoeld. Ook is er weinig draagvlak voor veranderingen en weinig vertrouwen in het verandermanagement en in leidinggevendenden. Er is een gematigd negatief perspectief op organisatiekenmerken. Organisaties in dit patroon worden gekenmerkt door een relatief starre context die wordt gereflecteerd in regels en procedures. Politiek gedrag en uitoefening van belangen zijn hier niet vreemd. De uitkomstverwachting is gematigd negatief en er is relatief weinig steun en inzet voor veranderingen. Het gaat hier om 23 procent van de respondenten.

*Cynische veranderconfiguraties* worden gekenmerkt door sterk negatieve perspectieven van organisatieleden op zowel organisatiekenmerken als kenmerken van het veranderproces. Context en veranderpatroon hangen in deze configuratie sterk samen: de organisatie wordt gekenmerkt door onduidelijke doelen, een strakke structuur, een negatief beleefde cultuur en negatieve perspectieven op het leidinggeven en het werk. Ook kent de configuratie politiek gedrag, hetgeen tot uiting komt in gerichtheid op eigenbelangen. Er is weinig aandacht voor het proces van veranderen. Zo is er sprake van onduidelijkheid, spanningen tussen groepen en individuen, tijdsdruk, een gebrek aan draagvlak en een gebrek aan vertrouwen in het handelen van de verandermanagers en de begeleidende rol van leidinggevendenden. Organiseeleden hebben een lage uitkomstverwachting en steun voor veranderingen is afwezig. Dertien procent van de respondenten valt in de cynische configuratie.

Projectie van de configuraties op de gecontrasteerde dimensies laat zien dat ze ieder een unieke positie innemen op de dimensie verandervermogen en de dimensie beheersingsgerichtheid. Daardoor kunnen ze worden gerelateerd aan veranderstrategieën, aan verschillende contextkenmerken en aan sectoren. Wanneer we de configuraties aan deze kenmerken relateren, worden vijf archetypische profielen van veranderconfiguraties, strategieën, contextkenmerken en sectoren (vgl. Meyer, Tsui & Hinings, 1993; Greenwood & Hinings, 1993) zichtbaar. Elk van deze patronen herbergt een specifieke en unieke combinatie van configuraties, veranderstrategieën en organisatiecontexten die we vooral vinden in specifieke sectoren. De patronen hangen sterk samen met de veranderconfiguratie. Daarom heeft elk patroon eenzelfde benaming gekregen als de bijbehorende configuratie. Respectievelijk gaat het om het innovatieve patroon, het politieke patroon, het onduidelijk veranderproces patroon, het sceptische patroon en het cynische patroon (Tabel 11.3).

**Tabel 11.3:** Samenhang van verandervermogen, veranderstrategieën, organisatiekenmerken en sectoren in patronen

Innovatief patroon	Politiek patroon	Onduidelijk patroon	Sceptisch patroon	Cynisch patroon
<p><b>Innovatieve configuratie 21%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed functionerende organisatie</li> <li>- Goed aangepakt veranderproces</li> <li>- Hoge uitkomstverwachting</li> <li>- Hoog % succesverwachting</li> <li>- Hoge steun en inzet</li> </ul>	<p><b>Politieke configuratie 25%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Starre organisatie, veel politiek gedrag</li> <li>- Veel spanningen in veranderproces</li> <li>- Gematigde uitkomstverwachting</li> <li>- Hoog % succesverwachting</li> <li>- Wens tot invloed</li> </ul>	<p><b>Onduidelijke configuratie 18%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redelijk functionerende organisatie</li> <li>- Onduidelijk veranderproces</li> <li>- Redelijke uitkomstverwachting</li> <li>- Redelijk % succesverwachting</li> <li>- Weinig steun en inzet</li> </ul>	<p><b>Sceptische configuratie 23%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slecht functionerende organisatie</li> <li>- Onhandig aangepakt veranderproces</li> <li>- Lage uitkomstverwachting</li> <li>- Gematigd % succesverwachting</li> <li>- Geen steun en inzet</li> </ul>	<p><b>Cynische configuratie 13%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onder druk functionerende organisatie</li> <li>- Slecht aangepakt veranderproces</li> <li>- Zeer lage uitkomstverwachting</li> <li>- Laag % succesverwachting</li> <li>- Weerstand en verzet</li> </ul>
<p><b>Hoog verandervermogen</b></p>	<p><b>Beperkt verandervermogen</b></p>	<p><b>Gering verandervermogen</b></p>	<p><b>Laag verandervermogen</b></p>	<p><b>Zeer laag verandervermogen</b></p>
<p><b>Interactieve veranderstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactieve strategie met veel inbreng van medewerkers via dialoog en onderhandeling met een zekere sturing via planmatige aanpak</li> </ul>	<p><b>Programmatische strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planmatige strategie met zekere mate van inbreng van medewerkers via onderhandeling en tijdens het invoeringsproces.</li> </ul>	<p><b>Onderhandelingsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooral onderhandelingsstrategie met onduidelijke toekomstvisie en onduidelijke sturing door top.</li> </ul>	<p><b>Planmatige strategie met macht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooral planmatige strategie met machtsuitoefening door top en met geringe inbreng van medewerkers</li> </ul>	<p><b>Machtsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooral machtsstrategie door top met weinig inbreng medewerkers</li> </ul>
<p><b>Adhocratische organisaties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Open voor omgeving</li> <li>- Soepele structuur</li> <li>- Kleine zelfstandige eenheden</li> <li>- Veel autonomie</li> </ul>	<p><b>Arena organisaties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onder invloed van omgeving</li> <li>- Veel politiek in starre structuur</li> <li>- Spanningen tussen eenheden</li> </ul>	<p><b>Kennisorganisaties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Open voor omgeving</li> <li>- Soepele structuur</li> <li>- Weinig politiek gedrag</li> <li>- Veel autonomie</li> </ul>	<p><b>Beheersingsgerichte bureaucratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesloten voor omgeving</li> <li>- Rigide structuur</li> <li>- Veel onderlinge competitie</li> <li>- Gebrek aan autonomie</li> </ul>	<p><b>Professionele bureaucratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesloten voor omgeving</li> <li>- Losse structuur</li> <li>- Kleine zelfstandige eenheden</li> <li>- Hoge mate van autonomie</li> </ul>

Innovatief patroon	Politiek patroon	Onduidelijk patroon	Sceptisch patroon	Cynisch patroon
<b>Adhocratische organisaties</b>	<b>Arena organisaties</b>	<b>Kennisorganisaties</b>	<b>Beheersingsgerichte bureaucratie</b>	<b>Professionele bureaucratie</b>
- Kleinschalige veranderingen	- Veel autonomiestreven - Omvangrijke veranderingen	- Kleinschalige veranderingen	- Gebrek aan autonomie - Grote en langdurige veranderingen	- Omvangrijke veranderingen
<b>Sectoren</b>	<b>Sectoren</b>	<b>Sectoren</b>	<b>Sectoren</b>	<b>Sectoren</b>
- Kleinere organisaties in zakelijke en kennisintensieve dienstverlening - Industriële en voedselproducerende bedrijven	- Middelgrote organisaties in zakelijke en financiële dienstverlening - Centrale overheidsorganisaties - Lokale overheidsorganisaties - Gezondheidszorginstellingen	- Organisaties in de IT-branche - Organisaties in zakelijke en niet-commerciële dienstverlening - Kleinere zelfstandige organisaties in onderwijs	- Grote organisaties in financiële dienstverlening en gezondheidszorg - Centrale overheidsorganisaties - Grote uitvoerende overheidsorganisaties - Omvangrijke nutsorganisaties	- Omvangrijke onderzoek- en onderwijsinstellingen - Niet-commerciële dienstverlenende organisaties

## Innovatief patroon

Bij het innovatief patroon gaat het om goed functionerende organisaties en goed aangepakte veranderprocessen met een hoge uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Er worden vooral interactieve veranderstrategieën gehanteerd, gekenmerkt door grote inbreng van medewerkers en gecombineerd met een zekere sturing via een planmatige strategie. Veranderingen zijn kleinschalig. De organisaties kunnen worden getypeerd als adhocratisch: ze zijn veelal klein, zelfstandig, bewegen zich in de zakelijke en kennisintensieve dienstverlening, maar ook in de industrie en voedselproductie. Ze staan open voor de omgeving en worden gekenmerkt door een soepele structuur en veel autonomie in het werk.

## Politiek patroon

In dit patroon worden organisaties gekenmerkt door een relatief starre organisatie, veel politiek gedrag, een beperkt verandervermogen en spanningen door veranderingen. Opmerkelijk is de relatief hoge uitkomstverwachting. Er wordt vooral planmatig veranderd, maar er is ook aandacht voor inbreng van medewerkers tijdens de invoering via onderhandeling, dialoog en programmatisch veranderen. De organisatie kan worden getypeerd als de arena-organisatie. Ze staat onder invloed van de omgeving en wordt gekenmerkt door een streven naar autonomie en spanningen vanwege de omvang van veranderingen. Het gaat in het politieke patroon vooral om middelgrote organisaties in de zakelijke en de financiële dienstverlening en om centrale en lokale overheidsorganisaties.

## Onduidelijk patroon

In dit patroon worden organisaties gekenmerkt door een gering verandervermogen. De organisatie functioneert redelijk, maar veranderingen roepen onduidelijkheid op. Er is weinig inzicht in de koers of doelen van veranderingen. Er wordt weinig informatie verstrekt over veranderingen en er is twijfel over de aanpak en begeleiding van verande-



ringen. De uitkomstverwachting is redelijk, maar er is weinig inzet voor het onduidelijke proces. Ook de gehanteerde veranderstrategie is onduidelijk, hoewel enig gebruik wordt gemaakt van onderhandelingsstrategieën. De organisatie kan worden getypeerd als kennisorganisatie. Ze staat open voor de omgeving, kent een soepele structuur, autonomie in het werk en weinig politiek gedrag. Veranderingen zijn kleinschalig van aard en organisaties bewegen zich in de IT-branche, de zakelijke dienstverlening en het onderwijs.

### Sceptisch patroon

Het sceptische patroon wordt gekenmerkt door een laag verandervermogen. Organisationskenmerken worden negatief beoordeeld en de veranderingen worden onhandig aangepakt. De uitkomstverwachting is laag en er is geen steun en inzet voor veranderingen. De gehanteerde veranderstrategie is planmatig en er vindt enige machtsuitoefening door de top plaats. Er is weinig aandacht voor inbreng van medewerkers in het proces. De organisatie kan worden getypeerd als beheersingsgerichte bureaucratie. Ze is gesloten voor de omgeving, kent een rigide structuur. Deze uit zich in strakke regelgeving die de autonomie van organisatieleden beperkt. Daarnaast wordt de organisatie gekenmerkt door politiek gedrag. Veranderingen zijn omvangrijk en langdurig. Het gaat hier vooral om organisaties in de financiële dienstverlening, in centrale maar ook uitvoerende overheidsorganisaties en omvangrijke nutsbedrijven.

### Cynisch patroon

Het cynische patroon wordt gekenmerkt door een zeer laag verandervermogen. De organisatie functioneert niet goed en veranderingen worden slecht aangepakt. De uitkomstverwachting is zeer laag en steun en inzet voor veranderingen ontbreekt. De dominante veranderstrategie is de machtsstrategie. Inbreng van medewerkers is er niet. De organisatietypering is die van de professionele bureaucratie: een grote, gesloten organisatie waar hoogopgeleide professionals werken. Zij kennen in het eigen werk redelijke autonomie in kleine(re) relatief zelfstandig functionerende eenheden. Veranderingen zijn omvangrijk en het gaat hier vooral om grote onderzoek- en onderwijsinstellingen en ook wel om grote organisaties in de gezondheidszorg.

## 11.2.3 Keuzen van verandermanagers voor de aanpak van veranderprocessen en perspectieven en perspectiefverschillen van actoren in veranderprocessen

De derde en vierde wetenschappelijke doelstellingen waren inzicht te krijgen in de keuzen van verandermanagers voor een veranderaanpak en in perspectiefverschillen van actoren op veranderprocessen. Naast verschillen tussen organisaties uit verschillende sectoren en verschillende soorten veranderprocessen, blijkt er verschil te bestaan in perspectieven van actoren uit verschillende hiërarchische geledingen op de gehanteerde veranderstrategie.

Zo zijn *directieleden* positief over de wijze waarop zij zelf veranderingen aanpakken. Ze zijn ervan overtuigd veel aandacht te geven aan ieders perspectief en een goede procesaanpak. De uitkomstverwachting van directieleden is hoog en ze veronderstellen dat er veel steun is voor (hun eigen) veranderplannen. Ook leden van het *hogere management* zijn overwegend positief over veranderingen en de aanpak daarvan. Zij beschouwen veranderingen eveneens als interactief vormgegeven. *Middenkader-managers* zijn gematigder over de aanpak van de veranderingen en het verandervermogen dan directieleden en hogere managers, maar positiever dan medewerkers. Waarschijnlijk stelt hun positie hen

in staat meer invloed uit te oefenen op veranderingen en mee te sturen in de realisatie ervan. Ze ervaren vooral planmatige veranderstrategieën. *Stafleden* zijn gematigd over het verandervermogen en de veranderaanpak en ervaren vooral planmatige strategieën. *Consultants* herkennen geen van de veranderstrategieën overduidelijk in het handelen van het verandermanagement, ook al maken zij daar zelf vaak deel van uit. Zij zien veranderingen als enigszins planmatig gestuurd en signaleren onderhandeling, maar beschouwen veranderingen als weinig interactief van aard. *Uitvoerende medewerkers* lijken buiten veranderingen te staan en herkennen weinig van elk van de veranderstrategieën. Zij zien veranderingen nog het meest als planmatig vormgegeven. *OR-leden* ten slotte bekritisieren de aanpak van veranderingen het meest. Zij signaleren politiek gedrag en hebben in hun rol te maken met invloedsuitoefening, belangenconflicten en competitie. Veranderingen worden volgens hen planmatig en volgens een machtsperspectief aangepakt en er wordt enigszins onderhandeld over wensen en belangen van organisatieleden (zie Tabel 11.4; ++ duidt veel toegepaste strategieën aan, -- juist weinig toegepaste strategieën).

**Tabel 11.4:** Gebruik van veranderstrategieën volgens verschillende actorgroepen in veranderende organisaties

	Macht	Planmatig	Onderhandelen	Programmatisch veranderen	Dialogo
Directie	--	++	++	++	++
Hoger management	-	++	++	++	+
Middenkader management	0	++	+	+	+
Staf	0	++	+	+	+
Uitvoerenden	0	++	+	0	-
Consultants	0	+	+	0	-
OR <sup>33</sup>	+	++	+	-	--

Over het algemeen geldt dat degenen die een actieve, sturende rol vervullen in veranderingen, positiever zijn over veranderingen en de veranderaanpak dan degenen die veranderingen 'ondergaan'. Directieleden en hoger managementleden vinden aandacht geven aan dialoog, onderhandeling en programmatisch veranderen belangrijk. Hun handelen wordt door organisatieleden echter anders ervaren. Wanneer de top het initiatief neemt tot veranderingen, worden volgens medewerkers vooral planmatige veranderstrategieën gekozen, die ook wel eens op machtsdenken zijn gebaseerd. De interactieve strategieën die verandermanagers beweren toe te passen, worden door medewerkers niet ervaren.

De inzichten uit survey en casestudies laten een discrepantie zien tussen de *espoused theory*, ofwel de praatheorie van het topmanagement en hun *theory in use*, ofwel het daadwerkelijke handelen (Argyris, 2004). Hoe meer gevestigd de positie van het managementlid, hoe sterker deze tegenstelling. Hoewel het hier gaat om oordelen

33 Aantal OR-leden niet representatief

van actoren over wat er in de praktijk gebeurt in plaats van om een maat voor het werkelijke handelen, geven de oordelen een indruk van het handelen dat plaatsvindt en de tegenstellingen die daarin bestaan. Bovendien representeren ze interpretaties van gedrag en beïnvloeden ze de manier waarop actoren naar elkaar kijken en met elkaar omgaan. Sturend handelen vanuit machtsoverwegingen werkt niet. Interactieve aanpakken hangen samen met een hoge uitkomstverwachting en steun en inzet. Desondanks handelt het hoogste verandermanagement veel vaker sturend dan zij zelf denkt te doen. Verandermanagers lijken daarmee te handelen vanuit functionalistische denkwijzen, die ertoe leiden dat er veelal wordt teruggegrepen naar aloude 'oplossingen'.

#### 11.2.4 Inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen

De eerste maatschappelijke doelstelling is te achterhalen waarom veranderen lastig is. Vanuit een organisatiekundig perspectief zijn uit het voorgaande verschillende bruikbare verklaringen zichtbaar geworden:

1. Een heldere strategische koers draagt bij aan het schetsen van een duidelijk toekomstbeeld voor de organisatie. Een heldere strategische koers hangt positief samen met het de succesverwachting van veranderprocessen. Helder beleid en goed afgestemde strategie helpen actoren in organisaties anticiperen op veranderingen in de omgeving.
2. Datzelfde geldt voor de aard van de organisatiecultuur. Een als prettig beleefde cultuur, eenheid, initiatief, teamontwikkeling, interdisciplinaire samenwerking en een goede relatie met leidinggevendenden hangen samen met een positief ingeschatte uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Ontbreken hiervan hangt samen met een gebrek aan steun en inzet voor veranderingen of weerstand tegen verandering.
3. Een grote werktevredenheid hangt eveneens samen met een positieve uitkomstverwachting en een grote steun en inzet voor veranderingen.
4. Ook de organisatiestructuur blijkt een rol te spelen in het succes van veranderprocessen. Een rigide mechanische structuur met sterke taakspecialisatie, strakke taakomschrijvingen en hiërarchische controlemechanismen en communicatiestromen blijkt samen te hangen met een lage uitkomstverwachting en een lage steun en inzet voor veranderingen. Een bureaucratisch mechanistische organisatieopbouw, regels en procedures, taakspecialisatie en hiërarchie belemmeren een soepel verloop van veranderingen.
5. Sterke belangenverstrengelingen en verschillende belangengroeperingen die invloed uitoefenen op het veranderproces om eigen belangen, doelen en posities te waarborgen, coalities vormen en weerstand uitoefenen, kunnen veranderingen eveneens hinderen. Dat geldt bijvoorbeeld wanneer verandering een bedreiging vormt voor bestaande macht en invloed van bepaalde organisatieleden en zij grijpen naar machtsmiddelen.
6. Ten slotte blijkt technologie en de toepassing daarvan in organisaties bij te dragen aan het succes van veranderprocessen door de ondersteuning die informatietechnologie kan bieden bij uitwisselen en communiceren.

Organisatiekundige benaderingen lijken daarmee bruikbare verklaringen te bieden voor het moeizame verloop van veranderprocessen. Deze inzichten alleen bieden echter onvoldoende mogelijkheden om het moeizaam verloop van veranderingsprocessen te

begrijpen en verklaren. Contexten en vraagstukken blijken in verschillende organisaties sterk van elkaar te verschillen. Verschillende organisaties opereren binnen verschillende contexten en hebben met verschillende vraagstukken te maken. Dat maakt het zoeken naar het probleem en de oplossing weinig zinvol. Aanhangers van integrale benaderingen beweren dat organisatiekenmerken samenhangen en elkaar beïnvloeden. Dergelijke beweringen worden door deze studie onderschreven. Mensen, cultuur, structuur en beleid zijn geen op zichzelf staande aspecten of te isoleren entiteiten waarop gestuurd kan worden. Zij vormen samenhangende patronen. Belemmeringen in organisatiestructuur hangen samen met belemmeringen in de cultuur van de organisatie. Cultuur wordt gevormd door organisatiekenmerken, processen en gebeurtenissen en beïnvloedt weer de wijze waarop mensen reageren op processen en gebeurtenissen en beslissingen nemen. Zo beïnvloedt het ook invloedsuitoefening van individuen en machtsgroepen. Maar ook hiermee zijn we er nog niet.

Vanuit veranderkundige benaderingen wordt kritiek geuit op de neiging van verandermanagers om oorzaken van weerbarstigheid vooral in interne aspectverklaringen te zoeken, waarop 'gestuurd moet worden'. Naar het eigen handelen, het proces van veranderen en naar processen van interactie tussen actoren wordt niet gekeken. Het gevolg is een mechanisch en daardoor levenloos perspectief op veranderen. Het moeizaam veranderen is juist te wijten aan deze keuzes van verandermanagers: de wijze waarop veranderprocessen worden aangepakt, gestuurd en gemanaged. Deze studie laat het volgende zien:

1. Extern georiënteerde doelen, een open houding naar de omgeving, een helder toekomstperspectief en een gedeeld verlangen om deze toekomstperspectieven te bereiken verschaffen de impuls en het enthousiasme dat nodig is voor succesvolle verandering. Intern gerichte doelstellingen en een gesloten houding naar de omgeving daarentegen hangen samen met een lage uitkomstverwachting en lage steun en inzet voor veranderingen.
2. Interactieve veranderstrategieën (zoals dialoog, onderhandeling en programmatisch veranderen) dragen bij aan een positieve uitkomstverwachting en steun en inzet voor veranderingen. Een decentrale en gedifferentieerde realisatie van veranderingen door middel managers en medewerkers, commitment van medewerkers en middelmanagers door wederzijdse uitwisseling van ideeën en informatie en gelijke bijdragen aan verandering door medewerkers en managers hangen samen met een hoge uitkomstverwachting.
3. Sterk topdown opgelegde veranderprocessen, al dan niet gecombineerd met een sterk planmatige aanpak, hangen samen met een lage uitkomstverwachting en een lage steun en inzet. Vooral wanneer organisatieleden weinig of niet zijn betrokken bij veranderingen, maar deze wel consequenties hebben voor hun werk, blijken veranderingen moeizaam te verlopen. Een van boven opgelegde organisatieverandering, waarbij middenkader-managers de verantwoording voor het uitvoeren van het project toegeschoven krijgen, resulteert in een gebrek aan herkenning in de genomen beslissingen. Het gevolg is een lage uitkomstverwachting en een gebrek aan steun en inzet voor veranderingen.
4. Een duidelijke veranderstrategie geïmplementeerd op een stapsgewijze manier, met duidelijke doelen, een heldere planning en doordachte timing van de stappen in het proces kan eveneens bijdragen aan het succes van een veranderproces, wanneer deze gecombineerd wordt met interactieve veranderstrategieën.

Ook laten de case studies het volgende zien:

5. Het initiatief tot veranderen wordt uitsluitend genomen door degenen hoger in de hiërarchie. Medewerkers spelen geen rol in het initiëren van veranderingen. Het hogere management neemt eveneens de leidende rol in de aanpak van veranderingen.
6. Communiceren in veranderingen blijkt in de case organisaties vooral gericht op het verschaffen van informatie over de plannen en op overtuiging van medewerkers van de noodzaak van veranderingen.
7. Wanneer medewerkers wel worden betrokken, gebeurt dit via bijvoorbeeld luistersessies of werkgroepen. Het perspectief van de top blijft doorslaggevend.
8. Consultants blijken in de case studies weinig interactie met medewerkers te zoeken. Wanneer wel interactie plaatsvindt, worden beslissingen desondanks naderhand door het verandermanagement en de consultants genomen. Consultants lijken binnen de sturingskaders van het verandermanagement te handelen. Zij stellen sturend of planmatig handelen niet ter discussie of denken wellicht vanuit dezelfde kaders en handelen van daaruit sturend.
9. Een strakke structuur, voorschriften en regels en politieke relaties zoals we die vinden binnen arena- of bureaucratische organisaties, hangen samen met een planmatig aangepakt proces, systematische sturing, toepassing van macht, moeizaam verlopende samenwerking en moeizame communicatie in het veranderproces. Perspectieven op verandering zijn hier sceptisch. Het blijkt binnen deze organisaties echter mogelijk om lokaal vanuit de basis van de organisatie innovatieve initiatieven te ontwikkelen. Deze kleinschalige veranderinitiatieven worden door medewerkers positief geëvalueerd, maar vinden slechts moeizaam steun bij de top en ondersteunende afdelingen.

De bovenstaande punten suggereren de dominantie van een klassiek organisatieconcept met een scheiding tussen denken en doen en gekenmerkt door entitatief denken en positioneel handelen in Nederlandse organisaties in verandering. De case studies leveren voorts de volgende aanvullende inzichten op:

10. Een projectorganisatie blijkt in de case organisaties niet automatisch een groter draagvlak voor veranderingen op te roepen onder medewerkers. Hier beslist nog steeds een relatief selecte groep en de grote meerderheid wordt buitengesloten. Veranderen via een projectorganisatie sluit, wanneer op deze wijze vormgegeven, aan bij een klassiek concept van organiseren en veranderen.
11. Als veranderdoelen bijdragen aan het werk in het primaire proces, zijn organisatieleden positiever over veranderingen. Wanneer veranderingen nadelige gevolgen hebben voor het werk van medewerkers en zij het nut er niet van inzien, zijn zij negatief.
12. Structuurreorganisatie blijkt een negatief perspectief onder medewerkers op te roepen. Dergelijke reorganisaties verstoren het werk in het primaire proces en leiden tot een scheiding in taken en disciplines, opbreken van bestaande netwerken van werkrelaties, verwarring, afstemmings- en overdrachtsproblematiek, vertraging in het werkproces, irritatie en samenwerkingsproblematiek, eilanddenken en bureaucrativering.
13. Zelfs wanneer veranderdoelen worden onderschreven door medewerkers kan een discrepantie tussen de doelen en de aanpak van veranderingen sceptis oproepen.

Wanneer bijvoorbeeld de realisatie van zelfsturing planmatig en vanuit macht wordt aangepakt, leidt dit tot sceptis onder medewerkers.

14. In veranderprocessen hebben we te maken met verschillende externe stakeholders, bepaalde interrelaties met stakeholders en met achterliggende overtuigingen en redenties van elk van de betrokken actorgroepen die interrelaties beïnvloeden. Deze kunnen een belemmerende factor vormen in veranderprocessen. De lijn naar de top kan te lang zijn. Er kan gebrek zijn aan tijd en aandacht van de top. Bepaalde veronderstellingen bij de top met betrekking tot beleid kunnen veranderingen hinderen. Overheidsmaatregelen kunnen veranderingen belemmeren door de invloed die ze hebben op het primaire proces in overheids- of aan de overheid gelieerde instellingen.

Veranderkundige benaderingen bieden dus eveneens bruikbare verklaringen voor het moeizame verloop van veranderprocessen. De bovenstaande belemmerende factoren blijken direct samen te hangen met een gebrek aan inzet of 'weerstand tegen verandering'. Dat betekent dat ik in deze studie geen ondersteuning vind voor een gebrek aan inzet als psychologische eigenschap van mensen. Opmerkelijk is de dominantie van de planmatige aanpak. Dat suggereert dat veel managers in organisaties kiezen voor een klassieke, functionalistische manier van organiseren en veranderen. Verandermanagers zien verandering schijnbaar als een te plannen en sturen activiteit in plaats van als een proces, iets wat je samen doet. De vraag is of verandermanagers inderdaad vanuit een functionalistisch paradigma keuzen maken voor sturende aanpakken van veranderprocessen.

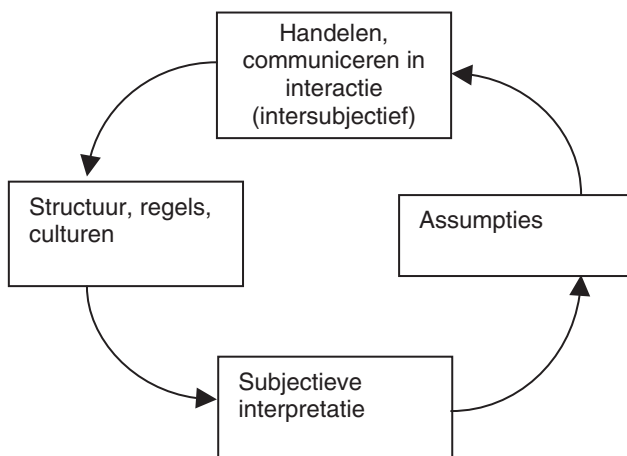
De steun voor zowel organisatiekundige als veranderkundige inzichten geeft aan dat organisatieverandering een complex proces is. De studie laat zien dat de aanpak van veranderingen samenhangt met organisatiekenmerken, maar ook met de uitkomstverwachting en de steun en inzet voor veranderprocessen. Uitsluitend kijken naar organisatiekenmerken betekent complexiteit ontkennen, maar datzelfde geldt ook voor uitsluitend redeneren vanuit veranderkundige inzichten. Deze inzichten zorgen er voor dat het nu langzamerhand duidelijk wordt waarom veranderen zo lastig is: er is sprake van meervoudigheid. Moeizaam veranderen hangt samen met organisatiekenmerken, veranderprocessen, strategische en institutionele contexten. Organieke kenmerken, kenmerken van het veranderproces en de veranderstrategie zijn aan elkaar gerelateerd in samenhangende patronen. Ze vormen, samen met actoren in en rond organisaties, een context waarbinnen algemeen geldende regels, handelingswijzen en manieren van interacteren de keuze voor een veranderaanpak beïnvloeden. Organieke kenmerken lijken het product van handelen van actoren in organisaties en tegelijkertijd voorspelers van toekomstig handelen. Daarbij maakt de context verschil: organisaties uit verschillende sectoren verschillen van elkaar in de aard en aanpak van veranderingen en in de problematiek die het proces met zich meebrengt. Wel is de aanpak van veranderprocessen beïnvloedbaar en biedt daardoor mogelijkheden voor verbetering. Gegeven de veelal planmatige aanpak van veranderingsprocessen is de vraag des te boeiender hoe actoren in veranderprocessen keuzes maken en waarom zij vaak kiezen voor een manier van handelen die weinig positief resultaat heeft.

Hiermee komen we op sociaal interpretatieve perspectieven. Deze zoeken oorzaken voor een moeizaam verloop van veranderprocessen in perspectiefverschillen, werkelijkheidsbeelden en handelingspatronen die zichtbaar worden in interactieprocessen

tussen betrokkenen. Volgens dergelijke benaderingen komt stagnatie voort uit verschillende werkelijkheidsbeelden die in interactie zijn gecreëerd en in stand blijven doordat interactie vooral binnen een groep plaatsvindt. Werkelijkheidsbeelden worden daardoor weinig gedeeld en conflicteren vaak met elkaar. De redenatie vanuit sociaal interpretatieve perspectieven is dat uit conflicterende werkelijkheidsbeelden meningsverschillen en conflicten kunnen ontstaan, die verandering kunnen belemmeren. De inzichten uit deze studie laten het volgende zien:

1. Hoe hoger de positie van actoren in de hiërarchie, hoe meer sturend er wordt gehandeld. Directieleden en leden van de Raad van Bestuur, bijvoorbeeld, blijken vooral te kiezen voor gestuurde veranderprocessen met gebruik van macht. In de top van organisaties gelden schijnbaar positionele denkbeelden over organiseren. Deze worden gereflecteerd in een scheiding tussen denken en doen en het ongewijzigd toepassen van sturend handelen in veranderprocessen. Naar mijn idee is hier sprake van een ingesleten patroon.
2. Tegelijkertijd blijkt dat hoe hoger de positie van de actor in de hiërarchie, hoe positiever de actor is over het veranderproces en hoe meer de actor ervan is overtuigd aandacht te besteden aan interactie. Vooral het hogere management is ervan overtuigd een interactieve veranderaanpak te hanteren. Hoe lager de positie van actoren in de hiërarchie, hoe gematigder of negatiever actoren zijn over de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Hoe lager de positie in de hiërarchie, hoe meer actoren buiten veranderingen staan en hoe minder interactieve veranderwijzen worden ervaren. Dit suggereert een verschil tussen de waarden die directieleden en het hoger management aanhangen en vinden na te moeten streven en hun daadwerkelijke handelen.
3. Een dergelijke tegenstelling tussen de waarden en het daadwerkelijke handelen, ofwel de *espoused theory* en *theory in use* van het management, vinden we bij een gecombineerde aanpak met gebruik van macht. Medewerkers klagen in dergelijke processen over het voorgeschreven karakter van veranderingen, de geringe invloed die zij erop kunnen uitoefenen en de suggestie van invloed die het management wekt.

De drie theoretische benaderingen blijken bruikbare inzichten te bieden die helpen om het moeizame verloop van veranderprocessen te begrijpen. Mijn uitgangspunt is dat organisatiekundige, veranderekundige en sociaal interpretatieve benaderingen perspectieven bieden om stagnatie in veranderingsprocessen te begrijpen. Handelen en communiceren in veranderingen (veranderekundige benadering) wordt beïnvloed door subjectieve interpretaties van gebeurtenissen en daaruit resulterende achterliggende assumpties (sociaal interpretatieve benadering). In en door het handelen ontstaat vervolgens structuur en ontstaan regels en culturen (organisatiekundige benadering; Figuur 11.3).



**Figuur 11.3:** Wederzijdse beïnvloeding van de drie benaderingen in een cyclisch proces

Het laten prevaleren van een ‘doorslaggevende’ benadering is daarom niet zinvol. Alleen het naast elkaar hanteren van verschillende theoretische benaderingen kan helpen om het moeizame verloop van veranderprocessen te onderzoeken en begrijpen. Ze hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Dit sluit aan bij mijn uitgangspunt in deze studie dat de werkelijkheid een sociaal construct is waarover lokaal overeenstemming bestaat. Dat betekent dat er verschillende werkelijkheden tegelijkertijd mogelijk zijn. De drie benaderingen kunnen daarmee vanuit een metaparadigmatisch perspectief naast elkaar worden gehanteerd. Maar daarmee wordt begrip van vraagstukken in veranderprocessen en het zoeken naar verbetermogelijkheden niet gemakkelijker. Wat betekent het voorgaande nu voor de handelingsmogelijkheden van de praktijkbeoefenaar?

### 11.3 Verbetering van veranderprocessen: keuze voor een veranderaanpak

De meest succesvolle configuratie, de innovatieve configuratie, maakt slechts zo’n 20 procent van alle veranderprocessen uit. Hiermee kom ik bij de tweede maatschappelijke doelstelling: komen tot een perspectief voor verbetering van tweede orde veranderprocessen.

#### 11.3.1 Veranderproces en -strategie als ingang voor verbetering

Organisatiekundige benaderingen veronderstellen dat organisatiekenmerken (tot op zekere mate) beïnvloed kunnen worden, maar evengoed het handelen beperken. Daarmee nodigen organisatiekundige perspectieven uit tot sturen op ‘aspecten’, tot beter uitleggen, overtuigen of sturen: ‘meer van hetzelfde’. Organiseatiekenmerken zijn echter geen op zichzelf staande entiteiten, maar worden gecreëerd door het handelen van actoren in organisaties. Vooral het management speelt hierin een grote rol. Een organisatiekundig interventieperspectief lijkt dus weinig zinvol, omdat het poogt om de gevolgen van het eigen handelen te bestrijden binnen de kaders van datzelfde handelen.

De veranderaanpak daarentegen is een keuze: deze is beïnvloedbaar en biedt een perspectief voor nieuwe handelingswijzen en verbetering. Veranderdoelen die



bijdragen aan verbetering van het werk in het primaire proces en ruimte bieden aan decentrale invulling van veranderingen door leidinggevenden en medewerkers dragen bij aan het succes van veranderingen. Datzelfde geldt voor betrokkenheid van medewerkers en leidinggevenden door wederzijdse uitwisseling van ideeën en informatie. Een heldere en stapsgewijze veranderstrategie geeft duidelijkheid over de doelen en aanleiding van veranderingen. Een helder vormgegeven veranderproces met aandacht voor procesmanagement en een zorgvuldige timing van verschillende stappen dragen bij aan een goed verloop van veranderingen. Inzicht in de effectiviteit van veranderstrategieën biedt eveneens een ingang voor verbetering. Zo blijkt onderhandeling over conflicterende wensen en belangen samen te hangen met een positief beleefd proces, een positieve uitkomstverwachting en steun voor veranderingen. Ook interactief veranderen hangt samen met een positieve uitkomstverwachting en een grote steun en inzet voor veranderingen. Succesvol veranderen hangt dus samen met het handelen van verandermanagers, mede beïnvloed door organisatiekenmerken als cultuur, autonomie en contextkenmerken. Ook externe gerichtheid en omvang van veranderprocessen speelt een rol van betekenis. Kleinschalige veranderprocessen worden positiever beoordeeld. Voor grootschalige veranderprocessen betekent dit dat zij gebaat lijken bij een externe gerichtheid, een kleinschalige inrichting met ruimte voor decentrale doelbepaling, concretisering en sturing en een interactieve aanpak.

### 11.3.2 Reflectie: de problematiek achter keuzen voor nieuwe handelingswijzen

Een bruikbaar perspectief voor verbetering zouden contingentiebenaderingen kunnen bieden. Deze benaderingen veronderstellen dat geplande verandering voor de hand lijkt te liggen als het probleem bekend, niet te complex is en de oplossing binnen handbereik ligt, of wanneer er sprake is van crisis en snelle actie nodig is. Geplande verandering ligt volgens dergelijke benaderingen meer voor de hand, wanneer er overeenstemming is over de aard van de veranderingen. Programmatisch veranderen, onderhandelen en dialoog liggen meer voor de hand wanneer er geleidelijke, incrementele verbeteringen en innovaties gerealiseerd worden. Een professionele omgeving vergt participatie en onderhandeling, terwijl in experimentele omgevingen dialoog van belang is (Buelens & Devos, 2004; Boonstra, 2004). Hoewel contingentiebenaderingen een bruikbare invalshoek bieden voor het kiezen van een aanpak voor eerste, tweede of derde orde veranderprocessen, bieden ze binnen de context van tweede orde veranderingen nog geen oplossing. Een vraag is wie bepaalt of er aan de criteria voor geplande verandering is voldaan. Ook is het de vraag hoe tot meer interactieve veranderstrategieën kan worden gekomen. Worden interactieve strategieën wel geëmbieerd en geaccepteerd en sluiten ze wel aan bij de verandercontext? Problematisch in dit opzicht is de discrepantie tussen *espoused theory* en *theory in use* onder leden van het hoger management en de directie. Ingesleten handelingswijzen blijken moeilijk te veranderen, zeker wanneer actoren ervan zijn overtuigd al te handelen in overeenstemming met hun waarden, terwijl hun feitelijke gedrag anders is.

Sociaal interpretatieve benaderingen en tweede orde leerperspectieven bieden handvatten voor een oplossingsrichting. Gedeelde overtuigingen en manieren om de wereld te begrijpen spelen volgens deze benaderingen een rol in keuzen van actoren in veranderprocessen. Oplossingen voor belemmeringen worden gezocht in het verzamelen van overtuigingen achter het handelen van actoren in veranderprocessen.

Betekenisgeving aan deze overtuigingen en de achterliggende paradigma's kan volgens dit perspectief bijdragen aan reflectie en leren. De vraag is nu welke deze overtuigingen zijn en hoe er een context kan worden gecreëerd waarin reflectie op overtuigingen, leren en kiezen voor andere manieren van handelen mogelijk worden.

#### 11.4 Interactief handelen in veranderprocessen

De vijfde wetenschappelijke doelstelling is om redematies achter keuzen voor veranderstrategieën te onderzoeken en de zesde doelstelling is om zicht te krijgen op interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen. Om deze doelstellingen te bereiken heb ik mij in verschillende sociaal interpretatieve, theoretische en methodische invalshoeken verdiept. Sociaal psychologische theorieën hebben geholpen om inzicht te krijgen in mentale modellen en mechanismen achter redematies. De sociologische structura-tietheorie heeft bijgedragen aan inzicht in de invloed van subjectieve interpretaties van gebeurtenissen en daaruit resulterende achterliggende assumpties op handelen en communiceren in veranderingen. Deze heeft laten zien hoe in en door handelen structuur wordt gecreëerd. Communicatiewetenschappelijke en psycholinguïstische narratieve benaderingen droegen bij aan begrip voor de wijze waarop manieren van denken over organiseren en veranderen worden gecreëerd, maar ook gereflecteerd in taal, communicatieprocessen en in het handelen. Deconstructionistische invalshoeken hielpen om manieren van denken en handelen zichtbaar te maken. Onbevungen onderzoek in meerdere gevalsstudies boden een context om het denken en de overtuigingen achter het handelen zichtbaar te maken.

##### 11.4.1 Redematies achter keuzen van verandermanagers

Uit de case studies blijkt dat veranderstrategie veelal een resultante is van overtuigingen, context en interactiepatronen. Er is sprake van een discrepantie tussen *espoused theories* en *theories in use* en verandermanagers kiezen vaak niet bewust voor een bepaalde veranderstrategie. De keuze voor een strategie wordt beïnvloed door achterliggende redematies die zijn ontstaan uit interpretaties van gebeurtenissen. Verandermanagers communiceren en handelen in interactie met anderen en geven in interactie betekenis aan de gevolgen van hun handelen. Zo hebben ze samen bepaalde vaste overtuigingen en standaard gedragingen en interactiepatronen gecreëerd. Deze zijn in de loop der jaren aangewend en tot gewoonte geworden en beïnvloeden het handelen in interactiepatronen. In hoofdstuk 9 heb ik verwezen naar 23 gefixeerde overtuigingen onder actoren in organisaties die in de casestudies naar voren kwamen. Veel van deze gefixeerde overtuigingen reflecteren positioneel organiseren en planmatig veranderen. Verandering is dan een transformatie van een oude naar een nieuwe situatie. Verandermanagement is de implementatie van een nieuw ontwerp. Sturing, planning, voorschriften en regels spelen daarbij een belangrijke rol. Veranderen blijkt ook een sterk hiërarchisch proces gekenmerkt door een scheiding tussen denken en doen. Verandermanagers bedenken doelstellingen, leidinggevendens zetten beslissingen om in actie, medewerkers worden geacht te volgen en uit te voeren en krijgen weinig gelegenheid invloed uit te oefenen op de besluitvorming (vgl. Wierdsma, 1999; Hosking & Morley, 1991).

## 11.4.2 Interactiepatronen en verschillen in veranderprocessen

De gefixeerde overtuigingen sturen het denken en handelen van actoren in organisaties in circulaire interactiepatronen. Werkelijkheidsbeelden worden gereflecteerd in gesprekken die actoren in veranderprocessen voeren en verhalen die zij vertellen. Deze narratieven leren ons hoe het denken en handelen van de ene actor het denken en handelen van andere actoren beïnvloedt. Ze maken redenaties, veronderstellingen en verbanden zichtbaar die bepalen hoe mensen handelen en interacteren in veranderprocessen in circulaire interactiepatronen. In de studie ontdekte ik tien circulaire interactiepatronen onder actoren in veranderprocessen:

1. *Doorzetten*: dit patroon wordt gekenmerkt door topdown doorzetten van veranderplannen vanuit overtuigingen rond negatief ingestelde en incapabele medewerkers, angst voor gezichts- en positieverlies en de veronderstelde noodzaak van krachtig leiderschap. De machtsaanpak die uit deze redenering voortkomt, bekrachtigt het negatieve perspectief van medewerkers. Dit bevestigt het beeld onder leiders dat medewerkers altijd negatief zijn en alles willen laten mislukken en daarmee de keuze voor topdown doorzetten van veranderingen. Veranderen wordt een proces van kiezen voor de optie die, binnen de huidige als bedreigend ervaren context, de minste schade zal opleveren.
2. *Creëren van wederzijdse afhankelijkheden*: dit patroon wordt gekenmerkt door een paradoxale verhouding tussen het streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds. Een afhankelijke opstelling onder medewerkers is aanleiding om de mogelijkheden tot zelfsturing te onderzoeken. De assumptie onder managers dat medewerkers vaak onvolwassen zijn nodigt uit tot sturing en zakelijkheid. De paradox in dit patroon bestaat er in dat het management in haar sturende gedrag de afhankelijke opstelling onder medewerkers creëert die ze wenst te bestrijden. Medewerkers roepen tegelijkertijd sturing op vanuit hun vraag om sturing. Oorzaak en resultaat is een ingesleten patroon van sturing en afhankelijkheid.
3. *Vermijden van kritiek*: angst voor mondigheid van medewerkers is hier voor het management reden om medewerkers niet te betrekken en interactie tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling te vermijden. Paradoxaal is dat het vermijden van kritische mondigheid juist kritische mondigheid versterkt. Sturend gedrag van de top resulteert in beslissingen die directe invloed hebben op het werk van organisatieleden. Doordat interactie wordt vermeden en gedachten niet kunnen worden getoetst, pakken de gevolgen negatief uit voor het werk. Daarmee draagt interactie vermijdend en sturend gedrag van de top bij aan een aanscherping van de kritiek, die vervolgens aanleiding is om interactie verder te vermijden etcetera.
4. *Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen*: paradoxaal in dit patroon is dat het informeren van medewerkers bedoeld is als middel om onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid tegen te gaan en tegelijkertijd onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid oproept. Daardoor ontstaat gebrek aan vertrouwen in het management, indekgedrag, een eilandcultuur en isolatie van de top. Sturingsbehoefte van de top resulteert vervolgens in toenemende sturingsactiviteiten, meer informatie en voorschriften voor een gewenste werkelijkheid, die resulteert in meer onduidelijkheid, verdere isolatie etcetera.
5. *Probleemoplossing hinderen door centraliseren*: een ongeschreven regel is hier dat

alle mogelijke problemen en voorstellen voor probleemoplossing goedkeuring van het topmanagement behoeven. In het interactiepatroon dat hieruit volgt, worden alle problemen en vragen via de lijn bij de top neergelegd. Verantwoordelijken van andere afdelingen andere afdelingen die kunnen bijdragen aan probleemoplossing, worden niet zelfstandig benaderd. Het topmanagement wordt te zeer belast met allerlei vraagstukken en heeft niet de aandacht die nodig is om actie te ondernemen. Problemen belanden in de wacht en probleemoplossing wordt vertraagd. Medewerkers signaleren dat belemmeringen van het proces niet opgelost worden. Voorstellen om desbetreffende afdelingen zelf te benaderen, ketsen af in de lijn op de gedachte dat de top toch echt daarover moet beslissen. Problemen blijven bestaan en worden opnieuw bij de top neergelegd, waarna de cyclus opnieuw begint. In het meest zwarte scenario draait het patroon vast: oplossingen blijven achterwege, medewerkers raken gedemotiveerd en overtuigen zichzelf ervan dat het toch zinloos is. Ze dragen geen vraagstukken ter verbetering meer aan en veranderinitiatieven worden wellicht onbedoeld om zeep geholpen.

6. *Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren:* De top en ondersteunende afdelingen zijn door gebrek aan inzicht moeilijk tot hulp te bewegen en de nodige hulp, tijd en capaciteit is moeilijk te krijgen. Dit noodzaakt de verandergroep ertoe toch pogingen te ondernemen om naderhand de top en ondersteunende afdelingen nog te mobiliseren. Dat gaat ten koste van de nodige tijd voor het begeleiden van veranderingen. Tijdsdruk, werkdruk en capaciteitsgebrek resulteren in demotivatie en een verminderd geloof in het proces. Dit roept een directieve aanpak op, die de demotivatie versterkt. Wanneer dergelijke verhalen het topmanagement bereiken, is deze nog minder geneigd het proces te steunen en ontstaat een negatieve spiraal.
7. *Formaliseren:* hier resulteert reorganisatie van structuur, teams, nieuwe taakomschrijvingen en voorschriften voor overdracht van het werk in onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, processen en aansturing. Er ontstaat overdachtsproblematiek, deadlines worden overschreden, klanten klagen en de werkdruk loopt op. Betrokkenen hebben de neiging om voor de oorzaak van de problemen naar anderen te wijzen. Saamhorigheid verdwijnt, er ontstaat een eilandjesstructuur en een roep om meer en betere sturing. Meer sturing resulteert in meer en nieuwe regels en voorschriften, papierwinkels, bureaucrativering, toenemende werkdruk en verdere onduidelijkheid.
8. *Balanceren tussen sturen en loslaten:* wanneer een verandergroep weinig interactie aangaat met de medewerkers buiten de groep, die nodig zijn voor het welslagen van veranderingen, delen deze niet in het enthousiasme van de groep. Sceptis en een afwachende houding onder medewerkers zijn aanleiding tot een meer interactieve aanpak van veranderingen. Medewerkers kijken de kat uit de boom en wanneer de interactieve aanpak niet direct werkt, wordt er gekozen voor sturing en dwang, die de sceptis bekrachtigt. Het verandermanagement realiseert zich dat dit niet werkt en vindt nieuwe methoden in coaching. Coaching wordt ingezet als sturingsmiddel, hoewel de achterliggende assumptie is dat coachen geen sturen is. De inbreng van medewerkers wordt beperkt, de inzet van medewerkers neemt verder af en veranderingen verlopen steeds moeizamer, waarna hernieuwd met interactieve en sturende aanpakken wordt geëxperimenteerd.
9. *Realiseren van zelfsturing door te sturen:* het management ondermijnt hier het eigen streven om te komen tot zelfsturing door zelfsturing steeds opnieuw ter discussie te

stellen. Zij gaan daarbij uit van verschillende assumpties, zoals: zelforganisatie zal tot chaos leiden, het niveau van medewerkers is onvoldoende, veranderingen zijn te abstract en medewerkers hebben geen last van een topdown aanpak. Daardoor wordt bij vertraging steeds teruggevallen op een topdown blauwdrukaanpak, verliezen medewerkers vertrouwen in het management, interesse in het bijdragen aan veranderingen en geloof in de veranderdoelen. Dit bevestigt assumpties bij het management en daarmee de keuze voor topdown veranderen.

10. *Interactie vermijden*: in dit patroon vragen topmanagers om feedback, inbreng en interactie en wekken daarmee bij het middenkader en medewerkers de indruk dat zij bij kunnen dragen aan veranderingen. Vanuit angst voor conflicterende meningen wordt de top onzeker, trekt ze de mogelijkheden voor interactie in en valt terug in sturend en regisserend handelen. Dat resulteert in een afwachtende houding of protest onder medewerkers en leidinggevend en een geïsoleerde positie van topmanagers. Wanneer de top in reactie op deze geluiden besluit toch een opening voor interactie te bieden, herhaalt het patroon zich.

Verschiede patronen blijken tegelijkertijd naast elkaar voor te komen in organisaties. Boeiend is nu de vraag hoe inzichten in circulaire interactiepatronen samenhangen met de eerdere inzichten rond contextkenmerken, veranderconfiguraties en keuzen van verandermanagers. De koppeling van configuraties en circulaire interactiepatronen laat duidelijke samenhangen zien. Zo blijken in sceptische configuraties organisatiekenmerken vaak functioneel en gericht op orde en formalisering. Het gevolg hiervan is streven naar formalisering in veranderingen. Dit komt tot uiting in sterk planmatige veranderaanpakken. Narratieven laten zien hoe een functionele inrichting en gerichtheid op orde en formalisering in organiseren en in de veranderaanpak in interactie worden gecreëerd en bevestigd. Tegelijkertijd wordt zichtbaar hoe gerichtheid op orde en formalisering ook de aard van de interacties beïnvloedt. Formalisering en planmatig handelen worden gecreëerd in interactie en resulteren in gefixeerde interactiepatronen. Deze bevestigen de keuze voor planmatig handelen en formalisering. Veranderconfiguraties reflecteren dus inhoudelijke overtuigingen en manieren van interacteren. Deze inhoudelijke overtuigingen en interactiepatronen lijken binnen bepaalde groepen organisaties sterk op elkaar. Hetzelfde geldt voor vraagstukken. Ook is denkbaar dat interacties vooral plaatsvinden tussen actoren in organisaties uit een bepaalde sector. Daardoor worden overtuigingen en interactiepatronen versterkt en treedt er stagnatie op.

In sceptische configuraties blijken vraagstukken vooral samen te hangen met sterk functionalistische werkelijkheidsbeelden onder managers die tot uiting kwamen in sterk positioneel handelen vanuit een drang naar sturen en beïnvloeden. Hier worden interactiepatronen gevonden die sterk samenhangen met sturing: doorzetten, creëren van wederzijdse afhankelijkheden, informeren en overtuigen, formaliseren en realiseren van zelfsturing door te sturen. In meer innovatieve configuraties blijken vraagstukken vooral te liggen bij het verkrijgen van goedkeuring voor veranderplannen en het mobiliseren van externe machtsdragers en ondersteunende afdelingen voor hulp. Ook in innovatieve configuraties wordt geworsteld met sturingsbehoeften, hoewel op een andere manier dan in sceptische configuraties. Sturing van veranderingen blijkt hier gemakkelijker bespreekbaar te maken. Hoewel er binnen innovatieve configuraties gebruik wordt gemaakt van interactieve strategieën, blijft een neiging tot sturen

bestaan. Deze wordt gereflecteerd in de handelingspatronen balanceren tussen sturen en loslaten en interactie vermijden (Tabel 11.5).

**Tabel 11.5:** Relaties tussen organisatiepatronen, veranderconfiguraties en interactiepatronen in veranderprocessen

	<b>Regio-politie-korps</b>	<b>Schade expertise bureau</b>	<b>Belasting-dienst regiokan-toor</b>	<b>Sociaal-cul-turele instelling</b>	<b>ICT sector verzeke-ringsorgani-satie</b>	<b>Politieteam</b>	<b>Verkoop- &amp; service organisatie laad- en lossyste-men</b>
<b>Organisatie-patroon</b>	Beheersing-gerichte bureaucratie	Arena organi-satie/ Kennis-organisatie	Beheersing gerichte bureaucratie	Professionele bureaucratie	Beheersing gerichte bureaucratie	Arena organi-satie	Adhocrati-sche organisa-tie
<b>Verander-configuratie</b>	Sceptische configuratie	Onduidelijke configuratie / Politieke configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Sceptische configuratie	Politieke / innovatieve configuratie	Innovatieve configuratie
<b>Interactie-patroon</b>	- Doorzetten - Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen - Probleem-oplossing hinderen door centraliseren - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Creëren van wederzijdse afhankelijkheden - Zelfsturing realiseren door te sturen - Interactie vermijden	- Creëren van wederzijdse afhankelijkheden - Formalise-ren - Zelfsturing realiseren door te sturen - Vermijden van kritiek - Interactie vermijden	- Doorzetten - Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen - Formalise-ren - Zelfsturing realiseren door te sturen - Interactie vermijden	- Probleem-oplossing hinderen door centraliseren - Onvoldoen-de tijd en capaciteit weten te mobiliseren - Balanceren tussen sturen en loslaten - Interactie vermijden	- Vermijden van kritiek - Formalise-ren - Probleem-oplossing hinderen door centraliseren - Onvoldoen-de tijd en capaciteit weten te mobiliseren - Balanceren tussen sturen en loslaten - Interactie vermijden

### 11.4.3 Diepgaander inzicht in het moeizame verloop van veranderprocessen

Organisatiekenmerken blijken een context te vormen van waaruit wordt gekozen voor bepaalde veranderaanpakken. Innovatieve configuraties met een interactieve aanpak lijken garant te staan voor een soepel verlopend veranderproces. Communicatie en interactie lijken daarmee wondermiddelen voor effectieve verandering, maar daarbij moet een belangrijke kanttekening worden geplaatst. Wanneer we in sceptische of cynische configuraties binnenstappen, hebben we met verschillende restricties te maken die interactie moeilijk of wellicht onmogelijk maken. Gefixeerde overtuigingen

en interactiepatronen spelen een rol: actoren in veranderprocessen draaien zichzelf en elkaar vanuit gefixeerde overtuigingen en conflicterende belangen vast in vastgelopen interactiepatronen. Dit resulteert in meningsverschillen, conflicten, stagnatie en vastlopen van het proces. Vooral in sceptische en cynische configuraties is sprake van meerdere vastgelopen patronen. Het blijft in deze contexten niet bij één of enkele problemen. Zo wordt binnen een context van een strakke structuur, gebrek aan eenheid en samenwerking, ontevredenheid over leiderschap en uitoefening van macht en belangengerichtheid veelal gekozen voor een combinatie van planmatig handelen en machtsstrategieën. Vooral deze aanpak heeft een negatieve invloed op het succes van veranderprocessen, die tot uiting komt in een sceptische of cynische configuratie. De complexiteit van het vraagstuk wordt verder vergroot doordat het management van mening is niet sturend, maar juist *interactief* te handelen. De context van sturend organiseren en moeizaam interacteren, ondersteund door overtuigingen rond de noodzaak van sturing en communiceren opgevat als informeren en overtuigen, resulteert in vastdraaiende interactiepatronen. Hoewel in innovatieve configuraties gespeeld wordt met interactieve werkvormen en medewerkers een grotere rol innemen in het besluitvormingsproces, blijft het ook hier beperkt tot 'dingen anders doen'. Hoewel de problematiek in deze configuraties anders is dan in sceptische configuraties, blijft ook hier het management sterk worstelen met het dilemma sturen – ruimte geven en is het moeilijk om positioneel denken los te laten.

Hiermee ben ik terug bij de eerste maatschappelijke doelstelling: inzicht krijgen in het moeizame verloop van veranderprocessen. Moeizaam verloop van veranderprocessen is met andere woorden ingebakken in het gehele proces van zijn, denken, organiseren, veranderen en interacteren. De vraag is nu of en hoe het mogelijk is om te bewegen van 'dezelfde dingen beter doen' en 'dingen anders doen' naar 'andere dingen doen'.

#### **11.4.4 Reflectie: de complexiteit van verbeteren in een cynische of sceptische context**

Vraagstukken in veranderprocessen zijn complex. In een cynische en sceptische context resulteert het denken, handelen en interacteren van alle betrokkenen in het vastlopen van veranderprocessen. De praktijkbeoefenaar zal zich na het lezen van deze inzichten waarschijnlijk de vraag stellen of het eigenlijk zinvol is om nog actie te ondernemen, of dat we ons soms wellicht beter kunnen neerleggen bij de status quo. Hoewel alternatieve handelingswijzen voor de hand liggen, is het kiezen voor andere manieren van handelen lastig in een sceptische of cynische context. Ook discrepanties tussen praat- en daadtheorieën onder managers maken 'anders handelen' lastig. In een dergelijke complexiteit bieden organisatiekundige en veranderkundige wetenschappelijke benaderingen weinig handvatten. Hoewel sociaal interpretatieve benaderingen bijdragen aan begrip, bieden ook zij nauwelijks een ingang voor verbetering. Nieuwe theorie en nieuwe methoden zijn nodig om gefixeerde interactiepatronen ter discussie te stellen en de mogelijkheden te exploreren om te komen tot nieuwe handelingsmogelijkheden. De vraag is interessant hoe er in de complexiteit van veranderprocessen gehandeld kan worden om te komen tot verbetering.

## 11.5 Verbetering van veranderprocessen: omgaan met complexe vraagstukken

Het is de vraag of sturende of interveniërende ingrepen effect zullen hebben om vastgelopen veranderprocessen vlot te trekken. Er zijn veel spelers betrokken, er spelen veel belangen mee en oplossingen in dergelijke contexten zijn moeilijk aan betrokkenen te verkopen. Anderen vertellen dat zij het niet goed doen en laten zien hoe het wel moet, betekent 'meer van hetzelfde'. Daarmee kunnen er in de adviesrelatie dezelfde mechanismen gaan spelen die in beginsel het veranderproces frustreerden.

Literatuur en onderzoeksresultaten lieten zien dat problemen vaak ontstaan doordat mensen vooral binnen de eigen groep in gesprek zijn en er tussen groepen weinig interactie plaatsvindt. In intensieve interacties binnen vaste groepen mensen worden definities van de werkelijkheid gecreëerd. Deze sociaal cognitieve configuraties kunnen leiden tot gefixeerde, circulaire interactiepatronen (Termeer, 1993). Een voor de hand liggende gedachte is om vraagstukken die in interactie zijn gecreëerd, ook in interactie op te lossen door verschillende actoren bij elkaar te brengen en werkelijkheden te delen. Interventiemogelijkheden liggen dan in het mogelijk maken van doorgaande interactie tussen betrokken actoren (vgl. Termeer, 1993). Als consultant of handelingsonderzoeker is het mogelijk deelnemer te zijn in dit proces van reflecteren op denken, handelen en interacteren. In de studie heb ik enkele van de mogelijkheden om te komen tot interactie in reflectief handelingsonderzoek uitgewerkt vanuit verschillende methodologische benaderingen. Ik heb mij verdiept in de mogelijkheden van survey feedback als interventiemethodiek en in configuratiemanagement (Termeer, 1993). In het navolgende bespreek ik respectievelijk mijn leerervaringen met survey feedback, reflectief leren, narratieven en circulaire interactiepatronen als hulpmiddel voor het creëren van doorgaande interactie en interventiemethodiek in gefixeerde interactiepatronen.

### 11.5.1 Lastige vraagstukken hanteren middels survey feedback als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek

De zevende wetenschappelijke doelstelling was om lastige vraagstukken in veranderprocessen te herkennen en hanteren. Een eerste methodologische doelstelling van de studie was om de bruikbaarheid van survey feedback als hulpmiddel in handelingsonderzoek te onderzoeken. Een tweede doelstelling was om de bruikbaarheid van reflectief handelingsonderzoek te onderzoeken als hulpmiddel om moeizaam verloop van veranderprocessen te begrijpen.

Survey feedback is een manier van onderzoek doen met vragenlijsten waarbij de bevindingen uit vragenlijsten worden teruggekoppeld naar en besproken met actoren in de organisatie en er gezamenlijk wordt nagedacht over verbeteracties (Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Bennebroek Gravenhorst, 2002b). Het maakt vraagstukken in veranderprocessen en perspectiefverschillen zichtbaar en bespreekbaar. Reflectief handelingsonderzoek is een steeds terugkerend proces van uitproberen, reflecteren op het proces en kiezen van nieuwe methoden. Methodische reflecties op de onderzoeks-aanpak in de case studies hebben bijgedragen aan een herhaaldelijke herbezinning op onderzoeksmethoden en keuze voor andere aanpak. Reflectie is niet los te zien van handelen. In deze studie hebben herhaaldelijke reflecties op theorie en methoden geleid tot inzichten in processen, redeneringen en achtergronden van moeizaam verloop



van veranderprocessen. In deze paragraaf beschrijf ik de ervaringen die reflectief handelingsonderzoek mij heeft opgeleverd in de toepassing van survey feedback in veranderende organisaties.

Survey feedback in een interactieve vorm stimuleert de interactie tussen verschillende betrokken actoren en geeft inhoud voor gesprek doordat vraagstukken zichtbaar worden. Diagnose van problemen is gebaseerd op het perspectief van organisatieleden zelf en organisatieleden kunnen bevindingen zelf interpreteren. De onderzoeker of consultant ziet zich daardoor niet genoodzaakt een 'eigen diagnose' te verkopen. Centraal in de feedback is de vraag hoe interactie kan worden bewerkstelligd en hoe kan worden bijdragen aan oplossing van vraagstukken in veranderprocessen. In de studie heb ik van drie perspectieven op onderzoek en feedback gebruik gemaakt: de 'klassieke' expertbenadering, survey feedback als leerhulpmiddel en een interactieve survey feedbackbenadering. Bespreken van de profielen biedt interventiekracht, maar alleen in organisaties die zich daarvoor openstellen. Dat gaat moeilijker in organisaties die worden gekenmerkt door een dominante logica van sturen en beheersen, politiek gedrag en perspectieven op communiceren als informeren en overtuigen. Reflectie op het proces van feedback en probleemoplossing, deels door mijzelf en deels samen met organisatieleden, heeft tot verschillende leerervaringen geleid:

1. Wanneer survey-feedback wordt gebruikt als *stuurmiddel*, blijft het perspectief van degenen hoger in de hiërarchie op de situatie centraal staan. Reflectie op denken en handelen en het zoeken naar andere handelingsmogelijkheden blijken lastig te realiseren.
2. Een alternatief voor feedback als stuurmiddel is een perspectief op onderzoek als *leerhulpmiddel*. Onderzoeksbevindingen worden hier gebruikt om gesprekken over vraagstukken op gang te brengen en de onderzoeker is hierbij facilitator. Deze aanpak kan bijdragen aan reflectie op denken en handelen. Onderzoek als leerhulpmiddel werkt echter alleen als de opdrachtgever hier voor open staat.

Ondanks de mogelijkheden die onderzoek als leerhulpmiddel biedt, opent het toch niet in alle gevallen mogelijkheden voor reflectie en leren. In mijn ervaring treden problemen met survey feedback in de lijn als hulpmiddel voor reflectie en leren op in de volgende situaties:

1. Feedback in de lijn is lastig als de bestaande wijze van sturing één van de problemen is.
2. Interactie blijft beperkt tot gesprekken *binnen* werksystemen (MT en leidinggevend. leidinggevend en medewerkers).
3. Leidinggevend worden te zeer verantwoordelijk gehouden voor oplossing van problematiek.
4. Leidinggevend en onderzoekers nemen een positie als intermediair in, waardoor interactie tussen MT en medewerkers wordt vermeden.
5. Er zijn geen mogelijkheden voor wederzijdse directe feedback op denken en handelen door actoren uit verschillende werksystemen.

Feedback volgens een *interactieve aanpak* is mogelijk wanneer betrokkenen daarvoor open staan en bereid zijn er tijd en energie in te steken. In deze studie waren interactieve benaderingen het meest succesvol wanneer er sprake was van de volgende situaties:

1. Afwezigheid van hiërarchie en status binnen de onderzoeksgroep.

2. De onderzoeksgroep vertegenwoordigt perspectieven van alle betrokken werksystemen of probleemhebbers.
3. De probleemervaring wordt onderzocht vanuit meerdere perspectieven.
4. De onderzoeksgroep onderhoudt contacten met alle betrokken actoren.
5. Er wordt gewerkt met praktische voorbeelden uit de dagelijkse praktijk en van daaruit wordt gegeneraliseerd.
6. Het wordt inzichtelijk gemaakt hoe ieders bemoeienis bijdraagt aan het vraagstuk door oorzakelijkheid zichtbaar te maken.
7. Er wordt doorgaande uitwisseling van perspectieven gestimuleerd.
8. Er worden besprekingen met alle betrokken stakeholders gezamenlijk georganiseerd, waarin aan de bovenstaande condities wordt voldaan.

Bespreken van survey bevindingen als methodiek om interactie tussen betrokken actoren te realiseren kan bijdragen aan succesvol veranderen, als het bijdraagt aan het verbreden van keuzemogelijkheden en verbeteren van keuzes in de aanpak van veranderprocessen. Survey feedback kan fungeren als methodiek om doorgaande interactie te stimuleren en derde werkelijkheidsdefinities in te brengen. Het kan bijdragen aan het veranderen van werkelijkheidsbeelden door actoren aan te moedigen om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Survey feedback kan bijdragen aan het creëren van een context waarin reflecteren op denken en handelen mogelijk wordt. Als zodanig sluit het aan bij de door Termeer (Termeer, 1993) beschreven configuratietheorie. In deze theorie zijn configuraties een samenraapsel van definities en betekenissen onder groepen actoren die inhoudelijke overtuigingen en sociale processen reflecteren. Configuraties hebben hier een andere betekenis dan de configuraties beschreven in deze studie. Wel geldt dat kenmerken van organisaties en veranderprocessen, zoals in de veranderconfiguraties, een reflectie zijn van inhoudelijke overtuigingen en sociale processen en andersom. De configuratietheorie richt zich op het doorbreken van gefixeerde overtuigingen vanuit de vraag of fixaties zich bevinden in de inhoud van het spel (cognitieve fixaties), in de spelregels (sociale fixaties) of in de spelers. Van daaruit wordt er gezocht naar manieren van interveniëren die aansluiten bij processen van werkelijkheidsconstructie van actoren in veranderende organisaties. Daarbij wordt continu de vraag gesteld wie er ontbreken om het buitensluiten van actoren te voorkomen.

Survey feedback biedt een methodiek om fixaties en circulaire interactiepatronen te doorbreken. Uitgangspunt is dat er een context wordt gecreëerd waarin interactie mogelijk wordt en reflectie en leren in vastgelopen veranderprocessen en op gefixeerde overtuigingen ontstaat. Survey feedback droeg als interventiemethodiek op de volgende manieren bij aan interactie, reflectie en leren:

1. Perspectiefverschillen worden zichtbaar gemaakt, wat bijdraagt bij aan het zichtbaar worden van verschillende werkelijkheidsbeelden van actoren uit verschillende configuraties.
2. Doorgaande interactie wordt gefaciliteerd, doordat actoren uit verschillende actorgroepen of configuraties bij elkaar worden gebracht, samen betekenis geven aan perspectiefverschil en samen nadenken over handelingsalternatieven.
3. Een interactieve benadering van survey feedback legt de nadruk op het betrekken van alle betrokken stakeholders in onderzoek. Daardoor wordt geen van de actorgroepen buitengesloten en wordt de toegang van derden gegarandeerd.
4. Doordat doorgaande interactie tussen actoren uit verschillende configuraties wordt

- gefaciliteerd, draagt een interactieve benadering van survey feedback bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal.
5. Het zichtbaar maken van de context van verandering en de verhouding van actorgroepen ten opzichte van elkaar, betekent inbrengen van andere werkelijkheidsbeelden.
  6. Een interactieve benadering van survey feedback zorgt er voor dat bepaalde actorgroepen met botsende opvattingen met elkaar in gesprek blijven. Daardoor kunnen fixaties en conflicten worden voorkomen of constructief besproken.
  7. Gezamenlijk delen van perspectieven en bespreekbaar maken van vraagstukken in veranderprocessen aan de hand van profielen kan bijdragen aan reflectie op ieders handelen, wanneer betrokkenen daarvoor open staan.
  8. Survey feedback kan worden ingezet als methodiek om te komen tot deblokkeren van fixaties door achterliggende patronen, fixaties en sturingsparadigma's bespreekbaar te maken.
  9. In mijn ervaring kan de reflectief handelingsonderzoeker bij spanningen fungeren als derde actor: een buitenstaander die derde werkelijkheidsbeelden of verklaringen inbrengt en daarmee bijdraagt aan reflectie op gefixeerde werkelijkheidsdefinities of aan ontspanning van de relatie (vgl. Levin, 2004; Termeer, 1993).

Een interactieve benadering van survey feedback past in mijn ervaringen echter niet in elke context. Verschillende contextkenmerken droegen in mijn leerervaringen bij aan het bereiken van een meer interactieve vorm van feedback en reflectief handelingsonderzoek en aan leren:

1. Openheid en vertrouwen tussen leden van de onderzoeksgroep.
2. Openheid en vertrouwen tussen organisatieleden en leden van de onderzoeksgroep.
3. Doorgaande interactie tussen organisatieleden en leden van de onderzoeksgroep.
4. Gemeenschappelijke probleemervaring.
5. Ruimte om het eigen handelen te betwijfelen.
6. Bereidheid problemen en twijfel bespreekbaar te maken
7. Overwinnen van angst of terughoudendheid om gedachten en interpretaties bloot te leggen.
8. Bereidheid feedback te krijgen, te accepteren en er aan te werken.
9. Breed gedragen wens om te komen tot verandering.
10. Interactiepatronen die ruimte bieden om met elkaar in gesprek te gaan.
11. Reflecteren *in* het proces van interacteren en handelen.

*Reframing* kan als interventieperspectief helpen om fixaties te deblokkeren (Termeer, 1993). Het is een korte interventie gericht op het veranderen van werkelijkheidsbeelden door actoren aan te moedigen om een nieuw perspectief op het probleem te ervaren. Beoogd wordt een paradigmashift tot stand te brengen: het cognitieve model van overtuigingen, vaardigheden en criteria te veranderen door actoren te prikkelen om problemen of relaties vanuit een ander kader te zien. Dit wordt wel gedaan met behulp van simulatiespelen. Hierin worden processen en kenmerken van een 'echte' werksituatie nagebootst door actoren die verschillende maar samenhangende rollen in het werksysteem naspelen en daardoor sociale processen creëren die lijken op de processen in de na te bootsen werksituatie (Geurts, 1981; Van der Meer, 1983).

Survey feedback kan dienen als methodiek om te komen tot reframing, doordat het een context biedt waarin in uitwisseling gereflecteerd kan worden op overtuigingen en

nagedacht kan worden over andere manieren van denken en handelen. Survey feedback als expert- en leermiddel biedt inzicht in inhoudelijke vraagstukken en perspectiefverschillen, maar maakt niet direct de achterliggende redeneringen zichtbaar, noch de wijze waarop redeneren, handelen en reageren met elkaar samenhangen. Interactieve survey feedback daarentegen biedt een context waarin deze processen tot uiting komen en biedt daarmee een ingang voor reflectie. Een interactieve benadering van survey feedback komt echter niet tot stand in een hiërarchische organisatie waarin positiemacht, sturen en overtuigen de dagelijkse praktijk betekenen. Een ook niet als opvattingen over survey feedback tussen onderzoeker, opdrachtgever en organisatieleden te ver uit elkaar liggen en onbespreekbaar zijn. Interactie blijkt lastig te realiseren in organisaties waarin het management niet open staat voor processen van perspectiefuitwisseling. Sommige gefixeerde circulaire interactiepatronen vragen om zwaardere analyse- en interventiemethodieken. Het risico om 'meer van hetzelfde' te doen noopt echter tot weloverwogen kiezen en interveniëren. Narratieven en het bespreekbaar maken van circulaire interactiepatronen bieden een andere ingang voor interventie.

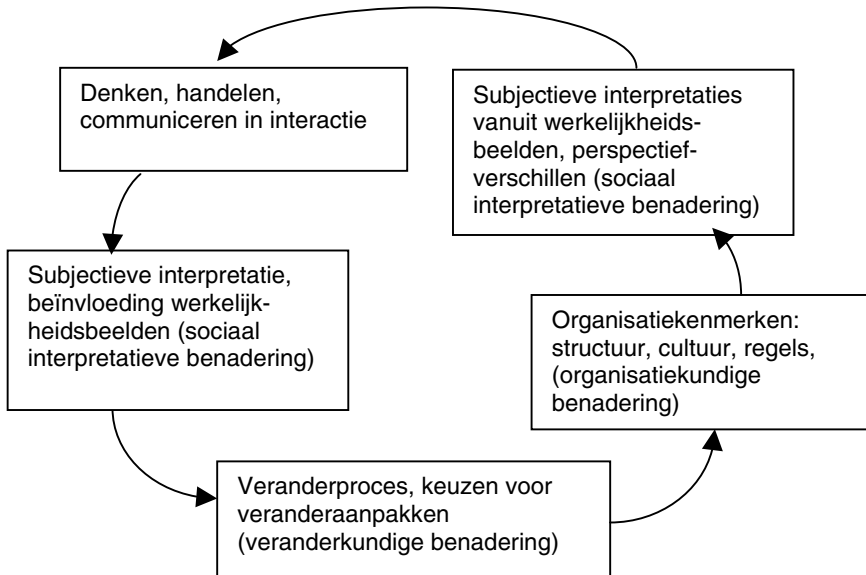
### 11.5.2 Lastige vraagstukken hanteren met behulp van narratieven en circulaire interactiepatronen als hulpmiddel in reflectief handelingsonderzoek

Een derde methodologische doelstelling van de studie was om de bruikbaarheid van narratieven en circulaire patronen in reflectief handelingsonderzoek te exploreren. We kunnen werkelijkheidsbeelden uit narratieven halen door naar de bedoeling van teksten te kijken in plaats van naar de betekenis ervan. De inzichten van Boje (Boje, 2001) waren in deze studie behulpzaam bij het achterhalen van werkelijkheidsbeelden. Narratievenanalyse heeft bijgedragen aan het achterhalen van oorzakelijkheid en circulariteit in narratieven. Het deconstrueren en coderen van narratieven in factoren volgens grounded theory-methoden en *causal loop diagramming* gaf inzicht in patronen van oorzaken en effecten en maakte inzichtelijk hoe oorzaken van vraagstukken eigenlijk zelf effecten zijn van ander handelen (vgl. Vermaak, 2003). Duidelijk werd hoe moeizaam veranderen niet samenhangt met het handelen van een of enkele actoren, maar dat alle actorgroepen in het proces bijdragen aan vastlopen. Ook medewerkers dragen bij aan de sturingsbehoefte van de top vanwege de comfortabelheid van een afhankelijke opstelling en de veronderstelling dat 'zulke zaken bij het management liggen'.

Narratieven en circulaire patronen leveren een dynamischer beeld dan statische, aspectmatige verklaringen.

1. Zij reflecteren de werkelijkheidsbeelden die ten grondslag liggen aan het denken en handelen van actoren in veranderprocessen.
2. Zij maken zichtbaar hoe deze werkelijkheidsbeelden samenhangen met de wijze van denken, handelen en communiceren in interactie en welke keuzen daaruit resulteren.
3. Zij laten zien hoe hieruit structuur, cultuur en (ongeschreven) regels en interactiepatronen ontstaan.

Ze maken met andere woorden samenhangen zichtbaar tussen kenmerken die van belang worden geacht onder, respectievelijk, sociaal interpretatieve, veranderekundige en organisatiekundige benaderingen (Figuur 11.4). Daarmee wordt het mogelijk om zowel vanuit meerdere paradigma's naar vraagstukken te kijken als de paradigma's van actoren in interactie te expliciteren: multi- en metaparadigmatisch kijken.



**Figuur 11.4:** Samenhangen tussen organisatiekundige, veranderkundige en sociaal interpretatieve benaderingen

Circulaire interactiepatronen in veranderprocessen kunnen dienen als krachtige interventiemethodiek, wanneer survey feedback alleen niet voldoende is. Terugkoppeling van circulaire interactiepatronen kan werken als methodiek voor *reframing*, doordat het gedrag van actoren in veranderprocessen spiegelt. Het maakt zichtbaar hoe overtuigingen en gedragingen met acties van anderen samenhangen en leiden tot vastgelopen interactieprocessen. Mijn ervaringen zijn:

1. Het terugkoppelen van circulaire interactiepatronen kan door een onderzoeksgroep worden ervaren als expertbenadering.
2. Het gevaar van een dergelijke benadering is dat actoren het patroon niet herkennen, beweren niet te herkennen en de inzichten afwijzen.
3. Een interactieve wijze van ontdekken van circulaire interactiepatronen kan een grotere werkzaamheid hebben dan niet-interactieve vormen.

Wanneer opgesteld door een expert-onderzoeker kunnen circulaire interactiepatronen bij sterk gefixeerde overtuigingen en complexe patronen als bedreigend worden opgevat of niet worden herkend. *Group model building*, een methodiek waarin *causal loops* samen worden gecreëerd in een groep betrokkenen (vgl. Vennix, 1998; Rouwette, 2003; Andersen & Richardson, 1997) biedt wellicht een bruikbaar alternatief.

### 11.5.3 Methodische bijdrage aan verbetering van veranderprocessen

De derde methodologische doelstelling ten slotte was om een onderzoeksmethodische bijdrage te leveren aan verbetering van veranderprocessen. In het bovenstaande heb ik al diverse onderzoeksmethodische bijdragen aan verbetering van veranderprocessen beschreven. In deze paragraaf laat ik zien hoe reflectief handelingsonderzoek

als onderzoeksmethodiek heeft bijgedragen aan verbetering van veranderprocessen door reflectie op diverse onderzoeksmethoden. Reflectief handelingsonderzoek heeft bijgedragen aan reflectie op de wetenschapstheoretische keuzen die ik heb gemaakt. De onderzoeksmethodische bijdrage is niet los te zien van de wetenschapstheoretische keuzen, juist omdat deze directe gevolgen hebben gehad voor methodologische keuzen. Onderzoeksbevindingen en reflectie leerden me dat theoretische verklaringen voor een moeizaam verloop van veranderprocessen vanuit verschillende wetenschapsparadigma's elk individueel een te beperkt perspectief hanteren op de complexiteit van verandering. Verklaringen voor moeizaam verloop van veranderingen vanuit sociale gedragingen staan niet op zichzelf, maar hangen samen met het denken en handelen van verschillende actoren in organisaties. Verschillende groepen actoren denken en handelen verschillend en hanteren verschillende definities van de werkelijkheid. Pas wanneer we vraagstukken, contexten, denken, handelen en interacteren met elkaar in verband brengen, kunnen we complexe vraagstukken begrijpen. Het naast elkaar hanteren van schijnbaar tegengestelde paradigma's, multipele methoden en multipele theoretische perspectieven maakt relaties tussen inzichten zichtbaar en werkelijk begrip mogelijk. Ik heb gebruik gemaakt van theorieën en methoden die zich baseren op verschillende wetenschappelijke paradigma's:

1. Vanuit functionalistische wetenschapsparadigma's hebben organisatiekundige benaderingen bijgedragen aan inzicht in de rol van organisatiekenmerken in het moeizame verloop van veranderprocessen.
2. Vanuit een strategische keuzebenadering zijn veranderkundige perspectieven gebruikt om inzicht te krijgen in de rol van veranderaanpakken en management van verandering in het moeizame verloop van veranderprocessen.
3. Sociaal interpretatieve benaderingen hebben zicht gegeven op subjectieve beleevingswerelden die het handelen sturen. Ze zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de rol van gefixeerde overtuigingen en interactiepatronen in het moeizame verloop van veranderprocessen.

Organisatiekundige inzichten spelen vooral in het begin van de studie een rol. Reflectie op de bijdrage van deze verklaringen, hoe ze mijn denken beïnvloeden en allerlei nieuwe vraagstukken die er door worden opgeroepen, zorgen voor twijfel en zorgen er voor dat veranderkundige en sociaal interpretatieve inzichten een groter wordend aandeel in gaan nemen. Reflectief handelingsonderzoek heeft in deze studie bijgedragen aan reflectie op mijn eigen werkelijkheidsdefinities. Interactie met anderen in de praktijk en de wetenschap is daarbij behulpzaam geweest. Dat heeft geresulteerd in een drievoudig perspectief dat in elk van de onderdelen van de studie tot uiting komt: de werkelijkheidsbeelden, de gehanteerde theorie, het perspectief op organiseren en veranderen, het onderzoeksperspectief en het perspectief op interventie (zie Tabel 11.6)

**Tabel 11.6:** Drie perspectieven in de studie

	<b>Perspectief I</b>	<b>Perspectief II</b>	<b>Perspectief III</b>
<b>Werkelijkheidsbeeld</b>	Objectief werkelijkheidsbeeld	Subjectief werkelijkheidsbeeld	Intersubjectief werkelijkheidsbeeld
<b>Theoretisch perspectief</b>	Organisatiekundig perspectief	Veranderkundig perspectief	Sociaal interpretatief perspectief
<b>Perspectief op organiseren</b>	Positioneel organiseren	Transactioneel organiseren	Transformationeel organiseren
<b>Perspectief op veranderen</b>	Planmatig en vanuit macht veranderen	Interactief veranderen	Lerend vernieuwen, dialoog
<b>Perspectief op onderzoeken</b>	Klassiek onderzoeksperspectief	Participatief onderzoeksperspectief	Reflectief onderzoeksperspectief
<b>Onderzoeksbenadering</b>	Expertbenadering	Onderzoek als leerhulpmiddel	Interactieve onderzoeksbenadering
<b>Perspectief op interveniëren</b>	Veranderen van patronen middels overtuigen en sturen	Veranderen van patronen middels begeleiden en ondersteunen	Creëren van een context voor interactie en leren

Combinaties van benaderingen hebben laten zien hoe elk van de perspectieven een bijdrage levert aan processen van organiseren en veranderen. Ik heb met meervoudige onderzoeksmethodieken en analysetechnieken gewerkt om vraagstukken in veranderprocessen op een solide wijze zichtbaar te maken en te komen tot robuuste onderzoeksbevindingen en inzichten. Ingegeven door tussentijdse reflectie op theorie, methoden en onderzoeksbevindingen bleken vragenlijsten en interviews vooral *espoused theories* op te leveren. Gebruik van deze methoden om daadwerkelijk handelen te achterhalen is weinig zinvol. Narratievenanalyse en *causal loop diagramming* bleken het werkelijke handelen zichtbaar te kunnen maken, inzicht te geven in het handelen in interactie en behulpzaam te zijn om *redenaties* achter handelen te achterhalen. De studie wordt, met andere woorden, gekenmerkt door gebruik van methodologieën vanuit verschillende wetenschapsparadigma's (Weaver & Gioia, 1994; Schultz, 1996). Gezien de complexiteit van vraagstukken in vastgelopen veranderprocessen lijken entitatieve verklaringen en enkelvoudige onderzoeksmethodieken niet zinvol. Een meervoudig perspectief en onderkenning van multipelen verklaringen draagt bij aan werkelijk begrip van het moeizame verloop van veranderprocessen. Mijn uitgangspunt in dit proefschrift is dat onderzoeken een kwestie is van onderkennen van verschillen tussen paradigma's, maar ook van onderlinge afhankelijkheden, afwegen, kiezen, zichtbaar maken van spanningen tussen inzichten vanuit verschillende paradigma's en reflecteren op de relatie tussen uitkomsten en gehanteerde paradigma's. In mijn perspectief draagt een dergelijke benadering bij aan beter inzicht in de complexiteit van vraagstukken rond organiseren en veranderen door verschillende wereldbeelden en spanningen daartussen zichtbaar te maken (vgl. Schultz, 1996; Lewis & Grimes, 1999).

Het werken met verschillende (combinaties van) onderzoeksmethoden en databronnen wordt ook wel triangulatie genoemd (Denzin, 1970; Lincoln & Guba, 1985; Silverman, 1993). Ik heb op acht verschillende manieren gewerkt met combinaties van onderzoeksmethoden en databronnen:

1. Binnen kwantitatieve methoden zijn methoden gecombineerd doordat een groot

deel van de in deze studie gebruikte vragenlijst 'effectief veranderen' (Bennebroek Gravenhorst, 2002a) is gebaseerd op literatuur en interviews met praktijkbeoefenaren. Analyses zijn gebaseerd op een omvangrijke dataset bestaande uit meer dan 3000 respondenten. Daarin zijn verschillende perspectieven en verschillende sectoren, met verschillende problematieken, vertegenwoordigd.

2. Binnen kwantitatieve methoden is gebruik gemaakt van verschillende analysemethoden die vergelijkbare resultaten opgeleverd hebben. Clusteranalyse en categorische principale componentenanalyse leverden beide patronen op van veranderende organisaties die unieke posities innemen op twee dimensies. Bespreken van de bevindingen met collega's en praktijkbeoefenaren leidde tot herkenning en bevestigde de bruikbaarheid van deze patronen. Collegiale toetsing heeft daarnaast bijgedragen aan de interpretatie van patronen en het leggen van relaties tussen patronen, strategieën en contextkenmerken.
3. Binnen kwantitatieve methoden zijn verschillende methoden van interpretatie en observatie gecombineerd door patronen te bespreken met praktijkbeoefenaren en collega's, te komen tot herkenning en patronen gezamenlijk te interpreteren.
4. Binnen kwalitatieve methoden zijn verschillende methoden van interpretatie en observatie gecombineerd door patronen te bespreken met collega's en praktijkbeoefenaren.
5. Binnen kwalitatieve methoden is in databronnen gevarieerd door multiële case studies op te nemen.
6. Binnen kwalitatieve methoden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden die vergelijkbare inzichten hebben opgeleverd. Er is gebruik gemaakt van documentenanalyse, interviews, workshops en terugkoppelingssessies, narratievenanalyses en analyse van circulaire interactiepatronen. Ook is er een dagboek bijhouden met observaties en reflecties en zijn opvallende observaties tijdens de case studies besproken met collega's. Er is niet alleen gekeken naar overeenstemming maar ook naar afwijkingen van observatie en verschil.
7. Binnen gespreksanalysemethoden zijn methoden gecombineerd door de toepassing van narratievenanalyse, deconstructietechnieken en *causal loop diagramming*.
8. In de gehele studie is in databronnen gevarieerd door multiële kwalitatieve en kwantitatieve databronnen als uitgangspunt voor onderzoek te hanteren, zoals data uit vragenlijsten en bevindingen uit grootschalig surveyonderzoek, documenten en verslagen, interviews, observaties en gesprekken tussen betrokkenen.

Onderzoek en analyse vanuit verschillende wetenschapsparadigma's en onderzoeksmethodologische benaderingen heeft zicht gegeven op dezelfde vraagstukken vanuit verschillende perspectieven. Dit hanteren van verschillende gezichtspunten leverde inzichten op die elkaar aanvullen en versterken. Samen beslaan ze de gehele cyclus van Figuur 11.5:

Grootschalig *surveyonderzoek* gaf inzicht in het verloop van veranderprocessen in organisaties uit verschillende sectoren. Het heeft bijgedragen aan inzicht in zowel organisatiekundige als veranderkundige inzichten. Het heeft zicht gegeven op de context van organiseren en veranderen en in het belang van deze context. Organisatiekenmerken zoals structuren en culturen werden zichtbaar. Ook proceskenmerken en keuzes van verandermanagers voor een specifieke veranderaanpak zijn zichtbaar geworden. Het relateren van deze inzichten aan elkaar leverde zicht op in de relatie tussen context, aanpak en strategie. Ook werd de samenhang met uitkomstverwachting, de verwachte



kans van slagen en de steun en inzet van organisatieleden voor veranderingen inzichtelijk. Ten slotte hebben de survey bevindingen inzicht opgeleverd in perspectiefverschillen op veranderaanpak, veranderstrategie en verandercontext. Daarmee boden ze een ingang voor nader onderzoek vanuit een sociaal interpretatief perspectief.

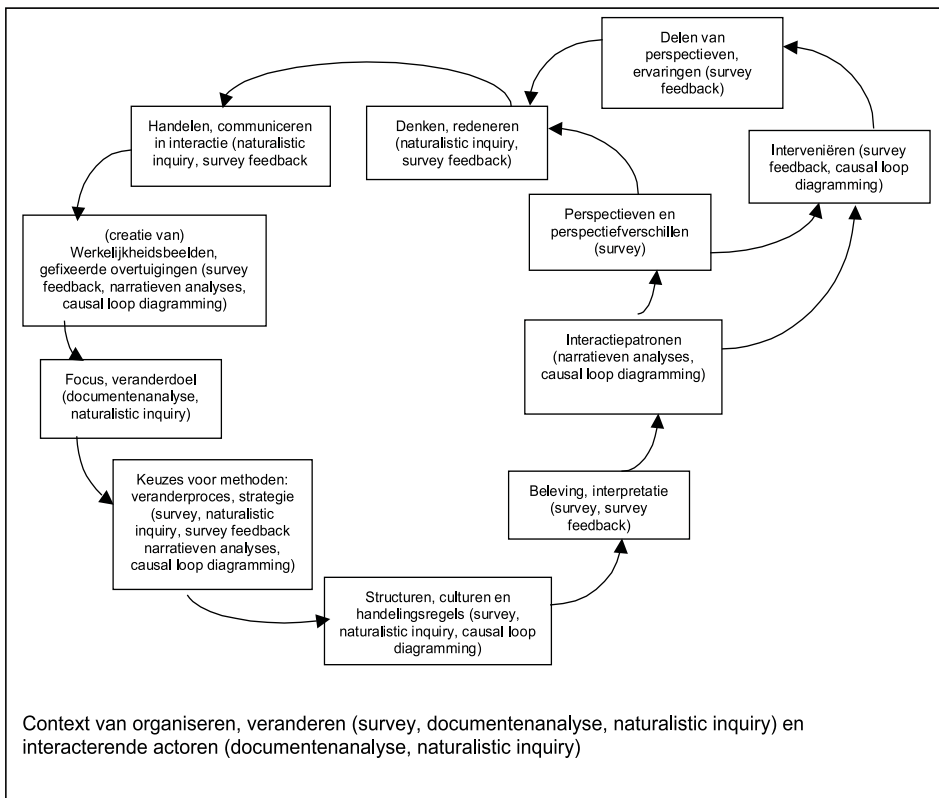
*Documentenanalyse* bood eveneens inzicht in de verandercontext. Daarnaast bood het inzicht in de doelstellingen en aanpak van veranderprocessen. Zichtbaar werd ook wie er speler was in veranderprocessen, wie er gevolgen ondervond en welke overwegingen en beslissingen werden genomen. Documentenanalyse liet zien welke actoren binnen de context van organiseren en veranderen een rol spelen en welke focus en methoden daarbij werden gekozen (vgl. Figuur 6.3).

De geanalyseerde inzichten uit de survey data en de documenten analyses hebben als achtergrondkennis gediend voor case studies. Ze vormen een achtergrond voor mijn manier van kijken en mijn interpretatie van situaties. Ik heb gewerkt met meerdere methoden: *interviews*, *observaties*, *vragenlijsten* en *reflectief handelingsonderzoek*. Ze hebben inzicht gegeven in de context van organiseren, de focus en methoden en het denken, handelen en communiceren in interactie. Ze reflecteren en ondersteunen veel van de bevindingen uit de survey. Tegelijkertijd leveren ze een verdieping van inzichten op, doordat ze zicht geven op de achterliggende processen in veranderende organisaties. Door de combinatie van onderzoeksmethoden wordt het mogelijk om zichtbaar te maken hoe nieuwe structuur en nieuwe handelingsregels ontstaan uit veranderaanpakken en veranderprocessen en hoe mensen in organisaties daar op verschillende manieren naar kijken. Reflectief handelingsonderzoek biedt de mogelijkheid om ervaringen over deze inzichten uit te wisselen met mensen in de organisatie en vraagstukken te begrijpen en verklaren. Dit is een uitgangspunt voor het ontdekken van tekortkomingen in de bestaande theorie en om nieuwe verklaringen en nieuwe theorie te zoeken.

*Survey feedback* bleek een methodiek om actoren in veranderprocessen verhalen te laten vertellen over hun organisatie en het veranderproces. Het gaf daarmee direct inzicht in denken, handelen en communiceren in interactie. Het delen van ervaringen, achtergronden, kennis, gedachten en gevoelens gaf inzicht in subjectieve interpretaties van veranderprocessen en maakt inzichtelijk hoe daaruit keuzen werden gemaakt. Survey feedback droeg bij aan betekenisgeving aan het proces van veranderen, de vraagstukken daarin, in keuzen in het veranderproces en aan het creëren van nieuwe werkelijkheden. Survey feedback droeg daarnaast bij als interventiemethodiek. Ten slotte vormden verhalen tijdens terugkoppelingssessies en workshops het datamateriaal voor narratievenalyses.

Naturalistic inquiry, narratievenanalyse en *causal loop diagramming* hebben geholpen om interpretaties en werkelijkheidsbeelden bloot te leggen en het proces van creëren van werkelijkheden in kaart te brengen. Ze verschaften inzicht in die processen die normaal gesproken niet zichtbaar worden en daardoor voor gegeven worden aangenomen. Ze lieten zien welke hardnekkige belemmering dergelijke denk- en handelingswijzen kunnen vormen in veranderprocessen. Op deze manier werd het mogelijk om circulaire interactiepatronen en verschillende achterliggende fixaties in veranderprocessen te achterhalen en te begrijpen.

De combinatie van onderzoeksmethoden en paradigma's maakt het mogelijk om tegelijkertijd vanuit elk paradigma naar een vraagstuk te kijken, als over paradigma's heen de samenhang tussen inzichten te begrijpen (Figuur 11.4).



**Figuur 11.5:** Inzicht in processen door toepassing van meerdere methoden vanuit verschillende onderzoeksparadigma's

## 11.6 Reflectie en bedenkingen

Eerder in het proefschrift heb ik al enkele bedenkingen bij de studie aan de orde gesteld. Ik laat ze hier nog eens de revue passeren, laat zien hoe ik ze in het proefschrift heb ondervangen en stip ik enkele onbeantwoorde vraagstukken aan. Deze hebben me geïnspireerd tot het formuleren van boeiende nieuwe onderzoeksgedachten.

De inzichten uit dit proefschrift hebben laten zien dat veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties overwegend planmatig worden aangepakt en dat deze aanpak veelal wordt aangevuld met gebruik van machts- of interactieve veranderstrategieën. Mijn opmerking aan het eind van hoofdstuk 5 was of de oververtegenwoordiging van verandermanagers in de surveydataset wellicht heeft geleid tot een te rooskleurig beeld van veranderingen in Nederlandse organisaties. Tegelijkertijd lieten zowel de case studieresultaten als de surveyresultaten duidelijke perspectiefverschillen zien. Zo blijken medewerkers vooral een sceptisch of onduidelijk perspectief te hebben. Stafleden en middenkader-managers hanteren vooral een sceptisch en politiek perspectief. Directieleden en leden van het hoger management daarentegen hebben vooral een

innovatief perspectief. In hoofdstuk 5 heb ik de vraag gesteld of deze inzichten werkelijk een discrepantie tussen de espoused theory en de theory in use van het verandermanagement laten zien, of dat medewerkers gekenmerkt worden door een cynisch of sceptisch perspectief op veranderingen. Uit de case studies blijkt dat er inderdaad een discrepantie te vinden is tussen praat- en daadtheorieën van het management. De case studies bevestigen de inzichten uit de survey en onderschrijven de patronen die uit de surveydata naar voren komen. Ze laten bijvoorbeeld zien hoe doelen die het verandermanagement beoogt, zoals het realiseren van zelfsturing, conflicteren met de wijze waarop zij deze doelen proberen te bereiken, bijvoorbeeld door een sturende en planmatige aanpak.

Een ander punt betreft de samenhang uit de analyses tussen kenmerken van organisaties, veranderaanpakken en veranderstrategieën. In hoofdstuk 5 stelde ik de vraag of het hier werkelijke relaties betreft tussen verschillende, in principe als 'apart' te beschouwen kenmerken. De vragenlijst stelde immers relaties tussen kenmerken niet expliciet aan de orde. Het gaat in de analyses niet om enkele toevallige relaties tussen enkele variabelen. Veranderaanpak, sectoren, posities, lidmaatschap van het verandermanagement, succesverwachting en inzet voor veranderingen vertonen allemaal tegelijkertijd een begrijpelijke en logische samenhang. De case studies ondersteunen dit inzicht en maken nog explicieter duidelijk dat, bijvoorbeeld, verandercontext, aanpak en succesverwachting met elkaar samenhangen. Sector, veranderstrategie en veranderaanpak, steun en inzet voor veranderingen, positie en rol in veranderprocessen en de aard en doelen van veranderingen zijn alle tegelijk verklarende factoren voor moeizaam verloop van veranderprocessen. Geen van de verklaringen vormt dé hoofdverklaring voor het moeizame verloop van veranderprocessen, maar we hebben te maken met een geheel van complexe beelden en meervoudige verklaringen. Ze vormen alle tegelijk medeverklaringen van het moeizame verloop van veranderingen. Alle spelen ze tegelijkertijd een rol en beïnvloeden en versterken ze elkaar. We kunnen veranderingen pas begrijpen wanneer we alle factoren ook daadwerkelijk in hun onderlinge samenhang beschouwen. In mijn perspectief betekent dit dat ontkennen van complexiteit van veranderprocessen door het hanteren van entitatieve of aspectmatige verklaringen en eenvoudige modellen weinig zinvol is. Een van de opmerkingen die ik in hoofdstuk 5 heb gemaakt was dat het in de surveydata niet gaat om feitelijkheden, maar om veronderstellingen van organisatieleden over de organisatie, over veranderingen en de aanpak daarvan. In het derde deel van dit proefschrift heb ik laten zien hoe het handelen van actoren in veranderingsprocessen plaatsvindt op basis van dergelijke veronderstellingen. Het onderzoeken van veronderstellingen blijkt in plaats van een punt van kritiek veeleer een zinvolle manier om vraagstukken in veranderprocessen te onderzoeken en begrijpen. Juist overtuigingen bieden zicht op de aard van sociale vraagstukken. Organiseatieleden maken keuzes en handelen in veranderprocessen op basis van veronderstellingen en perspectieven. Daarom is het achterhalen van perspectieven, perspectiefverschillen en veronderstellingen over organiseren en veranderen zinvol.

Het proefschrift wordt gekenmerkt door een spanning tussen enerzijds het kenbaar pogen te maken van de werkelijkheid en anderzijds het onderschrijven en accepteren van verschillende werkelijkheden. Een vraag is 'wil ik inhoudelijke conclusies generaliseren, of juist kenmerkende en generieke processen en patronen zichtbaar maken?' Vooral het kwantitatieve deel kent een sterk inhoudelijke nadruk. Hier gaat het om

veel organisaties en is generaliseren van bevindingen goed te verdedigen. Mijn bedoeling was evenwel niet om een foto te maken van de werkelijkheid of om het bestaan van lokale werkelijkheden te ontkennen of deze buiten te sluiten. In mijn perspectief kunnen de typeringen uit het proefschrift worden gebruikt om betekenis te geven aan de werkelijkheid (Weick & Quinn, 2004; Van Ruler, 2004b). Overtuigingen en manieren van interacteren worden in de latere hoofdstukken van het proefschrift belangrijker. Circulaire interactiepatronen gebaseerd op zeven case studies kunnen vragen oproepen over de representativiteit van de bevindingen. Inhoudelijke bevindingen in de vorm van gefixeerde overtuigingen en circulaire interactiepatronen dienen hier om relaties te zoeken met processen en patronen en ze te ondersteunen. De veranderpatronen en circulaire interactiepatronen geven houvast en hebben effectiviteitswaarde voor de beroepsuitoefenaar als model ten behoeve van een werkelijkheid. Als toets op de inzichten en om de interpretatie te vergemakkelijken zijn de kwantitatieve resultaten en de interpretatie daarvan aan de orde geweest in verschillende leergroepen van deelnemers aan postdoctorale leergangen. Gefixeerde overtuigingen en circulaire interactiepatronen zijn besproken met enkele praktijkbeoefenaren die de patronen beweren te herkennen en hebben bijgedragen aan de interpretatie ervan. De relaties, patronen en processen die in dit proefschrift centraal staan, zijn herkenbaar in zowel het surveyonderzoek als in de case studies. Multiële methoden vanuit multiële paradigma's hebben bijgedragen aan inzicht in patronen en achterliggende motivaties achter het handelen van actoren in veranderprocessen, in perspectiefverschillen en in het denken en de redeneringen achter perspectieven en het resulterende handelen en aan een grotere validiteit. Interacties bleken tussen organisaties vergelijkbaar en interactiepatronen werden in verschillende contexten tegelijkertijd zichtbaar. De fixaties en interactiepatronen hebben daarmee een generieke waarde.

De vraag is hoe bruikbaar vragenlijsten werkelijk zijn om interactie en reflectie op fixaties en interactiepatronen te helpen stimuleren. Ook methodieken als configuratiemanagement en *group model building* kunnen bijdragen aan het bij elkaar brengen van groepen mensen, zodat interactie en reflectie mogelijk worden. Wel bieden vragenlijsten een voor opdrachtgevers herkenbare en acceptabele methodiek die aansluit bij het denken. Voor de consultant die te maken heeft met een opdrachtgever die een snelle en niet al te ingewikkelde oplossing zoekt voor zijn of haar probleem maken de inzichten uit deze studie het er op het eerste gezicht wellicht niet gemakkelijker op. De consultant komt waarschijnlijk niet binnen met een verhaal over complexe problematiek en doorgaande interactie. De besproken adviezen sluiten waarschijnlijk niet aan bij de dominante denkwijze. Reflectie op het eigen denken en handelen en leren zijn niet af te dwingen. Voorzichtig en stapsgewijs handelen en starten met survey feedback als leerhulpmiddel kan dan bijdragen aan het creëren van ruimte voor interactie tussen betrokken actoren. Daarna kan een onderzoeksgroep pogen om het aantal betrokkenen te vergroten vanuit de gedachte meer werkelijkheidsbeelden binnen te laten. Deze gedachten roepen boeiende nieuwe onderzoeksvragen op over de toepassing van interactieve onderzoeksvormen en interventiemethodieken in stagnerende interactieprocessen.

Een vraagstuk blijft desondanks de mate waarin het onderzoek in dit proefschrift als interactief proces heeft plaatsgevonden. In een aantal case organisaties was onderzoek een volstrekt interactief gestuurd proces en vond gezamenlijke reflectie op het denken en handelen in veranderingen plaats tijdens verschillende bijeenkomsten. In

andere case studies daarentegen was mijn eigen reflectie op het proces aanleiding tot een keuze voor andere methoden en methodieken. Meer aandacht voor intersubjectieve reflectie had wellicht kunnen bijdragen aan het doen van 'andere dingen'. Interactief analyseren, creëren van *causal loop diagrammen* en meer gezamenlijke reflectie op actie in actie zou beter aansluiten bij de uitgangspunten van de studie en had kunnen leiden tot een hogere validiteit. Tegelijkertijd waren enkele van de doelen van dit proefschrift het ontwikkelen van methodische inzichten die kunnen bijdragen aan daadwerkelijke verbetering van veranderingsprocessen en het komen tot methoden om reflectief leren als hulpmiddel te gebruiken voor succesvolle verandering. In het proefschrift heb ik het ontwikkelproces beschreven dat ik heb doorlopen om aan deze doelstellingen te beantwoorden. Ik heb de reflecties, leerervaringen en tussentijdse veranderingen in de onderzoeks- en reflectiemethodiek beschreven. Ik heb de uitkomsten van verschillende toepassingen aan de orde gesteld en ben gekomen tot adviezen voor interactieve vormen van reflectief handelingsonderzoek. Deze vormen het uitgangspunt voor nieuwe onderzoeksvragen die in de laatste paragraaf van het proefschrift worden beschreven.

Een vraagstuk is ten slotte de spanning in het proefschrift tussen sturen en niet-sturen, interveniëren en zelforganiseren. Deze spanning loopt als een rode draad door het proefschrift en lijkt in eerste instantie strijdig met de interactieve uitgangspunten van de studie. Hij hangt echter samen met de toepassing van meerdere paradigma's waardoor dit proefschrift wordt gekenmerkt. De achterliggende gedachte van het zoeken naar interventiemogelijkheden lijkt dat het denken en handelen van 'anderen' verandering frustreert en veranderd zou moeten worden. Tegelijkertijd geldt dat de reflectief handelingsonderzoeker deel uitmaakt van het proces van onderzoeken, gezamenlijk reflecteren en veranderen en daarmee ook van het probleem. De reflectief handelingsonderzoeker is niet objectief en staat niet buiten de context, maar maakt daarvan deel uit. Eerder al heb ik mijn eigen ontwikkeling in het werken met de methodiek van survey feedback en reflectief handelingsonderzoek beschreven. Mijn bedoeling met deze studie was om moeizaam veranderen te begrijpen, na te denken over andere manieren van handelen van alle betrokkenen en mijn eigen leerproces als reflectief handelingsonderzoeker daarin weer te geven.

## 11.7 Gedachten voor verder onderzoek

In deze afsluitende paragraaf wil ik enkele gedachten voor verder onderzoek uitwerken. De in dit hoofdstuk beschreven inzichten laten op enkele vlakken vraagstukken open en daarmee ruimte voor nieuw onderzoek.

Een kanttekening bij deze studie was dat reflectief handelingsonderzoek meer een subjectief en interpretatief proces was, dan daadwerkelijk interactief onderzoeken. Daarnaast raakt de theorie en raken de opgedane inzichten en geformuleerde uitgangspunten sociaal constructionistische theorieën, maar maak ik daarvan niet expliciet gebruik. Een eerste boeiende gedachte voor verder onderzoek is daarom: Hoe kan worden gekomen tot werkelijk interactief reflectief handelingsonderzoek, waarin onderzoekers en organisatieleden samen onderzoeken, interpreteren en reflecteren in hun acties. Constructionistische theoretische en methodische invalshoeken kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Een tweede boeiende vraag betreft het toepassingsgebied van deze studie. Op welke wijze is de theoretische benadering van deze studie bruikbaar in complexe multi-actor omgevingen met een complexe problematiek waarin veel verschillende stakeholders

betrokken zijn en met elkaar interacteren? Mij boeien de processen en interacties die zich afspelen tussen groepen en personen en de vraagstukken die in die interacties worden gecreëerd. Inzichten uit deze studie leren me dat vraagstukken rond verandering en vernieuwing zich vaak niet tot een enkele organisatie beperken, maar organisatie-overstijgend zijn en dat verschillende belanghebbenden binnen en buiten organisaties invloed hebben op het proces van veranderen en de resultaten. Een onderzoeksaanpak die zich uitsluitend richt op direct betrokkenen binnen werksystemen draagt niet altijd bij aan het oplossen van complexe problematiek. Ik ben daarom vooral geïnteresseerd in complexe multi-actor omgevingen met een complexe problematiek waarin veel verschillende belanghebbenden betrokken zijn en met elkaar interacteren. Daarbij lijkt het me zinvol verder te kijken dan de mensen in een organisatie en haar directe omgeving. Juist bij maatschappelijke vraagstukken is er sprake van netwerken van belangen en personen die vanuit verschillende perspectieven betrokken zijn in maatschappelijk debat. De publieke sector kent meer complexiteit, meer belanghebbenden, meer conflicterende belangen en een groot maatschappelijk belang. Het gaat hier om onduidelijke vraagstukken die lastig te hanteren zijn (vgl. Hajer, 2000). Juist daarom vind ik deze vraagstukken uitermate boeiend en intrigeert mij de vraag of interactieve methodieken kunnen helpen om deze complexiteit te begrijpen. Ik denk dan aan 'multi-actor, multi-method, multi-level, multi-facet' benaderingen zoals die in de bestuurskunde, de veranderkunde, communicatiewetenschap en vanuit sociaal interpretatieve theorieën worden gehanteerd. Voorbeelden zijn vraagstukken rond vernieuwing bij de politie en integrale veiligheid. Daarin interacteren politiek, justitie, politie, gemeenten, sociale dienst, maatschappelijk werk en actoren zoals wooncorporaties en horecabedrijven, maar ook burgers. Een ander voorbeeld is verbetering en vernieuwing in de zorgsector. Daarin zijn onder meer politiek, medisch specialisten, huisartsen, actoren werkzaam in zorg en verpleging, ziektekosten verzekeraars, patiënten en patiëntenorganisaties betrokken, bijvoorbeeld in recente initiatieven tot het opzetten van zorgketens. Ook vernieuwing in het onderwijs en in de wetenschap, waarbij centrale overheid, scholen, hogescholen, universiteiten, studenten en studentenorganisaties, werkgevers en werkgeversorganisaties een rol spelen, vind ik boeiend.

Direct in verband hiermee staat de derde gedachte voor verder onderzoek: op welke wijze zijn interactieve onderzoeksmethodieken bruikbaar buiten de organisationele context in complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze studie heeft laten zien dat het in verandervraagstukken gaat om processen en interacties. Die spelen zich af tussen groepen mensen. Het zou daarbij niet uit moeten maken of processen en interacties zich nu binnen een organisatiecontext afspelen of tussen belanghebbenden die zijn verwickeld in maatschappelijk debat. Het gaat hier om weerbarstige vraagstukken die soms ongrijpbaar lijken. Methodisch vind ik daarom de vraag boeiend hoe naturalistic inquiry (Erlanson et. al, 1993) met behulp van interactieve onderzoeksmethodieken, zoals reflectief handelingsonderzoek (Boonstra, 2004), interactieve survey feedback (Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Schuiling, 2001), group model building (Vennix, 1998; Rouwette, 2003) en simulatiespel (Geurts, 1981; Van der Meer, 1983; De Caluwé, 1997) bruikbaar kunnen zijn in diagnose en begrip van vraagstukken in interactieprocessen. De vraag hierbij is in welke contexten ze hanteerbaar zijn en hoe deze interventiemogelijkheden een context kunnen bieden waarin leren en reflecteren op vraagstukken, opvattingen en interacties mogelijk wordt.

De vraag naar de toepasbaarheid van interactieve onderzoeksmethodieken bieden

een ingang voor verder onderzoek naar interventieperspectieven. Boeiende vragen zijn hoe interventiemethoden en -methodieken bruikbaar zijn om vraagstukken in organiseren en veranderen op te lossen en hoe op betekenisvolle wijze met interactieve interventiebenaderingen gewerkt kan worden. Interessant is ook de vraag hoe methodieken als group model building en interactief reflectief handelingsonderzoek kunnen bijdragen als interventieperspectief, binnen welke contexten ze hanteerbaar zijn en hoe ze ingevuld kunnen worden.

Ten slotte is een laatste gedachte voor nader onderzoek geïnspireerd op de rol van onderwijs en wetenschap in praktijkvraagstukken in organisaties. De wetenschap neemt geen positie aan de zijlijn in als het gaat om moeizaam verloop van veranderprocessen. Verandermanagers laten zich inspireren door wetenschappelijk onderzoek en theorievorming en zijn binnen een wetenschappelijke context opgeleid. Tegelijkertijd blijken veranderprocessen binnen onderzoeks- en onderwijsinstellingen moeizaam te verlopen en worden ze gekenmerkt door een gebrek aan aandacht voor interactie. Spannend vind ik de vraag hoe wetenschapsopvattingen die door en tussen wetenschappers en praktijkbeoefenaars worden gedeeld, samenhangen met opvattingen onder en handelen van praktijkbeoefenaren. Een voorbeeld kan zijn managementopvattingen en keuzen voor een veranderaanpak en de relatie daarvan met het verloop van veranderprocessen. Een tweede boeiende vraag in deze context is hoe reflectie en debat tussen verschillende betrokken actorgroepen kan bijdragen aan vernieuwing in het onderwijs en in de wetenschap.

Terugkijkend op dit onderzoek blijkt dat veranderen een weerbarstig proces is dat wordt gekenmerkt door een veelheid aan belemmerende factoren. De inzichten uit deze studie onderschrijven niet de bewering dat er in veranderingsprocessen meer aandacht is voor verregaande delegatie en decentralisatie met behoud van centrale cohesie (Buelens, 2000; Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2004). Integendeel: veranderprocessen zijn ingebed in standaard manieren van handelen van verandermanagers en in ingesleten interactiepatronen tussen managers en medewerkers in organisaties. Deze patronen hangen samen met manieren van denken van verandermanagers over organiseren en veranderen en met opvattingen over betekenisgeving en menselijke motivatie. In dit proefschrift heb ik inzicht gegeven in deze samenhangen en heb ik laten zien hoe lastig het is om te reflecteren op het eigen denken en handelen. Tegelijkertijd zijn er ook verschillende mogelijkheden aan de orde geweest om te komen tot reflectie op het denken en handelen en om in interactie te veranderen. Juist in een tijd waarin organisatorische en maatschappelijke vraagstukken omvangrijk zijn en ongrijpbaar lijken, bieden dergelijke alternatieven nieuwe perspectieven voor actoren in veranderprocessen.

## English summary



Organisational change tends to produce unsatisfactory results. Many authors state that the failure rate for management-implemented change processes is more than 70 per cent. Ever since change processes first became a subject of study in the social sciences, one of the questions has been why change processes are often so toilsome. Change managers are frequently in the dark as to why change processes fail and how change should be managed to attain the desired results. How can the change capacity of Dutch organisations be characterized? What are the most important barriers to change? How do groups within organisations vary in the way they perceive a change process? What change strategies do change managers use in realizing change initiatives? And what strategies are the most effective?

### Theoretical perspectives on barriers to organisational change

There are three theoretical perspectives that are frequently used in literature to explain difficulties in change processes (Table 1):

**Table 1:** barriers to change from three theoretical perspectives

Organisation science perspective	Change process and management perspective	Social interpretive perspective
Characteristics of organisations	Characteristics of change processes	Characteristics of interaction processes between stakeholders involved
Unclear organisation goals and strategy	Unclear change goals	Lack of interaction between stakeholders
Technology not supportive of change process or out of date	Difficulties in realizing the technological aspect of change	Lack of sharing different perspectives
Rigid structure	Lack of information about change	Lack of sharing possible futures
Culture & leadership unsupportive of or resistant to change efforts	Tensions between individuals and groups caused by change efforts	Stereotyping and development of assumptions about others
Lack of job satisfaction as an impediment to change motivation	Timing of change efforts too fast or unclear	Confirmation of beliefs about others and of choices in favour of certain change strategies and ways of interacting
Political relationships and self interests of individuals and groups	No attention to creating support for change among organisation members Change managers fail to manage process well Line managers fail to guide and direct employees properly in realisation of change	Lack of interaction between stakeholders as a result

These three perspectives provide different explanations as to why change processes often fail to be successful. Organisation science perspectives explain barriers to change by referring to the characteristics of organisations and people in organisations. Change process and change management perspectives, on the other hand, explain barriers

to change by looking at the way change managers handle and manage change. The explanations offered by social interpretive perspectives refer to interaction processes between actors involved in change processes and to reinforced beliefs about how to manage change and how to approach others for change to be successful. These three perspectives provide interesting and useful insights that can help us understand why change is a difficult process. In addition, they make it clear that the assumptions underlying theoretical explanations for failure to change are often worlds apart. Organisation science perspectives focus on 'tangible' structures and patterns that can be assessed and evaluated objectively, as well as managed and changed, and as such they reflect a so-called functionalistic approach. Change management and change process perspectives, on the other hand, are based on the assumption that failure is in the hands of the people that are actually involved in the process of change. They acknowledge that people within organisations have different outlooks and frames of reference: worldviews are subjective. Change management and change process perspectives, therefore, reflect a so-called interpretive approach. It is up to the change managers to get to know and understand the different frames of reference and to select the appropriate approach to change. Social interpretive perspectives are also aware that there are differences between people's frames of reference. They view these differences as the result of interaction processes between people who are part of groups. People create their own realities and worldviews and make sense of what is going on intersubjectively in communication processes within and between groups. In this process they create shared perspectives but also conflicting worldviews and fixated beliefs.

Although these theoretical perspectives provide interesting explanations, the question remains what role organisation and change management characteristics and differences in perspectives really play in change processes and how difficulties in organisational change processes can be understood. In this dissertation '*worlds of difference: how actors in organisations handle and create problems in change processes*', I study the reasons why second order change processes go awry and what can be done to improve the current state of affairs. The goal of second order change processes is to improve or change an organisation or parts of it, like its structure, culture and the behaviour of individuals in the organisation. They are radical changes representing a transition from a known starting point to a desired goal. Non-routine problems concerning the fit between an organisation and its environment are often at the basis of second order change processes. Because of the complexity characterizing these processes, it is not completely clear what problems exist, nor are solutions and the course of changes defined.

## Goals

The goals of this dissertation are of a scientific and methodological as well as a practical nature:

### Scientific objectives

Understanding the causes and contexts of stagnating and failing change processes and obtaining knowledge about ways to solve problems that occur with regard to change processes.

1. Discover theoretical explanations for failure to change and provide insight into explanations from organisation science, change management studies and social interpretive approaches to barriers to change.

2. Study patterns and configurations in the approaches to and contexts of change.
3. Study choices that change managers make in favour of specific change strategies.
4. Study perspectives and differences in perspective among actors in change processes with regard to change processes, strategies and contexts.
5. Study beliefs, assumptions and paradigms underlying the choices that actors in change processes make.
6. Study interaction patterns and differences in change processes
7. Identify and handle complex problems in change processes

### **Methodological objectives**

Apply and further develop applicable research methods and reflective action research into the course of change processes. Reflective action research is research through a continuous process of action, evaluation, and reflection on methods and theories, and on underlying assumptions, learning and the development of new action alternatives. Examine the usefulness of reflective action research to understand change processes.

1. Examine how survey feedback can be applied in stagnating change processes
2. Examine the applicability of reflective learning in stagnating change processes
3. Examine how narratives and causal loop diagrams can be used in reflective action research. Narratives are tales that describe situations and their consequences in specific situations. Causal loop diagrams in this dissertation are easily understandable patterns that reflect habitual ways of interacting.

### **Practical objectives**

Help improve the success of change processes by conducting research in the context of changing organisations.

1. Understand the often laborious course of change processes
2. Provide action alternatives that improve the development of change processes and the management of complex problems
3. Develop methodical insights that help improve the success of change processes

### **Methods**

I used several research methods, including literature study, survey research and case study research. The literature study provided insight into the barriers to change I described earlier. Survey research provided information about patterns and configurations, the change strategies that are selected by change managers and differences in perspective among actors in changing organisations. Case study research provided insight into change contexts, interaction patterns, underlying assumptions and differences in perspectives.

### **Survey**

For the survey I used a questionnaire that provided insight into (a) organisational characteristics, (b) change process characteristics, (c) change perception characteristics, and (d) change strategies (Table 1).

**Table I:** the questionnaire

ORGANISATIONAL CHARACTERISTICS	
Goals and strategy	Clarity of the organisational goals, agreement about these goals, external orientation of its strategy, and degree of flexibility to deal with market demands and developments outside the organisation.
Technology	Available technology, clarity regarding the use of supporting systems, and usefulness of information technology for work procedures.
Structure	The organisation of work and decision-making about operations in an organisation.
Culture and leadership	This scale refers to opportunities for innovation, people-oriented leadership, and cooperation within an organisation.
Work	Workload, quality of work, relationships with colleagues, and career perspectives in an organisation.
Political relations	The interests of individuals and departments or teams, the division of influence, and the degree of competition in an organisation.
CHANGE PROCESS CHARACTERISTICS	
Change course	Clarity about the change objectives, agreement about these objectives and an understanding of the change strategy.
Technology	Complexity of technological adjustments, capacity for implementation of adjustments, and available technological support to effectuate the change.
Information	Amount and clarity of information regarding the change process and how an organisation supplies this information.
Tension	Tensions between and within teams or departments of an organisation resulting from the change and pressure on the existing culture.
Timing	Phasing and pace of the change process, clarity of phases, time for each phase and time to adopt the change, and the speed of the decision-making process concerning the change.
Creating support	Support from top managers, opportunities people have to influence the course of the change process, involvement of departments (and Works Council) in change processes, coaching of employees, possibilities for sharing experiences.
Change management	The competence of the change managers, their visibility, their attention to conflicting interests, and communication between change managers and employees.
Line managers	The role of line managers in the change process, the way they deal with the change and the realisation of goals, and the interaction with and involvement of their subordinates during the change process.
CHANGE PERCEPTION	
Expected outcome	Expectations of employees regarding the development and outcomes of the change process.
Support for change	Perceived necessity for the change and the desire of people to actively contribute to the change process.

---

## CHANGE STRATEGY

---

Power strategy	Controlled, top-down approach: employees are not involved in problem diagnosis, have little influence in development of change propositions, management of change permits few possibilities for input from employees, top management does not pay attention to workers' opinions, and changes are being carried through despite objections from the workforce.
Systematic change strategy	Systematic and methodological approach to change: fixed goals, a model or design that serves as a starting point for a new situation, fixed procedures and methods to bring about change, fixed planning for phases within the process, time control and deadlines.
Negotiation strategy	Approach aimed at negotiation with regard to wishes and interests: Opposing interests are made visible and receive attention, wishes and interests are subject to negotiation, problems with changes are open to discussion, there is consultation and discussion about changes between departments.
Programmatic change strategy	Incremental, iterative approach: approach is adapted to the course of change, to employees' work obligations and to the organisation's capacity for change and people in the organisation, changes and approaches to change are being evaluated and adjusted in the course of the process and the approach offers employees the opportunity to learn how to manage change themselves.
Dialogue	Interactive approach: the ideas and opinions among employees about change are the primary starting point in formulating change proposals, changes and approaches to change are developed together, different ideas and opinions are shared.

---

We collected the survey data from participants of three Dutch management-training institutes providing postgraduate change management courses for consultants and change managers. All the people who took part in these courses completed the questionnaire and were asked to distribute four copies within their organisation, both among actors involved in change management and among actors who were not, and about evenly among top- and line managers, staff members and employees. We thus collected five questionnaires per organisation. In all 3,054 respondents from 600 Dutch organisations took part in the survey. In addition to organisational characteristics, change processes, change perceptions and change strategies, the questionnaire addressed context factors. Table 2 provides an overview of the methods I used to analyse the survey data.

**Table 2:** methods of analysis survey research

---

GOAL	METHOD
1. Patterns	Categorical principal component analysis
2. Configurations	Hierarchical cluster analysis Non-hierarchical cluster analysis
3. Change strategy per configuration	Multivariate analysis of variance
4. Differences in perspectives	Pearson's Chi-square
5. Change effectiveness	Univariate analysis of variance

---

## Naturalistic inquiry

Naturalistic inquiry served as the basis for the qualitative research in seven case studies. It provided insight into change contexts, interaction patterns, underlying assumptions and differences in perspective. Interactive research with people in organisations and personal diaries with notes of doubts and remarkable events provided insight into change contexts and contributed to the reflection on problems in change processes as well as the research process and methods. Analysing documents, interviews, surveys and survey feedback in interactive meetings also served as a test and deeper analysis of the survey results. In addition, they provided insight into the context of change and made it possible to study the interaction patterns between actors in changing organisations. They served as an application of reflective action research, and the insights they provided contributed to solving problems in change processes as well. Conversations in interactive meetings provided data for narrative analysis and causal loop diagramming (Table 3).

**Table 3:** methods of analysis naturalistic inquiry

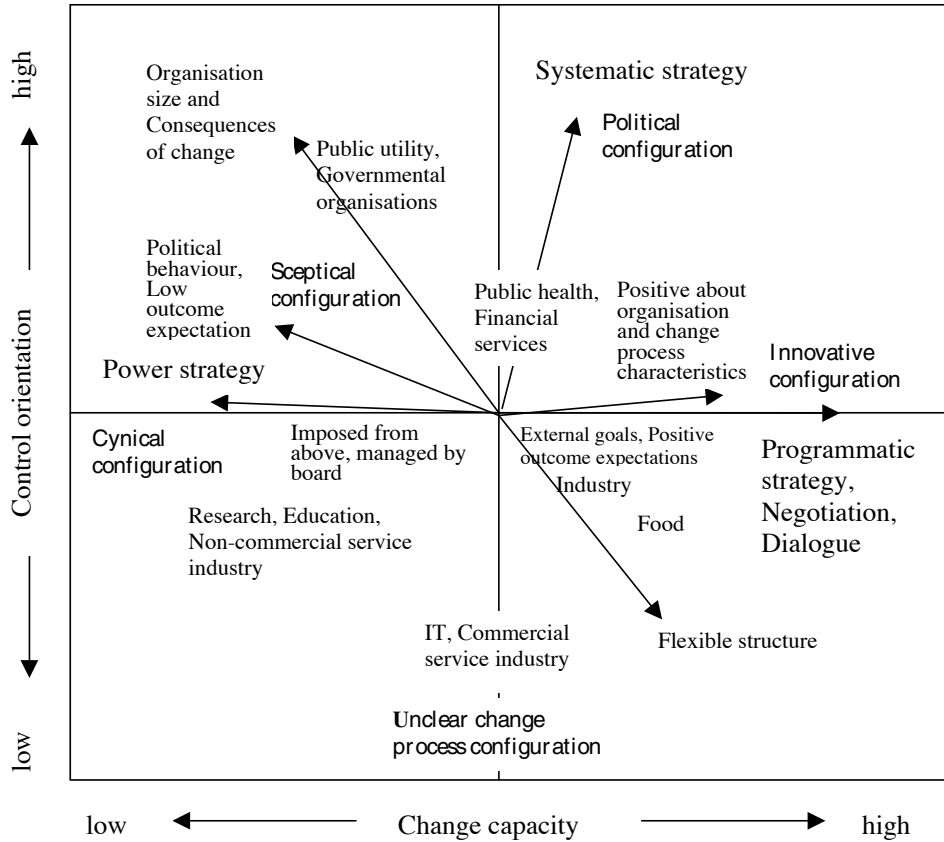
GOAL	METHOD
1. Change context	Document analysis Conversations and interviews Survey Interactive research methods Research diaries
2. Differences in perspectives	Survey and survey feedback
3. Reasoning and assumptions	Narrative analysis Deconstruction
4. Interaction patterns and differences	Grounded theory Causal loop diagramming

## Patterns and configurations in changing organisations

CATPCA provided insight into the patterns in changing organisations by displaying the relationships between configurations, change strategies and organisational characteristics. The analyses revealed two dimensions, the first of which is ‘change capacity’ (Figure 2), which provides the largest contribution to the explained variance. Characteristics of organisations, characteristics of change processes and perceptions of change have strong loadings on this dimension. Also, expected outcome, and support for change have strong loadings on the first dimension. This means that positive evaluations of characteristics of organisations, characteristics of change processes, and perceptions of change coincide with a positively evaluated change capacity. Also, interactive change strategies such as dialogue, programmatic change and negotiation coincide with a high change capacity.

The second dimension is ‘control orientation’. Variables that strongly coincide with a high control orientation are a rigid structure, a high level of political behaviour and change-related tensions. Also, organisations where a large number of employees experience the consequences of change in their jobs appear to coincide with a large degree of

control. Additionally, the sector and the job description of the respondent coincide with the perceived degree of control orientation: there is a higher tendency to control in governmental organisations and among staff members. It is less common s in the profit sector and among younger members of an organisation. Finally, a systematic change strategy appeared to coincide strongly with high control orientation.



**Figure 1:** Patterns in changing organisations

### Change strategies

The survey results indicate that change capacity coincides with change strategies (Figure 1). Negotiation, dialogue and programmatic change strategy, and some systematic change approaches are used in organisations that are characterized by a high capacity for change. People in these organisations are positive about the change process and the management of change. The expected outcome and support for change are high. In organisations with a limited change capacity and high control orientation, a systematic approach to change processes is adopted. Power is sometimes used, and there may be some attention to programmatic change and negotiation. Organisations with a moder-

ate to restricted change capacity and a low control orientation are characterized by an absence of systematic approaches to change. In organisations that characterized by a low capacity for change, managers deal with change using power strategies. People in these organisations have negative perspectives on the change process and change management. The expected outcome and support for change are low.

These results indicate that there is a relationship between change strategies and change capacity. In organisations where change managers choose interactive strategies like dialogue, programmatic change and negotiation, change capacity is high. In cases where interactive change strategies are combined with systematic strategies, there is a correlation with a reasonably high change capacity. However, when change is implemented in a non-systematic manner, the members of an organisation find the change capacity limited. When interactive change strategies, such as dialogue, negotiation and programmatic change are absent and power strategies are used, change capacity is very low.

### **Organisational and context characteristics**

The survey results also indicate that change capacity and strategy coincide with organisational and context characteristics (Figure 1). A high change capacity and interactive change strategies can be found in relatively small organisations that have a reasonably flexible structure and moderate to low control orientation. The organisational structure is smooth and flexible and interrelations are not characterized by political behaviour. Change processes in these cases are often relatively small-scale. A limited change capacity and a systematic change approach can be found in large organisations characterized by a rigid structure, political behaviour, competition and tensions. Change processes here are often large-scale and have far-reaching consequences for the employees. A restricted change capacity, limited use of systematic change strategies and some negotiation can be found in relatively small organisations where there is a flexible structure and no political behaviour. Change processes are small-scale and do not cause tensions among the members of an organisation. When change capacity is low and power strategies are used to manage change, changes are frequently imposed from above. These processes are often large-scale and occur in large organisations. Control orientation is moderate, but obstacles to change can be identified both in the organisational characteristics and in the process of changing. Organisational characteristics are frequently evaluated negatively. Outcome expectation is low and there is relatively little support for change.

### **Sector**

Finally, there appears to be a relationship between change capacity, change strategy and organisational characteristics, and the sector in which an organisation operates. In large non-profit organisations that employ highly educated professionals, such as universities, research and non-commercial service organisations, power strategies are used relatively frequently to 'implement' changes. According to members of these types of organisations, there is little room for dialogue, negotiation and programmatic change, and there is a frequent use of power strategies. This correlates with a very low change capacity.

Large bureaucratic organisations in public utility and government, financial service organisations and larger healthcare institutions are characterised by a hierarchical

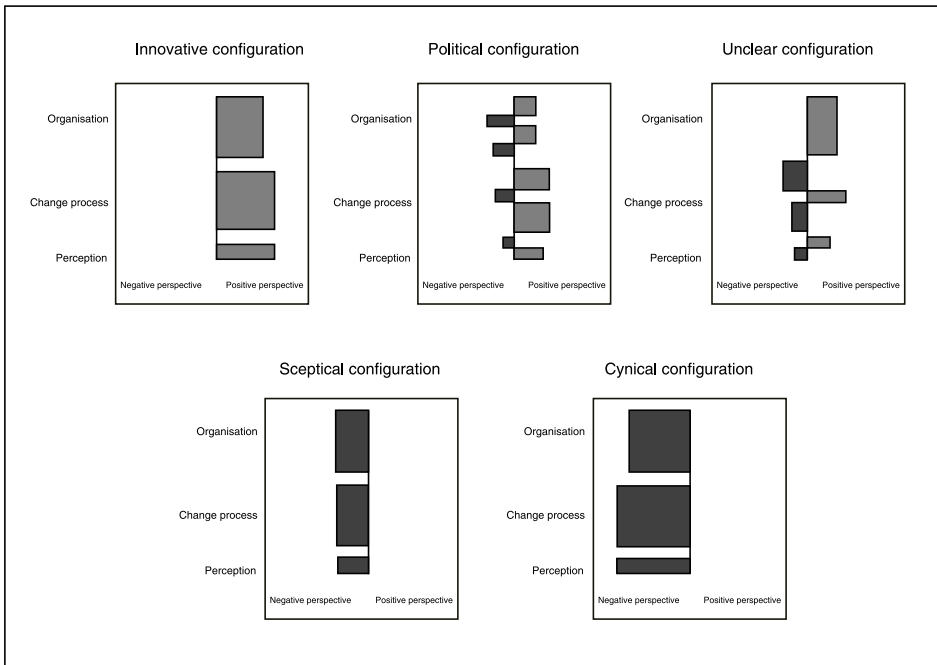


structure, division of tasks and a systematic change strategy. In these organisations change involves a great deal of political behaviour. Changes cause friction among the members of organisations and between groups and departments, and consequently outcome expectations are low. Control orientation in these organisations is moderate to high.

Changes are frequently imposed from above and implemented from the top down. These change processes are often extensive in scope and are often characterized by powerful steering by top management. However, in some of these organisations there is some attention to dialogue, programmatic change and negotiation. When systematic change strategies are combined with power strategies, organisation members perceive the change capacity as low. When systematic change strategies are combined with interactive strategies, organisation members perceive the change capacity as limited. However, according to the participants in our survey, the course of change is however relatively clear. Information about the goals and process is provided, and change management pays attention to creating commitment for the change process. Moreover, change management has more of a managing role as compared to other organisations. In smaller organisations in the profit sector, people have more positive opinions about their organisation's change capacity. There is more attention to differences in perspective and goals are more often externally oriented. Profit organisations use mainly interactive change strategies, combined with some systematic approaches. Organisation members have more positive experiences with the impact of change; they have higher outcome expectations and support changes compared to organisations in the non-profit sector and governmental organisations. When there is no control orientation and changes are carried out in a non-systematic manner, the members of organisations view their organisation's change capacity as limited.

### **Five configurations**

Five specific configurations representing specific positions on the two dimensions can be found in the data. These five configurations are graphically displayed in Figure 2. The graphs represent the opinions of the members of an organisation about the state of affairs in their organisations, about the change process and about their perception on change. Bars pointing to the left represent negative evaluations; bars pointing to the right represent positive evaluations. The five configurations are the innovative configuration, the sceptical configuration, the cynical configuration, the political configuration, and the configuration with an unclear change process.



**Figure 2:** Five configurations

### Innovative configuration

In the innovative configuration, respondents have a positive attitude both toward the state of affairs in the organisation and toward the aspects of the change process (Figure 2). Almost 21% of all respondents belong to this configuration, which is characterized by a clear organisational strategy and a smooth structure. Procedures and rules are not too strict, but not entirely absent either. Innovative organisations have a pleasant culture, are characterized by good relationships between employees and management, and political behaviour is relatively absent. This positive context is reflected in the way in which change processes are managed. In the innovative configuration, change management pays much attention to the *process* of change. The direction in which the change will develop is clear, the changes do not cause friction, the timing of changes is correct and the changes are supported. The members of the organisation have confidence in change management and a positive view of their line managers' roles. They have high outcome expectations and support for change is high.

### Political configuration

In the political configuration, the organisational structure is characterized by rigid rules and regulations. Groups and individuals in the organisation mainly pursue their own interests, exercise power, and changing evokes tensions among organisation members. Of all respondents in the data, 25% experience change processes as politically charged. Although organisation members are moderately positive about aspects of the

change process, they have a low outcome expectation. They are nevertheless prepared to contribute to the process, possibly based on the idea that 'if you do not participate, you lose'.

### **Unclear configuration**

In the unclear configuration, organisational characteristics are evaluated positively. Changes, on the other hand, are experienced as vague and not very transparent. Eighteen percent of all respondents fall into this category. Although the members of an organisation in this category are given little information with regard to the changes, there is little tension among them and their expected outcome is relatively high. However, it is possible that the changes do not affect them very much, as a result of which they may have no idea where and how they can contribute to the process.

### **Sceptical configuration**

In the sceptical configuration, organisation members have a negative perspective on both organisational characteristics and the change process. Almost 23% of respondents have a sceptical perspective. Organisation members are confronted with rigidity, rules, procedures and political behaviour, and the exercise of power is not uncommon. The goals are obscure. Changes cause tension between groups and individuals and are characterized by time pressure. Change management pays little attention to creating support for changes and organisation members do not have much faith in change management and line managers. The result is a negative outcome expectation and low support for change.

### **Cynical configuration**

In the cynical configuration, change management pays little attention to the process of change. Of all respondents, 13% have a cynical perspective. Both organisational characteristics and characteristics of the change process are perceived as barriers to a successful change process. Obscurity, rigidity, culture based on rules and procedures, political behaviour and conflicting interests characterize the organisation. People are unsure about what is happening, which causes them to feel tension and time pressure. Because no attempt is made to gain support for the change process in the organisation, people have little faith in change managers and in the role of line managers. Rigidity in context and process seem to coincide: rigidity in the organisation may be the main reason to initiate a change process, but at the same time it may obstruct change because of the impact it has on the choices that are made in the course of the process. The result of a rigid context and an awkwardly handled change process is a low outcome expectation and a lack of support for change.

Change strategies appear to coincide with configurations. When change managers choose interactive strategies such as dialogue, programmatic change and negotiation strategies, much more positive configurations can be found than when systematic and especially power strategies are chosen.

### **Five patterns in changing organisations**

Combining the insights described above, we found there exists a relationship between configurations and change strategy, with cynical configurations being managed using power strategies and displaying low change capacity, and innovative configurations

being managed using programmatic change strategies and dialogue, and displaying high change capacity. Cynical and sceptical configurations represent negative opinions about organisational characteristics, while innovative configurations represent positive opinions. Each configuration appears to represent a specific combination of change strategy and organisational characteristics that can be found in specific sectors. This results in five patterns representing a unique combination of characteristics (Table 4).

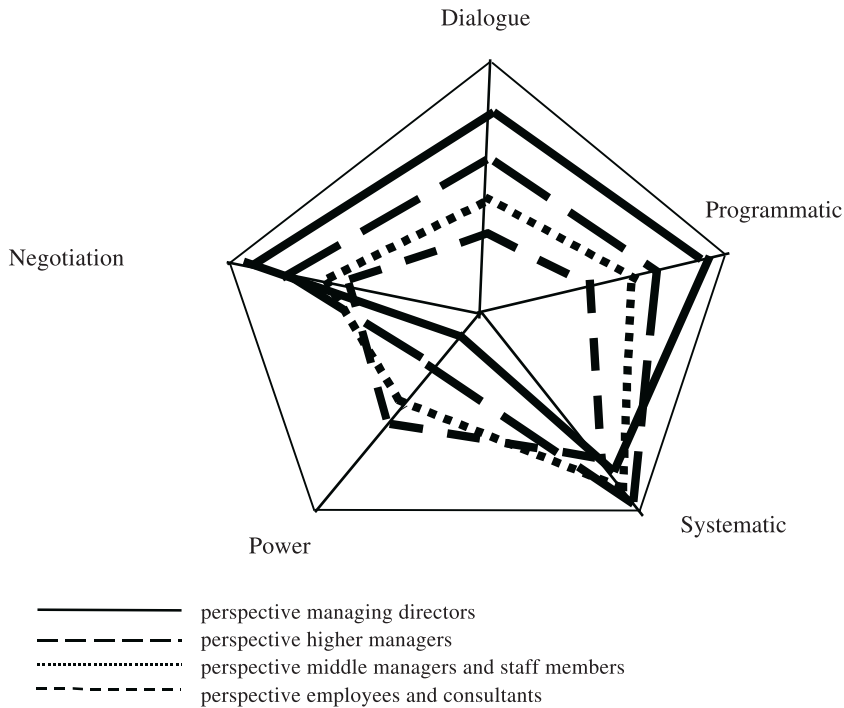
**Table 4:** Five patterns of organisational and change process characteristics

<b>Innovative configuration 21%</b>	<b>Political configuration 25%</b>	<b>Unclear change process configuration 18%</b>	<b>Sceptical configuration 23%</b>	<b>Cynical configuration 13%</b>
<p><b>High change capacity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Well- functioning organisation</li> <li>- Change process handled well</li> <li>- High expected outcome</li> <li>- High estimated % chance of success</li> <li>- High support for change</li> </ul>	<p><b>Limited change capacity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigid organisation, political behaviour</li> <li>- Many tensions in change process</li> <li>- Moderate expectation of outcome</li> <li>- High estimated % chance of success</li> <li>- Desire for influence and involvement in the process</li> </ul>	<p><b>Restricted change capacity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reasonably well-functioning organisation</li> <li>- Unclear change process</li> <li>- Reasonable expected outcome</li> <li>- Reasonable estimation of % chance of success</li> <li>- Little support for change</li> </ul>	<p><b>Low change capacity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Badly functioning organisation</li> <li>- Awkwardly handled change process</li> <li>- Low expected outcome</li> <li>- Moderate estimation of % chance of success</li> <li>- No support for change</li> </ul>	<p><b>Very low change capacity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation functioning under pressure</li> <li>- Badly handled change process</li> <li>- Very low expected outcome</li> <li>- Low estimated % chance of success</li> <li>- Resistance to change</li> </ul>
<p><b>Interactive strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactive strategy with high involvement of employees through dialogue and negotiation and a certain management of change through a systematic change approach</li> </ul>	<p><b>Programmatic strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematic strategy with a certain involvement of employees and negotiation</li> </ul>	<p><b>Negotiation strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mainly negotiation strategy with unclear plan for the future and unclear management by top</li> </ul>	<p><b>Systematic strategy with power</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mainly systematic strategy with exertion of power by top management and little involvement of employees</li> </ul>	<p><b>Power strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mainly exertion of power by top management, little involvement of employees</li> </ul>
<p><b>Adhocratic organisations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderate to low control orientation</li> <li>- Open to environment</li> <li>- Flexible structure</li> </ul>	<p><b>Arena organisations:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderate to high control orientation</li> <li>- Under the influence of environment</li> </ul>	<p><b>Service industry</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Low control orientation</li> <li>- Open for environment</li> <li>- Flexible structure</li> </ul>	<p><b>Control oriented bureaucracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderate to high control orientation</li> <li>- Closed for environment</li> <li>- Rigid structure</li> </ul>	<p><b>Professional bureaucracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderate control orientation</li> <li>- Closed to environment</li> <li>- Flexible structure</li> </ul>

<b>Innovative configuration 21%</b>	<b>Political configuration 25%</b>	<b>Unclear change process configuration 18%</b>	<b>Sceptical configuration 23%</b>	<b>Cynical configuration 13%</b>
<b>Adhocratic organisations</b> - Small independent units - Autonomy in work - Small-scale changes	<b>Arena organisations:</b> - Political behaviour in rigid structure - Tensions between units - Striving for autonomy - Large-scale changes	<b>Service industry</b> - Little political behaviour - Autonomy in work - Small-scale changes	<b>Control oriented bureaucracy</b> - Competition - Lack of autonomy - Large scale and lengthy change processes	<b>Professional bureaucracy</b> - Large organisation consisting of small and independent units - Autonomy in work - Large scale change processes
<b>Sector</b> - Small organisations in knowledge-intensive service industry - Industrial and food producing industry	<b>Sector</b> - Medium-sized organisations in service and financial industry - Central and regional government - Local government - Large organisations in healthcare services	<b>Sector</b> - IT - Service industry - Small educational organisations	<b>Sector</b> - Large organisations in financial services - Large organisations in healthcare services - Central government - Large executing governmental organisations - Large public utility organisations	<b>Sector</b> - Large-scale research and educational institutions - Non-commercial service organisations

### Differences in perspective on change strategies

The results of the research provide insight into the differences in perspective between various actors in an organisation. Managing directors, for instance, have the highest scores in terms of change capacity. They appear satisfied with their organisation as well as with the change process, and seem convinced of the interactive character of their change strategies. Members of the Works Council, employees and consultants, on the other hand, show much lower scores in this area. Apparently, they do not share the positive perspective that their managing directors have. Moreover, they do not experience the interactive approach that top managers claim to use. Figure 2 provides a picture of the change strategies that are used most often in change processes according to the various actors.



**Figure 2:** Perspectives on change strategies used in change processes

All actors in changing Dutch organisations agree that change is above all a systematically planned process (Figure 2). Perspectives on the interactive and power strategies, however, vary depending on the actors' positions in the organisation.

Managing directors mostly perceive change as a process that is managed interactively. Higher managers perceive change as an interactive process as well, although they have more moderate perspectives than managing directors. Most of all, they perceive change as a systematic process that can be planned using blueprints and phases. Middle managers and staff members perceive changes as systematically planned, and they experience some interactive strategies. Both employees and consultants experience more power and less interactive strategies than managing directors and higher managers claim to use. Their perception of change is the least systematic of all.

When we look at the differences in perception between those who actively manage change processes and those who play a more passive role, the impression that emerges is that those at the top display a rather self-satisfied attitude. They also reflect a discrepancy between the *espoused theory* and the *theory in use* among top managers: what top managers claim to do apparently does not correspond with what they actually do.

## Understanding the change processes and offering action alternatives

Seven in-depth case studies in different organisations support the results from the survey research. In the seven case studies we found a coherence between organisational characteristics and change capacity. Apparently organisation science provides useful explanations for the difficulties experienced in change processes. The case studies illustrate that a situation where there are interactive change strategies and an exchange of ideas and information contributes to change and correlates with high outcome expectations. When change processes are imposed from above, whether or not combined with a systematic change approach, the outcome expectations are low, as is the support for change. An externally oriented process, a clear change strategy, incremental implementation, clear goals and planning and a well-considered timing also contribute to the success of change processes if they are combined with interactive change strategies. Apparently, change process and change management perspectives provide useful insights that help us understand success and failure of change processes.

## Beliefs, assumptions, paradigms and interaction patterns

The results from the survey and the case studies indicate that the classical organisation concept, with a separation between thinking and acting, is the dominant form of organisation. Most managers choose a classical, functionalistic way of organising and changing. Change is apparently perceived as an activity that can be systematically planned, managed and implemented rather than a process where people create a new future together. The question is how people involved in change processes make choices and why they often make choices that generate little positive results? Are change managers governed by the functionalistic paradigm in selecting a particular approach to change?

The insights provided by this dissertation show that there is a correlation between the place of an actor within the hierarchy and a need for control and planned change. People higher up in an organisation tend to have a more positive perspective when it comes to the change process than people lower down in the organisation, and they are often convinced that they leave room for interaction and differences of opinion. The lower the position of an actor in the organisation, the more moderate or negative their perspective on change management is likely to be, the less likely they are to be involved in the process, and the less interactive they will perceive change strategies to be. The results of this study suggest that change strategy is the combined outcome of assumptions, convictions, context and interaction patterns. There is a discrepancy between *espoused theories* and *theories in use*. Change managers communicate and interact with other people and the consequences of their actions become clear in that interaction. In these interaction processes they create certain convictions and standard ways to behave and interact, which become habitual and influence the way they interact with others.

The case studies showed 23 fixated convictions among actors in change processes. Many of these convictions reflect positional thinking and systematic and planned approaches to change. When people are set in their convictions, it influences the way they think and act, which will result in circular interaction patterns. This study identified ten circular interaction patterns among actors involved in change processes:

1. *Persevering*: this pattern is characterized by perseverance among top managers in choosing a topdown implementation of change plans. They do so because they are

convinced that their employees have a negative attitude and are incapable, because they fear they may lose face, and because they are convinced that their employees need powerful leadership. This approach from management reinforces the negative attitude among the employees, which management sees as a confirmation of what they thought all along, and which reinforces their belief that what is needed is a strong top- down approach.

2. *Creating mutual dependencies*: this pattern is characterized by a paradoxical relationship between striving for autonomy and selforganisation, on the one hand, and a need for control and planned change on the other. In this interaction pattern, a dependable attitude among employees causes managers to study the possibilities for self- organisation. Managers, however, interpret the behaviour of their employees as immature, which persuades them that a firm hand is what is needed to control the employees. The paradox here is that it is the managers themselves who create the dependent attitude they so dearly want to alter. Employees in turn ask to be guided and managed, thus evoking the response from their managers. This pattern is both the cause and the effect of this process.
3. *Avoiding criticism*: in this pattern managers do not involve employees in change processes and avoid interaction with employees for fear of empowering them. What is paradoxical about this pattern is that avoiding criticism evokes criticism rather than discouraging it. Decisions that affect the working conditions of employees are made without consultation. Because interaction is avoided and the employees are not given the opportunity to give their opinion, the decisions have negative impact. The decision to avoid any interaction evokes more criticism, which in turn causes managers to avoid criticism more, et cetera.
4. *Using information and persuasion to fight insecurity*: what is paradoxical in this pattern is that informing employees about change processes and persuading them of the necessity of change as a means to fight obscurity, rumours and insecurity, at the same time *evokes* obscurity, rumours and insecurity. This results in a lack of confidence in management, and isolation of top management, which in turn leads to an increased need for control, more information and regulations for a desired future, resulting in more obscurity, further isolation, et cetera.
5. *Hindering problem solving by centralizing*: an unwritten rule in this pattern is that the solution to any problem employees encounter needs to be approved by topmanagement. Line managers are expected to communicate all problems and questions to the top. People from other departments who are in a position to help solve the problems are not asked to take part in the problem- solving process. Top managers are too occupied with all kinds different questions and do not have the time nor the attention needed to take action. Problems are placed on hold and their solution is delayed. Employees signal that barriers to the process are not solved. Any suggestion on their part as to how a problem may be solved is brushed aside by middle managers based on the assumption that top management is responsible for solving the problems. Problems persist and are once more communicated to the top, after which the cycle repeats itself. The worst case scenario is that people fail to generate solutions, employees become demotivated and are convinced that it is all pointless anyway. They stop suggesting solutions and no longer make a serious attempt to change the pattern seriously.
6. *Being unable to generate enough time and capacity*: due to a lack of insight into



change plans, it is difficult to convince top management, technostructure and support staff to provide the time, capacity and help needed to make the change process a success. As a result, people involved in the change process spend many hours trying to drum up support from top management and the support staff, time they ought to spend working on the change process. With too little time and too much to do they become demotivated and their faith in the change process diminishes. Change management responds to this with a firm hand, which leads to even greater demotivation. When top management is told about it, it will be even less inclined to support the process and a negative spiral develops.

7. *Formalising*: a reorganisation of structure, teams, new job specifications, and business processes leads to a situation where there is uncertainty about responsibilities, processes and management. The people involved are inclined to point to others as the cause of the problems. Solidarity vanishes, an island structure develops and people ask for more and better steering and management, which results in more and new directions and regulations, more paperwork, more bureaucracy, an increasing work pressure and greater uncertainty.
8. *Balancing between steering and letting go*: when people who are working on a change process do not interact with fellow employees elsewhere in the organisation who they need to turn the change into a success, these fellow employees will not share their enthusiasm. Their scepticism may lead to a more interactive approach. However, the fellow employees will tend to wait and see what happens. When the interactive approach fails to produce immediate results, change management will fall back on the original firmer approach, which will reinforce existing scepticism among other employees. Change managers realise that their actions are not helping, and find a new method in trying to coach employees. However, since this kind of coaching is actually a way of managing people, their level of participation in the change process remains a limited one. As a result, their commitment diminishes and a successful realisation of the change process becomes even more difficult. Change managers repeatedly try to switch between an interactive and a firmer approach, which leaves the employees deeply puzzled about what is going on.
9. *Realising self-management using a steering approach*: in this pattern, change managers undermine their own efforts to promote self-management by continually putting self-management up for debate and relapsing into steering from a need to stay in control. There are several assumptions underlying this pattern: self-organisation will result in chaos, employees are insufficiently capable of self-organising successfully, the changes are too abstract for employees to understand and a top-down approach does not bother employees. The result of all this is that change managers choose powerful steering as a way to promote self-management, and keep relapsing into a top-down approach. Employees in turn lose confidence in change management and stop being interested in contributing to the changes and lose faith in the goals of the process. This persuades change managers that their original assumptions were right and that the top-down approach is the correct one.
10. *Avoiding interaction*: in this pattern, top managers ask middle managers and employees for feedback and their opinion on the change process, claiming they strive for interaction. In doing this, they give middle managers and employees the impression that they can contribute to changes. When their request is answered, the top managers become afraid to handle too many or even conflicting opinions,

and they revert to making the decisions themselves and fall back into their original top-down approach. This in turn evokes a negative response on the part of the employees and middle managers. They stop contributing. Communication between the top and the rest of the organisation falters, leaving top management isolated. When top managers respond to the unwelcome situation by renewing their offer for interaction, the pattern repeats itself, and may even repeat itself until employees no longer believe in the usefulness of contributing.

Different patterns can exist in an organisation simultaneously. They appear to correlate with patterns of configurations, context characteristics and choices of change managers in favour of a specific change approach. In sceptical organisations, for instance, the organisational characteristics often emphasize order and formalisation, which is expressed in the systematic approach to change that is dominant in this configuration.

### Identifying and handling complex problems in change processes

This dissertation shows that changing Dutch organisations have a tendency to adopt a classical attitude to organising and changing. It is an attitude that is based on a hierarchical perspective, subject-object thinking and an episodic approach to change in which change is seen as an intentional and infrequent entity that can be implemented. The question is how feedback and interaction can contribute to changing the interaction patterns and the underlying dominant logic. The methodological objectives of this dissertation were to investigate the usefulness of survey feedback in stagnating change processes, and the applicability of reflective action research and reflective learning in change processes. Survey feedback is a research method in which insights from questionnaires are fed back to and discussed with people within organisations, and people together generate solutions for problems. Reflective action research is a repeated process by which methods are tested, the process is evaluated and new methods are chosen. My experiences with survey feedback in this dissertation have been:

1. When survey feedback is used as a management tool, the perspective of people higher up in the hierarchy remains the dominant perspective. It is hard to stimulate people to reflect on thinking and practice and to search for action alternatives.
2. An alternative for feedback as a management tool is survey feedback as a means to stimulate learning. From this perspective, survey results are used to stimulate conversations about problems. These conversations are organised in the line and researchers act as facilitators in the process. The approach can encourage people to reflect on their processes of thinking and acting. Survey feedback as a way to stimulate learning only works, however, when the change agent is open to it.

Despite the possibilities that survey feedback can offer as a means to stimulate learning, it does not always contribute to reflection and learning. It is my experience that survey feedback as a way to stimulate reflection and learning is difficult to realise in the following situations:

1. Feedback in the line is difficult when the problems in the organisation have to do with the existing approach to steering and management.
2. Interaction is limited to conversations *within* work systems where people are working closely together.

3. The extent to which middle managers are held responsible for solving the problems is too high.
4. Middle managers and researchers occupy positions as intermediaries, which hinders interactions between top managers and employees.
5. Possibilities for mutual feedback on thinking and acting by actors from different work systems are insufficient.

An *interactive* approach to survey feedback is possible when all actors involved are open to such an approach and are prepared to invest time and energy. In this research, interactive approaches were most successful in the following situations:

1. No strict hierarchy and status differences in the research group.
2. A research group representing perspectives of all work systems or problem owners involved in the process.
3. The problems are studied from multiple perspectives.
4. The research group keeps in contact with all actors involved.
5. Actors involved work with examples from their everyday practice and generalise their insights from these examples.
6. Actors involved make visible how everyone's interference contributes to problems by making causality visible.
7. An ongoing exchange of perspectives is stimulated.
8. Discussions with all stakeholders involved are organised, in which the conditions mentioned above are met.

Discussing survey findings as a way to bring about interaction between the various stakeholders involved in a change process can contribute to successful change, if and when it contributes to organisational learning and reflection on the change approaches. Moreover, survey feedback can help people transcend their fixed assumptions or convictions and thus change circular interaction patterns. To do so, a context needs to be created in which interaction is made possible and people start reflecting on what they believe to be true and begin learning from fixated convictions. Survey feedback as an intervention method contributed to interaction, reflection and learning in various ways:

1. Differences in perspective are made visible, which contributes to visibility of different worldviews of actors from different work systems.
2. Ongoing interaction is facilitated, because actors from different work systems are brought together, give meaning to differences in perspective and discuss action alternatives together.
3. An interactive approach to survey feedback underlines the importance of involving all stakeholders into the research process. That way, none of the actors is excluded.
4. Interactive survey feedback contributes to the development of a shared language because ongoing interaction between actors from different configurations is facilitated.
5. By making the context of change and the relationships between groups of actors visible, different perspectives on the problems are brought out and exchanged.
6. In an interactive approach to survey feedback, actor groups with conflicting opinions keep talking to each other despite their differences. Fixations and conflicts can be prevented or discussed constructively.

7. Sharing perspectives and discussing problems in change processes using survey results can help people reflect on their own and each other's actions, provided they are open to this.
8. Survey feedback can be used as a method look beyond fixed beliefs by discussing interaction patterns, current convictions and paradigms.
9. In my experience, the reflective action researcher can function as a third actor who brings in different perspectives or explanations. In doing this, he or she can help people reflect on their fixed beliefs and explore better ways to work together.

In my experience, however, an interactive approach to survey feedback does not work equally well in all contexts. I found that there are certain context characteristics that contribute to a more interactive form of feedback, reflective active research and learning:

1. Openness and trust between members of a research group.
2. Openness and trust between the members of an organisation and those of a research group.
3. Ongoing interaction between organisation members and members of a research group.
4. Shared problem definition and search for a new future.
5. Room to doubt one's own actions.
6. A willingness to discuss problems and doubts.
7. Overcoming fear to reveal thoughts and interpretations.
8. A willingness to receive and accept feedback and working on it.
9. Shared desire for change.
10. Interaction patterns that offer space to talk to each other.
11. Reflecting in the process of interacting and acting.

It is difficult to promote interaction in organisations where management is not open to the exchange of perspectives. Some habitual circular interaction patterns call for in-depth methods of analysis and intervention. Circular interaction patterns depicted in causal loops can be used as a powerful intervention method when survey feedback alone does not suffice. Feedback of circular interaction patterns can serve as a method for *reframing*, because it mirrors the actions of actors in change processes. *Reframing* is a short intervention aimed at changing images of reality by encouraging actors to look at a problem from a different angle. It may help clarify the relationships between fixed beliefs and group actions on the one hand, and stagnated interaction processes on the other. However, it is our experience that:

1. Feedback of circular interaction patterns can be seen as an expert intervention approach and as a management tool.
2. The danger in such an approach is that actors do not recognize the pattern, claim not to recognize it and reject the insights.
3. An interactive way of discovering interaction patterns may provide more results than non-interactive forms.

Concluding, difficulties in change processes can be better understood by looking at the various aspects of organisation and change in specific contexts, and by paying attention to the differences in perspectives, assumptions and interaction patterns between

people in the organisation. A combination of insights from organisation science, change management and change process literature as well as social interpretive literature can help us gain a better understanding of the difficulties that occur in change processes. Barriers to change have to do with the dominance of a functionalistic paradigm, a need for control and the assumption that change is something that can be planned and implemented.

Case studies show a high change potential among people lower down the hierarchy. The most successful attempts to change are initiated by employees and middle managers, the people who know and understand the problems they come across in their day- to- day work. They are focused on solving practical problems and developing new work methods. However, top managers need to reflect on, understand and learn about change processes. Differences between the *espoused theory* and the *theory in use* of top managers suggest that reflective learning may not be easy. Research and intervention methods that focus on reflection and learning, for instance reflective action research, survey feedback as an interactive approach, and feedback of circular interaction patterns, may help accomplish reflective learning by stimulating interaction and exchange of perspectives.

## Literatuur

- Ackerman, L. S. (1986). "Development, transition or transformation. The questions of change in organizations." *OD Practitioner* 18(4): 1-9.
- Andersen, D. F., & Richardson, G. P. (1997). "Scripts for group model building." *System Dynamics Review* 13(2): 107-129.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Hemel Hempstead, Prentice Hall International.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, MA, Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (2004). Double loop learning and organizational change. Facilitating transformational change. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Reading, MA., Addison-Wesley Longman.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). "Crafting a change management to create transformational readiness." *Journal of Organizational Change Management* 15(2): 169-183.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). "Central perspectives and debates in organization theory." *Administrative Science Quarterly* 28: 245-273.
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Bashein, M. L., Marcus, M. L. & Riley, P. (1994). "Business Process Reengineering: preconditions for success and failure." *Information Systems Management*.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York, Harper.
- Bateson, G. (1972). *Steps To An Ecology of Mind: Toward a Theory of Schizophrenia*. Balantine: New York
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Resolving the tension between theories E and O of change*. Boston, Harvard Business School Press.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston, Harvard.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990b). "Why change programs don't produce change." *Harvard Business Review* 68(158-166).
- Belasco, J. A. (1990). *Teaching the elephant to dance: empowering change in your organization*. New York, Crown.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2002a). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Deventer, Kluwer.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2002b). *Beweging in veranderende organisaties*. Deventer, Kluwer.
- Bergmans, A. (1996). *Principale componenten en factor analyse*, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Bodenhausen, G. V. (1988). "Stereotypic biases in social decision making and memory. Testing process models of stereotype use." *Journal of Personality and Social Psychology* 55: 726-737.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as 'Tamara-land'. *Academy of Management Journal* 35(4): 997-1035.
- Boje, D. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London, Sage.
- Boonstra, J. J. (1991). *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen (dissertatie)*. Utrecht, Lemma.
- Boonstra, J. J. (1993). *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen*. Utrecht, Lemma.
- Boonstra, J. J. (1997). *Redesign, development and organizational learning*. EAWOP Congress.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water (inaugurele rede)*. Amsterdam, Vossiuspers.

- Boonstra, J. J. (2004). Dynamics of organizational change and learning: reflections and perspectives. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Boonstra, J. J., & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (1998). "Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives." *European Journal of Work and Organizational Psychology* **7**: 97-120.
- Boonstra, J. J., & Steensma, H. O. (1996). Succesvol veranderen van organisaties. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. J. J. Boonstra, Steensma, H. O., & Demenint, M. I. Utrecht, Lemma.
- Boonstra, J. J., & Van der Vlist, R. (1996). Begeleiden van veranderingsprocessen. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. J. J. Boonstra, Steensma, H. O., & Demenint, M. I. Utrecht, Lemma: 55-98.
- Boonstra, J. J., Steensma, H. O., & Demenint, M. I. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Utrecht, Lemma.
- Bouwen, R. (1995). *The reconstruction of power relationships: four approaches dealing with the new logic and the dominant logic in organizational innovation*. EAWOP, Győr.
- Brown, H. (1992). *Women organizing*. London, Routledge.
- Bruner, J. (1991). "The narrative construction of reality." *Critical Inquiry* **18**: 1-21.
- Buchanan, D., & Boddy, D. (1992). *The expertise of the change agent. Public performance and backstage activity*. Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (1985). *Organizational behaviour. An introductory text*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Buelens, M. (2000). *Managementprofeten*. Amsterdam, Nieuwezijds.
- Buelens, M., & Devos, G. (2004). Art and wisdom in choosing change strategies: a critical reflection. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Buono, A., & Bowditch, J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Fransisco, CA, Jossey-Bass.
- Burger, Y. D. (1992). *Tussen realiteit en retoriek. Decentralisatie en automatisering in de praktijk*. Delft, Eburon.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Cambridge, MA, Ballinger.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. London, Heinemann Educational Books.
- Cattell, R. B. (1966). The meaning and strategic use of factor analysis. *Handbook of multivariate experimental psychology*. R. B. Cattell. Chicago, Rand McNalley: 174-243.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969). General strategies for effecting change in human systems. *The planning of change*. W. G. Bennis, Benne, K.D., & Chin, R. London, Holt, Rinehart & Winston: 32-59.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (1992). *Organisatiediagnose en organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (1995). *Ontwerp en invoering: strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie BV.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness. A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in organizational behavior*. L. L. Cummings, & Staw, B.M. Homewood, IL, JAI Press. **6**.
- Davidson, W. H. (1993). "Beyond reengineering: the three phases of business transformation." *IBM Systems Journal*.
- De Bruijn, J. A., & Ten Heuvelhof, E. F. (1995). *Netwerkmanagement. Strategieën, instrumenten en normen*. Utrecht, Lemma.

- De Caluwé, L.I.A. (1998). "Denken over veranderen in vijf kleuren." *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* **52**(4).
- De Caluwé, L. I. A. (1997). *Veranderen moet je leren: een evaluatiestudie naar de opzet en effecten van een grootschalige cultuurinterventie met behulp van een spelsimulatie*. Amersfoort, Delwel.
- De Moor, W. (1998). "Organisatieverandering: een constructionistisch perspectief." *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* **6**: 45-61.
- De Ridder, J. (2002). "Organizational communication and supportive employees." *Unpublished manuscript, University of Amsterdam*.
- De Vocht, A. (1997). *Basishandboek SPSS 7.5*. Utrecht, Bijleveld Press.
- Dent, E. B., & Galloway Goldberg, S. (1999). "Challenging resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Science* **35**(1): 25-41.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act*. Chicago, Aldine Publishing.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. New York, McMillan.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). "A tale of two corporations. Managing uncertainty during organizational change." *Human Resource Management* **37**: 295-303.
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). "Reining in rumours." *Organizational Dynamics* **23**: 47-62.
- Dunteman, G. H. (1989). *Principal components analysis*. Newbury Park, CA, Sage.
- Emans, B. J. M., & Bouwmeester, A. M. A. (1997). "Back-stage beïnvloedingsgedrag van organisatie-adviseurs." *Gedrag & Organisatie* **10**(6): 345-356.
- Emery, M. (2004). Open systems theory: Implications for development and learning. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Engeström, Y. (1990). *Learning, working and imagining. Twelve studies in activity theory*. Helsinki, Orianta-Konsultit.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry. A guide to methods*. Newbury Park, Ca, Sage.
- Feltmann, C. E. (1984). *Adviseren bij organiseren*. Amsterdam, De Perscombinatie.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. New York, McGraw-Hill.
- Fruytier, B. G. M. (1994). *Organisatieverandering en het probleem van de baron van Münchhausen*. Delft, Eburon.
- Ganzevoort, J. W. (1985). "Ontwerpen en ontwikkelen, de veranderkundige dimensies van het organiseren." *M&O Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid* **39**: 56-68.
- Geurts, J. L. A. (1981). *Model en spel: de bijdrage van simulatie aan de planning van lange termijn sociale processen*. Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge, MA, Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self identity: Self and society in the late modern age*. Stanford, CA, Stanford University Press.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). "Multiparadigm perspectives on theory building." *The Academy of Management Review* **15**(4): 584-602.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, Aldine.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). "Understanding strategic change: the contribution of archetypes." *Academy of Management Journal* **36**(5): 1052-1081.
- Greenwood, R., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research. Social research for social change*. Thousand Oaks, Sage.



- Guba, E. G., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. London, Sage.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen, Van Gorcum.
- Hajer, M. (2000). *Politiek als vormgeving (inaugurele rede)*. Amsterdam, Vossiuspers.
- Hajer, M. A. (2002). Naar een samengesteld begrip van democratie: of hoe aan representatie nieuwe inhoud kan worden gegeven. *Representatief en participatief, dubbele democratie*. G. M. A. Van der Heijden & Schrijver, J. F. Delft, Eburon.
- Hartley, J., & Benington, J. (2000). "Co-research: A new methodology for new times." *European Journal of Work and Organizational Psychology* **9**(4): 463-476.
- Heller, F. (1994). Verandering in organisaties: stimulerende en remmende factoren. *Nieuw Handboek A&O-psychologie*. P. J. D. Drenth, Thierry, H., & De Wolff, C.J. **12**: 1-43.
- Hendriks, J. (2001). "Verborgen spelregels: adviseren bij stagnerende cultuurverandering." *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* **4**: 63-79.
- Hoebeker, L. (1994). *Making work systems better*. Chichester, Wiley.
- Hosking, D. M. (1999). "Social construction as a process: some new possibilities for research and development." *Concepts and Transformations* **4**(2): 117-132.
- Hosking, D. M. (2002). *Constructing changes: a social constructionist approach to change work (and beetles and witches) (inaugurele rede)*, Katholieke Universiteit Brabant.
- Hosking, D. M. (2004). Change works: a critical construction. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Hosking, D. M., & Morley, I. E. (1991). *A social psychology of organizing. People, processes and contexts*. New York, Harvester Wheatsheaf.
- Jick, T. D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." *Administrative Science Quarterly* **24**: 602-611.
- Kaiser, H. F. (1960). "The application of electronic computers to factor analysis." *Educational and psychological measurement* **20**: 141-151.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. London, Allen & Unwin.
- Kanter, R. M., Stein, B., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: how companies experience it, and leaders guide it*. New York, The Free Press.
- Kerber, K. W., & Buono, A. F. (2004). *Reframing the challenge of change management. Complexity, uncertainty and organizational change*. Paper presented at the 2nd International Conference on Management Consulting, Lausanne.
- Kess, J. F. (1992). *Psycholinguistics: Psychology, linguistics and the study of natural language*. Amsterdam, John Benjamins Publishing Co.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). "A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems." *MIS Quarterly* **23**(1): 67-94.
- Klein, S. M. (1996). "A management communication strategy for change." *Journal of Communication Management* **9**: 32-46.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). "Beleidsnetwerken als theoretische benadering: een tussenbalans." *Beleidswetenschap, kwartaalschrift voor beleidsonderzoek en beleidspraktijk* **11**(2): 179-181.
- Koomen, W., & Van der Heuvel, H. (1991). Schema's: aard, effecten en gebruik. *Cognitieve Sociale Psychologie*. N. K. De Vries, & Van der Pligt, J. Meppel, Boom.
- Koopman, P., & Pool, J. (1991). Organizational decision making processes, contingencies and strategies. *Distributed decision making*. J. Rasmussen, Brehmer, B., & Leplat, L. New York, Wiley.
- Korth, S. J. (2000). "Single and double loop learning: exploring potential influence of cognitive style." *Organization Development Journal* **18**(3): 87-98.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard, Harvard Business School Press.

- Kuipers, H., & Van Amelsfoort, P. (1994). *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer, Kluwer.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge, University of Cambridge Press.
- Leahy, K. (2000). Multicollinearity: when the solution is the problem. *Data Mining Cookbook*. O. Parr Rud, John Wiley & Sons.
- Leonardi, P. M., & Jackson, M. H. (2004). "Technological determinism and discursive closure in organizational mergers." *Journal of Organizational Change Management* **17**(6): 615-631.
- Levin, M. (2004). Organizing change processes: Cornerstones, methods and strategies. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science." *Human Relations* **1**: 5-41.
- Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). "Metatriangulation: building theory from multiple paradigms." *The Academy of Management Review* **24**(4): 672-690.
- Liebert, R. M., & Langenbach-Liebert, L. (1995). *Science and Behavior*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA, Sage.
- Mahalanobis, P. C. (1936). *Proc. Nat. Institute of Science of India* **2**(47).
- Marx, E. C. H. (1987). *Organisatiekunde en organisatie veranderingen. Inleiding in de organisatieveranderingen*. A. J. Cozijnsen, & Vrakking, W.J. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Mastenbroek, W. F. G. (1996). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Maturana, H. (1997). *Objectivity: A compelling argument*. Providencia, Santiago, Chili, Dolmen Ediciones.
- Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the willingness to change (dissertatie)*. Amsterdam, VU Huisdrukkerij.
- Meulman, J. J., Heiser, W. J. & SPSS Inc. (1999). *SPSS Categories 10.0*. Chicago, SPSS Incorporated.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). "Configurational approaches to organizational analysis." *Academy of Management Journal* **36**: 1175-1195.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miller, K. (2002). Hoofdstuk 12: Theories of organizational communication. *Communication theories: Perspectives, processes and contexts*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*, Prentice Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1994). "The fall and rise of strategic planning." *Harvard Business Review* (January-February): 107-114.
- Moeskops, O. G. M. (2004). "Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen." *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* **3**: 26-49.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Mumby, D. K. (1993). "Narrative and social control: Critical perspectives." *Sage Annual Reviews of Communication Research* **21**.
- Mumby, D. K. (2000). Communication, organization and the public sphere. *Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives*. P. M. Buzzanell. Thousand Oaks, Ca, Sage: 3-23.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford University Press.
- Perrow, C. (1967). "A framework for the comparative analysis of organizations." *American Sociological Review* **32**: 194-208.
- Pettigrew, A. M. (1997). "Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen." *Nijenrode Management Review* **3**: 49-60.
- Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). *Shaping strategic change*. London, Sage.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power. Politics of influence in organizations*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Pogson, C. E., Bott, J. P., Ramakrishnan, M., & Levy, P. E. (2002). "A grounded theory approach to construct validity: Investigating first order constructs in organizational justice to triangulate with current empirical research." *Paper presented at the Academy of Management conference, research methods division*.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). "Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitware manufacturers." *Journal of Management Studies* **26**: 397-416.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). "Communication and commitment in organizations: a social identity approach." *Group Processes and Intergroup Relations* **4**(3): 227-246.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1996). "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance." *Strategic Management Journal* **7**: 485-501.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Formal and informal dimensions of transactions. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. A. H. Van de Ven, Angle, H.L., & Poole, M.S. New York, Ballinger: 171-192.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Rouwette, E. (2003). *Group model building as mutual persuasion*. Nijmegen, Wolf Legal Publishers.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York, Basic Books.
- Schulling, G. J. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling (dissertatie)*, Kluwer.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). "Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies." *The Academy of Management Review* **21**(2): 529-557.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game. Master them, shatter them, and break through the barriers to organizational change*. New York, McGraw-Hill, Inc.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, Currency Doubleday.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., Roth, G., & Kleiner, A. (1999). *The dance of change. The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Doubleday, New York, 1999.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: A complexity approach*. London, Routledge.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Thousand Oaks, Sage.
- Smeltzer, L. R., & Zener, M. F. (1992). "Development of a model for announcing major layoffs." *Group and Organization Management: An International Journal* **17**(4): 446-472.
- Stacey, R. D. (1996). *Strategic management and organizational dynamics*. London, Pittman.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense. *The executive effect. Concepts and methods for studying top managers*. D. C. Hambrick. Greenwich, CT, JAI.

- Steensma, H. O., Demenint, M.I. & Allegro, J.T. (1996). Organisaties in een dynamische wereld. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. J. J. Boonstra, Steensma, H. O., & Demenint, M. I. Utrecht, Lemma: 17-53.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Steyaert, C., Bouwen, R., & Van Looy, B. (1996). "Conversational construction of new meaning configurations in organizational innovation: A generative approach." *European Journal of Work and Organizational Psychology* **5**(1): 67-89.
- Tabachnik, F. (1996). *Using multivariate statistics*. New York, Harper Collins.
- Taylor, J. R. (2003). Kurt Baschwitz lezing. Amsterdam, University of Amsterdam.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization. Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Termeer, K. (1993). *Dynamiek en inertie rondom mestbeleid: een studie naar veranderingsprocessen in het varkenshouderij-netwerk*. 's Gravenhage, Vuga Uitgeverij BV.
- Van Beinum, H. J. J., Faucheux, C., & Van der Vlist, R. (1996). Reflections on the epigenic significance of action research. *Beyond theory: changing organizations through participation*. S. Toulmin, & Gustavsen, B. Amsterdam, John Benjamins.
- Van der Kloot, W. A. (1997). Meerdimensionale schaaltechnieken voor gelijkenis- en keuzedata, Lemma.
- Van der Meer, F. B. (1983). *Organisatie als spel. Sociale simulatie als methode in onderzoek naar organiseren*. Enschede, Alfa.
- Van der Vlist, R. (1989). "Weerstand van leidinggevenden tegen fundamentele veranderingen." *Gedrag & Organisatie* **2**: 305-314.
- Van der Vlist, R. (1991). *Leiderschap in organisaties*. Utrecht, Lemma.
- Van der Zwaan, A. H. (1990). *Organisatie-onderzoek*. Assen, Van Gorcum.
- Van Dijk, N. H. M. (1989). *Een methodische strategie van organisatieverandering*. Delft, Eburon.
- Van Dongen, H. J., De Laat, W. A. M., & Maas, A. J. J. A. (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft, Eburon.
- Van Es, R. (2000). *Ethiek in adviesprocessen*. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Van Hoewijk, R. (1988). "De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht." *M&O Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid* **42**: 4-46.
- Van Ruler, A. A. (2003). *Communicatiemanagement: Van kwantiteit naar kwaliteit (inaugurele rede)*, Universiteit Twente.
- Van Ruler, A. A. (2004a). *Organisaties, media en openbaarheid: Menage a trois (inaugurele rede)*. Amsterdam, Vossiuspers.
- Van Ruler, B. (2004b). "The communication grid: introduction of a model of four communication strategies in public relations practice." *Public Relations Review* **30**(3): 123.
- Vennix, J. A. M. (1998). *Kennis: geven en nemen. De rol van participatief onderzoek in organisaties (inaugurele rede)*. Nijmegen, Loman & Friso.
- Vermaak, H. (2003). *Causal loop diagrams. A practical tool for change agents*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Management Consultancy Division, Seattle, Washington.
- Vermeulen, P. (2002). *Organizing product innovation in financial services*, Nijmegen University Press.
- Wall, S.J. (2005). Looking beyond the obvious in merger integration. *Mergers and Acquisitions*, **40**(3): 41-46.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change*. New York, Notorn.

- Weaver, G. R., & Gioia, D. (1994). "Paradigms lost: Incommensurability, structuration and their restructuring of organizational inquiry." *Organization Studies* **15**: 565-591.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, Sage.
- Weick, K., & Quinn, R. (2004). Organizational change and development: episodic and continuous changing. *Dynamics of Organizational Change and Learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Weick, K., & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. *Handbook of organization studies*. S. R. Clegg, Hardy, C., & Nord, W.R. London, Sage.
- Werkman, R. A., Boonstra, J. J. & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2001). "Het veranderingsvermogen van organisaties. Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering." *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* **55**: 7-27.
- Wierdsma, A. F. M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft, Eburon.
- Wierdsma, A. F. M. (2004). Beyond implementation. Co-creation in change and development. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.
- Winner, L. (1974). *Autonomous technology. Technics-out-of-control as a theme of political action*. Cambridge, MA, The MIT Press.
- Wissema, J. G., Messers, H.M., & Weijers, G. J. (1996). *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen, Van Gorcum.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. London, Sage.
- Yukl, G. (2004). Interactions in organizational change: Using influence tactics to initiate change. *Dynamics of organizational change and learning*. J. J. Boonstra. Chichester, Wiley.

## **Bijlagen**



Bijlage 1 Variabelen in de vragenlijst

Bijlage 2 Brochure

Bijlage 3 Begeleidende brief

Bijlage 4 Datasets

Bijlage 5 Tabellen en ruimtelijke weergaven CATPCA-analyses

Bijlage 6 Voorbeelden van narratieven





## Variabelen in de vragenlijst

1. doelen duidelijk
2. eens over doelen
3. wijze van doelen bereiken duidelijk
4. veel aandacht aan omgevingseisen
5. flexibel genoeg voor omgevingseisen
6. voldoende technische hulpmiddelen
7. gebruik hulpmiddelen duidelijk
8. technisch infosysteem voldoet
9. informatiesysteem draagt bij aan werkuitvoering
10. te veel regels
11. te sterk gericht op orde en systematisch werken
12. richtlijnen voor werkuitvoering gedetailleerd
13. beslissingen over werkwijze vooral door top
14. controleren werkuitvoering
15. Weinig aandacht voor opvattingen medewerkers
16. beslissingen zonder voorbereiding of achtergrond bekend gemaakt
17. Medewerkers aangemoedigd tot zelf initiatieven nemen
18. voldoende aandacht voor teamontwikkeling
19. gevoel van eenheid
20. samenwerking tussen disciplines goed
21. tevreden over werkoverleg
22. goed persoonlijk contact tussen leiding en medewerkers
23. medewerkers hebben vertrouwen in leiding
24. leidinggevendende voldoende aandacht voor opvattingen medewerkers
25. goed carriereperspectief
26. kennis en vaardigheden medewerkers goed benut
27. sterke werkdruk
28. werk met plezier
29. voldoende waardering voor werk
30. contacten directe collega's goed
31. voldoende afwisseling in werkzaamheden
32. tevreden over arbeidsvoorwaarden
33. belangrijke personen sterk gericht op eigen positie
34. afdelingen gericht op eigen belangen
35. competitieve sfeer tussen afdelingen
36. afdelingen oefenen te veel invloed uit
  - 1 helemaal mee oneens
  - 2 mee oneens
  - 3 neutraal
  - 4 mee eens
  - 5 helemaal mee eens

#### Aanleiding tot de veranderingen

- |      |                                |
|------|--------------------------------|
| 1,00 | ingrijpen bij crisissituatie   |
| 2,00 | verbeteren innovatievermogen   |
| 3,00 | versterken concurrentiepositie |
| 4,00 | Invoeren nieuwe technologie    |

- 5,00 opdracht hogerhand
- 6,00 besparen kosten/verbeteren efficiency
- 7,00 fusie/samenwerking
- 8,00 verzelfstandiging
- 9,00 organisatie-ontwikkeling
- 10,00 verbeteren klantgerichtheid
- 11,00 verhogen flexibiliteit
- 12,00 herinrichting bedrijfsprocessen
- 13,00 herstructurering
- 14,00 afslanking
- 15,00 anders, nl

Wie nam initiatief tot de veranderingen

- 1,00 RvC/RvB
- 2,00 directie
- 3,00 middenmanagement
- 4,00 medewerkers
- 5,00 OR
- 6,00 ICT auditing
- 7,00 controller/accountant
- 8,00 staf P&O
- 9,00 extern adviseur
- 10,00 anders, nl

Hoe en door wie veranderingen gestuurd en uitgevoerd

- 1,00 projectmatig
- 2,00 directie
- 3,00 middenkader
- 4,00 organisatieleden
- 5,00 adviseurs
- 6,00 opleidingen, conferenties
- 7,00 anders, nl

Hoe lang geleden is veranderingsproces gestart

- 1 1-3 maanden geleden
- 2 4-6 maanden geleden
- 3 7-9 maanden geleden
- 4 10-12 maanden geleden
- 5 1-1,5 jaar geleden
- 6 1,5 tot 2 jaar geleden
- 7 2-3 jaar geleden
- 8 3-5 jaar geleden
- 9 5-10 jaar geleden
- 10 meer dan 10 jaar geleden
- 11 continu proces

In welke fase bevindt veranderingsproject zich

- 1,00 oriëntatiefase
- 2,00 diagnosefase
- 3,00 doelbepalingsfase
- 4,00 start implementatiefase
- 5,00 implementatiefase
- 6,00 eind implementatiefase
- 7,00 evaluatiefase
- 8,00 voortdurend ontwikkeltraject
- 9,00 anders, nl.:

Uit hoeveel leden bestaat de organisatie

- 1,00 1-50 leden
- 2,00 51-100 leden
- 3,00 101-200 leden
- 4,00 201-400 leden
- 5,00 401-800 leden
- 6,00 801-1200 leden
- 7,00 1201-1600 leden
- 8,00 1601-2500 leden
- 9,00 2501-5000 leden
- 10,00 5001-10000 leden
- 11,00 meer dan 10000 leden
- 12,00 meer dan 10000 leden

Hoeveel van deze leden ondervinden gevolgen van dit veranderproces

- 1,00 1-50 leden
- 2,00 51-100 leden
- 3,00 101-200 leden
- 4,00 201-400 leden
- 5,00 401-800 leden
- 6,00 801-1200 leden
- 7,00 1201-1600 leden
- 8,00 1601-2500 leden
- 9,00 2501-5000 leden
- 10,00 5001-10000 leden
- 11,00 meer dan 10000 leden
- 12,00 meer dan 10000 leden

De veranderingen betreffen:

- 1. één of meer specifieke afdelingen
- 2. één of meer vestigingen
- 3. de hele organisatie
- 37. koers veranderingsproces is duidelijk
- 38. overeenstemming over koers
- 39. duidelijk hoe koers uitgewerkt kan worden
- 40. veranderingen die plaatsvinden, helpen om koers te realiseren

41. moeilijke (informatie)technische aanpassingen
42. (informatie)technische vernieuwing vraagt te veel aandacht
43. capaciteit voor (informatie)technologische vernieuwing
44. overleg over (informatie)technische veranderingen
45. gebruik informatiesysteem voor uitwisseling ideeën over veranderingen
46. Voldoende informatie over veranderingen
47. informatie over veranderingen duidelijk
49. voldoende informatie over voortgang
50. informatie eerst via geruchten
51. toename van spanningen tussen afdelingen
52. toename van spanningen binnen afdelingen
53. te veel veranderingen tegelijkertijd
54. veranderingen vinden plaats in duidelijke stappen
55. voldoende tijd voor elke stap
56. voldoende tijd gegund om veranderingen te accepteren
57. mogelijk veranderingen gaandeweg bij te sturen
58. bij invoering voldoende aandacht voor ideeën organisatieleden
59. goede trainingen en cursussen voor omgaan met veranderingen
60. goede mogelijkheden organisatieleden hun ervaringen naar voren te brengen
61. afdelingen voldoende betrokken
62. OR voldoende betrokken
63. top steunt en stimuleert
64. positieve indruk verandermanagement
65. goede communicatie over aanpak
66. veranderteam begeleidt veranderingen goed
67. verandermanagement let goed op belangentegenstellingen tussen afdelingen
68. verandermanagement legt te veel nadruk op oplossingen
69. leidinggevenden begeleiden uitvoering veranderingen goed
70. leidinggevenden letten goed op belangentegenstellingen binnen afdelingen
71. leidinggevenden nemen zonder moeite afstand van de oude situatie
72. leidinggevenden betrekken medewerkers goed bij invoering veranderingen
73. leidinggevenden hebben er moeite mee hun stijl van leidinggeven aan te passen aan veranderingen
74. leidinggevenden leggen te veel nadruk op problemen en te weinig op oplossingen
75. leidinggevenden besteden voldoende aandacht aan persoonlijke gevolgen van veranderingen voor medewerkers
76. medewerkers betrokken bij vaststellen probleem
77. doelen bij aanvang vast
78. ontwerp of model
79. voorstellen voldoende ruimte ideeën medewerkers
80. degenen die veranderingen uitvoeren geen invloed op plannen
81. medewerkers leren zelfstandig veranderingen vormgeven
82. vooraf bepaalde procedures en methoden
83. aanpak aangepast aan verloop veranderingen
84. aanpak aangepast aan vermogen tot veranderen
85. planning voor stappen
86. tijdscontroles, deadlines

87. leidinggevend en medewerkers krijgen taak tot uitvoeren
88. top coördineert en controleert
89. sturing weinig ruimte eigen inbreng
90. gedurende veranderingen evaluatie en bijstelling
91. aanpak samen met medewerkers uitgewerkt
92. aanpak afgestemd op normale werkzaamheden betrokkenen
93. ruimte voor verschillende meningen
94. tegengestelde belangen zichtbaar en bespreekbaar gemaakt
95. door onderhandeling overeenstemming
96. problemen met verandering bespreekbaar
97. geen overleg over veranderingen met andere afdelingen
98. veranderingen onafhankelijk mening organisatieleden doorgezet
99. verandering roept onzekerheid op
100. ongewenste gevolgen voor privé-leven
101. negatieve ervaringen eerdere verandering
102. gevoel dat werk vroeger niet goed genoeg was
103. voldoende kennis en ervaring voor goed functioneren na verandering
104. kom niet toe aan normale werk
105. veranderingen vragen te veel aandacht
106. veranderingen vergemakkelijken uitvoering van werk
107. verandering heeft voordelen voor organisatieleden
108. vertrouwen in haalbaarheid
109. organisatieleden vinden veranderingen noodzakelijk
110. organisatieleden tonen initiatief en leveren bijdrage
111. organisatieleden zijn bereid energie te steken in veranderingen
112. organisatieleden zijn enthousiast over veranderingen
  1. helemaal mee oneens
  2. mee oneens
  3. neutraal
  4. mee eens
  5. helemaal mee eens

Meest bevorderende factor

Meest belemmerende factor

Zijn eerdere veranderingen wel eens mislukt?

- |      |     |
|------|-----|
| 1,00 | ja  |
| 2,00 | nee |

Percentage kans van slagen

1. 0-10 procent
2. 11-20 procent
3. 21-30 procent
4. 31-40 procent
5. 41-50 procent
6. 51-60 procent

7. 61-70 procent
8. 71-80 procent
9. 81-90 procent
10. 91-100 procent

Soort organisatie

- 1 profitorganisatie
- 2 non-profitorganisatie
- 3 overheidsorganisatie

Positie in de organisatie

- 1,00 directie
- 2,00 hoger management
- 3,00 middenkader
- 4,00 uitvoerende kern
- 5,00 stafafdeling
- 6,00 anders, nl
- 7,00 OR

Leidinggevende

- 1,00 ja
- 2,00 nee

Zo ja, aan hoeveel mensen geeft respondent leiding

1. minder dan 10 mensen
2. 10-20 mensen
3. 21-30 mensen
4. 31-50 mensen
5. 51-100 mensen
6. 101-200 mensen
7. meer dan 200 mensen

Hoe lang werkzaam bij deze organisatie

- 1 0-1 jaar
- 2 2-3 jaar
- 3 4-5 jaar
- 4 6-10 jaar
- 5 11-15 jaar
- 6 16-20 jaar
- 7 21-30 jaar
- 8 31- 40 jaar
- 9 meer dan 40 jaar

Hebben veranderingen gevolgen voor functie respondent

- 1,00 geen gevolgen
- 2,00 slechts kleine gevolgen
- 3,00 enige gevolgen



- 4,00 vrij grote gevolgen
- 5,00 grote gevolgen

Hoe ervaart repondent gevolgen

- 1 zeer negatief
- 2 enigszins negatief
- 3 niet negatief, niet positief
- 4 enigszins positief
- 5 zeer positief

Merkt respondent in werkzaamheden veel

- 1,00 heel weinig
- 2,00 enigszins
- 3,00 merkt redelijk veel
- 4,00 merkt veel
- 5,00 merkt heel veel

Niveau hoogst genoten opleiding

- 1,00 basisonderwijs
- 2,00 lbo
- 3,00 mavo
- 4,00 havo
- 5,00 vwo
- 6,00 mbo-niveau
- 7,00 hbo-niveau
- 8,00 WO
- 9,00 post-HBO
- 10,00 post-academisch onderwijs
- 11,00 anders, nl.:

Geslacht respondent

- 1 man
- 2 vrouw

Leeftijd respondent

- 1,00 15-20 jaar
- 2,00 21-25 jaar
- 3,00 26-30 jaar
- 4,00 31-35 jaar
- 5,00 36-40 jaar
- 6,00 41-45 jaar
- 7,00 46-50 jaar
- 8,00 51-55 jaar
- 9,00 56-60 jaar
- 10,00 61-65 jaar
- 11,00 ouder dan 66 jaar

Invullen lijst leuk

- 1 niet leuk
- 2 niet zo leuk
- 3 neutraal
- 4 leuk
- 5 erg leuk

Ruimte voor opmerkingen



Bijlage 2

## **Brochure**



## EFFECTIEF VERANDEREN

### Hoe uw organisatie het realiseren van veranderingen kan verbeteren en van veranderingsprocessen kan leren

Veel organisaties ondervinden problemen bij het realiseren van veranderingen. Het tijdig in kaart brengen van barrières en succesvoorwaarden voor verandering kan positief bijdragen aan het verloop en de afronding van veranderingsprocessen.

De Universiteit van Amsterdam heeft samen met Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde en de Baak, een methodiek ontwikkeld die ondersteuning biedt tijdens veranderingsprocessen. Deze methodiek bestaat uit het in kaart brengen van het veranderingsvermogen met behulp van vragenlijsten en het bespreken van de resultaten in werkbijeenkomsten of grootschalige conferenties. Organisaties vergroten hun veranderingsvermogen door de methodiek te gebruiken op verschillende momenten van het veranderingsproces. Adviseurs en veranderingsmanagers kunnen de methodiek toepassen bij complexe en grootschalige veranderingen. In deze brochure vindt u hierover nadere informatie.

## Inhoud

- 3 Organisatieverandering: een moeizaam proces  
Effectief veranderen in uw organisatie
- 4 De methodiek  
Symposia  
Wat levert de methodiek uw organisatie op?
- 6 Voorbeeld van een toepassing
- 8 Weergave en terugkoppeling van resultaten  
Meer informatie
- 9 Grootschalige toepassingen van de methodiek in uw organisatie

## Organisatieverandering: een moeizaam proces

Het doorvoeren van veranderingen is voor veel organisaties een moeizaam proces. Circa 70 procent van de grootschalige veranderingsprocessen voldoet niet aan de verwachtingen<sup>34, 2</sup>. Ze leiden vaak niet tot verbetering van productiviteit of van een product of tot toename van het vermogen om te innoveren<sup>3</sup>. Veel bedrijven slagen er niet in te innoveren of zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving<sup>4</sup>.

Waarom verlopen veranderingsprocessen zo moeizaam en langdurig en zijn de resultaten zo onbevredigend? Hoe kunnen organisaties een veranderproces aanpakken op een wijze die wel rendement op zal leveren?

Sioo, De Baak en de Universiteit van Amsterdam streven ernaar een antwoord op deze vragen te vinden. Dit heeft onder meer geleid tot de ontwikkeling van de methodiek *'Effectief Veranderen'*.

### Effectief veranderen in uw organisatie

*'Effectief Veranderen'* ondersteunt en verbetert veranderingsprocessen in organisaties. De methodiek is ontwikkeld voor ingrijpende veranderingen die consequenties hebben voor een gehele organisatie of belangrijke onderdelen daarvan. Het is toepasbaar in bedrijfsorganisaties, gesubsidieerde instellingen en overheidsorganisaties. Uitgangspunt is dat uw organisatie zelf leert veranderingsprocessen te verbeteren. Mensen die verantwoordelijk zijn voor het veranderingsproces (veranderingsmanagers, organisatieadviseurs, directieleden, staffunctionarissen of leden van een veranderingsteam) passen de methodiek in de eigen organisatie toe. Het zelf toepassen van de methodiek bevordert de slagvaardigheid bij toekomstige veranderingstrajecten.

### De methodiek

Uw organisatie krijgt bijvoorbeeld een twintigtal vragenlijsten toegestuurd. De veranderingsmanager verspreidt de vragenlijsten onder leden uit verschillende lagen van uw organisatie en laat de medewerkers de vragenlijsten invullen. Dat kost circa 30 minuten.

De ingevulde vragenlijsten gaan terug naar de Universiteit van Amsterdam en worden verwerkt. Vervolgens ontvangt uw organisatie een profiel van haar veranderingsvermogen, een schriftelijke toelichting voor het interpreteren van de uitkomsten en aanbevelingen voor vervolgtrajecten.

### Symposia

De onderzoekspartners organiseren symposia om de totale resultaten van het onderzoek te bespreken. Tijdens deze bijeenkomsten lichten we de resultaten van het onderzoek in de betrokken organisaties toe en bespreken we interventies in de veranderingen. De bijeenkomsten bieden u de mogelijkheid om kennis en ervaringen uit te wisselen met verandermanagers van andere organisaties en om gezamenlijk na te denken over implicaties en oplossingen.

---

1 Boonstra, 2000, Bashein, Marcus & Riley, 1994,

2 Davidson 1999,

3 Boonstra, 1997,

4 Kanter, 1984

## Wat levert de methodiek uw organisatie op?

### De methodiek

- maakt succesfactoren en barrières voor verandering inzichtelijk en bespreekbaar,
- genereert energie en creativiteit voor verandering,
- versterkt het veranderingsvermogen en stimuleert leerprocessen over organisatieverandering,
- is erop gericht dat interacties tot stand komen tussen betrokkenen in de verandering,
- biedt veranderingsmanagers inzicht in de effectiviteit van hun handelen, zodat zij leren hun handelwijze te verbeteren.

De resultaten van het onderzoek worden in grafieken weergegeven, waardoor ze in één oogopslag zichtbaar zijn. U krijgt een overzicht van de volgende drie kenmerken (zie het voorbeeld op de volgende pagina):

#### **Het veranderingsvermogen van uw organisatie**

Een grafiek met kenmerken van het veranderingsvermogen van uw organisatie geeft een indicatie van de sterke en zwakke kenmerken van de uitgangssituatie, van het veranderingsproces en van de beleving van de verandering door leden van de organisatie. De inventarisatie leidt tot aanbevelingen voor verbetering. Bespreking van de resultaten in uw organisatie, bijvoorbeeld in werkbesprekingen of werkconferenties, draagt bij aan het vergroten van het veranderingsvermogen van uw organisatie.

#### **Gehanteerde veranderstrategieën**

Dit overzicht geeft een beeld van de veranderstrategieën die uw organisatie toepast. U krijgt een toelichting op de verschillende strategieën en hun effectiviteit.

### Voorbeeld van een toepassing

Een dienstverlenende organisatie is onlangs gestart met de invoering van een strategische verandering die gevolgen heeft voor de organisatiecultuur en de manier van werken van het voltallige personeel. Een eerdere structuurverandering is succesvol verlopen en bepaalt op het moment van het onderzoek de uitgangssituatie. Volgens de directie zijn alle medewerkers voldoende bekend met de lopende verandering. De organisatie is geïnteresseerd in de methodiek, onder andere omdat door het afnemen van de vragenlijst 'Het veranderingsvermogen van organisaties' de volgende vragen kunnen worden beantwoord:

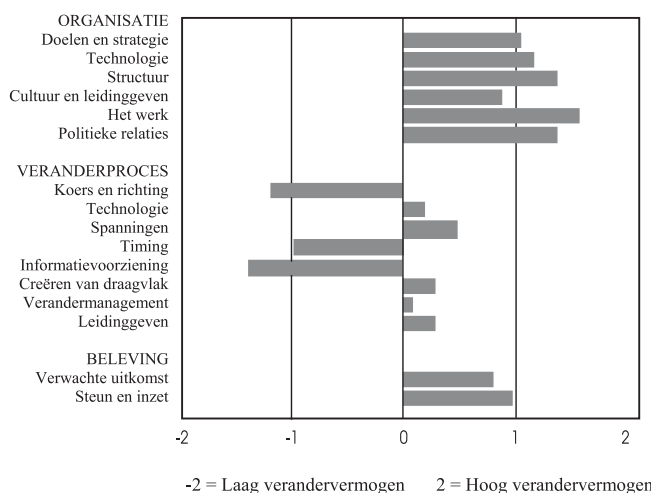
- Is er voorafgaand aan de invoering van de verandering aan voldoende voorwaarden voldaan om een goede start te maken?
- Hoe kan de aanpak en het management van het veranderingsproces worden gekarakteriseerd?
- Hoe wordt het veranderingsproces beleefd door de organisatieleden?



- Is er verschil tussen groepen medewerkers?
- Wat moet er gebeuren voor succesvolle implementatie?

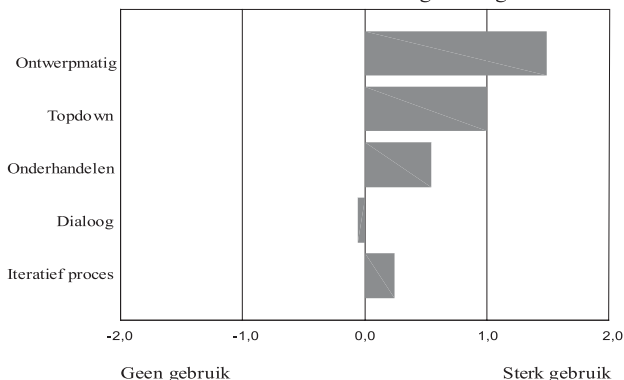
De resultaten laten zien dat het veranderingsvermogen van deze organisatie relatief hoog is, maar er wel een drietal sterke knelpunten in de aanpak van het veranderingsproces is gesignaleerd (zie grafiek 1; naar links wijzende balkjes in de grafiek wijzen op een negatieve bijdrage aan het veranderingsvermogen van de organisatie. Naar rechts wijzende balkjes wijzen op een positieve bijdrage). De analyse van de resultaten liet weinig verschillen tussen de groepen in de organisatie zien. Deze organisatie vertoont een hoge mate van eenheid. De resultaten gelden daarom voor alle medewerkers.

Grafiek 1: Totaaloverzicht van het veranderingsvermogen van organisatie A



De grafiek laat zien dat de uitgangssituatie een goede basis biedt voor verdere ontwikkeling. Er zijn geen laag scorende kenmerken die apart aandacht behoeven of vragen om een oplossing alvorens eventuele aspecten van het veranderingsproces kunnen worden verbeterd (zie blok 'ORGANISATIE'). Enkele kenmerken van het veranderingsproces behoeven wel speciale aandacht (blok 'VERANDERPROCES'). De directie is van mening dat de medewerkers al goed op de hoogte zijn van de verandering, maar de scores op de kenmerken duidelijkheid van Koers & richting, Timing en Informatievoorziening geven het tegendeel aan. De technologische kant van de veranderingen, het creëren van draagvlak voor de veranderingen en de wijze waarop het verandermanagement en de leidinggevendenden hun rol in de veranderingen uitvoeren scoren relatief beter, maar toch laag. Organisatieleden ervaren enige spanning ten gevolge van de veranderingen. De beleving van de verandering door organisatieleden is desondanks vrij positief (blok 'BELEVING'). De door organisatieleden verwachte uitkomst van de veranderingen is redelijk hoog. Dit betekent dat organisatieleden verwachten dat de veranderingen een positieve bijdrage zullen leveren aan de organisatie. De steun en inzet voor de verandering scoren eveneens vrij hoog, wat wil zeggen dat organisatieleden de noodzaak van de verandering inzien en zich er ook voor in willen zetten.

Grafiek 2: Gebruik veranderstrategieën organisatie A



Het overzicht van de gehanteerde veranderstrategieën laat zien dat de wijze van sturing van organisatie A een aantal kenmerken van een ontwerpmatige en top-down veranderaanpak vertoont (grafiek 3). Deze aanpak hangt samen met de problemen die mensen in de organisatie aangeven op het gebied van de informatievoorziening, de koers van de verandering die niet volledig duidelijk is en de ervaren problemen met timing. De voorbereiding van de veranderingen is nogal oplossingsgericht en de top van de organisatie bepaalt hoe de veranderingen er uit zullen gaan zien. Het eigenaarschap van de veranderingen ligt daardoor voor een groot deel bij de directie, wat bij medewerkers enige onduidelijkheid veroorzaakt. De top en het management onderhandelen vrij veel met de organisatieleden over problemen met de verandering.

De organisatie wenste aanbevelingen ter verbetering van de situatie in de organisatie. Deze aanbevelingen zijn in een werkconferentie verder uitgewerkt en dat heeft een positieve invloed gehad op de verdere voortgang van het traject.

## Weergave en terugkoppeling van resultaten

Om een positief effect van de methodiek voor uw organisatie te bewerkstelligen koppelt u de resultaten uit de vragenlijst terug aan alle betrokkenen. Deze terugkoppeling van de resultaten en bespreking van de gegevens vindt plaats in conferenties of werkbijeenkomsten met alle betrokken organisatieleden. Hierdoor worden barrières bespreekbaar gemaakt, wordt beweging gegenereerd en wordt het lerend vermogen gestimuleerd. De resultaten leveren directe aangrijpingspunten voor interventies. Na het bespreken van de resultaten met de betrokkenen kunt u gezamenlijk in groepen aan de slag gaan met het uitwerken van acties of interventies voor gesignaleerde problemen. Op deze manier bewerkstelt u een directe positieve en verbeterende beweging en boekt u het grootste effect.

## Meer informatie

Meer informatie over de methodiek is te vinden in het bijgevoegde artikel. Dit artikel wijst uit dat er in het veranderingsvermogen van organisaties verschillende configuraties te herkennen zijn. In dit artikel worden de theoretische basis, het onderzoeksmodel, de achtergronden van de methodiek, de gehanteerde schalen en de gevonden configu-

raties in 104 organisaties uiteengezet en toegelicht. De betekenis van deze bevindingen voor praktijkbeoefenaars wordt besproken en wordt aandacht gegeven aan het belang van terugkoppeling van onderzoeksresultaten aan organisaties in verandering.

### **Grootschalige toepassing van de methodiek in uw organisatie**

Wanneer u daarvoor belangstelling heeft kunt u tegen kostprijs een diagnose van uw gehele organisatie uitvoeren. U zet de vragenlijst in dit geval breed in de organisatie uit. De Universiteit van Amsterdam, Sioo en de Baak kunnen ondersteuning bieden bij nadere analyses op afdelingsniveau, het opstellen van rapportages en het begeleiden van werkbijeenkomsten of werkconferenties in uw bedrijf.

### **De voortgang van het veranderingsproces**

Vaak is het zinvol om (een deel van) de vragenlijst op een later moment in het veranderingsproces nogmaals af te nemen. De recente resultaten worden vergeleken met de resultaten van de eerdere inventarisatie. U ontvangt een overzicht van het effect van ondernomen acties sinds de voorgaande inventarisatie. Indien u dat wenst, gaan we nader in op gesignaleerde problemen en geven wij suggesties voor oplossingsrichtingen. Samen met uw organisatie kunnen werkconferenties worden voorbereid om oplossingen uit te werken.

Voor informatie hieromtrent kunt u contact opnemen met drs. Renate A. Werkman.

Bijlage 3

## **Begeleidende brief**

Geachte heer, mevrouw,



In het kader van de (naam opleiding) werken wij met de vragenlijst 'het veranderingsvermogen van uw organisatie'. Door middel van een vragenlijst worden sterke en minder sterke kenmerken van een organisatie in kaart gebracht tijdens de invoering van een verandering.

Binnen een organisatie worden vijf exemplaren van de lijst verspreid, zodanig dat een redelijke doorsnede van de organisatie of een organisatie-onderdeel wordt bereikt. De gegevens uit de lijsten worden gecombineerd in een profiel dat een beeld geeft van de stand van zaken in de organisatie en het veranderingsproces. Het invullen van de lijst vraagt wat tijd (ongeveer 30 minuten). De ervaring leert dat een gesprek over de resultaten waardevol kan bijdragen aan de veranderingen.

Wilt u uw ingevulde vragenlijst uiterlijk (datum) teruggeven aan degene van wie u deze lijst heeft gekregen? De lijsten kunnen dan tijdig worden verstuurd naar de Universiteit van Amsterdam, waar ze worden verwerkt. Te laat ontvangen vragenlijsten kunnen helaas niet meer worden behandeld.

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met Renate Werkman van de Universiteit van Amsterdam.

Hartelijk dank voor uw medewerking,

Met vriendelijke groet,

Prof. Dr. J.J. Boonstra

Bijlage 4

## **Datasets**

**Tabel 4.1:** Overzicht van de vijf datasets

<b>Set:</b>	<b>Dataset 1</b>	<b>Dataset 2</b>	<b>Dataset 3</b>	<b>Dataset 4</b>	<b>Dataset 5</b>
<b>Continue variabelen</b>	Doelen en strategie I Structuur I Cultuur & leidinggeven I Werk I Politiek I Veranderkoers I Spanningen I Timing I Draagvlak creëren I Verandermanagement I Rol leidinggeevenden I Uitkomstverwachting I Steun en inzet I	Doelen en strategie I Structuur I Cultuur & leidinggeven I Werk I Politieke relaties I Veranderkoers I Informatie I Spanningen I Timing I Draagvlak creëren I Verandermanagement I Rol leidinggeevenden I Uitkomstverwachting I Steun en inzet I Technologie I Structuur2 Cultuur & leidinggeven2 Veranderkoers2 Verandermanagement2 Rol leidinggeevenden2 Uitkomstverwachting2 Steun en inzet2 Machtsstrategie Onderhandelstrategie Dialogoog Programmatistische strategie	Doelen en strategie I Structuur I Cultuur & leidinggeven I Werk I Politieke relaties I Veranderkoers I Informatie I Spanningen I Timing I Draagvlak creëren I Verandermanagement I Rol leidinggeevenden I Uitkomstverwachting I Steun en inzet I Technologie I Structuur2 Cultuur & leidinggeven2 Veranderkoers2 Verandermanagement2 Rol leidinggeevenden2 Uitkomstverwachting2 Steun en inzet2 Machtsstrategie Onderhandelstrategie Dialogoog Programmatistische strategie	Doelen en strategie I Structuur I Cultuur&leidinggeven I Werk I Politieke relaties I Veranderkoers I Informatie I Spanningen I Timing I Draagvlak creëren I Verandermanagement I Rol leidinggeevenden I Uitkomstverwachting I Steun en inzet I Technologie I Structuur2 Cultuur&leidinggeven2 Veranderkoers2 Verandermanagement2 Rol leidinggeevenden2 Uitkomstverwachting2 Steun en inzet2 Machtsstrategie Onderhandelstrategie Dialogoog Programmatistische strategie Planmatige strategie Structuur3 Werk2	Doelen en strategie I Structuur I Cultuur&leidinggeven I Werk I Politieke relaties I Veranderkoers I Informatie I Spanningen I Timing I Draagvlak creëren I Verandermanagement I Rol leidinggeevenden I Uitkomstverwachting I Steun en inzet I Technologie I Structuur2 Cultuur&leidinggeven2 Veranderkoers2 Verandermanagement2 Rol leidinggeevenden2 Uitkomstverwachting2 Steun en inzet2 Machtsstrategie Onderhandelstrategie Dialogoog Programmatistische strategie Planmatige strategie Structuur3 Werk2 Tech. verandering

Set:	Dataset 1	Dataset 2	Dataset 3	Dataset 4	Dataset 5
<b>Ordinale variabelen</b>	Fase Grootte organisatie Leeftijd Geslacht	Fase Grootte organisatie Leeftijd Geslacht Aantal leden dat gevolgen ondervindt Leidinggevende positie Aantal jaren werkzaam Crisissituatie Verbeteren innovatievermogen Versterken concurrentiepositie Nwe technologie impl. Opdracht hogehand Verbeteren efficiency Fusie/nieuwe samenwerking Verzelfstandiging Verbeteren klantgerichtheid Verhogen flexibiliteit Herinrichten bedr.proces Herstructurering Aflanking Kostenbesparing Aanleiding anders, nl.	Fase Grootte organisatie Leeftijd Geslacht Aantal leden dat gevolgen ondervindt Leidinggevende positie Aantal jaren werkzaam Crisissituatie Verbeteren innovatievermogen Versterken concurrentiepositie Nwe technologie impl. Opdracht hogehand Verbeteren efficiency Fusie/nieuwe samenwerking Verzelfstandiging Verbeteren klantgerichtheid Verhogen flexibiliteit Herinrichten bedr.proces Herstructurering Aflanking Kostenbesparing Aanleiding anders, nl. Eerdere veranderingen mislukt Gevolgen voor functie Ervaring gevolgen Merken in werk Opleiding	Fase Grootte organisatie Leeftijd Geslacht Aantal leden dat gevolgen ondervindt Leidinggevende positie Aantal jaren werkzaam Crisissituatie Verbeteren innovatievermogen Versterken concurrentiepositie Nwe technologie impl. Opdracht hogehand Verbeteren efficiency Fusie/nieuwe samenwerking Verzelfstandiging Verbeteren klantgerichtheid Verhogen flexibiliteit Herinricht. bedr.proces Herstructurering Aflanking Kostenbesparing Aanleiding anders, nl. Eerdere veranderingen mislukt Gevolgen voor functie Ervaring gevolgen Merken in werk Opleiding Initiatief RvB Initiatief directie Initiatief middenmgt	Fase Grootte organisatie Leeftijd Geslacht Aantal leden dat gevolgen ondervindt Leidinggevende positie Aantal jaren werkzaam Crisissituatie Verbeteren innovatievermogen Versterken concurrentiepositie Nwe technologie impl. Opdracht hogehand Verbeteren efficiency Fusie/nieuwe samenwerking Verzelfstandiging Verbeteren klantgerichtheid Verhogen flexibiliteit Herinricht. bedr.proces Herstructurering Aflanking Kostenbesparing Aanleiding anders, nl. Eerdere veranderingen mislukt Gevolgen voor functie Ervaring gevolgen Merken in werk Opleiding Initiatief RvB Initiatief directie Initiatief middenmgt



Set:	Dataset 1	Dataset 2	Dataset 3	Dataset 4	Dataset 5
				Initiatief medewerkers Initiatief or Initiatief ICT auditing Initiatief contr/account. Initiatief staf P&O Initiatief extern adviseur Initiatief anders, nl Sturing projectmatig Sturing directie Sturing middenmgt sturing taakgroepen Sturing taakgroepen adviseurs Sturing opleidingen en/of conferentie Anders gestuurd Wanneer gestart	Initiatief medewerkers Initiatief or Initiatief ICT auditing Initiatief contr/account. Initiatief staf P&O Initiatief extern adviseur Initiatief anders, nl Sturing projectmatig Sturing directie Sturing middenmgt sturing taakgroepen Sturing taakgroepen adviseurs Sturing opleidingen en/of conferentie Anders gestuurd Wanneer gestart Percentage slaagkans Lid verandermgt
<b>Nominale variabelen</b>	Sector Soort organisatie Positie in de organisatie	Sector Soort organisatie Positie in de organisatie	Sector Soort organisatie Positie in de organisatie	Sector Soort organisatie Positie in de organisatie	Sector Soort organisatie Positie in de organisatie Afdelings-, vestiging- of organisatiebreed proces
<b>N</b>	3064	2560	2437	2164	1430

Er wordt in Tabel 4.1 onderscheid gemaakt tussen bijvoorbeeld de variabelen structuur1, structuur2 en structuur3. Dit betekent dat structuur1 bestaat uit de variabelen die in dataset 1 waren opgenomen en door alle respondenten zijn ingevuld. Structuur2 duidt aan dat het hier gaat om de variabelen die door respondenten uit een latere dataset zijn ingevuld. Dat zijn de variabelen uit de oude dataset plus een of enkele nieuwe toegevoegde variabelen. Structuur3 representeert een nog nieuwere versie van de schaal, die bestaat uit de items uit structuur2 plus een of enkele nieuw toegevoegde items.

## **Tabellen en ruimtelijke weergaven CATPCA-analyses**

**Tabel B1.1:** Componentladingen en percentage verklaarde variantie van de vectorladingen, analyse I

Dimensie	1	2	3	R <sup>2</sup>
Verandermanagemen	.784	.221	-.091	.673
Draagvlak creëren <sup>4</sup>	.709	.290	-.098	.597
Rol leidinggevend en I	.749	-.049	-.039	.564
Veranderkoers I	.657	.323	.154	.560
Informatie	.682	.256	-.139	.550
Aantal organisatieleden	-.282	.545	.398	.534
Cultuur en leidinggeven I	.682	-.089	.238	.530
Uitkomstverwachting I	.654	-.277	-.049	.506
Werk I	.640	-.067	.300	.503
Doelen en strategie <sup>4</sup>	.653	.053	.207	.472
Timing <sup>4</sup>	.659	.110	-.112	.459
Leeftijd	.080	.406	-.521	.443
Steun en inzet I	.641	.015	.144	.432
Structuur I	.438	-.465	-.044	.410
Politieke relaties <sup>4</sup>	.534	-.312	-.142	.403
Spanningen <sup>4</sup>	.529	-.270	-.079	.360
Geslacht	-.053	-.312	.329	.208
Fase	.068	.108	.336	.129
Totaal	6.000	1.368	.967	8.335
Sector (mnom)				
Positie (mnom)				.443
Totaal				8.778

**Tabel B2.1:** Componentladingen en percentage verklaarde variantie van de vectorladingen analyse 2

Dimensie	1	2	3	R2
Verandermanagement I	.803	-.238	-.106	.713
Verandermanagement4	.803	-.220	-.123	.709
Draagvlak creëren4	.727	-.299	-.073	.623
Rol leidinggevende4	.774	-.012	-.007	.599
Structuur2	.413	.646	.073	.593
Structuur I	.468	.597	.088	.583
Veranderkoers4	.683	-.314	.121	.579
Structuur4	.383	.653	.062	.577
Uitkomstverwachting4	.703	.217	-.163	.568
Cultuur en leidinggeven4	.736	.013	.157	.566
Rol leidinggevendel	.744	-.003	-.020	.554
Werk I	.673	.043	.314	.554
Uitkomstverwachting I	.674	.265	-.149	.547
Dialogstrategie	.696	-.131	-.184	.536
Veranderkoers I	.657	-.303	.166	.536
Werk4	.670	.070	.285	.535
Programmatistische strategie	.681	-.157	-.200	.529
Cultuur en leidinggeven I	.693	.016	.201	.521
Steun en inzet4	.705	-.048	.046	.502
Onderhandelen	.681	-.173	-.040	.495
Informatie4	.661	-.222	-.040	.488
Timing4	.659	-.094	-.175	.474
Steun en inzet I	.674	-.013	.086	.462
Machtsstrategie	-.631	.000	.231	.451
Doelen en strategie I	.634	-.096	.186	.445
Aantal leden	-.305	-.484	.279	.405
Aantal leden met gevolgen	-.269	-.470	.311	.390
Planmatige strategie	.328	-.436	.255	.362
Spanningen4	.511	.231	-.148	.337
Politieke relaties4	.515	.250	-.060	.332
Hoe ervaart respondent gevolgen	.380	-.154	-.063	.182
Verandering te merken in werk	.067	-.296	.294	.179

Dimensie	1	2	3	R2
Sturing projectmatig	-.006	-.395	.133	.174
Kostenbesparing	-.042	-.127	.392	.171
Versterken concurrentiepositie	.074	.187	.356	.167
Initiatief RvB	-.151	-.133	.309	.136
Leidinggevende	-.186	.290	-.065	.123
Leeftijd respondent	.061	-.301	-.170	.123
Technologisch	.280	.080	.194	.123
Verbeteren efficiency	-.017	-.322	.074	.110
Verhogen flexibiliteit	.033	-.236	-.215	.103
Herinrichten bedrijfsprocessen	-.062	-.289	-.067	.092
Gevolgen voor functie	.018	-.075	.295	.091
Hoe lang werkzaam	.004	-.300	.014	.090
Fase	.013	-.049	.200	.085
Verbeteren klantgerichtheid	.076	-.234	-.137	.079
Initiatief medewerkers	.100	.125	-.231	.079
Fusie/nieuwe samenwerking	-.058	-.041	.246	.066
Eerdere veranderingen mislukt	.246	.077	.014	.066
Wanneer gestart	-.181	-.175	.054	.066
Opdracht hogerhand	-.219	-.070	.083	.060
Sturing opleidingen en/of conferenties	.002	-.201	-.103	.051
Verbeteren innovatievermogen	.068	-.058	-.203	.049
Initiatief middenmanagement	.176	.010	-.125	.046
Afslanking	-.160	-.060	.099	.039
Sturing directie	-.125	.138	-.010	.035
Sturing taakgroepen	.005	-.075	-.162	.032
Herstructureren	-.138	-.097	-.047	.031
Initiatief anders, nl	-.070	-.030	-.156	.030
Andere aanleiding, nl.	.050	.125	-.059	.027
Geslacht respondent	-.054	.153	-.027	.027
Implementatie nieuwe technologie	.029	-.128	.030	.018

Dimensie	1	2	3	R2
Initiatief or	.019	-.088	-.099	.018
Initiatief staf P&O	-.003	-.101	-.084	.017
Anders gestuurd	.013	.090	-.080	.015
Initiatief ICT auditing	-.024	-.043	-.106	.014
Opleiding	.012	.065	.072	.010
Sturing taakgroepen adviseurs	-.046	-.029	-.074	.008
Verzelfstandiging	-.054	.003	.064	.007
Initiatief extern adviseur	-.073	-.034	-.027	.007
Sturing middenmanagement	.057	.016	-.057	.007
Crisis	-.064	-.044	.020	.006
Initiatief directie	.049	.046	.002	.005
Initiatief controller/accountant	-.047	-.045	-.028	.005
<b>Totaal</b>	<b>12,703</b>	<b>3,773</b>	<b>1,957</b>	<b>18,433</b>
Sector (mnom)				
Soort organisatie (mnom)				
Positie (mnom)				.533
<b>Totaal</b>				<b>18.966</b>

**Tabel B3.1:** Componentladingen en percentage verklaarde variantie van de vectorladingen analyse 3 (n = 1430)

Dimensie	1	2	3	R <sup>2</sup>
Verandermanagement1	.817	-.202	-.098	.719
Structuur2	.307	.722	-.209	.659
Structuur4	.288	.720	-.220	.650
Structuur1	.351	.694	-.199	.644
Draagvlak creëren1	.730	-.293	-.128	.635
Machtsstrategie	-.732	-.122	.288	.634
Koers4	.701	-.326	.102	.608
Cultuur en leidinggeven4	.731	.039	.259	.603
Machtsstrategie	-.730	-.069	.219	.585
Rol leidinggevende4	.753	.056	.089	.577
Dialog	.690	-.074	-.278	.558
Koers1	.674	-.296	.112	.555
Uitkomstverwachting4	.701	.203	-.116	.546
Verandermanagement4	.808	-.179	-.118	.546
Cultuur en leidinggeven1	.696	.018	.079	.545
Rol leidinggevende1	.731	.062	.070	.543
Werk1	.666	-.016	.30	.539
Programmatische strategie	.703	-.112	-.177	.538
Steun en inzet4	.723	-.073	.080	.535
Werk4	.660	.013	.315	.534
Uitkomstverwachting1	.671	.258	-.101	.527
Steun en inzet1	.708	-.054	.112	.517
Doelen en Strategie4	.640	-.128	.261	.494
Onderhandelen	.661	-.166	-.161	.490
Informatie	.673	-.189	-.007	.489
Timing1	.680	-.071	-.088	.475
Percentage kans van slagen	.620	-.188	.106	.431
Politieke relaties1	.528	.323	.020	.384
Aantal leden	-.283	-.540	-.011	.372
Aantal leden met gevolgen	-.293	-.518	.078	.360
Planmatige strategie	.257	-.488	.164	.331
Spanningen1	.498	.274	-.052	.326
Lid verandermanagement	-.261	.270	.277	.218

Dimensie	1	2	3	R <sup>2</sup>
Technologische verandering	.432	-.078	.155	.217
Hoe ervaart respondent gevolgen	.392	-.128	-.145	.191
Sturing projectmatig	-.003	-.426	-.057	.184
Leeftijd respondent	.123	-.233	-.295	.156
Kostenbesparing	-.132	-.114	.340	.146
Versterken concurrentiepositie	.072	.205	.362	.178
Technologie I	.293	-.037	.236	.142
Leidinggevende	-.200	.236	.145	.117
Verandering te merken in werk	.047	-.326	.057	.112
Eerdere veranderingen mislukt	.291	.105	.113	.108
Verhogen flexibiliteit	.089	-.169	-.199	.076
Opleiding	-.035	.106	-.251	.076
Herinrichten bedrijfsprocessen	-.066	-.261	-.060	.076
Verbeteren efficiency	-.004	-.270	.042	.075
Verbeteren innovatievermogen	.100	.018	-.249	.072
Hoe lang werkzaam	.040	-.263	-.005	.071
Afslanking	-.154	-.062	.205	.070
Initiatief medewerkers	.149	.178	-.114	.067
Initiatief RvB	-.146	-.180	.106	.065
Opdracht hogerhand	-.231	-.093	-.004	.062
Fase	.012	-.025	.240	.059
Hoe lang geleden gestart	-.140	-.179	-.069	.056
Sturing directie	-.093	.135	.166	.055
Verbeteren klantgerichtheid	.100	-.183	-.097	.053
Geslacht respondent	-.040	.170	.096	.039
Sturing opleidingen en/of conferenties	.055	-.159	-.099	.038
Initiatief anders, nl	-.058	.005	-.182	.036
Gevolgen voor functie	-.067	-.105	.139	.035
Sturing middenmanagement	.094	.111	.106	.032
Initiatief middenmanagement	.162	.056	-.033	.031
Implementatie nieuwe technologie	.018	-.164	.020	.028



Dimensie	1	2	3	R <sup>2</sup>
Sturing taakgroepen	.028	-.033	-.161	.028
Andere aanleiding, nl.	.032	.138	-.078	.026
Herstructureren	-.100	-.037	.115	.025
Fusie/nieuwe samenwerking	-.033	-.070	.088	.014
Initiatief staf P&O	-.004	-.085	-.080	.014
Initiatief directie	.055	.006	.092	.012
Anders gestuurd	-.025	.095	-.031	.011
Initiatief ICT auditing	-.022	-.026	-.097	.011
Initiatief extern adviseur	-.081	-.019	.061	.011
Crisis	-.080	-.047	.043	.011
Initiatief controller/ accountant	-.049	-.037	-.056	.007
Initiatief OR	.041	-.057	-.047	.007
Sturing taakgroepen adviseur	-.033	-.013	-.055	.004
Verzelfstandiging	-.031	-.037	.022	.003
Totaal	13,222	4,296	2,94	20,460
Sector(mnom)				
Soort organisatie (mnom)				
Positie (mnom)				
Veranderingen betreffen hele organisatie of delen van organisatie (mnom)				.375
Totaal				20.835

**Tabel B4.1:** Regressie analyse

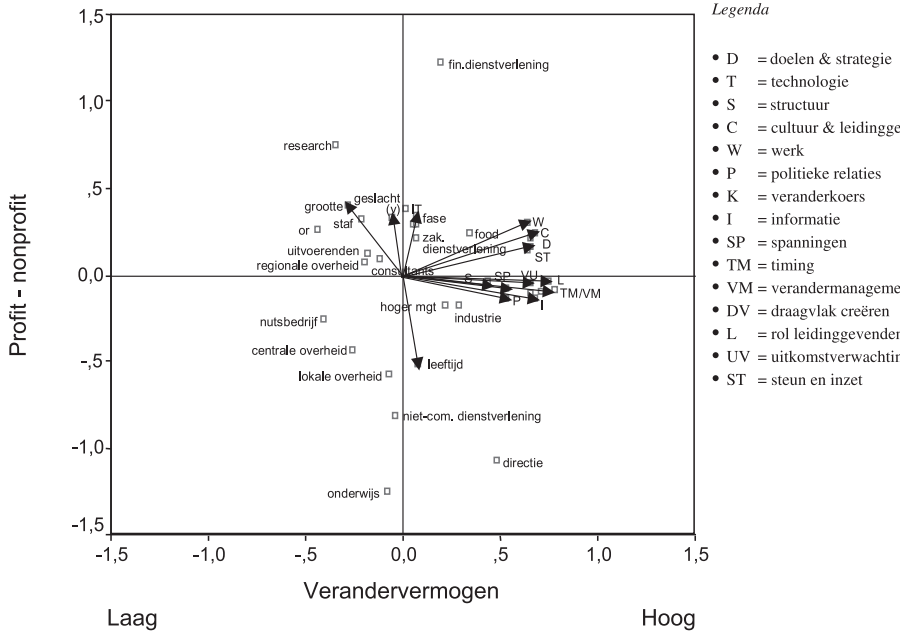
Schaal	Dimensie	B	SE B	Beta	F(df)	R <sup>2</sup>	p<
1. Machtstrategie	Dim1	-.357	.014	-.446	F(3,2477)=226,861	.216	.001
	Dim2	-.037	.014	-.046			
	Dim3	.101	.014	.126			
2. Onderhandelstrategie	Dim1	.532	.014	.596	F(3,2486)=479,280	.366	.001
	Dim2	.092	.014	.103			
	Dim3	-.034	.014	-.038			
3. Dialoogstrategie	Dim1	.607	.016	.591	F(3,2490)=505,302	.378	.001
	Dim2	.086	.016	.084			
	Dim3	-.157	.016	-.153			
4. Programmatische strategie	Dim1	.545	.015	.588	F(3,2479)=506,454	.380	.001
	Dim2	.117	.015	.125			
	Dim3	-.132	.015	-.143			
5. Structuur(2)	Dim1	.365	.015	.379	F(3,2536)=482,65	.363	.001
	Dim2	-.435	.015	-.455			
	Dim3	-.077	.015	-.081			
6. Cultuur(4)	Dim1	.608	.012	.712	F(3,2515)=976,446	.538	.001
	Dim2	-.042	.012	-.050			
	Dim3	.131	.012	.155			
7. Veranderkoers(4)	Dim1	.625	.013	.644	F(3,2527)=951,287	.530	.001
	Dim2	.305	.013	.314			
	Dim3	.115	.013	.119			
8. Verandermanagement(4)	Dim1	.720	.011	.773	F(3,2493)=1496,560	.643	.001
	Dim2	.176	.011	.187			
	Dim3	-.108	.011	-.115			
9. Leidinggeven(4)	Dim1	.644	.011	.765	F(3,2476)=1164,302	.585	.001
	Dim2	-.012	.011	-.001			
	Dim3	-.024	.011	-.028			
10. Uitk.verwacht.(4)	Dim1	.480	.011	.653	F(3,2489)=768,127	.481	.001
	Dim2	-.163	.011	-.222			
	Dim3	-.041	.011	-.056			
11. Steun en inzet(4)	Dim1	.590	.014	.650	F(3,2503)=658,259	.441	.001
	Dim2	.034	.014	.037			
	Dim3	.115	.014	.126			

Schaal	Dimensie	B	SE B	Beta	F(df)	R <sup>2</sup>	p<
12. Aantal personen gevolgen	Dim1	-.684	.049	-.245	F(3,2243)=319,025	.299	.001
	Dim2	1.117	.049	.405			
	Dim3	.753	.050	.267			
13. Ervaring gevolgen	Dim1	.277	.017	.337	F(3,2093)=110,004	.136	.001
	Dim2	.119	.017	.145			
	Dim3	-.040	.017	-.049			
14. Merken in werk	Dim1	.082	.022	.074	F(3,2285)=42,510	.053	.001
	Dim2	.234	.023	.211			
	Dim3	.048	.022	.045			
15. Planmatige strategie	Dim1	.321	.019	.327	F(3,2108)=197,454	.219	.001
	Dim2	.321	.020	.315			
	Dim3	.131	.019	.132			
16. Structuur(4)	Dim1	.320	.016	.350	F(3,2141)=325,325	.313	.001
	Dim2	-.397	.017	-.425			
	Dim3	-.080	.016	-.088			
17. Werk(4)	Dim1	.386	.009	.646	F(3,2027)=652,488	.479	.001
	Dim2	-.028	.010	-.046			
	Dim3	.151	.009	.252			
18. Projectmatig	Dim1	-.053	.011	-.010	F(3,2135)=54,826	.072	.001
	Dim2	.135	.011	.263			
	Dim3	.023	.010	.047			
19. % Slaagkans	Dim1	1.102	.041	.552	F(3,1661)=256,474	.317	.001
	Dim2	.189	.040	.095			
	Dim3	.124	.038	.066			
20. Lid verander- management	Dim1	-.111	.014	-.192	F(3,1379)=81,566	.151	.001
	Dim2	-.159	.013	-.295			
	Dim3	.075	.013	.145			
21. Technologische verandering (4)	Dim1	.323	.022	.378	F(3,1353)=76,151	.144	.001
	Dim2	.010	.021	.013			
	Dim3	-.011	.020	-.014			

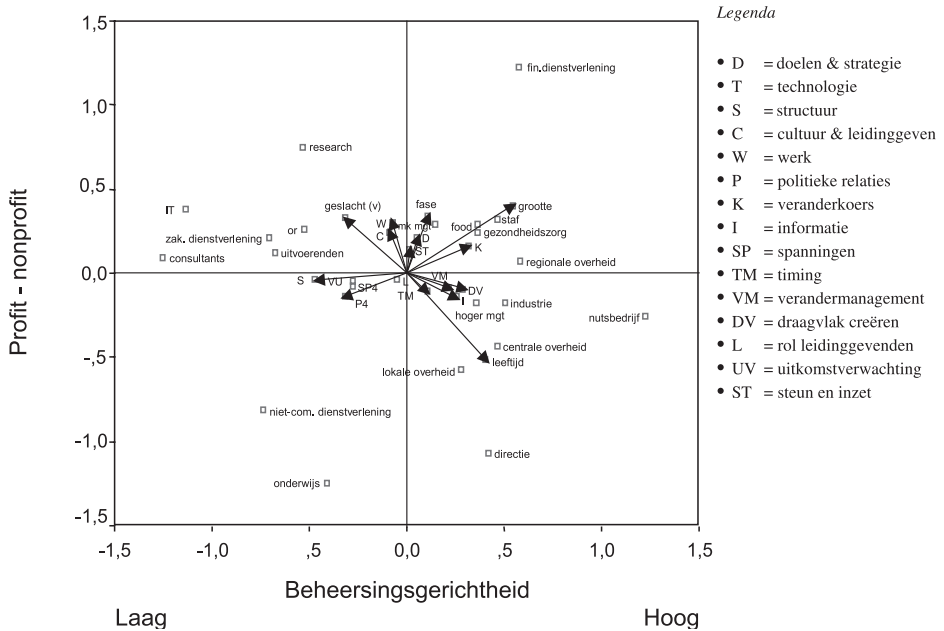
**Tabel B5.1:** Final cluster centers van de vijf clusters

	Cynisch	Sceptisch	Onduidelijk	Politiek	Cynisch	F(df)	p<
<b>ORGANISATIE</b>							
Doelen en strategie	-1.24	-.51	.02	.34	-1.24	441.09	.001
Technologie	-.45	-.32	.10	.11	-.45	59.13	.001
Structuur	-.38	-.40	.58		-.38	184.94	.001
Cultuur & leidinggeven	-1.26	-.55	.17	.13	-1.26	575.91	.001
Werk	-1.08	-.47	.15	.14	-1.08	318.54	.001
Politieke relaties	-.74	-.50	.57	-.27	-.74	321.21	.001
<b>VERANDERPROCES</b>							
Veranderkoers	-1.41	-.35	-.28	.51	-1.41	558.41	.001
Technologische verandering	-.72	-.37	.01	.16	-.72	82.11	.001
Informatie	-1.38	-.41	-.26	.46	-1.38	911.82	.001
Spanningen	-.78	-.44	.53	-.29	-.78	297.46	.001
Timing	-1.41	-.55	-.09	.35	-1.11	443.48	.001
Draagvlak creëren	-1.46	-.45	-.23	.51	-1.46	685.35	.001
Verandermanagement	-1.48	-.53	-.11	.41	-1.48	875.83	.001
Rol leidinggevendenden	-1.18	-.59	.05	.15	-1.18	661.83	.001
<b>BELEVING</b>							
Uitkomstverwachting	-1.03	-.52	.28	-.04	-1.03	404.62	.001
Steun en inzet	-1.12	-.48	-.08	.30	-1.12	383.19	.001

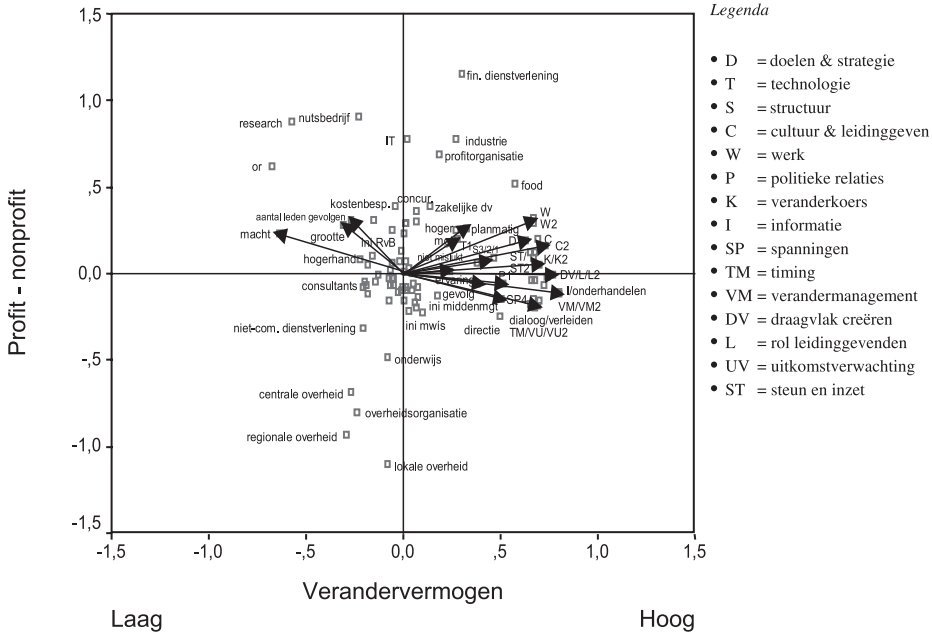
**Figuur BI.1:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 1, dimensie 1 en



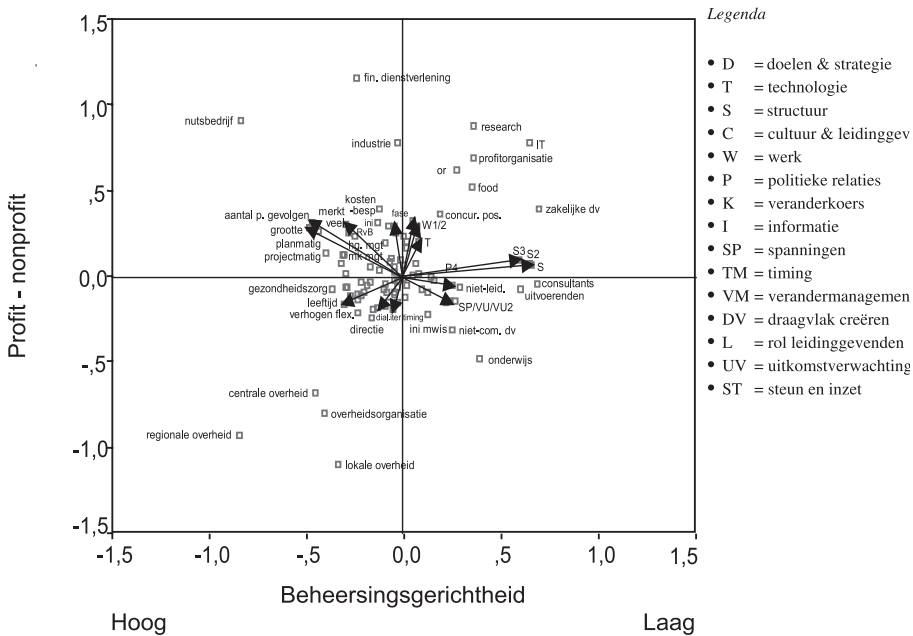
**Figuur BI.2:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 1, dimensie 2 en 3



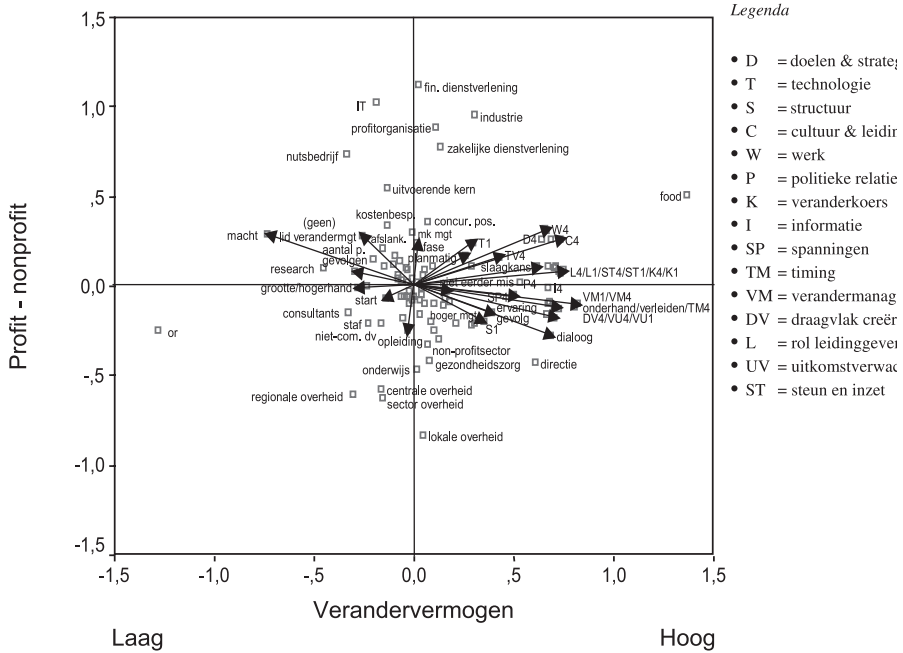
**Figuur B2.1:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 2, dimensie 1 en 3



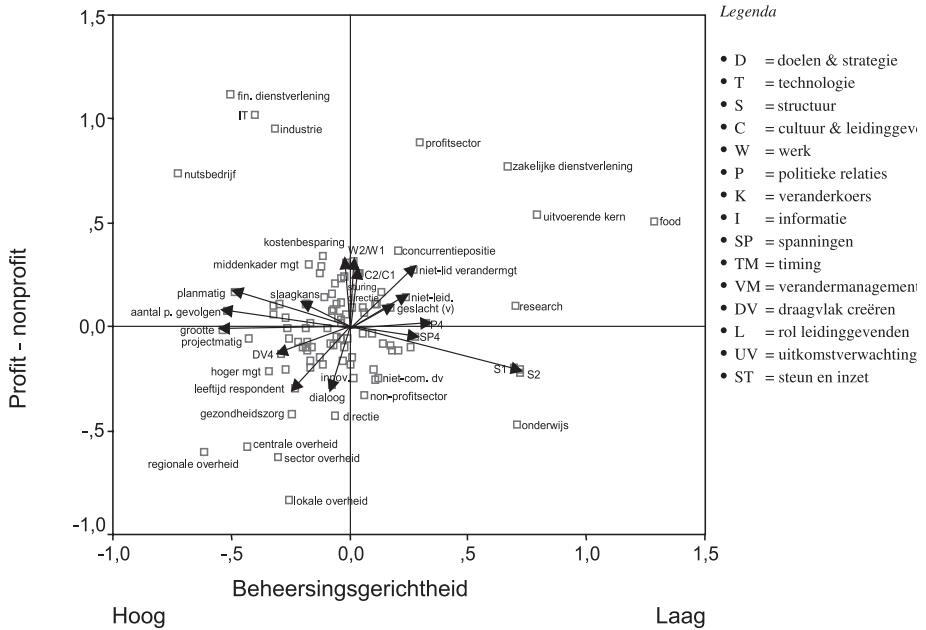
**Figuur B2.2:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 2, dimensie 2 en 3



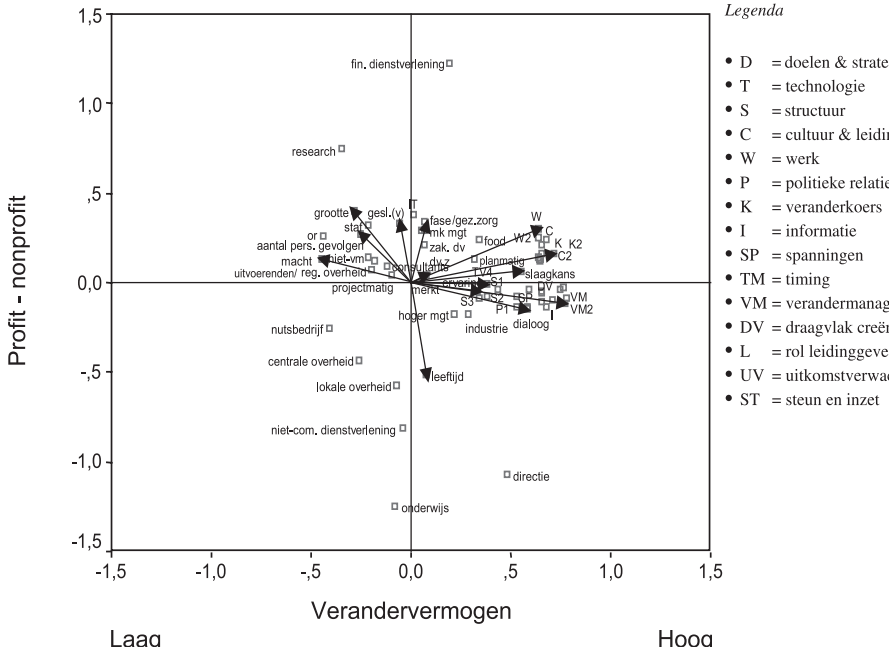
**Figuur B3.1:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 3, dimensie 1 en 3



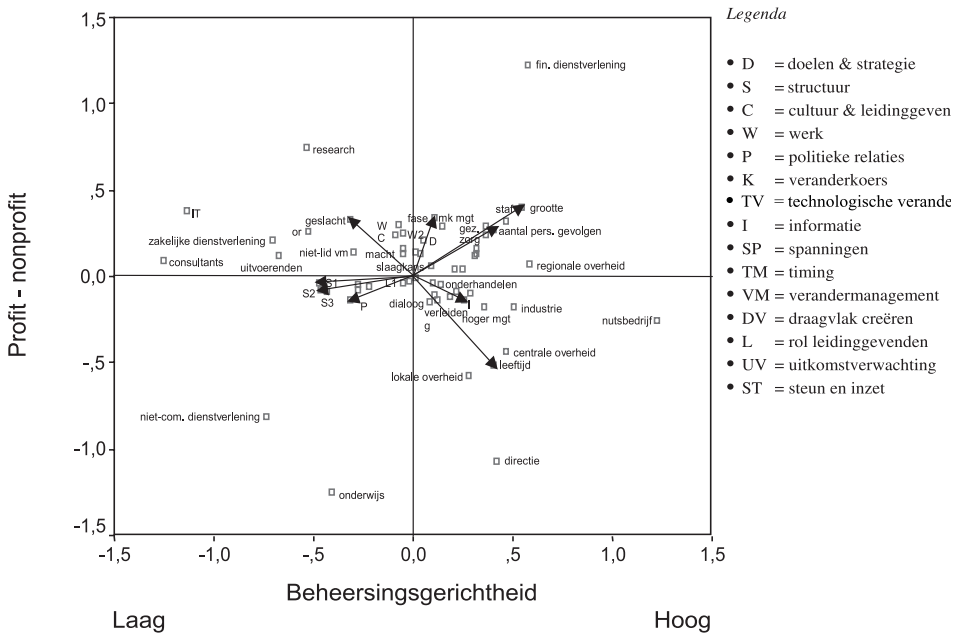
**Figuur B3.2:** Ruimtelijke weergave van de resultaten van analyse 3, dimensie 2 en 3



**Figuur B4.1:** Projectie van de scores uit de regressie analyse, dimensie 1 en 3



**Figuur B4.2:** Projectie van de scores uit de regressie analyse, dimensie 2 en 3







## Voorbeelden van narratieven

**Tabel 6.1** Voorbeeld van narratief bij patroon 'doorzetten'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager 1:	'Er is een 'laissez-faire' idee bij de mensen'.
Lid OG I <sup>35</sup> :	'Waarom denken jullie dat?'
Verandermanager 1:	'Die gedachte baseren we op wat we in de wandelgangen horen. We hebben er nu wel een goed gevoel bij. Het plan van aanpak is rond, het ligt hier voor ons, klaar. Dit zal worden herschreven in een goed leesbaar stuk. Het bevat een oplossing voor alle problemen die men aangaf. Het hele proces is volledig bot-tum-up gegaan. Daar is alsnog voor gekozen. We communiceren erg veel terug. De trend die is neergezet, die houden we vast. Men zegt dan op een gegeven moment na alle informatie: 'we weten het nu wel'. Deze aanpak is ook volstrekt nieuw: terugkoppelen, communiceren. Op een gegeven moment koppel je dan zoveel terug dat men zegt: 'Het is wel goed, begin maar'
Verandermanager 2:	'Er is ook een kentering bij de ondersteunende diensten zichtbaar: laten we het maar doen. We hebben voor 99 procent in beeld gebracht waar iedereen straks zit en gevraagd: 'geef aan welke medewerkers straks beslist niet mee kunnen doen'. Het ziet er goed uit in vergelijking met de oude situatie. Er dringt bij de mensen door dat er geen weg terug meer is. Eerst leefde er het gevoel van: het verwatert wel. Nu hebben we de trein in beweging. Er is geen weg meer terug. 'We moeten wel'
Verandermanager 1:	'Sommige mensen hebben zich ziek gemeld, met de mededeling: 'als dit veranderingsproces doorgaat, stap ik op'. Maar dat is maar een kleine groep. Er dringt door: 'het is menens'. Alles komt er, alle nodige middelen. Als we daarmee langskomen, wordt er geroepen: 'kom hier ook eens langs'. Men is nieuwsgierig. Da's ook een teken dat het kentert. In detail moet er nog wel wat gebeuren. Maar de afspraak is: we stappen samen op de boot en de boot komt aan. Daar houden we aan vast. Het plan staat als een huis. Of we willen het te positief zien, maar wij hebben er een goed gevoel bij.'
Lid OG I:	'Wat is het doel van de sessies van volgende week?'
Verandermanager 1:	'We zouden zelf de terugkoppeling doen naar de mensen toe. Dat verhaal kunnen we niet gestand houden. We zijn al gewaarschuwd: 'pas op dat het niet jullie probleem wordt maar een organisatieprobleem blijft'. De sessies moeten een volledige terugkoppeling worden in topdown formaat, door de top, ondersteund door het verandermanagement. Er wordt in detail verteld hoe het verhaal er uit ziet door projecteigenaar (naam). (Naam topmanager) neemt dan de microfoon over en vraagt commitment aan alle leidinggevendenden en die moeten het doorvertellen aan de medewerkers. Het moet niet meer een verhaal van de top zijn, maar moet een (organisatie)breed verhaal worden'.
Lid OG I:	'Staat het concept volledig vast, kunnen mensen geen wijzigingen of suggesties meer geven?'
Verandermanager 1:	'Als je de deur op een kiertje laat staan, komt er tocht binnen. Dat is ook wat de directie van de NS om zeep heeft geholpen, dus dat laten we niet toe. Doorzetten is de beste optie, zal het beste effect hebben, geeft duidelijkheid en leidt niet tot gezichtsverlies. In september moeten we gaan draaien en dan komt het grootste probleem: dat iedereen gaat doen wat 'ie moet doen.'

35 Lid OG = lid onderzoeksgroep

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager 2	Naar de medewerkers toe hebben we alles tot in detail besproken. Vanaf de sessies van volgende week is er geen inspraak meer in het plan. Het plan van aanpak heeft wel de mogelijkheid om bij te sturen'.
Lid OG 1:	'Wat verwacht je dat er gaat gebeuren, wat zal het effect zijn van deze aanpak?'
Verandermanager 1:	'Het enige wat we voorzien is dat mensen zich ziek melden en thuis blijven. Dat zijn niet meer dan zo'n 10 tot 15 mensen. Dergelijke dreigementen wil de top niet aan dit veranderproces gaan hangen. Maar ik denk dat de medewerkers nu een ander beeld hebben dan ze in tijdens het invullen van de vragenlijsten hadden. Bij de top is wel twijfel. Onze visie is: je mag best wat bijsturen, maar houd alsjeblieft het eindplaatje vast.
Verandermanager 2:	'Deze onderzoeksresultaten zijn voor ons geen reden om het anders te doen. De vraag is 'hoe gaan we het zo goed mogelijk organiseren'. Waar gaat het nu daadwerkelijk fout. De problemen zitten bijvoorbeeld bij medewerkers vooral tussen de oren. Die problemen stellen over de gehele organisatie gezien. In andere organisaties waar eenzelfde proces speelde, hebben ze mensen ingezet om de problematiek op te vangen en in te grijpen als dat nodig was. Andere taken hadden ze niet. Het bleek bijna nooit nodig om ze in te zetten. Toen werd er geroepen: 'schaf het toch alsjeblieft af'.
Lid OG 2:	'Ik krijg een beetje de indruk dat er voor jullie persoonlijke belangen in het spel zijn ....'
Verandermanager 1:	'We hebben geprobeerd te redden wat er te redden viel. Het kwaad was toen al geschied. Wat ons betreft is dit, deze aanpassingen, het maximaal haalbare in dit proces. Als de top haar ideeën terugtrekt, verliest ze haar gezicht en wordt men alleen maar negatiever. Het beste is gewoon doorgaan'.
Verandermanager 2:	'We zijn bang dat ze de zaak gaan terugdraaien of bepaalde groepen willen gaan uitsluiten van de veranderingen en dat dat leidt tot een triomfgevoel bij de mensen, zo van: 'wij hebben gewonnen'. Daar zijn ze toch op uit.
Lid OG 2:	'Jullie uitspraken over de medewerkers geven de indruk dat medewerkers kwajongens zijn die er allemaal op uit zijn om projecten te laten mislukken, ongeacht wat voor project het is'.
Verandermanager 1:	'Die tegenstellingen heb je hier'.
Verandermanager 2	'Waar sta ik dan in de organisatie, hoe geloofwaardig ben ik. Als dat gebeurt, zit ik weer in (naam oude werkplek) en hij weer aan de (naam oude werkplek). In deze resultaten zit niet wat we de afgelopen maanden allemaal hebben gedaan. Er zit een paar maanden werk tussen wat niet wordt meegenomen. Klopt het dan nog wel. We hebben een goede aanpak gehanteerd. Wij zijn nu het project (naam project), mensen spreken je ook zo aan. Ze komen langs, met vragen, uit nieuwsgierigheid naar de plannen en de nieuwe middelen, dat vinden ze interessant'.

**Tabel 6.2:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager 1	'Maar, als je wat wilt bereiken, moet je voorop lopen, dus is het wel zo erg? We hebben patronen doorbroken zonder er iets voor terug te geven. Ik heb altijd gedacht dat dat de bedoeling was, het patroon van 'de organisatie moet voor mij zorgen' doorbreken'.
Verandermanager 2	'Het is lastig om een open gesprek met medewerkers op gang te brengen. Mensen vallen stil als je het vraagt. Er wordt in principe wel duidelijk met elkaar gepraat, maar feedback geven gaat moeilijk'.
Verandermanager 1	'Mensen bedoelen met 'open communicatie' dat hen duidelijk wordt verteld wat ze moeten doen en wat er gebeurt'.
Lid OG 1	'Wat zou er gebeuren met de eigen initiatieven van mensen als je voorschrijft wat er moet gebeuren? Je zegt dat je mensen wilt stimuleren, maar nodig je in je gedrag daartoe wel uit?'
Verandermanager 2	'Tja, ja, ..... maar dat is wel waar ze zelf om vragen. Is het nou erg dat we verschillende perspectieven hebben?'
Verandermanager/lid OG 2	'Ik vind het wel erg. Ze zeggen zelf dat ze problemen hebben met de aanpak. Dat zit de veranderingen in de weg'.
Verandermanager 2	'Veel mensen maken de slag niet. We zijn gewoon veel zakelijker, maar we leggen de lat niet hoger. We gaan gewoon nu duidelijker zeggen waar het op staat. Soms moet je toch gewoon de voorttrekkersrol nemen?'
Verandermanager 1	'Soms denken we: nu moeten er resultaten komen en laat de talk nu maar even zitten. We zijn vooral gefocust op resultaten. Ik accepteer niet dat mensen met een houding van 'Ik kom de dag wel weer door' hier komen. Leidinggevenden zitten tussen 2 vuren in. Als je een slecht nieuws gesprek voert, is het voor ze moeilijk om iets te bereiken'.
Verandermanager/lid OG 2	'Laten we in het managementoverleg eens kijken hoe de leidinggevenden dat ervaren, die spanning.
Verandermanager 1	'Als ik zeg: 'Dit is de koers', mogen mijn leidinggevenden de nuances invullen'.
Verandermanager/lid OG 2	'Maar je ziet dat je zelf heel snel gaat en achter je kijkt en roept 'Waar blijven jullie nu', je kunt niet verwachten dat ze even snel gaan'.
Verandermanager 1	'Wanneer is het sturen en wanneer is het kaders aangeven? Als iemand na 2 jaar nog niet vakvolwassen is, is mijn geduld op'.
Verandermanager 2	'Je brengt ook mensen in gewetensnood. Als iemand bijvoorbeeld een 4 krijgt, moet je dat vertellen en iemand voelt zich toch verrast: 'Ik weet dat ik niet aan de eisen voldoe, maar ik ben het niet eens met hoe het gegaan is'.

**Tabel 6.3:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'vermijden van kritiek'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Lid OG	Leidt in en signaleert dat er geen medewerkers van de ondersteunende afdelingen bij het gesprek aanwezig zijn. De medewerkers geven aan dat de relatie tussen hen en de ondersteunende afdelingen niet goed ligt
Medewerker 1	'Er zijn hier veel problemen die we vaak wel hebben besproken met managers, maar die problemen zijn nog steeds niet opgelost. De problemen hebben te maken met de ondersteunende afdelingen en de relatie met ondersteuners. Er is een tekort aan ondersteuners op die momenten dat ze wel nodig zijn'.
Medewerker 2	'De ondersteunende afdelingen kunnen bepaalde taken niet aan, wij lossen het dan zelf maar op of het gaat mis'.
Medewerker 3	'We hebben het idee dat als we er iets van zeggen, wij sneller teruggefloten worden. We krijgen de indruk dat de ondersteuning 'heilig' is, dat wordt niet teruggefloten. Het team valt hierdoor uit elkaar'.
Medewerker 4	'Het is lastig om in iets dat goed lijkt, zoals een cursus, energie te stoppen als je in je werksituatie problemen ervaart. Het geleerde kun je niet in de praktijk te brengen als de situatie op het werk niet is veranderd'.
Medewerker 1	'Vroeger namen mensen wel taken van elkaar over. Dat is nu niet meer denkbaar. Er is nu een gebrek aan mensen en middelen, de voorwaarden voor professioneel werken zijn niet geregeld'
Medewerker 4	'Ik heb het gevoel dat de organisatie een beroep doet op ons eergevoel om al het werk toch maar te klaren met de tijd en middelen die er zijn, maar we kunnen al het werk nu niet opvangen. Eigenlijk zouden we moeten zeggen 'sorry', want de randvoorwaarden waaronder wij ons werk zouden moeten uitvoeren zijn niet geregeld. We hebben nu noodgedwongen besloten dat het voor ons ophoudt als er geen betere ondersteuning en middelen komen'.
Medewerker 5	'We moeten steeds meer taken zelf uitvoeren, er treedt taakverzwaring op. Voor sommige taken is geen tijd meer, maar daar worden we wel op afgerekend.'
Medewerker 1	'We hebben voorgesteld een tussenlaag in te voeren, maar daar was geen geld voor'.
Medewerker 1	'Wat ook erg lastig is, is dat je te maken hebt met verschillende managers. Het managementteam verschilt in visies, ieder heeft een eigen visie. We hebben met verschillende managers te maken en daardoor is er weinig eenduidigheid. Afstemming is hier heel lastig, als het gaat om problemen zegt elke manager iets anders. Het gevolg is onduidelijkheid voor ons'.
Medewerker 4	'We zouden ook meer informatie vanuit het management willen, zoals over de begroting. We moeten alles registreren, maar wat heeft het voor zin om te registreren als je niet weet waar het geld blijft?'
Medewerker 3	'We willen inzicht in hoe effectief ons werk, horen of we het goed doen: De directie geeft ons ook geen complimenten voor het werk dat we doen. (naam manager) doet dat wel'.
Medewerker 4	'De organisatie moet adequaat omgaan met onze problemen. Het managementteam moet ook terugkoppelen wat er in het managementteam is besproken en hoe er nu verder gegaan wordt'.
Medewerker 1	'Wij zijn oplossingen voor het management aan het bedenken voor de problemen, maar dat doen we niet meer. Als er geen oplossing komt voor de problemen rond ondersteuning, dan houdt het voor ons op. We willen 'ja' of 'nee' horen en niet 'Ik doe mijn best'.

---

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker 5	'Aan problemen wordt steeds een positieve draai gegeven, problemen worden weggepraat en dat heeft tot gevolg dat wij ons niet serieus genomen voelen'.
Medewerker 3	'We zijn bang dat de problemen het samenwerken negatief gaan beïnvloeden'.
Medewerker 1	'Er zou een soort 'tussenlaag' moeten komen, één vaste persoon die leiding kan geven en de ondersteuning moet goed worden geregeld. De eisen aan en verantwoordelijkheden van de ondersteuning moeten maar eens duidelijk worden gemaakt'.

---

**Tabel 6.4:** Voorbeeld van narratief bij patroon ‘onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen’

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Topmanager 1	‘Medewerkers zijn zich schijnbaar niet bewust van het veranderproces en hebben niet de beleving dat het zou moeten. Het handelen van de individuele afdelingen is daarnaast een vraagstuk. Er is niet goed gecommuniceerd rond de veranderingen en de timing ervan was niet goed. Samenwerking vindt schijnbaar alleen plaats op directieniveau. De beleving van de mensen zelf is die van de organisatie als eilandjescultuur. Er is gebrek aan synergie en de tijd die we erin hebben gestoken is verspilde energie. We streven er al jaren naar om de muren te slechten. We geven er aandacht aan maar het is een proces in ontwikkeling. Maar het zou sneller moeten gaan. Het project van (naam andere topmanager) is wel aanzet tot meer samenwerking tussen de productgroepen. We moeten proberen de dwarscommunicatie te bevorderen’.
Topmanager 2	‘Wat betreft de afdelingen moet het helder zijn dat, als je het bespreekbaar maakt, er voor- en nadelen aan verbonden zijn. In de meest praktische zin komt het neer op A- en B-opdrachten. Keuzes worden gemaakt op basis van bedrijfsbelang’.
Onderzoeker	‘Wat vinden jullie van de gedachte om de bevindingen bespreekbaar te maken met de organisatieleden?’
Topmanager 3	‘Als je dit bespreekt gaan mensen zich in allerlei u-bochten wringen maar vinden het ook herkenbaar. De kracht is dat je daar op een goede manier mee omgaat’
Topmanager 1	‘Het kader waarbinnen het opereren van de afdelingen plaatsvindt, daar zit het spanningsveld’.
Topmanager 4	‘Men moet de grens van de eigen competentie opzoeken’.
Topmanager 5	‘Het heeft ook te maken met de opdrachtgever ...’
Topmanager 1	‘Er zijn allerlei nevenargumenten te bedenken waarom men zich vooral commiteert aan het eigen werk’.
Onderzoeker	‘Hoe kijken jullie naar de vraagstukken rond communicatie?’
Topmanager 1	‘De communicatie van de top naar beneden en in zijn algemeenheid kan verbeteren naar meer duidelijkheid, openheid’.
Topmanager 3	‘Er is een gebrek aan uitspreken van wat men vindt van de cultuur. Hoe maken we dit zichtbaar. Binnen de afdelingen vindt men het prachtig, over groepen heen wordt er heel anders naar gekeken. Er is een gebrek aan ‘één cultuur’.
Topmanager 1	‘Het is een verzameling van disciplines. We moeten kijken wat de gemene deler is en de gedeelde waarden’.
Topmanager 3	‘Kun je de cultuur uitdiepen dan betekent dat versterking van de organisatie’.
Topmanager 5	‘Wat wij boven doen raakt mensen niet en heeft geen invloed op het werk. We zijn drijftig bezig met onderdelen, blijkbaar komt dat niet door beneden. Wij denken dat we in ons handelen met dit probleem verbonden zijn. Maar wat kunnen wij als directie doen? Een solidair beeld uitdragen van de cultuur naar alle medewerkers, over de groepen heen. Wat zichtbaar is geworden, gebruiken om onderscheidend vermogen te creëren’.
Topmanager 4	‘Wij moeten als directie zoeken naar waarden die je kunt binden. Je moet overal waarden uitstralen’.



<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Topmanager 5	'Volgens ons hebben we het over de hervorming van de top, de scheiding van afdelingen en de functiescheiding en het leidinggevend. We begrijpen de bevindingen. Wat wij boven doen raakt mensen niet en heeft geen invloed op het werk. Maar schijnbaar zien mensen in sommige punten wel verbetering'.
Topmanager 1	'De informatie is topdown, van de top naar de leidinggevend en van de leidinggevend naar de medewerkers'
Topmanager 4	'Wij geven niet het denkraam aan van wat er achter gezeten heeft. Er wordt geen achtergrondinformatie gegeven. Het is een koude mededeling dus wordt het door de mensen niet gedragen'.
Topmanager 5	'Het komt door de communicatie van de top naar de leidinggevend. We geven niet aan waarom iets moet of er een bepaalde beslissing wordt genomen, dus de leidinggevende kan het niet goed overbrengen aan de medewerkers. Het oordeel of de mening van de top zakt dan weg'.

**Tabel 6.5:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker 1	'We hebben een systeem nodig waar alle informatie in kan.'
Verandermanager 1	'Onze partners zitten op dezelfde golflengte als wij door de gedeelde focus op het probleem...'
Medewerker 2	'Je zou meer contact met elkaar moeten hebben. Het overleg zou anders moeten.'
Medewerker 3	'De kring zou groter kunnen zijn.'
Medewerker 2	'We missen bepaalde informatie van partners die je wel nodig hebt.'
Medewerker 4	'We hebben geen zicht op wat de partners doen. Het moet terugkomen in de systemen. Je moet weten welke persoon waarover gaat.'
Medewerker 5	'De ondersteunende afdelingen moeten weten welke afspraken er zijn gemaakt met betrekking tot welke zaken.'
Medewerker 2	'Als je een specifiek probleem hebt, is het goed om inzicht te krijgen in de partners, dan moet je contacten kunnen leggen.'
Medewerker 4	'Voor problemen moeten we direct informatie kunnen krijgen uit het systeem, met de naam van de persoon die je kunt aanspreken.'
Medewerker 6	'Ja, we moeten weten wie welke ondersteuning kan leveren waarvoor.'
Medewerker 5	'Ondersteuning zou localer georganiseerd moeten worden zodat je meer ruimte houdt voor het werk in het primaire proces'
Medewerker 7	'Bepaalde ondersteunende afdelingen worden weggetrokken, gecentraliseerd. Die kunnen niet meer de ondersteuning leveren die nodig is.'
Medewerker 2	'Er is meer aandacht nodig voor het primaire proces. Meer waardering voor de uitvoerenden in de basis. Wat negatief naar voren kwam in het onderzoek was de focus van leidinggevenden op hoger niveau op hun eigen positie. In je werk kom je signalen tegen, die geef je door maar ze worden op hoger niveau niet altijd opgepakt. Het lijkt carrièretchnisch niet handig uit te voeren wat we aandragen. Er wordt niet gezien dat het belangrijk genoeg is om het aan te passen.'
Medewerker 4	'Wat willen we? Belangrijk is dat, als je je stem laat horen, er naar wordt geluisterd. Dat is een stimulans. Als er geen bericht terugkomt, is dat erg vervelend en demotiverend. Je neemt dan niet snel initiatief weer.'
Medewerker 2	'Je wilt snel een antwoord op je vragen. De wens van de klant, als je die doorgeeft naar boven via (naam leidinggevende), dan moet er iets mee worden gedaan. Je week wordt minder plezierig als er niets gebeurt.'
Topmanager	'Ik heb concrete aangrijpingspunten nodig. Helder hebben wat jullie verwachtingen zijn. Ik ben hard bezig met de systemen...'
Verschillende medewerkers	'Dat moet je dan ook laten weten!'
Consultant	'Je hebt nu dat ieder het voor zichzelf gaat oplossen in plaats van aan te geven wat je nodig hebt. Er moet elke keer de nadruk op gelegd worden zodat het niet insluiert.'

**Tabel 6.6:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker 1	'Sommige dingen zijn positiever'
Medewerker 2	'Andere dingen lopen nog steeds lastig, zoals de automatisering. Hebben we invloed op I&A?'
Verandermanager 1	'Dat is landelijk geregeld ..'
Medewerker 3	'Dat moeten we dan wegstrepen. Dat is lastig. Als we er geen invloed op hebben, dan moeten we er geen energie in steken.'
Medewerker 4	'De werkdruk vind ik herkenbaar'.
Verandermanager 2	'Het is een capaciteits-, een planningsprobleem'.
Medewerker 5	'Ik denk dat capaciteit wel degelijk een punt van gesprek is'.
Medewerker 6	'Ze plannen een aantal dingen tegelijk en je kunt maar op één plek tegelijk zijn'.
Medewerker 3	'Is planning echt zo moeilijk? Is er wel eens serieus gekeken naar de planning?'
OR-lid	'In de hele organisatie is er een plannings- of capaciteitsprobleem. De OR heeft het aangekaart en men zou er gericht naar kijken'.
Medewerker 6	'Hoe zie je het als manager voor je als je ieder team zijn eigen gang laat gaan, dat de planning dat plant?'
Leidinggevende	'Je hebt je verplichtingen naar de organisatie, die blijven'.
Medewerker 6	'Moet je nagaan, wordt er een cursus gepland op dinsdag!'
Verandermanager 1	'Als je wilt dat de veranderingen een succes worden, moet je je bewust worden dat je niet dwarsverbanden gaat doen. We praten wel over problemen, maar hebben niet de mogelijkheid om daar invloed op uit te oefenen'.
Medewerker 2	'Langzamerhand is (naam manager) één van degenen die aan moeten geven: zo gaan we het doen'.
Medewerker 1	'Het zou zonde zijn om problematieken die we hier bespreken, te laten varen'.
Verandermanager 2	'Er komt een flexteam, dat betekent capaciteit inleveren. Onze ondersteuning komt in een pool. Dat zijn allemaal ontwikkelingen die niet ten goede komen aan de veranderingen, omdat het productiewerk is en geen visiewerk'.
Medewerker 1	'Kent (naam manager) dit?'
Medewerker 6	'Nee'.
Medewerker 1	'Had dat niet beter wel?'
Verandermanager 2	'(naam manager) kent de problemen wel. Hij zit onder een veel sterkere druk dan wij. Hij vraagt zich af hoe hij hier keuzes moet maken. Het gaat ten koste van het team en daar loopt hij tegenaan. (naam topmanager) zegt 'een goed product verkoopt zichzelf', toen ik vroeg naar wanneer er keuzes worden gemaakt'.
Verandermanager 1	'We hebben de trend ook tegen nu er allemaal prestatiecontracten worden afgesloten'.

**Tabel 6.7:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'formaliseren'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker 1	'Je kunt iemand ook niet beoordelen als je iemand een jaar niet ziet. En voor sommige dingen heb je toestemming van (naam leidinggevende) nodig'.
Medewerker 2	'Ik heb het gevoel dat er meer aandacht is gegaan naar (naam andere afdeling) dan naar ons'.
Medewerker 3	'Van de vijf dagen was (naam leidinggevende) er vier aan het vergaderen'.
Medewerker 2	'Geef dan aan: 'ik wil wel maar ik kan niet''.
Medewerker 4	'Straks is de locatie nog verder weg en wordt het nog erger'.
Medewerker 1	'De intentie voor coachingsgesprekken is al heel wat, maar het moet wel doorgaan'.
Medewerker 5	'Als een project een bepaalde deadline niet haalt, blijft onze deadline wel staan. Er zijn vaak diverse afdelingen bij een project betrokken. De tijd voor een project voor ons wordt steeds minder, of wordt zelfs negatief. Documentatie komt er daardoor helemaal niet. Daar is geen tijd voor. Als je terugkoppelt, zit men in een ander project of .... Maar er verandert niets. Wij krijgen het over de schutting gegooid'.
Medewerker 6	'Dat is sinds (naam veranderproces) erger geworden'.
Medewerker 7	'De top nodigt zichzelf regelmatig uit voor bijeenkomsten, vergaderingen, maar hier zien we nooit iemand'.
Medewerker 1	'Mensen zijn zelf nauwelijks in staat geweest om deadlines te halen'.
Medewerker 5	'Projecten worden door diverse mensen gedaan. Bij de uiteindelijke implementatie wisselt de samenstelling steeds. Vanuit een andere discussie krijg je te maken met steeds verschillende mensen. Gevolg is dat je het wiel steeds opnieuw moet uitvinden, steeds opnieuw moet beginnen'.
Medewerker 1	'Vroeger hadden we meer vaste teams. Toen realiseerde je tenminste wat. Nu vind je alles steeds weer opnieuw uit'.
Medewerker 6	'Ondersteunende taken zijn in het hele traject niet goed ingevuld door (naam veranderproces)'.
Medewerker 5	'Het gaat pas beter mits er duidelijkheid komt in waar taken uitgevoerd worden, zaken moeten duidelijk zijn, goed belegd'.
Medewerker 2	'Wij staan apart, vrij geïsoleerd, zijn een club geïsoleerde mensen. Als zaken ons aangaan, dan moeten we wel betrokken worden en dat gebeurt niet'.
Medewerker 4	'Ik zit tweewekelijks alleen te werken in het aquarium. Als er calamiteiten komen, draai ik er alleen voor op. Dat komt ook doordat er mensen ziek zijn, het zit ook een stuk aan de functie vast. Het heeft ook z'n voordelen, men valt je niet lastig'.
Medewerker 5	'Politiek gedrag zit door de hele sector. (noemt enkele namen andere afdelingen), maar het zijn ook individuen'.
Medewerker 6	'Vanuit (naam andere afdeling) worden ons taken opgedrongen terwijl zij met de eer gaan strijken. 'Dat is mijn taak niet'. Afschuiven etcetera, dat doen ze'.
Medewerker 1	'Een stuk solidariteit van voor (naam veranderingen) is na (naam veranderingen) verdwenen. Dat komt door de nieuwe structuur, daardoor werken we op eilandjes'.

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker 7	'Mensen worden nu ook 'afgerekend'.Voorheen ging het anders.Was er een calamiteit dan ging je er samen voor staan.Vroeger voelden mensen zich geroepen om mee te draaien. Nu moet je een hele bureaucratische weg in.Tijd claimen, regels etcetera. Daar ben je een dag mee kwijt terwijl vroeger alles snel was geregeld'.
Medewerker 6	'Nu is het 'dat doe ik niet meer, dat is mijn taak niet meer''.
Medewerker 7	'Normaal gesproken, als je moest starten met een project, dan selecteer je de goeie jongens wel'.
Medewerker 6	'Niet alleen wij vinden dat.Anderen vinden dat ook'.
Medewerker 4	'Het kost tijd en het draait nu nog niet'.
Medewerker 1	'(Naam veranderingen) is een log en bureaucratisch gedoe. Het lijkt op (naam andere organisatie). Het is zonde dat dat hier gebeurt'.

**Tabel 6.8:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'balanceren tussen sturen en loslaten'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager 1	'In 2001 is er veel meer voortgang gemaakt. Nu staat het een beetje stil'.
Medewerker 1	'Een probleem is dat er tijdens het overleg veel mensen zijn die zich drukken. Er zijn mensen die zich van te voren niet voorbereiden en pas tijdens het overleg hun notulen lezen. Er is niemand die ze daarop aanspreekt. Er zijn ook veel mensen die het wel willen en die het wel voorbereiden. Die worden dan bedankt voor hun inzet, maar aan degenen die het niet hebben gedaan, wordt niets gezegd. Dat leidt er in de praktijk vaak toe dat degenen die het wel doen, het werk toegeschoven krijgen. Dat betekent dat de anderen het niet leren en dus steeds meer achterstand oplopen. Er wordt energie gestoken in de mensen die wel kunnen en wel willen. De kloof tussen de twee groepen wordt daarmee steeds groter. De anderen hebben ook genoeg te doen dus die krijgen het drukker. Jullie zouden moeten controleren wie wel en wie niet op het overleg zijn en die mensen er op aan moeten spreken'.
Verandermanager 2	'Alle sturingselementen zijn voor de leidinggevende. Die rol heeft de leidinggevende mondjesmaat vervuld. Nu komt er een nieuwe leidinggevende. Ik vind dat de nieuwe leidinggevende daar aandacht aan moet besteden'.
Medewerker 2	'Ik denk dat juist als je mensen verantwoordelijk maakt, het beter gaat. (naam leidinggevende)'s actie werkte ook vaak averechts'.
Verandermanager 2	'Maar het mag niet vrijblijvend zijn, het is nu te vrijblijvend. Wij zijn niet verantwoordelijk, wij kunnen hooguit signaleren. Het werkt niet binnen het team als wij gaan sturen'.
Medewerker 1	'Er zitten ook mensen in het team die het gewoon niet snappen'.
Verandermanager 2	'Dat is een coachingsverhaal'.
Medewerker 3	'Hebben jullie wel eens geanalyseerd wat de reden is dat bepaalde mensen er niet zijn?'
Verandermanager 1	'Veel mensen hebben stapels werk'.
Medewerker 3	'De leidinggevende zou moeten kijken, wie heeft wat in zijn agenda en hoe lang duurt dat en hoe kunnen we het uit die agenda krijgen'.
Medewerker 1	'Het zijn altijd dezelfde mensen'.
Medewerker 2	'De vraag is ook: mensen vinden dat ze het hartstikke goed doen, maar wat is de steun van hun werk voor de veranderingen? Dan weten ze misschien helemaal niet dat die niks is'.
Verandermanager 1	'Het vrijblijvende zit er nog steeds in. Hoe kunnen we ze zo enthousiast maken dat ze het wèl doen?'
Medewerker 2	'Ze zijn al enthousiast'.
Medewerker 1	'Ik vind dat wij zelf eerst eens de boel, de randvoorwaarden op orde moeten krijgen en zelf met de veranderingen moeten gaan werken'.
Medewerker 3	'Als je geen voorbereidingstijd hebt, is het ook moeilijk te realiseren'.
Medewerker 1	'Leidinggevendens kunnen wel signaleren wie zijn mond nog niet heeft opengedaan en die mensen zeggen: 'En nu wil ik jou horen'.
Medewerker 3	'Bepaalde medewerkers die er niet toe in staat zijn, krijgen ook nog eens de cruciale taken'.

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker 2	'Maar als je ze dan afstraft, werkt dat averechts'.
Verandermanager 2	'Moeten we dan voorgesprekken gaan houden met de mensen waarmee het lastig is?'
Meer stemmen	'Ja, dat kan'.
Verandermanager 1	'Je moet het zo zien, als iedereen 50 km per uur moet rijden en de een komt op de fiets en de ander met de auto, weer een ander komt lopend, dan heb je een probleem'.
Onderzoeker	'Maar je kunt er toch ook voor zorgen dat degene die met de fiets komt, er een motortje op krijgt? Dan heeft 'ie een Spartamet'.
Verandermanager 1	'Ik ga geen energie steken in mensen die toch niet meekomen'.
Onderzoeker	'Is het niet jouw beeld dat het toch niet werkt, die er voor zorgt dat je er geen energie in steekt. Daardoor komen mensen niet mee en dat bevestigt dan weer jouw beeld dat het toch niet werkt?'
Verandermanager 1	'Ja, dat zou kunnen ...'
Verandermanager 2	'Wij als leidinggevenden kunnen ook (naam werkdocument) scannen, dat bespreken in het overleg en iedereen waarbij het niet goed gaat, die gaan we begeleiden. Als het dan niets wordt, is het aan de leidinggevende om beslissingen te nemen'.
Onderzoeker	'Maar is dat dan niet extra bedreigend, krijgen mensen dan niet een stempel?'
Verandermanager 1	'Ja... dat ligt er aan hoe je ze benadert'.
Verandermanager 2	'Dat moeten we dan ook duidelijk maken naar het team toe'.
Medewerker 2	'Maar legt dat er niet weer extra druk op?'
Verandermanager 2	'Ik denk dat wij een op een gesprekken moeten gaan voeren met mensen. De resultaten uit het onderzoek zijn daarbij handig, want we kunnen rekening houden met wat door mensen als negatief wordt ervaren'.
Onderzoeker	'Maar dan zijn jullie vooral bezig om vanuit jullie eigen perspectief de resultaten te interpreteren in plaats van het gesprek met mensen aan te gaan'.
Verandermanager 2	'Dat geeft toch niet? Het heeft voor het overleg ook gewerkt. Als je naar de resultaten kijkt, dan zie je dat veel mensen positiever zijn over het overleg'.
Onderzoeker	'Doe je dan wel recht aan wat ze in de resultaten zeggen over samen bespreken van problemen? Als je kijkt naar de resultaten voor dialoog, dan zie je ook dat dat erg laag scoort'.
Verandermanager 2	'Maar in een op een gesprekken doen we dan ook dialoog. Dat is geen kwestie van topdown. We kunnen dan alles bespreekbaar maken'.
Medewerker 2	'Maar dan heb je het vooral wel over wat er bij hen niet goed gaat en niet hoe het in het team gaat, over de processen waarbij iedereen is betrokken. Je hebt het dan alleen over het probleem waar we het net over hadden, dat er mensen zijn die niet meekomen'.
Verandermanager 2	'Ok, ik ben het er mee eens dat er verwachtingen bij de mensen leven over het terugkoppelen van de resultaten. Als je ze vraagt om hun mening te geven dan verwachten ze er ook wat van terug'.
Verandermanager 1	'Maar de bijeenkomsten die waren vaak zo zonder effect'.
Verandermanager 2	'Misschien leggen we te hoge verwachtingen op de bijeenkomsten'.

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager 1	'Als ik ook kijk naar wat we de vorige keer hadden afgesproken, toen zou iedereen per mail zijn reactie geven op de voorstellen. We kregen uiteindelijk maar zeven reacties en die waren van een bedroevende kwaliteit. Daar kon je niets mee. Ik vraag me af, als we weer een bijeenkomst doen en de mensen dit voorleggen of we dan wel zinnige voorstellen krijgen'.
Onderzoeker	'Uit wat jullie zeggen vraag ik me af of op deze manier de onderzoeksresultaten niet alleen als sturingsinformatie worden gebruikt. Daarvoor zijn ze niet bedoeld, maar juist om in gesprek te gaan over veranderingen. Bovendien proef ik hier dat het de mensen zijn die moeten veranderen, terwijl het bespreken van de resultaten met elkaar ook feedback betekent naar jullie als leidinggevend en het gezamenlijk bespreekbaar maken van samenwerking en het veranderproces'.
Verandermanager 2	'Maar we nemen dan in de een op een gesprekken ook wel ruimte voor feedback naar ons toe. Daar kunnen we het ook over hebben'.
Onderzoeker	'Toch vraag ik me af of je wel recht doet aan wat de mensen hier zeggen: samen veranderen, samen overleggen en samen nadenken'.
Verandermanager 2	'Ok, maar dan is het wel goed om, als we hier in een bijeenkomst mee aan de slag gaan, een plan klaar te hebben voor het geval er niets uit komt'.
Onderzoeker	'Maar maak je dan niet dezelfde fout als bij de teamdag waarin er voorstellen werden gepresenteerd door de mensen en (naam groep verandermanagement-leden) vervolgens met eigen voorstellen kwam?'
Medewerker 1	'Ja, dan gebeurt er weer hetzelfde'.
Verandermanager 2	'Ja, maar daar was het zo dat de mensen eerst werden uitgenodigd om met voorstellen te komen en vervolgens werden onze voorstellen gepresenteerd. Dat ging toen inderdaad niet helemaal goed, de bedoeling was eigenlijk geweest om de mensen er op te laten schieten, ze konden er alle kritiek op leveren. En uiteindelijk waren ze zelf ook op hetzelfde gekomen. Bovendien is het goed om deze keer daar meteen mee te beginnen en het neer te zetten als: dit is de gedachte die wij er als groepje bij hadden. Wat vinden jullie ervan, vinden jullie het wat, moet het nog anders'.
Medewerker 2	'Ik kreeg toen ik werd uitgenodigd hiervoor de indruk dat we met elkaar zouden nadenken over hoe we in een bijeenkomst de resultaten zouden kunnen terugkoppelen om daar vervolgens met het hele team te bepalen wat daarvan belangrijk is en hoe we er mee aan de slag gaan. Nu krijg ik het gevoel dat de bedoeling gewoon is om hier in dit groepje gewoon de problemen te kiezen die volgens óns belangrijk zijn en daar alvast oplossingen voor te gaan bedenken en die te gaan staan presenteren'.
Onderzoeker	'Dat gevoel deel ik'.
Verandermanager 1	'Maar hoe wil je er dan iets mee bereiken?'
Medewerker 2	'Kunnen we niet de mensen laten zien, dit is wat er uit het onderzoek is gekomen, dit willen we tijdens de bijeenkomst gaan doen, wat vinden jullie ervan, waar moeten we het over gaan hebben en hoe kunnen we die onderwerpen en problemen met elkaar bespreken en oplossen?'
Verandermanager 1	'Ja, dat is een idee'.



<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager 2	'Misschien moeten we ook loslaten dat we met een bijeenkomst een slinger geven aan het proces. Misschien moeten we die effectiviteit wel loslaten en gewoon met elkaar het er over hebben'.
Medewerker 2	'Maar wat noem jij dan effectiviteit? Noem je het dan mislukt als er niet is gebeurd wat je wilt en als mensen zeggen in de evaluatie dat het weinig effectief is? Dan neem je niet mee wat er daarna allemaal gebeurt, als mensen er over gaan nadenken'.
Verandermanager 1	'Dat vind ik al effectiviteit, als mensen er over gaan nadenken'.

**Tabel 6.9:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'zelfsturing realiseren door te sturen'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Verandermanager (lid OG 1)	'Voor mij is de vraag: zitten medewerkers op inspraak te wachten?'
Leidinggevende 1	'Er zit een groep medewerkers die alles best vindt en alles na-papegaait en er zit een actieve groep van 20 procent die wel enthousiast is en mee wil denken'.
Leidinggevende 2	'Laten we daar vooral in investeren en ze erbij betrekken'.
Lid OG 2	'Wat zou daar juist het gevaar van kunnen zijn?'
Leidinggevende 2	'Hoezo?'
Lid OG 2	'Nou, wat gebeurt er met de overige 80 procent?'
Leidinggevende 1	'Tja, die gaan wel mee, passief'.
Leidinggevende 2	'Die hebben er ook helemaal geen zin in, die zijn gewoon 45 plus en hebben de mening 'Laat mij maar gewoon mijn werk doen''.
Leidinggevende 3	'De eerste mogelijkheid is bij de personele toedeling, dat is een gouden kans. Het verandermanagement en de leidinggevendens moeten medewerkers op z'n minst 't idee geven dat ze invloed krijgen'.
Leidinggevende 4	'Je moet ze niet het idee geven, je moet ze invloed geven'.
Leidinggevende 2	'Ik ben het wel met hem eens dat het heel concreet en tastbaar moet zijn, anders kunnen ze er niets mee, blijft het te abstract'.
Leidinggevende 3	'Als je kijkt naar dialoog, dan zijn de woorden er wel, de verwachtingen worden gewekt bij de werkvloer. Het eerste moment daarvoor was bij de bemensing van de werkgroepen. Nu zit bij mensen tussen de oren 'Zie je wel, ze willen ons er niet bij'. Het verandermanagement had al een lijstje klaar. Het gaat mij er om dat er dan actie wordt genomen, niet alleen een intentie wordt uitgesproken'.
Leidinggevende 4	'Je had er toch mensen bij kunnen betrekken?'
Leidinggevende 3	'Ja, maar je merkt uit gesprekken dat dat niet de bedoeling was'.
Leidinggevende 5	'Het is geen bewuste strategie geweest'.
Lid OG 3	'Waarom doe je daar dan niks mee?'
Leidinggevende 5	'Deze organisatie zit zo in elkaar dat je tussen de regeltjes door wel wist dat dat niet de bedoeling was..'
Leidinggevende 6	'Ja, ..... (naam voorzitter verandermanagement) kan wel roepen: 'Dit is geen blauwdruk'. Mensen gaan dan roepen van 'Zie je wel', als ze zien wat er gebeurt'.
Verandermanager (lid OG 1)	'Waar komt dat dan vandaan?'
Leidinggevende 5	'Ervaringen uit het verleden'
Leidinggevende 6	'Je kunt een blauwdruk niet in een iteratief proces weergeven'.
Leidinggevende 3	'De toenmalige voorzitter was iemand die uitstraalde 'Waag het niet..' Dus bracht je het niet in'.
Leidinggevende 5	'Hij had het ook altijd over 'ik' en niet over 'wij', terwijl jullie vanuit de top met zijn zessen waren'.
Leidinggevende 4	'Wat helpt is communiceren: hoe gaan we het doen, hoe kunnen we het beter doen'.

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Leidinggevende 1	'Misschien heeft het MT er wel helemaal niet aan gedacht om de medewerkers te betrekken'.
Verandermanager (lid OG 1)	'Nou ja, dat hebben we wel gedaan, we hebben 250 mensen betrokken in verschillende kleine clubjes'
Leidinggevende 3	'Kennelijk wordt het beleefd 'werkgroepen, dát gaat om het echie, daar mag ik niet in meedoen'.
Leidinggevende 5	'Als (naam aanwezig verandermanager) 10 keer per maand zijn gezicht laat zien in plaats van één keer had je een heel andere score gekregen, zo simpel gaat dat'.
Leidinggevende 7	'Als je zo'n plaatje ziet, is dat dan zorgelijk of valt het mee?'
Leidinggevende 3	'Ik denk dat het hetzelfde is als tien jaar geleden, men denkt: de leiding luistert toch niet naar ons, het is een ver van mijn bed show'.
Leidinggevende 4	'Duidelijk meer betrekken bij het veranderproces geeft ze minder het gevoel van topdown'.
Leidinggevende 7	'Hebben ze er echt last van?'
Leidinggevende 2	'Nee, dat valt wel mee'.
Leidinggevende 1	'Als je ze vraagt om voorstellen te doen brengen ze wel wat in maar het hoefde niet van ze, de veranderingen'.
Leidinggevende 5	'Een x percentage van je tijd als top moet gewoon zijn: op de werkvloer rondlopen, aanschuiven, ze laten vertellen wat er speelt. Als je dat niet doet, wordt de afstand alleen maar groter, de ivoren toren'.
Leidinggevende 7	'Ik heb al vier jaar een kerstboompje op mijn bureau staan met ballen en nu pas viel het (naam lid verandermanagement) op'.
Leidinggevende 3	'Maar pas op, het moet wel oprecht zijn, ze prikken er zo doorheen en dan draai je alleen je verplichte nummertje'.
Leidinggevende 5	'Kom gewoon eens een borreltje drinken'.
Leidinggevende 3	'Ik vind het moeilijk. Ik weet wel dat ik morgen ga praten met de mensen'.
Verandermanager (lid OG 1)	'Speelt het ook tussen de top en de leidinggevenen?'
Leidinggevende 1	'Nee, dat vind ik niet. Ik heb er geen klagen over'.
Verandermanager (lid OG 1)	'Oh nou, ik zie in de resultaten dat dialoog ook bij jullie negatief is'.
Leidinggevende 1	'Je moet ook je plek kennen'.

**Tabel 6.10:** Voorbeeld van narratief bij het patroon 'interactie vermijden'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Onderzoeker	Hoe zit het met de vorige vraag: moet je als directie beslissingen nemen of doe je het met elkaar.
Topmanager 1	Het is geen probleem om bij elkaar te komen.
Topmanager 2	Het is actueel, herkenbaar, zit ook in andere delen van de organisatie.
Topmanager 3	Ik zie veel overeenkomsten, dus we kunnen met elkaar aan de slag.
Lijnmanager	Er zijn verschillende mogelijkheden om met elkaar aan de slag te gaan.
Topmanager 2	Maar we moeten verder, hebben niet de keuze om er lang bij stil te staan.
Topmanager 1	Ik heb een probleem. Ik ben bang dat men zegt: oplossingsrichtingen zijn er wel, maar een oplossing?
Lijnmanager	Denk je niet dat wij heel veel bereikt hebben?
Topmanager 2	Jullie hebben een kennisvoorsprong. Als je dit nu zomaar plompverloren doet, gaat het niet goed.
Topmanager 1	Ze zeggen daar 'klootzakken', jullie zeggen 'als we het met elkaar bespreken, wordt dat open'. Misschien gebeurt dat, misschien ook niet.
Topmanager 2	Jullie lopen voorop met deze manier van dingen bespreekbaar maken. Daar moet wel rekening mee gehouden worden. Anderen hebben geen ervaring. Gaat (naam afdeling) dan niet de hoofdtoon voeren?

**Tabel 6.11:** Voorbeeld van narratief bij patroon 'interactie vermijden'

<b>Deelnemer narratief</b>	<b>Narratief</b>
Medewerker afdeling 1	Als er door een andere afdeling een project wordt afgerond, moet er soms al meteen die middag iemand van ons achteraan om onvoorziene problemen op te lossen. Dat kost ons geld terwijl het net opgeleverd is. Dat gaat nu wel iets beter. Als je meer achtergrondinformatie hebt, kun je duidelijker maken aan de opdrachtgever wat er aan de hand is.
Medewerker afdeling 1	Hoe kunnen we dat doen? Door bij elkaar te gaan zitten, degenen die zich met die problemen bezighouden.
Medewerker afdeling 1	En projectoverdracht. Wie vanuit (naam afdeling 2) moet dat doen? (Naam medewerker) vanuit onze afdeling, want die heeft er het meest mee te maken.
Medewerker afdeling 3	We moeten weten wat waardevolle informatie is voor de opdrachtgever. Dat moet je in een dossier kunnen opzoeken. Dan kan iedereen er bij. Alles opslaan wat er aan de hand is.
Leidinggevende	Dan gaat er wel weer een stuk communicatie verloren.
Medewerker afdeling 3	Overdracht moet er wel zijn.
Leidinggevende	Het is ook goed om er met elkaar over te praten. Over de overdracht kun je prima praten. Over wat is er nodig aan informatie en materiaal, wat is de historie, die info moet beschikbaar zijn.
Medewerker afdeling 1	Het zijn vaak eenvoudige dingen die zelfs niet eens te achterhalen zijn.
Leidinggevende	Is er begrip voor elkaar?
Medewerker afdeling 1	Je zegt het wel ...
Medewerker afdeling 1	Het begint bij de (naam derde afdeling), die moet iets doen.
Medewerker afdeling 3	Een hekel aan elkaar speelt soms wel mee. Je hebt soms het gevoel dat ze iets niet voor je willen doen.
Leidinggevende	We moeten begrip meer stimuleren.
Medewerker afdeling 3	.. een inventaris maken van de knelpunten en dan samen werken aan oplossingen.
Medewerker afdeling 1	Het zit er meer in dat je het niet snel boven water krijgt en je vindt toch ook je eigen werk belangrijker.
Medewerker afdeling 1	We spreken elkaar niet aan, dat is moeilijk. Dat doen we veel te weinig.
Medewerker afdeling 3	Je zegt te weinig; ik heb het echt nodig. Het gebeurt te weinig dat je een beroep op een ander doet.
Medewerker afdeling 1	Ik vind het niet nodig.
Medewerker afdeling 1	Coöperatieve samenwerking is er wèl.
Leidinggevende	Als je je irriteert en niets zegt, ben je helemaal niet eerlijk.
Medewerker afdeling 3	Je moet iets doen om het heen en weer geloop te beperken. Als je iets niet kunt vinden, moeten er goede systemen zijn om het te vinden. Dan hoeft je niet naar een ander.