

File ID 160742
Filename Hoofdstuk 5: Samenvatting, conclusies en discussie

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type Dissertation
Title Werelden van verschil : hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren
Author R.A. Werkman
Faculty Faculty of Social and Behavioural Sciences
Year 2006
Pages 544
ISBN 9085591414

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:

<http://dare.uva.nl/record/173752>

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

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 & Bueno, 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 keuzen 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 (dialogoog, 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. Organiseatielieden 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. Organizatiekenmerken 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 ²⁰	+	++	+	–	--

²⁰ 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-leden²¹: 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.

²¹ 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 programmatistische 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. Organisatieleden 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:

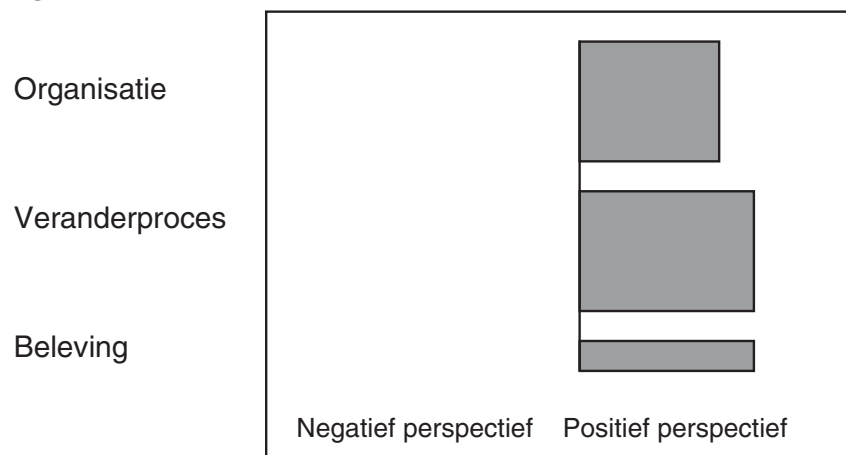
- Veranderingen worden vaak geïnitieerd en gestuurd door organisatieleden hoger uit de hiërarchie zoals directieleden, consultants en hoger managementleden. Deze organisatieleden zijn vaak tevreden met de door hen gehanteerde veranderaanpak en schatten de uitkomstverwachting hoog in. Ze beschouwen hun eigen veranderaanpak als een aanpak gekenmerkt door ruimte voor interactie, andere ideeën en inbreng van leidinggevenden en medewerkers.
- Organisatieleden 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

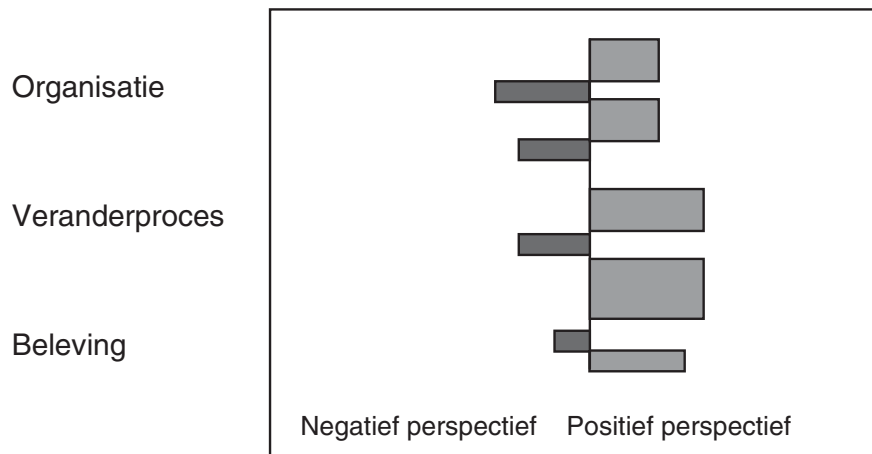
Er zijn vijf configuraties te vinden onder veranderende organisaties die ieder een unieke positie innemen op de dimensie verandervermogen en de dimensie beheersingsgerichtheid. Deze configuraties hangen samen met de hiervoor behandelde bevindingen met betrekking tot de gekozen veranderstrategie en organisatiekenmerken. 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



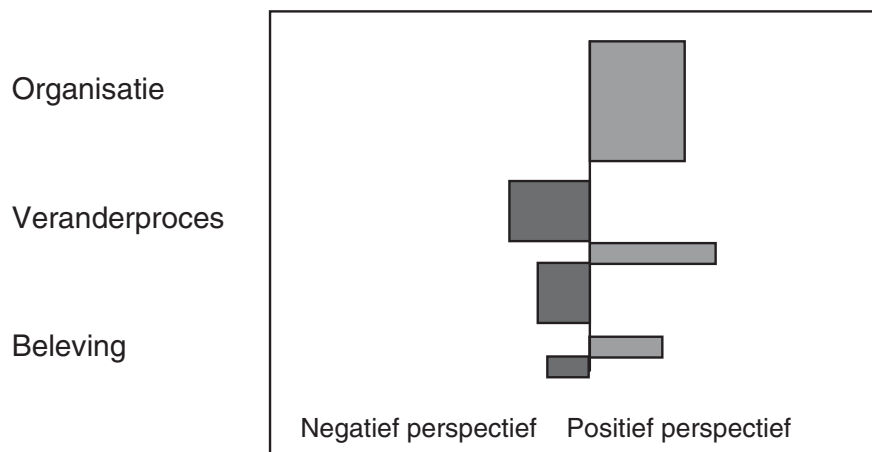
De innovatieve configuratie wordt gekenmerkt door positieve perspectieven van organisatieleden op zowel de organisatie als de wijze waarop veranderingen worden aangepakt. Bijna 21 procent van de organisatieleden valt onder deze configuratie. De configuratie wordt gekenmerkt door duidelijke doelen en een soepele structuur. Procedures, regels en planmatigheid zijn niet verlamdend, 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 organisatieleden een strakke structuur gekenmerkt door regels en voorschriften en een sterk politiek getinte handelingswijze. Een kwart van de organisatieleden 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 organisatieleden 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'.

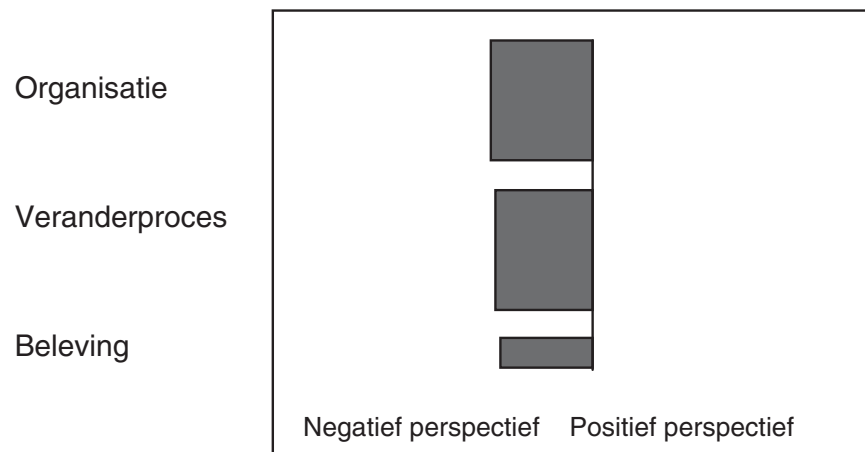
- Onduidelijke configuratie



In de onduidelijke configuratie zijn organisatieleden 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 organisatieleden 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-

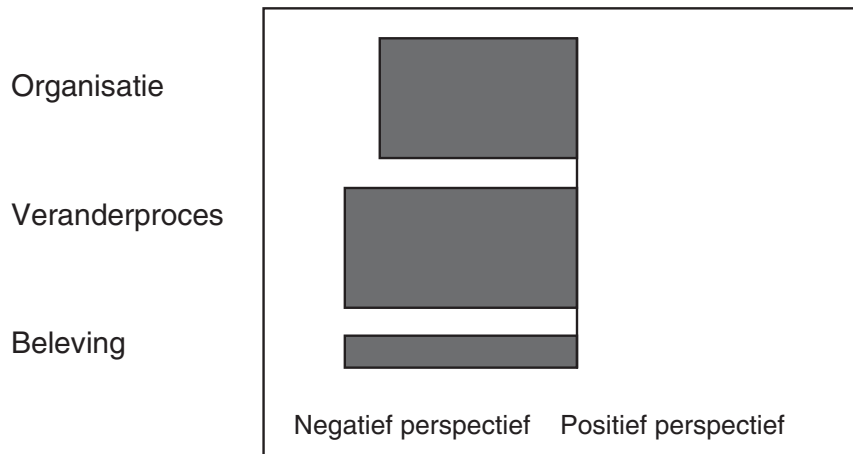
staat is dat in deze configuratie veranderingen langs organisatieleden heen gaan, zij zich weinig zorgen maken en veranderingen daardoor niet echt boeien: ‘ze doen hun best maar, we zien het wel’. Steun en inzet voor veranderingen is laag: organisatieleden zijn vermoedelijk weinig betrokken en kunnen 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 organisatieleden 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 organisatieleden 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 organisatieleden 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 organisatieleden 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 succesondermijnend 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 typering van organisaties in verandering destilleren. Aan deze typering heb ik vijf labels toegekend:

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

• Adhocratische organisaties

Organisatieleden van adhocratische 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 adhocratieën 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 adhocratische 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

Innovatieve configuratie 21% - Goed functionerende organisatie - Goed aangepakt veranderproces - Hoge uitkomstverwachting - Hoog % succesverwachting - Hoge steun en inzet	Politieke configuratie 25% - Starre organisatie, veel politiek gedrag - Veel spanningen in veranderproces - Gematigde uitkomstverwachting - Hoog % succesverwachting - Wens tot invloed	Onduidelijke configuratie 18% - Redelijk functionerende organisatie - Onduidelijk veranderproces - Redelijke uitkomstverwachting - Redelijk % succesverwachting - Weinig steun en inzet	Sceptische configuratie 23% - Slecht functionerende organisatie - Onhandig aangepakt veranderproces - Lage uitkomstverwachting - Gematigd % succesverwachting - Geen steun en inzet	Cynische configuratie 13% - Onder druk functionerende organisatie - Slecht aangepakt veranderproces - Zeer lage uitkomstverwachting - Laag % succesverwachting - Weerstand en verzet
Hoog verandervermogen Interactieve veranderstrategie - Interactieve strategie met veel inbreng van medewerkers via dialoog en onderhandeling met een zekere sturing via planmatige aanpak	Beperkt verandervermogen Programmatistische strategie - Planmatige strategie met zekere mate van inbreng van medewerkers via onderhandeling en tijdens het invoeringsproces.	Gering verandervermogen Onderhandelingsstrategie - Vooral onderhandelingsstrategie met onduidelijke toekomstvisie en onduidelijke sturing door top.	Laag verandervermogen Planmatige strategie met macht - Vooral planmatige strategie met machtsuitoefening door top en met geringe inbreng van medewerkers	Zeer laag verandervermogen Machtsstrategie - Vooral machtsstrategie door top met weinig inbreng medewerkers
Adhocratische organisaties - Open voor omgeving - Soepele structuur - Kleine zelfstandige eenheden - Veel autonomie - Kleinschalige veranderingen	Arena organisaties: - Onder invloed van omgeving - Veel politiek in starre structuur - Spanningen tussen eenheden - Veel autonomiestreven - Omvangrijke veranderingen	Kennisorganisaties: - Open voor omgeving - Soepele structuur - Weinig politiek gedrag - Veel autonomie - Kleinschalige veranderingen	Beheersingsgerichte bureaucratie - Gesloten voor omgeving - Rigide structuur - Veel onderlinge competitie - Gebrek aan autonomie - Grote en langdurige veranderingen	Professionele-bureaucratie - Gesloten voor omgeving - Losse structuur - Kleine zelfstandige eenheden - Hoge mate van autonomie - Omvangrijke veranderingen
Sectoren - Kleinere organisaties in zakelijke en kennisintensieve dienstverlening - Industriële en voedselproducerende bedrijven	Sectoren - Middelgrote organisaties in zakelijke en financiële dienstverlening - Centrale overheidsorganisaties - Lokale overheidsorganisaties - Gezondheidszorginstellingen	Sectoren - Organisaties in de IT-branche - Organisaties in zakelijke en niet-commerciële dienstverlening - Kleinere zelfstandige organisaties in onderwijs	Sectoren - Grote organisaties in financiële dienstverlening en gezondheidszorg - Centrale overheidsorganisaties - Grote uitvoerende overheidsorganisaties - Omvangrijke nutsorganisaties	Sectoren - Omvangrijke onderzoek- en onderwijsinstellingen - Niet-commerciële dienstverlenende organisaties

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. Organisatieleden 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 organisatieleden negatief beoordeeld en de veranderingen worden onhandig aangepakt. De verwachting van organisatieleden over de uitkomsten die veranderingen hen opleveren is laag. De succesverwachting is gematigd: schijnbaar verwachten organisatieleden 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 organisatietypering 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 organisatieleden 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 organisatietypering 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 onuitvoerbaar 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

Vooral 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, leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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. Stabiel 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 ingesleten 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. Compliceerend 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. Buono & Bowditch, 1989; DiFonzo & Bordia, 1998). Ook wordt communicatie wel gezien als middel om gemeenschappelijkheid, 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. Organisatieleden 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-

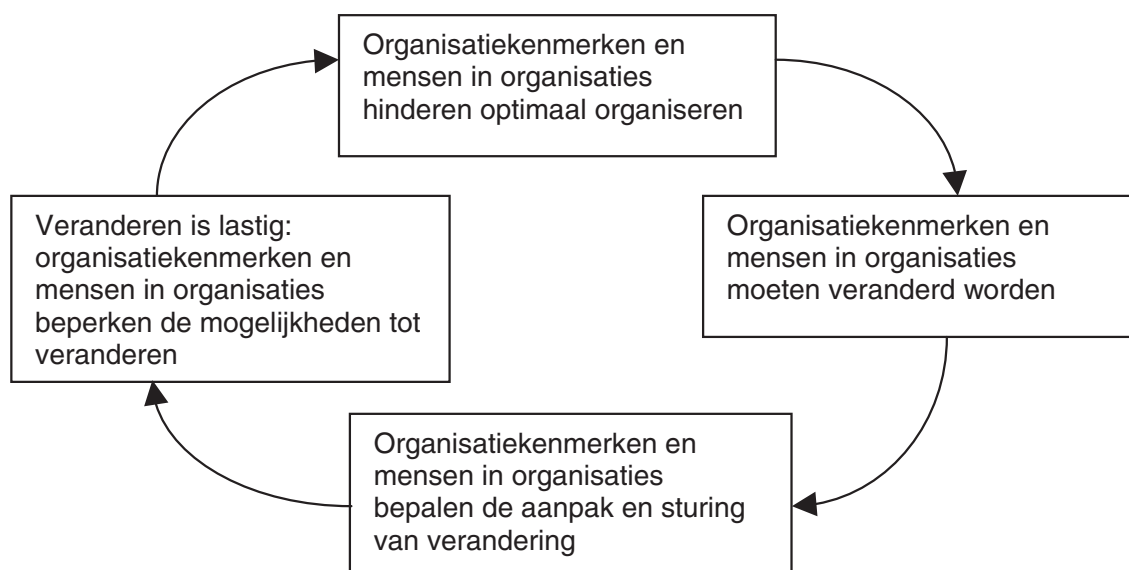
sen aan voorschriften van het management; zij praten terug. Wanneer organisatielieden de plannen van het management niet onderschrijven heeft het management een probleem; het zijn immers organisatielieden die in belangrijke mate bepalend zijn voor het succes van veranderingen (vgl. Van Ruler, 2004a). 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 organisatielieden 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. Organisatielieden 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 cirkelredenering 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 redentaties 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? Mòeten 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

